6ème Rencontre des pionniers des alliances en Territoire

L'ODD 17 en pratique sur les territoires

Actes de la journée du 8 juillet 2020

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Publication en partenariat avec :

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Table des matières

La journée du 8 juillet 2020, un évènement en direct 4

L'exposé des motifs 4

Le programme de la journée 5

Le Réseau en quelques mots 7

Introduction de la journée 8

Pourquoi l'ODD17 en territoire ? : 3 séquences d'inspiration 9

Les Alliances et les ODD 9

Mise en perspective de Cathy RACON-BOUZON, *Députée, Vice-Présidente de la commission des affaires culturelles et de l'éducation* 9

Point de vue académique du Président du Comité prospective du Comité 21, l'économiste Philippe DESSERTINE 9

Regards croisés sur « les Alliances et les ODD » : la Fonda, la Fondation de France, Villes au Carré, le Groupe Vyv, animés par Le RAMEAU 11

Question / réponse interactive : l'évocation de l'ODD 17 15

« Outillage » de la mission ministérielle « accélération des alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités » : kit « L'ODD 17 en pratique » 15

Les élus à la manœuvre de la co-construction territoriale 16

Mise en perspective de Jacqueline Gourault, Ministre de la Cohésion des Territoires 16

« Eclairage » du Collectif « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » : lettre aux élus communaux et intercommunaux sur les alliances en territoire 17

Regards croisés sur « Les élus à la manœuvre de la co-construction territoriale » : le CNFPT, l'ANPP, l'AMRF, animés par l'IFGP 18

Question / réponse interactive : le « jouer collectif » source d'innovation ? 22

« Outillage » du Comité 21 : guide pratique « L'appropriation de l'agenda 2030 par les Collectivités françaises » 22

« Eclairage » - Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable : les enseignements du rapport « Mutations économiques et développement des territoires » : 23

L'engagement territorial des entreprises 25

Mise en perspective de Christophe Itier, Haut-Commissaire à l'ESS et l'Innovation Sociale 25

Résultats de l'étude « Jouer collectif en territoire » réalisée auprès des PME par le CJD & l'Observatoire des partenariats 26

Regards croisés « L'engagement territorial des entreprises » : la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne, la Fondation GRDF, la Fondation RTE, le METI, le groupe La Poste 29

Question / réponse interactive : vrai/faux sur les entreprises 35

« Eclairage » du Global Compact : présentation de l'engagement des entreprises en matière d'ODD 35

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Diversité des ingénieries de co-construction territoriale 36

Les institutions à la manœuvre 36

Témoignage de la Députée Jennifer de Temmerman, Présidente du « groupe d'études ODD » à l'Assemblée Nationale 36

Témoignage de Yves Le Breton, Directeur Général de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires.. 37

Témoignage de Elisa Vall, Directrice du Département Appui aux Territoires à la Banque des Territoires ... 38

Les métiers de la « catalyse territoriale » 39

Echanges sur les 4 métiers de la catalyse, animés par le Réseau des pionniers des alliances en Territoire. 40

Question / réponse interactive : l'articulation des ingénieries 42

« Outillage » : kit pratique « Sortie de crise du Covid-19 en territoire » 44

L'exposition « à la (re)découverte de la diversité des territoires » 44

La diversité des profils des catalyseurs territoriaux 45

Regards croisés sur la diversité des profils de catalyseurs territoriaux : le réseau des praticiens chercheurs d'AgroParisTech, la Fondation de Lille, la Fabrique des Transitions, le Réseau Alliances, le PTCE Les Mureaux, animés par le French Impact 45

L'articulation des échelons territoriaux 50

Débat : Le Labo des Partenariats, la Mission Mécénat du Ministère de la Culture, le RNMA, Convergences 50

Le numérique au service de l'ODD17 en territoire 54

Ateliers de co-construction 54

Atelier 1 : Une vitrine pour le réseau (co-animation Morgane Bigot de Morogues de la DJEPVA et Yann Ulliac de l'Observatoire des partenariats) 54

Atelier 2 : plateforme pédagogique « L'innovation territoriale en actions » (co-animation Frédérique Marquet du Territoire PEMB et Elodie Jullien du Réseau des pionniers des alliances en Territoire) 54

Atelier 3 : plateforme de capitalisation « Co-construction territoriale » (co-animation Gabrielle Gueye du cabinet Révélateur de Richesses Immatérielles et Amélie Fourmy du RAMEAU) 55

Atelier 4 : plateforme d'échanges (co-animation Cécile Dublanche de Villes au Carré et Sylvain Maschino de la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne) 56

Les perspectives du numérique : croisement de regards 57

Conclusions de la journée et mise en perspective 62

Merci à tous ! 63

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

La journée du 8 juillet 2020, un évènement en direct

En direct dès 9h sur le site : www.lerameau.fr

L'exposé des motifs

Les résultats du sondage URGENCE-Covid-Citoyens[1] sont éloquents : 81% des Français déclarent que pour sortir de la crise du Covid-19, il est utile (dont 29% incontournable) **de « jouer collectif » entre associations, collectivités, entreprises et initiatives citoyennes. Les Français confirment le « devoir d'alliance » qu'ils avaient rappelé à l'automne dernier[2]… mais ils ne sont que 21% à estimer que ces alliances sont suffisamment mises en œuvre aujourd'hui.**

Comment infléchir cette perception ? Comment faire valoir la diversité des pratiques existantes ? Comment accélérer les dynamiques de co-construction sur les territoires pour répondre aux attentes des français ? Autant d'enjeux traités dans le cadre de la mission ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques : un programme d'actions détaille 21 mesures pour répondre aux besoins des différentes parties prenantes[3] et insiste sur le rôle structurant des différentes formes d'ingénieries. La démarche collective « anticiper la sortie de crise »[4] renforce également le besoin des ingénieries et met l'accent sur leur nécessaire articulation pour réussir le rebond.

La **6ème Rencontre des pionniers des alliances en Territoire** a pour thème « **L'ODD 17 en pratique sur les territoires ! » Elle est l'occasion de mettre un coup de projecteur sur le « Jouer collectif » en France,** condition de réussite de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable, **ainsi que sur le rôle structurant des catalyseurs territoriaux dans cette dynamique.** Le "Collective Impact" à la française existe déjà. Encore faut-il prendre le temps de le (re)découvrir pour nous inspirer. La preuve par l'exemple est à la fois un enjeu de pédagogie et de confiance collective bien nécessaire dans la situation actuelle. C'est l'objectif de cette 6ème session annuelle.

Cette journée au format inédit propose 3 grandes séquences : **Pourquoi l'ODD 17 en territoire ? Quelle est la diversité des ingénieries de co-construction locale ? Comment outiller les catalyseurs territoriaux grâce au numérique ?**

En partenariat avec :

[1] La nécessité de « jouer collectif » pour sortir de la crise sanitaire (sondage OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats, mai 2020)
[2] Etude IMPACT-Citoyens, programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, octobre 2019)
[3] Démarche réunissant 3 sphères d'acteurs (« investisseurs sociétaux », « têtes de pont » nationales & territoriales, et experts aux « compétences rares ») : http://www.lerameau.fr/lodd-17-en-pratique-un-programme-en-21-mesures/
[4] https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/covid-19-urgence-et-relance

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Le programme de la journée

10 séquences animeront la journée autour de 3 temps. Pour participer à ces séquences, il suffira de s'y inscrire.

9h00 à 11h45 - **Pourquoi l'ODD17 en territoire ?** : 3 séquences d'inspiration

9h – 9h45 – **Les Alliances et les ODD** *en partenariat avec : Ministère de l'Education Nationale, Comité 21, Le RAMEAU*

- *Mise en perspective de **Gabriel Attal, Porte parole du gouvernement****
- *Mise en perspective de **Cathy Racon-Bouzon, co-pilote de la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques »***
- *Point de vue académique du Président du Comité prospective du Comité 21, **l'économiste Philippe DESSERTINE***
- *Regards croisés : **la Fonda, la Fondation de France, Villes au Carré, le Groupe Vyv, animés par Le RAMEAU***
- *Pastille « outillage » de la **mission ministérielle** « accélération des alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités » : kit « L'ODD 17 en pratique »*

10h00 – 10h50 – **Les élus à la manœuvre de la co-construction territoriale** *en partenariat avec : Ministère de la Cohésion des Territoires, CNFPT, IFGP*

- *Mise en perspective de **Jacqueline Gourault, Ministre de la Cohésion des Territoires***
- *Pastille « éclairage » du **Collectif « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? »** : lettre aux élus communaux et intercommunaux sur les alliances en territoire*
- *Regards croisés : **l'AMRF, l'ANPP, le CNFPT, le Territoire Paris Est Marne et Bois animés par l'IFGP***
- *Pastille « outillage » du **Comité 21** : guide pratique « L'appropriation de l'agenda 2030 par les Collectivités françaises »*
- *Pastille « éclairage » du **CGEDD** : conclusions du rapport « mutations économiques & développement des territoires »*

11h00 – 11h45 – **L'engagement territorial des entreprises** *en partenariat avec : Haut-Commissariat à l'ESS et l'Innovation sociale, CJD, Fédération Nationale des Caisses d'Epargne, Fondation GRDF, Fondation RTE, La Poste*

- *Mise en perspective de **Christophe Itier, Haut-Commissaire à l'ESS et l'Innovation Sociale***
- *Résultat de **l'étude « Jouer collectif en territoire »** réalisée auprès des PME par le **CJD** & **l'Observatoire des partenariats***
- *Regards croisés : **Fédération Nationale des Caisses d'Epargne, Fondation GDRF, Groupe La Poste, Fondation RTE et METI***
- *Pastille « éclairage » du **Global Compact** : présentation de l'engagement des entreprises en matière d'ODD*

12h00 à 15h00 – **Diversité des ingénieries de co-construction territoriale** : 3 séquences de pédagogie sur la complémentarité des modèles … et la pause déjeuner !

Séquences en partenariat avec **:** *ANCT, Banque des Territoires, AgroParisTech et French Impact*

12h00 – 12h15 – **Les institutions à la manœuvre**

- *Pastille « éclairage » de la Députée **Jennifer de Temmerman, Présidente du « groupe d'études ODD » à l'Assemblée Nationale***
- *Témoignage de **Yves Le Breton, Directeur Général de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires***
- *Témoignage de **Elisa Vall, Directrice du Département Appui aux Territoires au sein de la Banque des Territoires***

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

12h15 – 13h00 – **Les métiers de la « catalyse territoriale »**

- *Illustrations des 4 métiers de la co-construction territoriale avec :* ***Territoire Paris Est Marne & Bois, la Micro-Ville 112, le Réseau National de l'Economie Territoriale et l'InfoLab*** *(CRIJ Orléans)*
- *Echanges sur l'articulation des 4 métiers : les* ***4 témoins****, animés par le* ***Réseau des pionniers des alliances en Territoire***
- *Pastille « outillage » : kit pratique « Sortie de crise du Covid-19 en territoire »*

13h00 – 14h00 – **Pause déjeuner… autour de l'exposition « à la (re)découverte de la diversité des territoires »**

**** Pause déjeuner ****

14h00 – 14h30 - **La diversité des profils des catalyseurs territoriaux**

Les 4 métiers sont incarnés par une diversité d'acteurs. Celle-ci peut être valorisée grâce aux regards et témoignages de représentants des acteurs de l'ESS, d'acteurs académiques, des fondations, collectivités, entreprises et acteurs associatifs.

Regards croisés : ***le Réseau des Praticiens Territoriaux de la Chaire InterActions d'AgroParisTech, la Fondation de Lille, Fabrique des Transitions, le Réseau Alliances, le PTCE Les Mureaux, animés par*** *le* ***French Impact***

14h45 – 15h15 – **L'articulation des échelons territoriaux**

L'articulation des échelons territoriaux national / régional / Local est nécessaire pour permettre aux ingénieries de la co-construction d'être encore plus efficaces. Cette articulation n'est cependant pas évidente à mettre en place. Où en sont les réflexions en la matière, en France et à l'international ?

Débat : ***Convergences, Le Labo des Partenariats, la Mission Mécénat du Ministère de la Culture, le RNMA***

15h30 à 17h15 – **Le numérique au service de l'ODD17 en territoire** : 4 ateliers pour co-élaborer les outils numériques dédiés aux catalyseurs territoriaux

Séquence avec l'appui de Villes au Carré

15h30 – 16h30 – **Ateliers de co-construction**

- *Sous-Ateliers sur 4 fonctionnalités (45 mn)*
  - *Objectif = qualifier les besoins sur chacune des fonctionnalités utiles pour les « catalyseurs territoriaux »*
  - *Thèmes :* ***une vitrine pour le réseau, une plateforme de capitalisation partagée, une plateforme d'échanges entre pairs pour codévelopper en ligne, une plateforme pédagogique pour accompagner les territoires***
  - *Modalités : un exemple introductif, une mise en débat sur les besoins, une structuration de réponse (objectif : un macro-cahier des charges pour chacune des 5 fonctionnalités)*
- *Mise en commun des besoins : retour des 4 Sous-Ateliers (15 mn)*

16h45 – 17h15 – **Les perspectives du numérique**

Croisement de regards notamment avec le ***Mouvement associatif,*** *un représentant des PANA, la* ***MEDNUM et la Coalition française pour des compétences numériques*** *pilotée par le Medef*

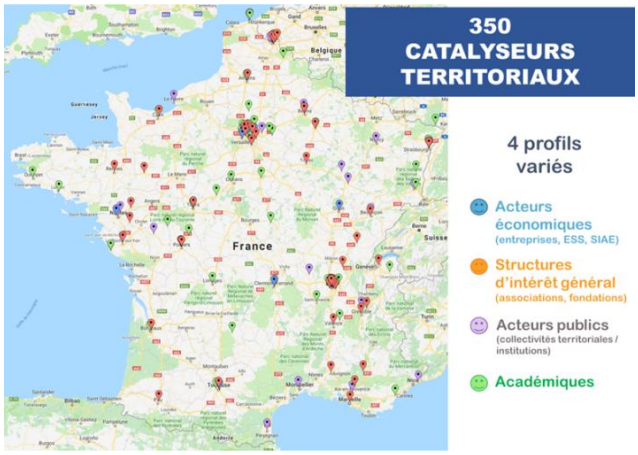
17H15 – 17h30 – Conclusions de la journée et mise en perspective

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Le Réseau en quelques mots

Un réseau de 350 « catalyseurs territoriaux » pour partager entre « pairs »

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 leurs 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 métropolitains et ultra-marins à capitaliser les pratiques innovantes. La **Rencontre annuelle** est l'occasion de mettre en partage les avancées et les difficultés de l'ingénierie de co-construction territoriale.

LES OUTILS POUR AGIR DES AUJOURD'HUI !

Les **méthodes et outils** qui ont fait leurs preuves auprès des pionniers ont été **capitalisées et mises à disposition des territoires**, et prioritairement des plus faiblement dotés en ingénierie territoriale. Ils permettent de valoriser l'existant territorial, et de s'inspirer des pratiques les plus adaptées aux spécificités locales.

Chaque territoire, selon sa maturité et ses objectifs, est éclairé sur les **7 leviers de la co-construction territoriale** :

- **Qualifier son innovation** : Quelles en sont les caractéristiques (en termes de solution, d'acteurs mobilisés et de modèle socio-économique) ? Quelles en sont les phases du développement ? Comment qualifier une « preuve de concept » ?
- **Comprendre son écosystème** : Quelles sont les priorités ? Quels en sont les enjeux et les réponses existantes ? Quels acteurs sont positionnés ? Comment se déclinent-ils selon les territoires ?
- **Définir sa stratégie** : Quel état des lieux ? Quelle ambition ? Quelle stratégie de moyens ?
- **Transformer son modèle socio-économique** : Quels leviers ? Comment définir son modèle cible ? Quelle trajectoire ?
- **Apprendre à faire alliance** : Pourquoi ? Avec qui et comment ?
- **Accélérer grâce au numérique** : Quels usages ? Quelles solutions ? Quelle temporalité ?
- **Evaluer sa pertinence** : Quelle performance ? Quelle utilité sociétale ? Quel effet de levier partenarial ? Quelle capacité à valoriser son innovation ?

Des webinaires de découverte et de partage permettent à chacun de comprendre et de s'approprier les bonnes pratiques. Le **cycle annuel** est défini en lien avec les actualités du Réseau des pionniers des alliances en territoire.

Retrouvez tous ces outils sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions » :
https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Introduction de la journée

Bienvenue à la 6e Rencontre des pionniers des alliances en Territoires ! Cette année est sous le signe d'une double innovation. La première innovation, c'est que cette rencontre est 100% numérique, ce qui est finalement un avantage pour élargir les cercles des personnes qui peuvent regarder en direct. La 2ème innovation, c'est de pouvoir prendre du recul pour montrer que le « jouer collectif » est déjà une réalité extrêmement incarnée sur les territoires. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi comme thème cette année « l'ODD 17 en pratique sur les territoires ».

Qui sommes-nous pour assurer ce développement de démarches de co-construction territoriale. Nous sommes un réseau de 350 catalyseurs territoriaux qui représentent une diversité à la fois de territoires, mais aussi de profils puisque certains des catalyseurs territoriaux viennent de collectivités territoriales, des acteurs associatifs, des acteurs économiques, des acteurs académiques… cette diversité de profils qui sort des silos habituels fait la caractéristique du Réseau des pionniers des alliances en Territoires.

La deuxième caractéristique, c'est que notre cheminement ne commence pas aujourd'hui, il a débuté dès 2008. Nous avons commencé à identifier cette capacité des acteurs dans leur diversité à construire ensemble des solutions nouvelles pour leurs territoires.

En 2014, nous avons décidé, avec une centaine de catalyseurs, de créer ce réseau informel des pionniers des alliances en territoires. En 2016, cela a été un peu la consécration puisque, lorsque nous avons écouté à travers l'Observatoire des partenariats les élus, nous avons constaté l'ampleur de cette dynamique de co-construction territoriale : 76% des Maires à l'époque considéraient que cette démarche était en train d'émerger même si 46% d'entre eux reconnaissaient ne pas savoir encore comment concrètement animer cette co-construction territoriale.

Vous le voyez, un long cheminement et un nombre important des catalyseurs peuvent témoigner de cette « catalyse territoriale » et d'un « Jouer collectif en territoires » déjà à l'œuvre.

Le programme de la journée en synthèse

Pourquoi l'ODD 17 en territoire ? 9h -11h45	**9h-9h45 : Les Alliances et les ODD** **10h-10h50 : Les élus à la manœuvre de la co-construction territoriale** **11h-11h45 : L'engagement territorial des entreprises**
Diversité des ingénieries de co-construction territoriale 12h – 15h15	**12h-12h15 : Les institutions à la manœuvre** **12h15-13h : Les métiers de la catalyse territoriale** *13h-14h : Pause déjeuner… autour de l'exposition « à la (re)découverte de la diversité des territoires »* **14h-14h30 : La diversité des profils des catalyseurs territoriaux** **14h45- 15h15 : L'articulation des échelons territoriaux**
Le numérique au service de l'ODD 17 en territoire 15h30 -17h15	**15h30-16h30 : Ateliers de co-construction** **16h45-17h15 : Les perspectives du numérique** **17h15-17h30 : Conclusion de la journée et mise en perspective**

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Pourquoi l'ODD17 en territoire ? : 3 séquences d'inspiration

Les Alliances et les ODD

En partenariat avec : Ministère de l'Education Nationale, Comité 21, Le RAMEAU

Mise en perspective de Cathy RACON-BOUZON, *Députée, Vice-Présidente de la commission des affaires culturelles et de l'éducation*

J'ai été très agréablement surprise pendant cette mission de découvrir à quel point ce qu'on a appelé le « Collective Impact » dans nos conclusions est déjà extrêmement présent sur le territoire français. On voit comment pour répondre à un besoin sur un territoire précis, les gens ont déjà le réflexe de s'associer et de se mettre en alliance pour trouver des solutions concrètes en réponse à ces besoins. On a pu observer aussi, pendant la crise du Covid au cours de laquelle finalement, notre mission s'est achevée, à quel point toute situation de crise a tendance à générer ce réflexe d'alliance.

Pour accélérer ce mouvement, je dirais qu'il y a deux points. Le premier point, ce sont des freins à lever. Parce que s'il y a effectivement déjà quelques initiatives, il y a encore beaucoup de freins pour intensifier la dynamique et intensifier aussi l'accompagnement. Il y a aussi des freins culturels, encore trop de monde ne se connait pas et se craint parfois. Comment susciter la rencontre pour que les gens aient envie de faire ensemble ? Dans certaines alliances, les acteurs de l'alliance peuvent ne pas suffisamment être sécurisés pour travailler ensemble. Cela peut être une réflexion à mener de ce côté-là.

Sur l'accompagnement, je pense qu'aujourd'hui, les pouvoirs publics ont une posture à faire évoluer, une posture de facilitateur, notamment pour créer cette mise en relation avec différentes mesures à mettre en œuvre. Nous avons identifié également l'importance du financement de l'ingénierie et de l'animation, puisque ce qui nous a frappé, c'est que ces alliances peuvent vivre dans la durée uniquement si elles sont animées avec une méthodologie bien structurée.

Concernant les étapes d'après de la mission, on continue la démarche collective : nous signons avec les contributeurs de la mission et avec quelques parlementaires qui sont sensibles à cette question, une tribune qui est une sorte d'appel, justement, à intensifier cette dynamique d'alliances sur les territoires. Ce qui montre par ailleurs, à quel point la volonté politique est forte aujourd'hui pour ces mouvements. En parallèle, nous travaillons à une proposition de loi qui devrait voir le jour à l'automne sur le droit de l'alliance (comment sécuriser les acteurs de l'alliance ?) et aussi sur l'éducation à l'alliance : comment éduquer à penser autrement, faire autrement collectivement au service des transitions sociétales ?

Point de vue académique du Président du Comité prospective du Comité 21, l'économiste Philippe DESSERTINE

Présentation des principaux enseignements du rapport « La grande transformation » du Comité 21

Nous avons identifié beaucoup de freins et leviers dans ce rapport. Peut-être si on les résume très vite, on peut dire que l'on va avoir des freins et des leviers, mais finalement, ce qui peut être un frein, en réalité, peut devenir un levier.

Nous avons d'abord les **gens**, ce qui est en même temps parfois le frein si l'habitude et le mode de fonctionnement ne correspondent pas à une volonté de transformation. Mais ça peut être aussi l'inverse. C'est

à dire que c'est à partir du moment où les vrais gens dont nous sommes, et la population mondiale veut changer là d'un seul coup, la transformation s'enclenche peut-être.
Un deuxième groupe important, c'est celui des **décideurs**. Nous soulignons le fait que le décideur, par définition, a tendance à vouloir être conservateur, garder le modèle qui est celui qui a permis de devenir décideur. C'est peut-être quelque chose que l'on commence à voir un tout petit peu dans cette situation que nous connaissons d'après Covid, où il y a eu beaucoup de changements et où on voit bien que parfois, ceux qui freinent le plus seraient ceux qui doivent prendre la décision de bouleverser les habitudes et de changer véritablement le mode de fonctionnement.
Troisième élément, la question financière. La question des **moyens**. C'est quelque chose d'absolument fondamental qui avait été beaucoup mise en avant, notamment par les pays en développement qui souhaitaient aller vers une grande transformation disant « nous n'avons pas les moyens ».
Quatrième élément, qui est un élément à la fois de frein et de moteur : tout ce qui correspond à la **problématique technique** dans laquelle nous avons des freins. Mais nous avons aussi beaucoup de moteurs et c'est d'abord, évidemment, ce que nous avons voulu souligner dans notre rapport.

Nous avons beaucoup insisté sur **l'importance du territoire** dans la grande transformation. L'un des aspects fort probablement qu'il faut retenir par rapport à cette transformation à laquelle le monde est appelé, c'est que nous avons un modèle issu de la société industrielle, issue des grandes révolutions industrielles, qui n'est pas le modèle de tout temps d'humanité, mais qui est un modèle des grandes métropoles et même des mégalopoles, qui ont été jusqu'à maintenant les axes forts de croissance et qui, parfois, sont encore présentés comme les axes forts de croissance future. Il nous a semblé très important de souligner que cet aspect-là doit changer. Cet aspect-là doit être profondément modifié. Nous voyons aujourd'hui que les Objectifs de Développement Durable doivent être d'abord infusées, si l'on peut dire, dans les territoires, dans les régions, dans les départements, dans les villes, grandes villes, moyennes villes, petites villes, dans les territoires ruraux. C'est le grand enjeu de la transformation. Et évidemment, lorsque nous avons vécu le confinement et que nous avons vu un mode de fonctionnement différent, que nous avons vu que peut-être cette notion de concentration à l'intérieur de très grandes villes n'est pas du tout la fatalité pour un avenir lointain, mais même un avenir proche et que l'on a vu à quel point il était possible d'aller très, très vite dans le changement. Cela signifie évidemment que, du point de vue territorial, il y a quelque chose d'absolument capital aujourd'hui à regarder. Lorsque nous sommes en train de parler d'une nouvelle loi de décentralisation (dite loi « 3D » pour décentralisation, différenciation et déconcentration), nous avons voulu, à l'intérieur du rapport, parler des 5D : les deux D supplémentaires que nous avons rajoutés. C'est donc une décentralisation avec du développement durable comme un axe fort de développement des territoires d'aujourd'hui et de demain.

Nous avons évoqué beaucoup de **moteurs de transformation** et je vous conseille d'aller voir le rapport parce qu'énormément de moteurs ont été évoqués. Ils sont multiples mais j'en isolerais un : **indicateurs d'impact**. En ce qui nous concerne, les indicateurs d'impact nous semblent être quelque chose d'extrêmement important parce que d'abord, c'est quelque chose de très concret. Les indicateurs peuvent être utilisés pour privilégier les investissements en faveur d'amélioration de la qualité de l'air et de l'eau si on est sur quelque chose de proprement environnemental, mais il peut aussi y avoir des éléments sociaux et politiques. Ce qui est très important, c'est que cette notion d'indicateurs d'impact peut être les bases d'une reconstitution d'une nouvelle valeur. Lorsqu'on parle de croissance, de nouvelle croissance, il s'agit probablement de redéfinir des valeurs qui sont les valeurs de demain différentes des valeurs d'hier. L'indicateur d'impact, dans la mesure où il va être défini de manière objective, de manière scientifique, permet d'avoir une représentation nouvelle de la valeur. Il va conduire à une **nouvelle représentation de la croissance économique**, de la manière dont on représente les différents impacts des investissements qu'on réalise et probablement, à un calcul nouveau du PIB.

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Regards croisés sur « les Alliances et les ODD » : la Fonda, la Fondation de France, Villes au Carré, le Groupe Vyv, animés par Le RAMEAU

En synthèse

Introduction de la table ronde :
81% des citoyens et 84% des entreprises considèrent les alliances comme nécessaires pour sortir de la crise. Comment répondre à ce « devoir d'alliance » ? Comment développer la capacité d'agir ? Et comment donner envie d'agir aux personnes, aux organisations et aux territoires ? Telles sont les questions abordées dans cette table ronde.

Comment donner envie d'agir aux personnes ? De l'envie à l'action, comment organiser un « pouvoir d'agir » autour des ODD ?

***Charlotte Debray**, Déléguée Générale de La Fonda :*

- Donner envie aux citoyens en structurant leurs contributions à l'atteinte des ODD
- Trois étapes expérimentées dans le cadre du programme Faire Ensemble 2030 : faire connaissance, avoir une vision commune des enjeux et « faire ensemble » à proprement parler.

Au sein des territoires, cette envie d'engagement se matérialise par des dynamiques collectives entre acteurs de nature différente. Comment faciliter la co-construction entre acteurs d'un même territoire ? En quoi, les ODD peuvent-ils être un outil facilitant ?

***Cécile Dublanche**, Directrice de Villes au Carré*

- Trois spécialités développées au sein de Villes au Carré : l'ingénierie des partenariats et des réseaux, la confiance-connaissance des acteurs, coaching territorial (prendre soin des autres)
- Les ODD et l'ODD 17 en particulier ont permis à Villes au Carré de relire son projet associatif et de confirmer la pertinence de son positionnement pour mettre en place l'agenda 2030

Les retours d'expérience montrent que les dynamiques collectives au service de la réalisation des ODD ont besoin de « médiateurs ». En quoi les Fondations peuvent être des « tiers de confiance » auprès des Territoires ? Quels sont les enseignements de la Fondation de France sur son rôle de Médiation en territoire ?

***Axelle Davezac**, Directrice Générale de la Fondation de France*

- La composante territoriale est fondamentale pour la Fondation de France
- Changement de méthodes de soutien aux territoires par la Fondation de France : de la démarche descendante à une démarche qui part des besoins du territoire (programme « dynamique territoriale »).

Du côté des entreprises, comment s'emparent-elles du nouveau cadre d'actions commun que sont les ODD ? Quels en sont les enjeux ? Pourquoi avoir choisi les ODD comme lien entre les différentes entités du Groupe? Quels enseignements en tirez-vous après 18 mois de cheminement ?

***Anne-Marie Harster** déléguée nationale en charge de la RSE et de l'innovation sociale et des solidarités – MGEN/ Groupe Vyv*

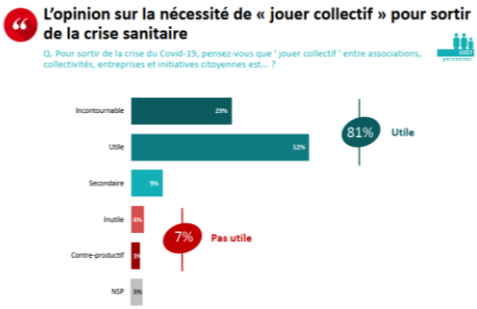
- Le Groupe est présent sur les territoires grâce à l'implication notamment des élus. Son engagement concerne toutes les thématiques des ODD
- Une démarche collective a été engagée au sein de la politique de développement durable du Groupe pour appréhender la diversité des actions réalisées vis-à-vis des ODD : elle a permis d'identifier 4 axes de mobilisation autour de la santé et de la sécurité au travail, de l'éducation, de l'environnement.

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

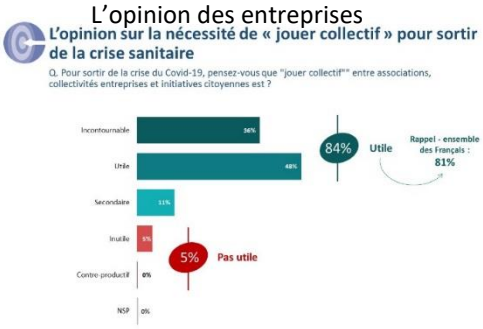
*Introduction par **Charles-Benoit Heidsieck** (Président, Réseau des pionniers des alliances en Territoire)*

81% des citoyens réclament un « devoir d'alliances » et 84% des dirigeants de TPE-PME pensent que pour sortir de la crise du Covid-19, il est utile de « jouer collectif » entre associations, collectivités, entreprises et initiatives citoyennes.

L'opinion des citoyens



L'opinion des entreprises



L'un des enseignements de la mission ministérielle est que les alliances peuvent être abordées selon 3 prismes différents : une nécessité d'agir (devoir), une capacité d'agir (pouvoir), une envie (vouloir) d'agir. Comment répondre au « devoir d'alliance » ? Comment développer la capacité d'agir ? Et comment donner envie d'agir aux personnes, aux organisations et aux territoires ? Telles sont les questions abordées dans cette table ronde.

***Charlotte Debray**, vous êtes Déléguée Générale de La Fonda (laboratoire d'idées du monde associatif) :*

Comment donner envie d'agir aux personnes ? De l'envie à l'action, comment organiser un « pouvoir d'agir » autour des ODD ?

On expérimente des méthodes pour promouvoir le décloisonnement entre acteurs, entreprises, associations et secteur public. J'y ajoute également le monde de la recherche puisque la connaissance c'est le point de départ pour donner envie d'agir en faveur des ODD. Le baromètre 4D de l'année dernière montrait que seulement 6% des citoyens voient précisément ce que sont les ODD et que les associatifs voient les ODD comme quelque chose d'onusien difficilement actionnable. Or, les associations et leurs 22 millions bénévoles et des salariés contribuent aux ODD puisque c'est une matrice générale et systémique. Pour nous, **donner envie aux citoyens, ça commence par structurer avec beaucoup de rigueur leurs contributions à l'atteinte des objectifs.**

Trois étapes incontournables ont été expérimentées à La Fonda notamment dans le cadre du programme « Faire Ensemble 2030 » qui est la suite du « Faire Ensemble 2020 ».

La première étape, c'est de faire connaissance aux deux sens du terme : d'abord partager des connaissances solides, comprendre les transformations profondes de nos sociétés et explorer les évolutions possibles de ces transformations. Deuxièmement, faire connaissance au sens de se connaitre : très souvent, sur les territoires, on a des acteurs qui sont complémentaires mais qui ne se connaissent pas assez.

La deuxième étape, c'est de faire la cause commune. C'est d'avoir une vision commune des enjeux. Qu'est-ce qu'on veut obtenir, améliorer, etc. C'est une étape nécessaire mais souvent oubliée. A partir de cette vision commune, on la décline en objectifs partagés.

La troisième étape, le faire ensemble à proprement parler. C'est ce qu'on essaie d'expérimenter dans le cadre du programme Faire Ensemble 2030. On réunit des acteurs d'horizons très différents qui se dotent des dispositifs de gouvernance. Il est important que chaque acteur trouve sa place dans ces gouvernances et qu'il puisse contribuer au collectif. Les acteurs se dotent également du dispositif de suivi et d'évaluation. La question de

l'impact et de l'indicateur devient de plus en plus importante. Puis, on travaille sur un modèle socio-économique, un schéma directeur de communication en interne et en externe, et enfin une feuille de route partagée.
Le catalyseur (une personne ou une fonction) et l'ingénierie relationnelle sont nécessaires pour que les acteurs soient en confiance et pour s'assurer que tout le monde reste engagé sur la durée.

Au sein des territoires, cette envie d'engagement se matérialise par des dynamiques collectives entre acteurs de nature différente.

***Cécile Dublanche**, vous êtes Directrice de Villes au Carré (catalyseur territorial en région Centre Val de Loire).*

Comment faciliter la co-construction entre acteurs d'un même territoire ? En quoi, les ODD peuvent-ils être un outil facilitant ?

Villes au Carré est fondé sur l'envie d'alliances entre des élus, des professionnels, des chercheurs et des habitants. Le dialogue territorial et la coopération sont au cœur de notre ADN. Nous travaillons à la fois sur la revitalisation des quartiers de la politique de la ville (la politique de la ville, c'est une politique des alliances), sur le programme « Action cœur de ville », et maintenant sur la question de la ruralité. On se rend compte que, quelle que soit l'échelle de territoire, les méthodes sont les mêmes et il faut travailler sur la question de partenariats.
Nous avons développé **trois spécialités. L'ingénierie des partenariats et des réseaux**, donc ce sont par ces réseaux là qu'on peut travailler pour faire connaissance, faire la cause commune et faire ensemble comme expliqué par La Fonda. L'approche systémique est au cœur de notre métier, il faut croiser les thématiques sociale, économique, environnementale et urbaine. On est donc généraliste sur à peu près tous les sujets du développement durable. Et puis pour le dialogue entre citoyens, élus, professionnels, comment peut-on s'y prendre ? Il faut du temps. On connait bien différents systèmes d'acteurs et on peut traverser ces différents milieux d'acteurs pour favoriser leurs rencontres.
C'est aussi la **confiance qui se créée en partant de la connaissance que l'on partage** sur les actions qui se passent sur le terrain. Nous arrivons à mieux les faire travailler ensemble. Cela fait 12 ans que nous travaillons dans ce domaine et donc notre fonction est reconnue par les acteurs.
Nous mettons également en place **un coaching territorial**. Il y a un besoin de prendre soin des acteurs, professionnels et bénévoles. Il s'agit d'un coaching pour les aider à travailler ensemble pour les actions qui soient utiles pour le développement.
Nous avons découvert avec Le RAMEAU les ODD et en particulier l'ODD 17 qui nous a fait relire notre projet associatif pour se rendre compte que **nous étions un outil propice pour mettre en place l'Agenda 2030** et car nous sommes au croisement des acteurs, des territoires et des domaines. Cela nous a permis de repenser notre projet pour l'expliquer à la lumière des ODD, et cela nous a donné une légitimité pour nous engager dans la question de transitions que nous allons activer.
J'étais également heureuse de découvrir le guide du Comité 21 parce qu'il montre le chemin pour les collectivités. Il me semble qu'aujourd'hui, tout est dans nos mains, il n'y a plus qu'à trouver beaucoup de volonté pour aller plus loin sur ces questions. Nous sommes prêts à prendre notre part à l'Agenda 2030.

Les retours d'expérience montrent que les dynamiques collectives au service de la réalisation des ODD ont besoin de « médiateurs ».

***Axelle Davezac**, vous êtes Directrice Générale de la Fondation de France.*

En quoi les Fondations peuvent être des « tiers de confiance » auprès des Territoires ? Quels sont les enseignements de la Fondation de France sur son rôle de Médiation en territoire ?

La Fondation de France est le premier réseau de philanthropie. Autour de la Fondation de France, il y a des porteurs de projets, des acteurs de terrain, des citoyens. Notre valeur ajoutée est d'arriver à créer ces réseaux pour porter ensemble des projets au service de l'intérêt général. Historiquement, la Fondation de France est connue pour son caractère national mais ce qu'on sait moins, c'est que la fondation de France, elle est aussi **présente dans les territoires avec les équipes salariées et bénévoles**.
En 2011, l'équipe a eu l'intuition à l'époque de se dire que la conception de ces programmes au niveau national n'était plus opérante. Donc nous avons créé avec les équipes un programme qui s'appelle « dynamique

territoriale » avec l'idée de **renverser complètement le mode de faire** : c'est-à-dire qu'au lieu de définir la réponse théorique et des enjeux thématiques, de penser des critères et des programmes au niveau national, on va faire une démarche ascendante. C'est-à-dire que nous allons commencer dans les territoires en tenant compte de la géographie et des caractéristiques socio-économiques de la population, bien évidemment les enjeux des territoires, pour aller interroger des habitants sur leurs difficultés et leurs enjeux prioritaires.
La composante territoriale, elle est fondamentale. Typiquement dans le bassin minier du Nord, où il y a un enjeu fort du chômage, nous y avons été pour proposer des formations mais au travers des entretiens, la problématique de mobilité a été révélée (les gens ne peuvent pas se déplacer pour aller aux entretiens d'embauche). Compte tenu du taux de chômage et du diagnostic mené, nous avons créé un garage solidaire. Cela crée des emplois, des lieux de rencontre, et certains jeunes se forment.
Dans le cadre du confinement lié au Covid, nous avons pu mobiliser nos réseaux et mis en place les traiteurs solidaires pour les associations qui avaient besoin d'apporter la nourriture à des personnes qui n'avaient pas de moyens de se nourrir pendant le confinement. C'est là où le réseau et le territoire jouent.
Nous allons dans les prochaines semaines, accélérer le programme Dynamique territoriale et les actions en territoires. On se rend compte que la composante spécifique du territoire permet de structurer de manière forte la qualité de réponse que nous pouvons apporter.
Les besoins sont différents d'un territoire à un autre, nous sommes en capacité de constituer une coalition adaptée (nous sommes un acteur neutre) et en fonction des besoins, il y faut accompagner les personnes (financement, travail de capitalisation, rassemblement).
Nous sommes convaincus que la multiplication de toutes ces démarches permet, au-delà des réponses que nous apportons, de générer des liens sociaux, essentiels pour l'avenir.

Du côté des entreprises, comment s'emparent-elles du nouveau cadre d'actions commun que sont les ODD ? Quels en sont les enjeux ?

***Anne-Marie Harster**, vous êtes déléguée nationale en charge de la RSE et de l'innovation sociale et des solidarités – MGEN/ Groupe Vyv.*

Pourquoi avoir choisi les ODD comme lien entre les différentes entités du Groupe ? Quels enseignements en tirez-vous après 18 mois de cheminement ?

Nous sommes une entreprise mutualiste. Nous sommes une union de 14 mutuelles et on pourrait avoir un sentiment d'être éloigné des territoires. Mais on est ancré dans les territoires. D'abord on développe des réponses à des personnes et à des employeurs en matière de protection sociale, de santé et de soin. A travers les établissements, des services d'assistance, des logements sociaux, nous sommes concrètement dans les territoires.
Nous sommes aussi engagés dans les ODD à travers notre transfert de solidarité et les liens solidaires entre adhérents. Nous travaillons sur la suppression de pauvreté, innovation sociale, infrastructure, etc. Nous répondons à la base aux ODD.
Notre action se concrétise dans les territoires parce que nous avons des élus dans la mutuelle. Nous avons des acteurs de la collectivité territoriale, des entreprises, des associations, des écoles, des personnes engagées dans des lieux culturels, de l'enseignement supérieur, etc. Avec ces élus, nous avons décidé de devenir un groupe conscient des ODD. Les acteurs de proximité répondent déjà aux ODD et, en prenant conscience que tous nous œuvrons au service de ces objectifs-là, nous pouvons aller plus loin et générer un réel impact.
Nous avons décidé **d'adresser tous les ODD** au travers des politiques de développement durable au sein du Groupe VYV, c'est faire alliance entre nous, et avec tout l'environnement du territoire.
Notre démarche illustre tout à fait ce qui a été présenté par La Fonda, et notamment l'approche de « faire connaissance ». L'idée était de nous dire en quoi nous contribuons aux ODD et puis d'identifier les axes de mobilisation autour d'une cause commune. Enfin, ces derniers mois, nous avons identifié par quoi commencer. La question pour une structure d'une taille importante comme la nôtre, c'est se dire concrètement par où commencer. A l'issue des interrogations des parties prenantes, nous avons identifié 4 thèmes sur lesquels nous allons démarrer. Et c'était également en réponse à tous les enjeux liés au Covid-19.
Quand on interroge les citoyens, on se rend compte qu'on est en phase, autour de la gestion durable des ressources, autour des questions de sécurité et de santé au travail, d'égalité des sexes, … La santé, éducation, les questions environnementales : c'est autour de ces questions-là que nous allons beaucoup travailler.

Les mutuelles sont qualifiées comme communautés solidaires qui ont mis en œuvre les mécanismes de solidarité dans leurs propres communautés. Depuis quelques années, nous avons beaucoup évolué. Nous nous rendons compte que le fait de travailler avec des personnes de différents points de vue, de différentes pratiques, et de différents publics, des représentations différentes, c'est incroyablement fécond. Je pars d'un exemple concret : on travaillait sur la gestion de l'eau alors que la question de l'eau n'est pas dans notre métier. Le fait d'avoir des pratiques différentes et tous les salariés de différents territoires mobilisés a permis de trouver des solutions d'éco-gestes.
En cherchant des solutions pour améliorer la vie de chacun, nous contribuons en même temps à notre bien commun. Nous trouvons des personnes qui sont convaincues comme nous qui cherchent des solutions.

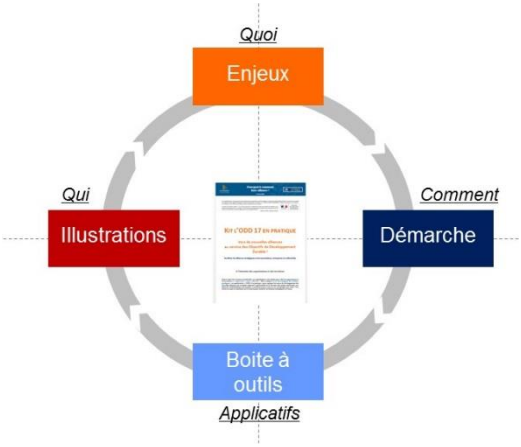
Question / réponse interactive : l'évocation de l'ODD 17

wisembly

« Outillage » de la mission ministérielle « accélération des alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités » : kit « L'ODD 17 en pratique »

Présentation du kit par Jenna Aggoune, Manager Accenture

- **Pourquoi un kit « ODD17 en pratique » ?** : montrer que le « Collective Impact » à la française à la française existe bien, outiller les organisations et les territoires à partir d'outils éprouvés par la pratique, donner envie de mettre en œuvre des alliances au service des ODD



- **Que trouve-t-on dans ce kit ? : les 4 portes d'entrée possibles**
  - Comprendre les enjeux du développement de ces nouvelles alliances,
  - Une démarche méthodologique pour « jouer collectif »
  - Des boîtes à outils
  - Des exemples inspirants représentatifs du « collective impact » à la française
- ***Où peut-on trouver ce kit ?*** *les résultats de la mission et le kit sont accessibles sur le site du Ministère* https://www.associations.gouv.fr/alliances-et-territoires.html

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Les élus à la manœuvre de la co-construction territoriale

En partenariat avec : Ministère de la Cohésion des Territoires, CNFPT, IFGP

Mise en perspective de Jacqueline Gourault, Ministre de la Cohésion des Territoires

Monsieur le Ministre, cher Gabriel, Monsieur le Président-Fondateur, cher Charles-Benoît Heidsieck, Mesdames et Messieurs, je tenais à vous dire quelques mots ce matin pour introduire cette seconde séquence de la 6ème Rencontre des pionniers des alliances en Territoire. Elle est intitulée Les élus à la manœuvre de la co-construction territoriale. Je crois en effet que face aux multiples défis contemporains, une large part des solutions réside dans cette co-construction territoriale, dans ce que le président de la République appelle souvent **l'intelligence des territoires.**

C'est pour beaucoup d'entre vous un engagement du quotidien. C'était déjà le pari de la création du RAMEAU en 2006 et c'est ce que font dans toute la France les 350 catalyseurs des alliances en territoire. Je profite d'ailleurs de cette occasion pour vous en remercier très sincèrement. Pour ce faire, vous pouvez compter sur la mobilisation de milliers d'élus partout en France. Ces dernières semaines, alors que notre pays a traversé une épreuve particulièrement difficile aux conséquences immenses, ces solidarités entre élus, citoyens, associations et entreprises ont montré une nouvelle fois toute leur importance. Et désormais, alors que nous sommes collectivement mobilisés pour la relance, elles vont continuer à le faire. C'est pour cela que, aujourd'hui, nous accompagnons le développement des co-constructions territoriales à toutes les échelles. Je tiens d'ailleurs à remercier le secrétaire d'État auprès du ministre de l'Education nationale et de la Jeunesse, Gabriel Attal, pour la mission sur l'accélération des alliances stratégiques au sein des territoires qu'il a confiée à Charles-Benoit Heidsieck, ainsi qu'à la députée Cathy Racon-Bouzon, afin de répondre aux Objectifs de Développement Durable à l'horizon 2030.

Si je ne reviens pas sur un certain nombre de conclusions qui ont déjà été présentées, je retiens peut-être plus particulièrement la volonté d'accompagner la décision publique et de passer rapidement à l'action. En premier lieu, nous allons travailler avec l'Agence nationale de cohésion des territoires pour repérer et diffuser plus largement les solutions concrètes auprès des acteurs territoriaux. D'autre part, nous travaillons avec Gabriel Attal pour valoriser les territoires engagés afin de faire se rencontrer le savoir-faire et l'expérience de notre formidable tissu associatif, avec une attente très forte de la part des Français.

Comme le disait hier un Maire issu de la ruralité, nous nous sommes tous aperçus durant le confinement que nous étions tous dépendants les uns des autres. Je crois que nous devons tirer les enseignements de cette période pour valoriser ces initiatives d'engagement, de proximité, de solidarités actives qui sont le fait d'acteurs publics et privés engagés dans leurs quartiers, dans leurs communes, sur leur lieu de travail. Nous devons les aider à s'organiser et à se déployer ailleurs. C'est le sens du Programme d'appui « Territoire engagé » que nous sommes en train de construire en lien avec les collectivités territoriales, avec le monde associatif et en lien étroit avec Gabriel Attal.

Comme Ministre de la Cohésion, des Territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, mon objectif est partout le même : accompagner les dynamiques territoriales et faciliter la réalisation de projets sur mesure dans les territoires. Au cœur de mon action ministérielle, il y a en effet cette conviction que des réponses différentes peuvent être apportées en fonction de la singularité des situations. C'est cela que j'appelle le coût humain. **L'Etat**, pour sa part, doit désormais **être moins prescripteur qu'un accompagnateur**. C'est dans cette perspective que le projet de loi dit 3D que je porte a pour objectif de **favoriser l'expérimentation** comme chemin vers la différenciation. La différenciation territoriale dont les premiers jalons seront posés par ce projet de loi est quelque part, le nouveau visage de la décentralisation. Concrètement, il mettra fin à la conclusion binaire, c'est-à-dire la généralisation ou abandon au terme des expérimentations, de manière à pouvoir les pérenniser dans certains territoires. Dans un pays construit depuis plus de deux siècles sur l'uniformisation, c'est bien sûr une petite révolution. C'est également pour mieux accompagner les territoires dans la co-construction de solutions

propres que nous allons accélérer la réforme de l'organisation territoriale de l'Etat. C'est une demande très forte que nous avons perçue tout au long de ces derniers mois.
Cela pourrait se traduire notamment par un renforcement du mouvement de déconcentration des moyens, des pouvoirs et des agents de l'Etat, ainsi qu'une poursuite du chantier de la délocalisation des administrations. Enfin, c'est pour cela que nous avons créé l'Agence nationale de cohésion des territoires, qui incarne à mes yeux, l'Etat accompagnateur, c'est à dire un Etat qui outille et accompagne les porteurs de projets sur les territoires pour leur permettre de valoriser leurs atouts. Aussi, alors que les exécutifs municipaux sont désormais en place partout en France, je veux avoir une pensée particulière pour les milliers de nouveaux élus, leur souhaiter à tous bon courage pour ce mandat qui commence. Ils savent pouvoir compter sur nous pour les accompagner.
Vous l'avez compris, je ne me résous pas et ne me résoudrai jamais à la vision d'une France archipellisée, fragmentée ou atomisée. Je crois pour ma part aux alliances des territoires et à ceux qui les portent partout dans notre pays. Ces synergies, ces milliers de fil tendu, ce sont évidemment l'ensemble des projets que vous développez. Ce sont aussi, partout en France, les multiples complémentarités et solidarités qui se développent entre les villes et leurs territoires proches et plus lointain : déplacements facilités, autonomie alimentaire, économie circulaire, etc., ainsi qu'entre les territoires entre eux. Tous ensemble, continuons de faire de sorte, pour reprendre la célèbre formule d'Isaac Newton, de construire entre nous toujours plus de ponts et toujours moins de murs. Je vous remercie.

« Eclairage » du Collectif « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » : lettre aux élus communaux et intercommunaux sur les alliances en territoire

Ou la nécessité de mettre à disposition des outils d'ingénierie pour les élus engagés selon ***Daniel LEBEGUE,*** Président du Collectif « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? »

Les crises que nous venons de vivre, la crise des gilets jaunes et la crise sanitaire, ont mis en évidence le **rôle tout à fait essentiel des élus locaux et en particulier des maires,** dans la gestion de crise et aussi dans la recherche de réponses durables aux grands défis de notre vie collective. La révolution du numérique, la lutte contre le réchauffement climatique, le renouveau de notre vie démocratique, le pacte social, la solidarité. La prise de conscience du rôle imparti aux élus est là. Parmi les nouveaux élus, mais aussi parmi beaucoup d'anciens élus maires dans toute la France. Mais dans le même temps, **la plupart des élus ont conscience qu'ils ne peuvent pas agir seuls ou dans un face à face exclusif avec l'Etat**. **Ils doivent construire des partenariats et des alliances** avec d'autres acteurs publics : les préfets, l'Éducation nationale, la communauté scientifique, avec le monde de l'entreprise, avec les associations et, de manière plus large, des alliances avec les citoyens pour élaborer, mettre en œuvre des politiques publiques qui correspondent, qui répondent à l'intérêt général. Voilà le constat qui est le nôtre et c'est ce constat qui a conduit le collectif « L'intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » à prendre l'initiative de s'adresser aux élus, aux élus communaux, intercommunaux et **mettre à leur disposition en open source un ensemble d'outils d'ingénierie** qui ont été élaborés, expérimentés par nos organisations depuis une dizaine d'années maintenant, et des outils qui ont apporté la preuve, nous semble-t-il, de leur utilité et de leur efficacité. Ça marche. Nous maintenons ces outils à leur disposition sous forme de kit pratique, webinaires, de formation et nous leur disons « les outils existent. Les acteurs publics et privés sont prêts à s'engager avec vous ». Le moment est venu de s'emparer de ces outils, de les faire vivre pour recréer cette dynamique de l'intérêt général, du bien commun dont on a plus que jamais besoin après ces périodes, ces années de crise. Voilà le message qui est le nôtre.

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Regards croisés sur « Les élus à la manœuvre de la co-construction territoriale » : le CNFPT, l'ANPP, l'AMRF, animés par l'IFGP

En synthèse

Introduction de la table ronde :
Stéphane Privé, Directeur de l'IFGP
La question est l'implication des élus et des collectivités territoriales. Pour cela, il y a un besoin de créer les moyens pour les accompagner vers les transitions économiques, sociétales et environnementales.

Face aux défis actuels, il y a une nécessité de « jouer collectif ». Ceci n'est pas nouveau sur les territoires, notamment ruraux. La question majeure est aujourd'hui le lien entre les territoires d'où l'utilité d'avoir un cadre commun pour agir

Bernard Morilleau, *Président du Pays de Retz. Grâce aux expériences terrains de ses membres, l'ANPP a permis de modéliser des cadres d'actions publics (Projets de territoire / Contrats de réciprocité). Pourquoi est-ce important d'avoir un cadre commun pour agir entre les territoires ?*

- Co-construction de projets de territoires avec les intercommunalités regroupées au sein du Pays de Retz
- Relations avec les métropoles limitrophes : enjeu fort pour agir sur l'évolution des territoires ruraux

Les territoires ruraux ne sont pas les seuls à lancer des dynamiques de co-construction. Les territoires urbains sont aussi à la manœuvre pour inventer des modes d'animation qui leur correspondent

Pierre Miroudot *vous êtes Conseiller Municipal Délégué à la ville de Charenton et Conseiller du Territoire Paris Est Marne & Bois. La ville de Charenton anime depuis 2012 la démarche « Agir Ensemble sur son territoire ». Depuis la création du Territoire, elle a partagé ses expériences pour favoriser une dynamique plus large. Quels enseignements tirez-vous de ce partage d'expérience entre communes voisines ?*

- Expérience de co-construction à l'échelle de la communauté de communes de Charenton-Saint Maurice, étendue au Territoire PEMB depuis la loi NOTRe
- « Vitawin », un projet issu d'une démarche collective locale à l'échelle du territoire PEMB pour rapprocher le monde des entreprises et le milieu éducatif – une adaptation de l'expérience de Charenton-Saint Maurice

Les agents territoriaux sont à la manœuvre pour apporter des réponses aux besoins locaux. Ils ont notamment un rôle structurant pour la co-construction territoriale, à la fois pour faciliter l'interconnaissance et les interactions entre acteurs issus de différents mondes, et pour mener des expérimentations collectives de territoire

Bernard Alix*, vous êtes chef de projet de la mission Développement des pratiques pédagogiques au CNFPT : Comment les agents territoriaux sont-ils impactés par les nouvelles méthodes du « jouer collectif » ? Comment les accompagner ?*

- Besoin de changement de postures d'acteurs publics pour faire émerger les « territoires capacitants » : notamment une posture de médiation des collectivités
- L'objectif est de susciter l'envie de coopérer : transmettre des outils, les faire vivre et les incarner, et placer les agents territoriaux au cœur de l'action

Introduction de Stéphane Privé, *directeur de* ***l'IFGP***

Les bouleversements actuels sont des défis pour les nouveaux élus et les agents locaux qui agissent au quotidien pour apporter des réponses aux besoins des citoyens. Au-delà des services publics apportés, la question de la confiance et de l'engagement est au cœur des transformations à venir. La lettre ouverte aux élus du Collectif Intérêt Général prouve qu'ils ne sont pas seuls car des acteurs de la société civile sont prêts à coopérer. Les objectifs de la table ronde sont donc d'éclairer les questions suivantes : comment développer ce dialogue entre acteurs riches de leurs différences ? Quels impacts cela induit-il auprès des élus et agents ?

La question est l'implication des élus mais aussi des collectivités territoriales. Le diptyque particulier avec d'un côté les élus et d'autre côté des professionnels des services. Les intentions à créer des alliances, ça ne peut fonctionner que par une façon optimisée…

Sur la question de l'enjeu de transformation territoriale, les élus et les collectivités sont confrontées à d'énormes contraintes. Ce n'est pas seulement la question financière mais aussi les évolutions sociétales et environnementales. Ce n'est pas un handicap mais il faut un accompagnement à ces transitions et aider à la construction de politique publique en prenant en compte les besoins des administrés. Les politiques publiques ne sont pas uniquement les actions mises en œuvre par les collectivités territoriales mais elles concernent toutes les actions menées à l'échelle du bassin de vie.

Si l'importance de la transformation d'action publique et de jeux d'acteurs est évidente, on sait qu'elle est difficile à mettre en œuvre. Il s'agit de créer les moyens pour accompagner à la fois les élus et les collectivités vers ces transitions. Il faut que les solutions soient concrètes et pragmatiques.

L'utilité d'un cadre commun issu de la pratique de terrain

Face aux défis actuels, il y a une nécessité de « jouer collectif ». Ceci n'est pas nouveau sur les territoires, notamment ruraux. La question majeure est aujourd'hui le lien entre les territoires

Bernard Morilleau, *vous êtes Président du Pays de Retz. Grâce aux expériences terrains de ses membres, l'ANPP a permis de modéliser des cadres d'actions publics (Projets de territoire / Contrats de réciprocité).*

Pourquoi est-ce important d'avoir un cadre commun pour agir entre les territoires ?

Le Pays de Retz est situé entre Nantes et la côte atlantique. C'est un pays rural mais qui subit de fortes affluences de la proximité des grandes métropoles, et une affluence touristique par la côte. Le pôle d'équilibre territorial du pays de Retz est le prolongement de deux pays historiques regroupés et du syndicat mixte de SCOT qu'on avait mis en place sur 6 intercommunalités. Suite à la loi NOTRe elles sont devenues 4 intercommunalités. Donc le PETR réunit 4 intercommunalités, 38 communes, 158 000 habitants.

Ecrire un projet de territoire, c'était aussi se poser la question de sur ce quoi on se mobilise. Ce sera la première partie de mon intervention. La deuxième partie est sur la façon dont on se mobilise.

Ecrire un projet de territoire à 4 intercommunalités, ce n'est pas facile. Notre projet est d'abord autour des questions de démographie : contrairement à beaucoup d'autres territoires ruraux en France, notre question est comment accompagner le développement démographique puisqu'on est au-delà des 2% de croissance démographique par an avec l'affluence de la côte et de la métropole. On a des questions autour de l'urbanisme, de l'environnement et de questions sociétales. On a conduit des actions autour de l'habitat, sur des questions d'énergie, du bien vieillir chez soi. On a aussi développé un territoire à énergie positive avec des aides sur les communes et les intercommunalités pour accompagner beaucoup de choses : on a été jusqu'à l'achat d'une cinquantaine de voiture électrique sur l'ensemble du territoire. Sur les enjeux alimentaires, on est en train d'écrire un projet alimentaire du territoire au niveau du PETR. On a aussi écrit, comme tous les autres territoires, un plan climat aérien.

On a fédéré des acteurs et des citoyens, ils ont été fédérés à l'occasion d'un dossier européen « l'Ile d'or » pour lequel on essaye de conduire la co-construction.

Travailler ensemble sur notre territoire, c'est bien. Regarder ce qui se passe autour, c'est mieux. Avec les voisins, on a mis en place des alliances des territoires. Avec la métropole nantaise. On a 40 000 actifs qui travaillent à la métropole et qui font donc un déplacement régulier. Les élus de ces territoires se sont rapprochés, ce qui a entrainé la mise en place du contrat de réciprocité avec la métropole. Les communes rurales seules ne peuvent pas faire ce projet, un pays comme le nôtre permet d'avoir un poids suffisant pour mettre en place ces démarches. Les discussions ont porté sur la mobilité (faciliter la mobilité autour de la métropole), l'alimentation (complémentarité entre le milieu rural qui produit avant tout les produits alimentaires et les métropoles qui consomment davantage), sur les zones économiques (comment on peut être complémentaire sur l'accueil des entreprises) et puis sur le tourisme (comment être complémentaire sur l'offre touristique). Ce sont les points concrets sur lesquels on a démarré, qui sont en cours de construction parce qu'on a signé le contrat il y a deux ans : il faut du temps pour mettre en œuvre tout cela.
Ce que je retiens d'essentiel, c'est qu'on a appris à mieux se connaitre, plutôt que d'opposer la ville et la campagne en disant qu'on met tout pour les métropoles, ou pour les territoires ruraux. On les a mis autour d'une table, on discute et on se connait mieux. Plutôt que de s'opposer, il s'agit de s'allier et d'avancer ensemble.
La Présidente de la métropole et la ville de Nantes ont l'intention de développer des alliances avec d'autres territoires du département. On est en train d'écrire un début de page important.

Les territoires ruraux ne sont pas les seuls à lancer des dynamiques de co-construction. Les territoires urbains sont aussi à la manœuvre pour inventer des modes d'animation qui leur correspondent

Pierre Miroudot *vous êtes Conseiller Municipal Délégué à la ville de Charenton et Conseiller du Territoire Paris Est Marne & Bois*

La ville de Charenton anime depuis 2012 la démarche « Agir Ensemble sur son territoire ». Depuis la création du Territoire, elle a partagé ses expériences pour favoriser une dynamique plus large. Quels enseignements tirez-vous de ce partage d'expérience entre communes voisines ?

Je remonte un peu à la genèse de l'action qu'on est en train d'étendre aujourd'hui. En 2010, Charenton était une communauté de communes avec la ville voisine de Saint Maurice, un bassin de population de 45 000 habitants. On avait souhaité être accompagné par Le RAMEAU pour créer un dialogue avec les associations et les entreprises pour solutionner les problématiques. Un groupe de travail regroupait à peu près 140 intervenants qui réunissaient régulièrement pour aboutir à un projet dans le cadre d'une dynamique appelée « Agir ensemble sur le territoire ». On a abouti à un projet de co-construction entre les lycées du territoire et les clubs d'entreprises qui s'appelle « Quand élèves et entreprises se rencontrent » qui s'adresse à l'ensemble des élèves du seconde, y compris le seconde du lycée professionnel. L'idée était de faire découvrir aux élèves le monde de l'entreprise et d'atténuer la barrière qui existe entre le monde de l'entreprise et le monde de l'éducation nationale.
Cette action existe depuis 2014. Elle est réalisée en trois phases. La 1ère phase était de former, par la direction de l'économie et de l'emploi, les enseignants au CV et à la lettre de motivation. En 2e phase, une intervention dans chaque classe, d'un ou deux professionnels qui viennent parler de l'entreprise et du cursus qu'ils ont suivi. Et la 3e phase qui était pour nous très importante, où les élèves en groupes vont interviewer un professionnel et restituer cette interview sous une forme vidéo, bande-dessinée, etc. Un concours est organisé pour choisir les trois meilleurs interviews. Cette dernière étape de l'action n'a malheureusement pas pu avoir lieu en raison du confinement pour cette 6e année de l'action. Chaque année on touche environ 250 élèves.
Depuis 2016, suite à la loi NOTRe, et dans le cadre de la métropole du Grand Paris, les communes se sont regroupées en établissements publics territoriaux et Charenton s'est trouvé avec 12 autres communes sur un bassin de 510 000 habitants dans le Territoire Paris Est Marne et Bois.
Toutes ces actions ont été menées à la base par notre directrice du développement économique (devenue directrice de l'innovation depuis 2018 au sein du Territoire PEMB). Le Territoire a pris les compétences en matière de développement économique, et sa première action a été de fédérer 9 clubs d'entreprises du territoire. On a voulu à l'échelle du Territoire, donner un suivi à cette action menée à Charenton toujours sur l'axe de rapprocher le monde de l'entreprise et le monde de l'enseignement. On a donc créé un collectif qui regroupe à la fois les territoires et les représentants de la CCI, du Medef, de l'éducation nationale, et divers partenaires. 120 personnes se sont réunies et on leur a expliqué cette démarche qui a pris un nom : « Vitawin ». A ces 120 personnes, on a

expliqué ce qui s'est passé à Charenton et des difficultés qui existaient sur le rapprochement entre entreprise et enseignement. Trois groupes de travail ont ensuite été constitués pour identifier les principaux axes sur lesquels agir dont « Actions et projets ». Il n'était pas question de dupliquer sur les autres communes l'identique de ce qui se fait à Charenton, mais de partager l'importance de regrouper les clubs d'entreprises, les associations travaillant sur l'insertion professionnelle des jeunes, ainsi que les représentants des collèges et lycées, et de voir quelles actions pourraient être menées en les adaptant localement en fonction des projets qui pouvaient être constitués.
La crise sanitaire a malheureusement interrompu cette dynamique mais la première action va être menée au mois de juillet dans un quartier prioritaire de la ville autour de ce qu'on appelle les vacances apprenantes, à laquelle le Territoire va participer activement.
La présence d'élus est primordiale parce qu'un élu est un facilitateur des relations et de mise en contact, et surtout il peut impulser la dynamique.

L'importance de l'ingénierie sur la co-construction à destination des collectivités territoriales

Les agents territoriaux sont à la manœuvre pour apporter des réponses aux besoins locaux. Ils ont notamment un rôle structurant pour la co-construction territoriale, à la fois pour faciliter l'interconnaissance et les interactions entre acteurs issus de différents mondes, et pour mener des expérimentations collectives de territoire

***Bernard Alix**, vous êtes chef de projet de la mission Développement des pratiques pédagogiques au CNFPT : Comment les agents territoriaux sont-ils impactés par les nouvelles méthodes du « jouer collectif » ? Comment les accompagner ?*
Je voudrais rappeler que le CNFPT n'a pas jusqu'à aujourd'hui vocation d'accompagner les élus même s'il y a une réflexion en cours sur la façon d'articuler les agents territoriaux et les élus autour de leurs actions. Je voudrais partager des pistes de réflexion sur l'accompagnement autour du « jouer collectif » à partir des enseignements tirés de la crise sanitaire et des enseignements tirés du « Connecteur de recherche » organisé et animé avec notre partenaire La FING. Les « Connecteurs de recherche » associent les chercheurs et les praticiens territoriaux pour questionner les thèmes autour de la démographie, des organisations territoriales, du ménagement, etc. Les Connecteurs se sont développés sur notre site de la « Riposte créative territoriale », proposé par notre laboratoire d'apprentissage piloté par notre collègue Cécile Joly.
L'impact de la crise, c'est notamment de mettre en évidence les difficultés ou les dysfonctionnements qui demandent à être reconsidérés. Les collectivités se sont révélées comme des entités protectrices et porteuses de ressources vitales favorisant la résistance démocratique et culturelle. Les collectivités ont été confrontées, grâce à l'engagement des élus et des agents territoriaux, à jouer le rôle de facilitation et d'animation autour de la co-construction et de la coopération. Et les élus peuvent donner une arme au territoire : le rôle majeur pour contribuer à **l'émergence de territoires capacitants**. Donc les collectivités territoriales mobilisaient et proposaient des conditions de transformation des dispositions et des ressources des habitants et des parties prenantes afin de développer leur pouvoir d'agir, comme le montraient les interventions précédentes.
C'est aussi de faire évoluer la posture déjà engagée qui soit moins prescriptive et moins centrée sur la démarche descendante, et favorisant l'auto-organisation et l'engagement de l'ensemble des acteurs. Cela signifie de l'horizontalité des collectivités territoriales, c'est l'ouverture à l'altérité et l'incertitude, c'est de la décentration, c'est de développer l'interdépendance, qui n'est pas la somme de démarches individuelles. C'est de développer l'agilité et la résilience, et en un mot de **développer de la plasticité pour mieux accompagner les territoires**.
En termes de formation et d'accompagnement, il s'agit pour les collectivités de s'inscrire dans la posture de médiation et non pas dans l'intermédiation, il s'agit moins d'être des ponts que du point qui permet de faire alliance, et de s'inscrire dans l'intérêt général. Les organisations territoriales ne devraient plus être conçues seulement comme systèmes opératoires techniques mais comme de systèmes sociaux, culturels et symboliques, porteurs d'un imaginaire à travers des lieux singuliers de chacun. Au-delà de la seule gestion, les collectivités doivent s'ouvrir en interne sur une dimension psychosociale.
L'idée c'est de développer la coopération mais cela ne se décrète pas. **L'enjeu, c'est de désirer la coopération**. Pour cela, il faut non seulement transmettre des outils mais il faut les faire vivre et incarner et il faut développer

l'appétit pour coopérer. Et pour ce faire, la condition c'est de situer les agents territoriaux au sein des actions qui vont favoriser leur pouvoir d'agir. Tout cela demande un débat et de générer les initiatives. La crise a permis de générer ces dynamiques mais ce qui est important, c'est de faire un retour d'expérience et de confronter aux apprentissages pour permettre les évolutions de posture des collectivités territoriales en faveur de la dynamique horizontale.

Question / réponse interactive : le « jouer collectif » source d'innovation ?

wisembly

Pensez-vous que le "jouer collectif" est source d'innovation ...

3	Pour les deux	93 %
1	Plutôt pour un développement économique durable	4 %
4	Pour aucun des deux	3 %
2	Plutôt pour réduire les fragiltés	0 %

« Outillage » du Comité 21 : guide pratique « L'appropriation de l'agenda 2030 par les Collectivités françaises »

Une présentation par ***Elsa CHARON***, Responsable Pôle Durabilité des politiques territoriales, ***Comité 21***

- **Pourquoi un guide pour les Collectivités Territoriales ?** :
  L'agenda 2030 est un outil de pilotage des politiques publiques. Le Territoire est un enjeu pour mettre en œuvre ces politiques, au plus près des besoins locaux. Les ODD s'appréhendent donc au regard des spécificités des territoires
- **Que trouve-t-on dans le guide ?** :
  - 4 chapitres : comprendre l'agenda 2030, comment structurer sa démarche ODD, comment mettre en œuvre les ODD, des territoires pionniers pour l'appropriation de l'agenda 2030
  - Les chapitres 3 et 4 : des fiches contextuelles, de méthodes et des illustrations
- **Quelles sont les prochaines étapes ?**
  Le Tour de France des ODD dès le mois de septembre

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

« Eclairage » - Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable : les enseignements du rapport « Mutations économiques et développement des territoires » :

*Un éclairage de **Pierre NARRING** Coordonnateur du collège Territoires, **Conseil général de l'environnement et du développement durable** (Coordinateur du rapport)*

Ce travail a constitué un énorme boulot d'observation et d'analyse : on a rencontré une centaine d'acteurs du monde économique, du monde de l'aménagement et ça a été très intéressant de croiser la vision de ces mondes qui se côtoient, qui ne se parlent sans doute pas suffisamment. On a visité des sites en France, mais aussi une douzaine de sites dans les pays européens voisins. Et c'est à partir de là, et aussi de l'analyse des travaux d'experts et de chercheurs, qu'on a pu bâtir ce travail. Et d'ailleurs, on a fait la connaissance du RAMEAU à cette occasion puisqu'on était venu vous voir pour vous interviewer dans le contexte des auditions.
Les grands traits, les grands constats que l'on a faits, c'est qu'au fond, le **modèle dit du ruissellement**, c'est à dire les métropoles qui se développent et entraînent les territoires avoisinants et finalement toute la France, **ne fonctionne pas.**
Il faut plutôt **imaginer un modèle dans lequel chaque territoire va se prendre en charge lui-même**. On a aussi constaté que parmi toutes les mutations économiques - la transition numérique, transitions générationnelles, etc. -, c'est vraiment de la transformation écologique des territoires qui va être, dans les prochaines années, l'élément le plus structurant des mutations. C'est donc autour de ça que doit se bâtir une nouvelle politique des territoires. Et puis, on a constaté que finalement, il y avait un enjeu considérable dans le recyclage des espaces économiques existants, que ce soient les grands bassins industriels ou les zones d'activité, les friches polluées. L'actualité nous a rattrapé puisque depuis quelques mois, le gouvernement réfléchit à la question du zéro artificialisation et de la manière dont on peut atteindre cet objectif, porter tous les efforts sur le recyclage et la remise sur le marché des espaces existants et notamment dans le domaine des espaces économiques. Voilà donc, nous avons bâti tout un ensemble de propositions qui portent justement sur l'organisation de l'ingénierie permettant aux territoires de se prendre en charge. Nous pensons effectivement, qu'il n'y a pas de territoires désespérés et de territoires qui réussissent plus ou moins. Il y a des prémices. On en parlait déjà à l'époque, de relocalisation, de retour d'une dynamique locale à partir de groupes d'acteurs qui avaient réussi à fonctionner en écosystème. Donc, il y a effectivement aussi beaucoup de territoires qui ont déjà inventé les ferments **d'un développement économique durable**. Et ce que l'on dit simplement, c'est qu'il faut effectivement **arriver à donner à tous les territoires la capacité de faire cela, mais aussi de coopérer entre eux.**

Il y a besoin pour cela de **définir des cadres stratégiques à toutes les échelles**, à l'échelle notamment des intercommunalités, pas seulement des métropoles, mais des intercommunalités urbaines et rurales, des grands pôles de développement territoriaux, des régions (les régions l'ont déjà fait à travers du Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires -SRADDET) et même de l'Etat. C'est de là que vient l'une des propositions phares de notre rapport : ce n'est pas parce qu'on est dans un pays qui est de plus en plus décentralisé qu'il n'y a pas à définir au niveau national, une espèce de mise en cohérence des grands projets de territoires permettant effectivement à l'ensemble des territoires de se développer, de s'allier et de coopérer et de travailler ensemble. Et l'une des propositions phares, c'est de reprendre que l'Etat devrait initier avec les régions un grand projet de territoire qui permettrait effectivement de donner un cadre de cohérence à tout ce qui touche au développement. On voit très bien aujourd'hui, on parle de relocalisation potentielle correspondant à ce nouveau schéma.

Une deuxième proposition phare concerne **les moyens donnés aux territoires**, et notamment **les moyens d'ingénierie**, que ce soient des moyens d'ingénierie, d'animation et notamment la proposition consistant à mettre partout en place des développeurs territoriaux ou durables à toutes les échelles des bassins, des bassins de vie et des bassins de développement économique. D'avoir aussi des opérateurs de type établissement d'aménagement, établissement foncier qui permettent d'organiser la façon d'intensifier le recyclage des espaces économiques, notamment des zones d'activités, en particulier lorsqu'elles sont polluées.

Il y a clairement une accélération qui doit être faite, qui doit permettre justement d'atteindre cet objectif de zéro artificialisation. Il ne s'agit pas seulement de dire on va, on interdit, on limite les développements périphériques. Il s'agit de donner les moyens pour qu'effectivement, les collectivités, notamment les établissements publics de coopération intercommunale, soient capables de se prendre en main sur l'ensemble de l'espace en lien avec les communes et tous les partenaires.

La dernière idée, c'est plus un ensemble de propositions, c'est de **travailler sur la gouvernance territoriale**. On parle souvent d'un acte 3 de la décentralisation qui doit vraiment porter sur la mise en place des moyens pour que les différents niveaux de collectivités travaillent ensemble de façon efficace.

Mutations économiques
et développement des territoires

Penser la transformation économique des territoires
au temps de la transition écologique

Rapport CGEDD n° 012274-01

établi par
Pierre NADIENG (coordonnateur) et Mireille VIORA

juillet 2019

CGEDD

Liste des recommandations

Page

PUBLIÉ

http://www.cgedd.developpement-durable.gouv.fr/mutations-economiques-et-developpement-des-a2808.html

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

L'engagement territorial des entreprises

En partenariat avec : Haut-Commissariat à l'ESS et l'Innovation sociale, CJD, Fédération Nationale des Caisses d'Epargne, Fondation GRDF, Fondation RTE, La Poste

Mise en perspective de Christophe Itier, Haut-Commissaire à l'ESS et l'Innovation Sociale

Il y a plusieurs facteurs mais pour être bref, je dirais que pour adresser les sujets et les grands défis écologiques sociaux qui sont devant nous, et la crise sanitaire a révélé cela, pour adresser ces enjeux du bien commun, il faut absolument que nous puissions mobiliser les entreprises parce qu'elles sont porteuses aussi de cette transition écologique et solidaire. Elles portent en elles des solutions et c'est dans une alliance entre pouvoirs publics, société civile, entreprises, investisseurs que nous parviendrons à relever les défis qui nous sont communs.

Sinon, si nous continuons sur la méthodologie ou les méthodes que nous avons appliquées depuis ces 30 dernières années où chacun faisait sa part, mais en ignorant ce que fait l'autre, on ne sera pas à la hauteur de ces enjeux et l'enjeu aujourd'hui, c'est de faire vraiment coalition et donc d'embarquer aussi ces entreprises qui, de toute façon, s'embarquent d'elles-mêmes. L'État doit accélérer cet engagement, mais en fait, les entreprises elles-mêmes portent cet engagement pour des raisons de recrutement, de business durable, d'impact social et de responsabilité sociétale.

Cette coalition « 10% pour tout changer » a un objectif de faire en sorte que cet engagement des entreprises ne soit pas réservé à l'engagement uniquement des entreprises du CAC40, mais **embarque l'ensemble des entreprises du territoire**. Et pour ce faire, il faut à la fois donner de la visibilité : il y a énormément de leviers d'engagement pour une entreprise. Comment on fait de la pédagogie et on donne de la lisibilité sur les différents leviers pour faire du mécénat, du mécénat de compétence, du mécénat financier. On peut faire bouger son modèle, son modèle économique pour avoir une dynamique RSE plus intégrée à la stratégie. Bref, il y a toute une série de leviers à activer. Donc déjà, de donner de la visibilité, outiller les entreprises et les accompagner parce que le chemin est compliqué. Il est compliqué pour nos citoyens, et aussi pour les entreprises de faire ses premiers pas de l'engagement, il faut les sécuriser. Il faut donner de la pédagogie, donner de la méthode. Et donc là, on a besoin de catalyseurs, d'accompagnateurs de territoires qui vont guider l'entreprise sur son chemin. Chaque entreprise va avoir son chemin vers cet engagement sociétal, écologique et social. C'est à nous de l'aider à trouver ce chemin et à l'accompagner pas à pas vers ce modèle plus vertueux.

L'engagement territorial est particulièrement important : d'une part, on voit bien que nous devons tenter des transformations systémiques de nos modes de production, de consommation, de mobilité. Donc, il y a des changements assez colossaux, mais qui ne s'inscrivent pas dans la réalité. Des territoires déroulent au plus près du besoin des concitoyens. Les grandes entreprises ou les grandes politiques publiques qui ont voulu se transformer en s'imprégnant insuffisamment des besoins des territoires ou de leurs spécificités, parce que tous les territoires, évidemment, sont différents, ne sont pas efficaces.

Et l'un des enjeux rejoint presque la question de l'abstention dans nos élections. Si nos politiques publiques et si l'intérêt général n'est pas porté au plus près des citoyens de manière très concrète, alors on a des phénomènes de rejet ou de désintérêt. L'enjeu, c'est vraiment d'aller **d'apporter des solutions très concrètes dans les territoires, de les valoriser, de les accélérer** et de faire en sorte que ces solutions de proximité deviennent des changements systémiques de nos modes de production, de consommation ou de déplacement ou d'alimentation.

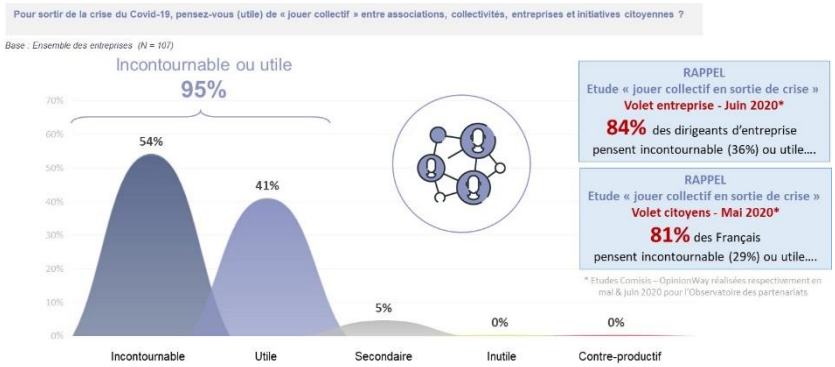
RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Résultats de l'étude « Jouer collectif en territoire » réalisée auprès des PME par le CJD & l'Observatoire des partenariats

*Les principaux résultats de l'étude « Jouer collectif en territoire », la vision des entreprises du CJD (restitution par **Luc BELLIERE**, Président **Ana Bell Group**)*

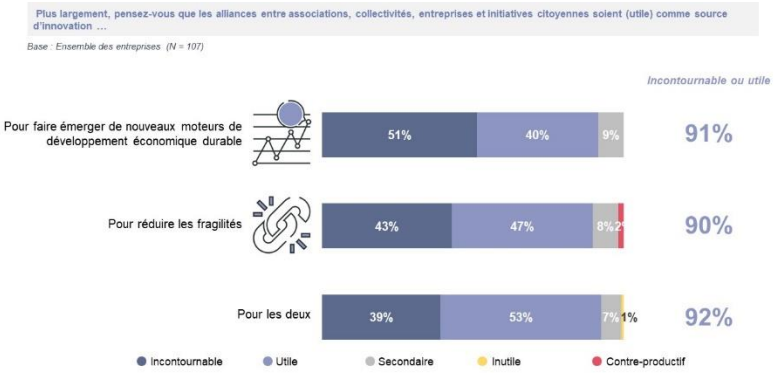
L'étude fait suite à l'engagement du CJD au sein de la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques » de 2020 et à deux autres études menées avec Le RAMEAU il y a 10 ans.

Les dirigeants interrogés sont 95% à penser incontournable ou utile le « Jouer collectif » entre associations, entreprises et collectivités pour sortir de la crise du Covid-19. Une base de répondants plus mature que la moyenne nationale (84%).



Une base de répondants plus matures que la moyenne nationale

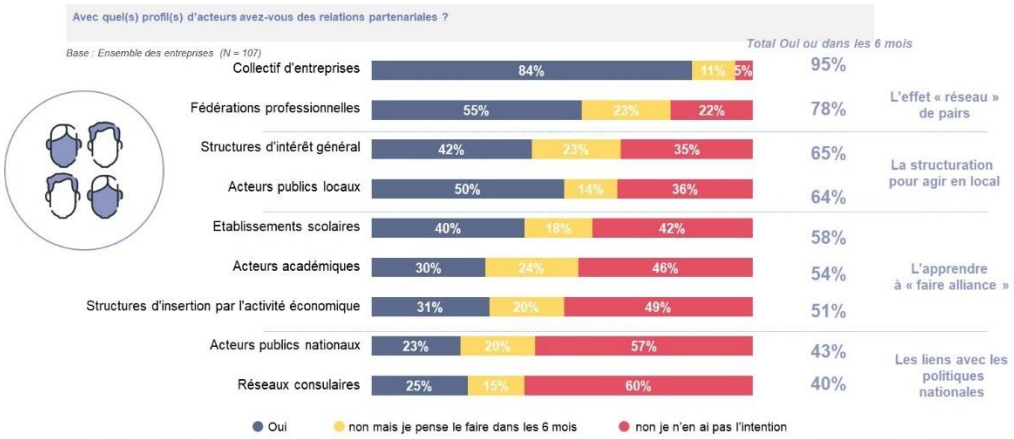
Comme il y a 10 ans, on n'est pas surpris de constater que les alliances multi acteurs sont source d'innovation : c'est une source de renouvellement de modèle pour 91% des dirigeants interrogés mais aussi, c'est une source de réduction des fragilités pour 90% d'entre eux. 92% des entreprises sont même convaincues que ces alliances sont source d'innovation à la fois pour renouveler les modèles et réduire les fragilités sur les territoires.



Une capacité d'innovation à la fois pour l'économie et la réduction des fragilités

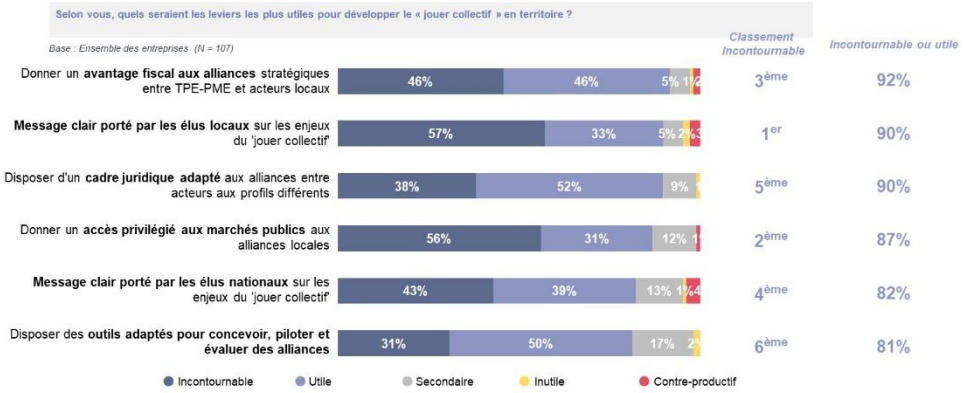
On a ensuite interrogé les entreprises sur quels types d'alliances elles avaient déjà et quels types d'alliances, elles souhaitaient développer dans les 6 mois. La plupart d'entre elles ont déjà des relations avec des collectifs d'entreprises. Les entreprises sont aussi très engagées sur leur territoire car elles ont des relations avec des acteurs publics et des acteurs d'intérêt général locaux. Il y a une volonté d'appuyer et d'augmenter ces collaborations au travers des liens avec les établissements d'enseignement et les acteurs de l'insertion (volet « apprendre à faire alliance »).

RÉSEAU DES PIONNIERS
DES **ALLIANCES**
EN TERRITOIRE



Une diversité de partenaires… aux fonctions différentes pour « agir ensemble »

Lorsque l'on interroge les entreprises sur les leviers d'accélération des alliances en territoire, les points les plus marquants : 57% des entreprises jugent incontournable que les élus locaux portent un message clair sur les enjeux du « jouer collectif » (sortir des silos) et 56% des entreprises jugent incontournable que les marchés publics soient accessibles aux alliances multi acteurs.



Des leviers qui mettent en avant la nécessité de structurer le « jouer collectif »

*Eclairage **d'Emeric OUDIN** – Président du **CJD***

Il y a des entreprises qui sont prêtes, et d'autres non. Au CJD, on est 5000 dirigeants d'entreprises, d'entreprises engagées. On est prêt encore plus dans ce contexte pour que les entreprises soient résilientes. Quand on prend la valeur d'inclusion et de collégialité, les entreprises sont plus résilientes que les entreprises opportunistes. La performance globale intègre toutes les parties prenantes telles que les associations de territoire, les collectivités, etc. Je me réjouis à l'idée que nous pouvons travailler avec les collectivités, et disant que nous les 5000 entreprises sont à votre disposition. Nos portes sont ouvertes pour co-construire et identifier les axes de travail à mettre en œuvre ensemble. Il faut écrire une feuille de route car rien n'est préétabli.

Témoignage ***d'Olivier GUILBAUD*** *– Président du* ***Laboratoire Science et Nature*** :
L'engagement territorial est important et nécessaire pour partager des enjeux et des problématiques du territoire. Concrètement, notre engagement il est d'abord économique et d'emploi mais il est également constitutif de l'attractivité touristique pace qu'on est dans le nord de la Nouvelle Aquitaine dans un département à découvrir. Odyssée Nature est une offre de visite sur notre domaine qui est une ancienne ferme qu'on a transformé en entreprise avec 280 personnes qui travaillent sur le site. On ouvre le domaine et on fait en sorte de « vendre » notre territoire. Cela représente 5000 personnes visiteurs par an. Pour enclencher ce processus, ce n'est pas simple. Il y a des structures institutionnelles au niveau de la commune et des communautés de communes, des structures touristiques départementales qui peuvent aider ce processus.
Sur un de nos territoires d'implantation, il y a Odyssée Nature qui permet une offre complétée avec une offre culturelle en interagissant avec les festivals locaux comme le festival Terre de danse. C'est cette culture là qu'on cultive.
En 2018, on a créé une fondation pour agir sur la mission de l'entreprise qui est de comprendre la nature et la préserver et soutenir le bien être. On a créé la fondation pour soutenir les actions de préservation et de pédagogie sur ce qui peut mettre en résonnance l'Homme et la nature. Cette année, on a lancé un appel à projet sur la région Grand Est pour soutenir des actions territoriales pour essayer de dupliquer des actions qu'on a fait avant de choisir une autre région et de faire un tour de France.

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Regards croisés « L'engagement territorial des entreprises » : la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne, la Fondation GRDF, la Fondation RTE, le METI, le Groupe La Poste

En synthèse

Introduction de la table ronde :

Frédérique Le Monnier, Déléguée générale de la Fondation GRDF

Les résultats de l'étude présentés expliquent le développement de l'engagement territorial des entreprises et la diversité des leviers pour le traduire opérationnellement (mécénat, RSE et innovation sociétale).

Aux côtés des PME, les ETI sont des entreprises très engagés dans des dynamiques territoriales. Pourquoi l'ancrage territorial est-il si important pour les ETI ? Comment se traduit-il concrètement ?

Jérôme Frantz*, Secrétaire général des Commissions du Mouvement des ETI*

L'ancrage territorial est historique chez les ETI à travers la création d'emplois, de réseaux de fournisseurs locaux mais aussi le mécénat

Les PME et ETI s'engagent territorialement, elles ne sont pas les seules. Les grandes entreprises, notamment de l'ESS, sont aussi actives en territoire. Pourquoi les Caisses d'Epargne sont-elles engagées dans le « jouer collectif » en territoire ?

Florence Raineix*, Directeur Général de la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne.*

Les Caisses d'Epargne sont elles-mêmes un produit de la co-construction issu de 200 ans d'histoire.

Deux engagements phares des Caisses d'Epargne : la formation au budget équilibré et les micro-crédits personnels

L'Alliance Dynamique de La Poste est une illustration de ce « Jouer Collectif » territorial. Dès 2014, le Groupe a lancé une dynamique de co-construction avec l'ESS. Pourquoi après 7 ans d'expérimentation, l'Alliance Dynamique passe-t-elle à un nouveau cap en 2020 ?

Muriel Barneoud*, Directrice de l'Engagement Sociétal du Groupe La Poste*

La dimension territoriale de La Poste est historique et s'est renforcée avec la mise en place des commissions de présence postale et territoriale (La Poste contribuant ainsi à l'aménagement du territoire)

L'Alliance dynamique vise à renforcer les liens avec les acteurs de l'ESS, autour de trois axes : soutenir la cohésion sociale et territoriale, accélérer les transitions écologiques, faire émerger un numérique éthique et responsable. L'objectif est de concentrer les forces de La Poste et d'avoir plus d'impact sur les territoires et l'ensemble des parties prenantes.

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

En synthèse (suite)

La diversité des territoires est également à prendre en compte dans ce « Jouer collectif » car ce sont les lieux où les réponses aux 16 autres ODD s'incarnent en fonction des besoins prioritaires locaux et des forces en présence. L'enjeu est alors de permettre le dialogue entre les territoires pour favoriser la « circulation » des innovations d'un territoire à l'autre

Jérôme Chambin, *Directeur de la communication et du digital GRDF, membre du comité exécutif de la Fondation GRDF*

Pourquoi le lien entre territoires ruraux et territoires urbains est-il au cœur du projet de votre toute nouvelle Fondation ?

GRDF est un acteur de territoire principalement déployé en milieux urbains. L'un de ses enjeux est le développement de l'énergie renouvelable. C'est pourquoi GRDF est entré en relations avec le monde agricole pour exploiter les déchets organiques et agricoles, et les transformer en gaz. Les liens entre l'urbain et le rural sont au cœur de cette démarche

La Fondation est récemment créée pour accompagner le développement rural en lien avec le développement économique urbain.

Ce dialogue à la fois au sein d'un territoire et entre territoires suppose que des acteurs jouent un rôle de « catalyseur »

Frédéric Dohet*, vous êtes Délégué Général de la Fondation RTE*

Comment une fondation d'entreprise peut-elle faciliter l'interconnaissance entre des acteurs d'un territoire ? Quels enseignements tirez-vous de la Journée de regards croisés entre catalyseurs, à Clermont Ferrand le 10 mars dernier ?

La fondation RTE intervient au service des territoires ruraux en soutenant les structures ESS autour de 4 axes : facilitateur de partenariats entre projets, soutien à des animateurs de développement territorial, collaboration avec des think tanks. 4e niveau encore peu développé : la collaboration entre fondations pour un impact collectif.

Il ressort 3 enseignements majeurs de la journée organisée à Clermont-Ferrand pour identifier les catalyseurs territoriaux en présence et savoir comment ils s'articulaient entre eux :

- Le Massif Central est un territoire qui sait jouer collectif à différentes échelles ce qui témoigne de la présence de catalyse territoriale et de l'importance d'aider à l'émergence de cette ingénierie de la coopération
- Les coopérations nécessitent des acteurs et compétences complémentaires : cela nécessite d'impliquer les collectivités, les associations, les acteurs académiques mais aussi les entreprises locales
- L'implication et la mobilisation des entreprises locales est nécessaire pour mettre en œuvre les solutions territoriales

*Introduction **Frédérique Le Monnier**, Déléguée générale de la **Fondation GRDF***

Les résultats de l'étude présentés expliquent le développement de l'engagement territorial des entreprises et la diversité des leviers pour le traduire opérationnellement (mécénat, RSE et innovation sociétale)

Aux côtés des PME, les ETI sont des entreprises très engagés dans des dynamiques territoriales

Jérôme Frantz**, vous êtes Secrétaire général des Commissions du **Mouvement des ETI

Pourquoi l'ancrage territorial est-il si important pour les ETI ? Comment se traduit-il concrètement ?

L'ancrage territorial est historique. Nos entreprises sont d'abord nées dans les territoires. Les ETI, ce sont les TPE et les PME qui sont devenues aujourd'hui ETI et se développent le plus souvent à l'international. L'osmose qu'il y a entre entreprise et territoire est d'autant vrai pour les ETI et c'est aussi un facteur de succès. La crise des gilets jaunes était destructrice des territoires mais les entreprises sont structurantes des territoires : elles le sont d'abord par la création de richesse, via la création de l'emploi, elles créent aussi les réseaux de fournisseurs qui sont les PME et TPE. Et si on développe ces entreprises, on pourrait gommer ces crises qui ont failli ravager notre pays.

68% des sièges sociaux des ETI sont hors Ile-de-France et 75% des sites de production sont dans des villes moyennes. Tandis que plus de 90% des grandes entreprises ont leurs sièges sociaux en Ile-de-France, on voit que le rapport est presque inversé.

Les ETI en France, ont été créatrices d'emploi jusqu'en 2016. Là où toutes les autres catégories d'entreprise détruisaient l'emploi, les ETI ont créé plus de 300 000 emplois. Ce qui prouve que c'est un schéma économique qui fonctionne.

L'engagement des ETI est d'abord économique comme je vous l'ai dit, mais se fait aussi au travers du mécénat. Cette pratique existe depuis longtemps et se diffuse aujourd'hui auprès de différentes tailles d'entreprises. Plus de la moitié des ETI sont mécènes et cela représente 2800 entreprises. C'est un mécénat souvent discret mais 90% du mécénat concerne les actions dans les territoires et apportent une valeur qui ne peut pas être remplacée par ce que les autres acteurs font sur le territoire. Les ETI se sont aussi beaucoup mobilisées pour la crise sanitaire.

Les PME et ETI s'engagent territorialement, elles ne sont pas les seules. ***Les grandes entreprises, notamment de l'ESS, sont aussi actives en territoire.***

***Florence Raineix**, vous êtes Directeur Général de la **Fédération Nationale des Caisses d'Epargne**. Les Caisses d'Epargne incarnent 200 ans de liens entre Economie et Territoire*

Pourquoi les Caisses d'Epargne sont-elles engagées dans le « jouer collectif » en territoire ?

Nous sommes nous-mêmes un produit de la co-construction. En 1818, l'Etat, les collectivités, les banquiers, les industriels ont uni leurs forces pour créer en France les institutions dont le but était de promouvoir l'éducation à l'épargne à destination du plus grand nombre afin de faire sortir la classe ouvrière de la précarité et de la fragilité. Nos sociétaires composent notre gouvernance et ils viennent de toutes les composantes des territoires sur lesquels nous sommes implantés. Nous n'avons qu'un siège social, celui de la caisse Ile-de-France. Les autres sont en régions, et nous sommes très implantés sur les territoires.

Cette co-construction a été marquée par deux temps forts. Un premier de 120 ans, qui était sur l'éducation mais pas seulement. Nous avons été partenaire de la co-construction du logement social. Nous étions partie prenante de la gouvernance du logement social et nous le sommes toujours. C'est un engagement très fort qui demeure jusqu'à aujourd'hui.

Et puis, nous sommes plutôt dans une ère où nous intervenons notamment sur l'éducation budgétaire et le bon usage de l'argent. On voit bien aujourd'hui qu'il est très important de savoir gérer un budget. Au-delà des

populations fragiles, il y des personnes qui ne s'attendaient pas à se retrouver fragilisées et qui malheureusement le sont. Pour ce faire, nous avons créé deux dispositifs.
D'abord, on forme plus de 50 000 personnes chaque année en partenariat avec les acteurs locaux au bon usage de budget. Suite à la crise du Covid-19, nous avons fait évoluer ces formations en digital de façon à toucher de plus en plus de personnes. Dans ces formations, on intègre également une formation aux aides auxquelles les personnes peuvent recourir et n'y pensent même pas.
Le deuxième engagement, c'est le micro-crédit. La Caisse d'épargne est le premier opérateur direct des micro-crédit personnels en France. Nous avons octroyé 8,5 millions euros de micro-crédit qui ont permis de consolider ou de créer près de 10 000 emplois. En période de Covid nous avons mis à disposition des personnes qui en avaient besoin, des micro-crédits d'urgence. Le fait d'être sur le territoire nous permet d'être réactifs, et nous adapter aux contextes. L'illustration très forte de cette co-construction, c'est le micro-crédit habitat monté avec la fondation Abbé-Pierre dans le but d'aider les propriétaires précaires ou pour faire une rénovation énergétique leur permettant d'avoir un reste à vivre supérieur pour financier leurs besoins au quotidien. Cela fait 5 ans que les micro-crédits sont distribués : 300 000 micro-crédits habitat par an, pour un montant moyen de presque 14,000 euros. Dans le cadre de l'Action Tank Entreprises et Pauvreté dont nous faisons partie aux côtés de Total, Danone et Renault, nous sommes en train de réfléchir à la mise en œuvre d'un micro-crédit à destination des co-propriétaires pauvres pour rénover les copropriétés dégradées.
La co-construction pour nous, c'est génétique et c'est durable.

L'Alliance Dynamique de La Poste est une illustration de ce « Jouer Collectif » territorial

Muriel Barneoud**, vous êtes Directrice de l'Engagement Sociétal du **Groupe La Poste
Dès 2014, le Groupe a lancé une dynamique de co-construction avec l'ESS. Pourquoi après 7 ans d'expérimentation, l'Alliance Dynamique passe-t-elle à un nouveau cap en 2020 ?
Si je fais un bout de lecture de l'histoire, pour nous, le territoire c'est la raison d'être d'une certaine manière. La Poste a été créée par l'Etat pour la cohésion territoriale, pour fabriquer la France. Donc on a commencé dans quelque-chose qui consistait à dire « il faut fabriquer les territoires » avec un outil le plus utilisé qui était la péréquation tarifaire : c'est-à-dire que sur les territoires, vous êtes connectés à une offre de services identique où les régions riches payent pour les régions pauvres. Ce mode de fonctionnement ne nécessitait pas qu'on s'interface avec les territoires puisque les missions ont été données par l'Etat. Et puis, dans ces missions, un moment on change de statut et désormais une de nos 4 missions de service public était l'aménagement. Là on fait un premier mouvement, si on veut être efficace, et si on veut créer de la valeur sur cet aménagement de territoire, il faut qu'on fasse avec ceux qui savent.
On décide alors de monter un système de gouvernance qui associe en local, au niveau départemental, les collectivités territoriales à la définition de cette présence postale : on appelle cela la commission de présence postale et territoriale. Toutes les modifications de nos organisations, y compris les horaires d'ouverture de La Poste, font l'objet de discussions au sein de la commission. Pour vous donner l'ampleur de la chose, avant la mise en place des commissions, 17 000 points de contact étaient tous sur le même modèle. Aujourd'hui, nous en avons 9 000, donc plus que la moitié, que nous n'opérons pas directement. Ils sont opérés soit par les collectivités, soit par les commerçants, soit par les acteurs de l'ESS, ce qui était vraiment pour nous, un lâcher-prise, dans ce pas vers l'alliance et la coopération.
Il y a 7 ans, mes prédécesseurs lancent l'Alliance Dynamique : un projet visionnaire qui dit qu'au fond il y a des territoires, pas seulement les acteurs comme les collectivités territoriales qui créent de la valeur, mais il y a aussi des acteurs de l'ESS avec qui La Poste aurait tout intérêt de travailler avec une souplesse. Il y a trois ans et demi, je me dis que l'Alliance dynamique, elle marche à certains endroits mais pas à d'autres et je me pose la question si elle mérite de vivre encore. La réponse est oui. La charte d'Alliance Dynamique, c'est les intentions partagées, et c'est plus puissant que le partage commercial puisque, surtout quand il s'agit des territoires, les caractéristiques de chaque territoire sont très difficiles à appréhender et à maitriser depuis le siège de La Poste. Donc on conserve ce dispositif et pour le rendre plus opérant, on l'arrime aux axes stratégiques du Groupe. Si on veut que cela marche, il faut que le programme soit porté par les opérationnels, ceux qui font sur le terrain. Et nous, on doit les inspirer et les aider à innover. Donc pour que L'Alliance Dynamique soit opérante, il fallait qu'on la rende plus concentrée sur ce que sont les axes stratégiques du Groupe. On a alors 3 sujets : soutenir la cohésion

sociale et territoriale, accélérer les transitions écologiques et faire émerger un numérique éthique et responsable. En renonçant à tout faire, et en misant sur le fait de concentrer nos forces, que nous orientons le programme.
Un exemple : nous développons ces nouvelles formes de points de contact pour renforcer le lien social dans le territoire, en s'appuyant sur les acteurs de l'ESS. On a deux axes : les zones rurales où on a mis en avant un certain nombre d'acteurs comme Comptoir de campagnes afin d'apporter des réponses à divers territoires par le concept de multi-services mais aussi avec de nouveaux formats comme la conciergerie solidaire en quartiers Politique de la ville. Nous avons par exemple développé un projet avec les acteurs de l'ESS qui consiste à accompagner les personnes dans la démarche administrative en ligne mais aussi les entrepreneurs en quartiers Politique de la ville pour qu'ils puissent accéder aux compétences nécessaires afin de développer leurs sites Internet. En faisant cela, on cherche des impacts positifs, y compris en dehors de la sphère de l'entreprise, pour les clients et les parties prenantes.

La diversité des territoires est également à prendre en compte dans ce « Jouer collectif » car ce sont les lieux où les réponses aux 16 autres ODD s'incarnent en fonction des besoins prioritaires locaux et des force en présence. L'enjeu est alors de ***permettre le dialogue entre les territoires pour favoriser la « circulation » des innovations d'un territoire à l'autre***

Jérôme Chambin*, vous êtes Directeur de la communication et du digital GRDF, membre du comité exécutif de* ***la Fondation GRDF***

Pourquoi le lien entre territoires ruraux et territoires urbains est-il au cœur du projet de votre toute nouvelle Fondation ?

GRDF c'est un acteur du territoire, on apporte de l'énergie aux populations. Nous avons également la politique de péréquation tarifaire.
Contrairement à l'électricité qui, elle, est sur tout le territoire français, nous n'étions pas sur les zones rurales en raison de contraintes économiques de la mise en place des réseaux de distribution de gaz.
En tant qu'acteur de mission à service public, nous avons eu une évolution de métiers. Nous avons une problématique forte : nous distribuons une énergie fossile. L'énergie renouvelable est aujourd'hui notre préoccupation. Et nous sommes dans ce cadre en train de collaborer avec le monde que nous ne connaissions pas : le monde de l'agriculture autour d'un nouveau gaz qui est le gaz produit à partir de déchets organiques et agricoles. D'une exploitation de réseau très urbain, nous avons pu entrer dans le monde de la ruralité, et collectivement, nous avons appris à se connaitre, à se parler et à les convaincre de développer avec eux ce nouveau gaz qui est renouvelable. Contrairement au gaz aujourd'hui qui vient d'un grand producteur (Russie, Norvège, Algérie, etc.), nous sommes en train de créer des liens entre l'urbain – grand consommateur de gaz – et le rural. Nous nous rendons compte d'un décalage entre ces deux mondes.
Cela fait quelques années que GRDF est présent sur le territoire. Avant, cela s'appelait Gaz de France qui portait beaucoup de projets. Depuis l'ouverture au marché en 2007, nous n'avions pas recréé de fondation. Nous avons senti très fortement ce besoin de devoir créer cette dynamique afin de pouvoir entrer dans un projet beaucoup plus large d'accompagnement des développements ruraux en lien avec la dynamique économique urbaine. C'est un projet ambitieux et tout nouveau (cela fait 1 mois que la Fondation est active). Le besoin de travailler sur la thématique de lien entre le monde rural et le monde urbain est ressenti collectivement.
On constate tous les jours un afflux de projets qui nous arrivent, et c'est compliqué de faire le choix entre ces merveilleux projets.

Ce dialogue à la fois au sein d'un territoire et entre territoires suppose que des acteurs jouent un rôle de « catalyseur »

***Frédéric Dohet**, vous êtes Délégué Général de la Fondation RTE*

Comment une fondation d'entreprise peut-elle faciliter l'interconnaissance entre des acteurs d'un territoire ? Quels enseignements tirez-vous de la Journée de regards croisés entre catalyseurs, à Clermont Ferrand le 10 mars dernier ?

La catalyse territoriale, c'est comme la chimie, accélérateur de coopération entre acteurs qui peut apparaitre à différents niveaux : cela peut être quelque chose de modeste ou quelque chose qui demande beaucoup d'investissements. Là où il y a un besoin de catalyseur territorial, ce n'est pas tellement dans la coopération entre les acteurs qui travaillent déjà ensemble : un gap culturel est surtout important entre entreprises, associations et collectivités locales.

La Fondation RTE intervient depuis 2008 pour le développement des territoires ruraux, par le soutien aux structures de l'ESS en tant que tiers de confiance, acteur neutre mais avec un peu de ressource à mettre à disposition des projets pour les accélérer. On peut donc favoriser cette interconnaissance et cette coopération à trois niveaux.

D'abord au niveau des projets que l'on reçoit. Pour les projets soutenus (environ une quarantaine), on s'assure qu'ils ont fait l'objet d'un diagnostic partagé, ensuite d'une solution coconstruite et d'une mise en œuvre d'un partenariat local et élargi. Le 2e niveau, c'est quelques territoires qui s'organisent pour disposer d'outils de coopération. Au-delà des catalyseurs territoriaux, il peut y avoir des outils qui facilitent l'entrepreneuriat social, comme les incubateurs territoriaux, ou animateurs du développement territorial tels que Start up de territoire. Mais c'est seulement sur quelques territoires que l'on a pu faire cela.

Et puis au niveau national, nous avons une collaboration avec des think tank, tels que Le RAMEAU ou La Fonda.

Je mettrais également un quatrième niveau qui est encore assez faible aujourd'hui, mais Jérôme m'a fait y penser : celui qui permettrait de mieux jouer collectif entre fondations. On appelle cela l'Impact collectif. Les fondations se réunissent pour concerter et coordonner les projets qu'elles soutiennent sur le même territoire. Et là, l'objet n'est pas le projet, c'est le territoire. Je souhaite donc travailler avec les autres fondations sur cet axe là et je sais que certaines fondations en ont envie.

La journée de rencontre du 10 mars dernier à Clermont Ferrand a été organisée par Le RAMEAU à notre demande et avec notre soutien parce que nous sommes persuadés qu'il était important de bien identifier les catalyseurs sur ce territoire et comment ils s'articulaient entre eux. J'en ai tiré trois enseignements.

D'abord, nous étions en présence dans un département, Puy de Dôme en l'occurrence, qui sait jouer collectif. Les catalyseurs territoriaux, forts de toutes leurs réalisations déjà acquises, se spécialisent sur les échelles distinctes – communale, intercommunale, Pays, département et Massif Central. Ces territoires n'ont pas la même histoire et n'ont pas les mêmes acquis en termes de coopérations entre acteurs. Ce dont témoigne l'existence et la pérennité des catalyseurs territoriaux, et ce qui témoigne aussi de l'importance d'aider à l'émergence de la capacité d'ingénierie de coopérations au niveau des territoires qui n'en sont pas dotés.

Le 2ème enseignement, c'est que ces catalyseurs territoriaux disposent de compétences professionnelles qui leur sont propres. Cela devient, dans la complexité actuelle du monde, impensable d'avoir toutes les compétences en interne. Cette coopération, elle est aussi nécessaire pour faire face à cette complexité, pour recourir aux compétences des autres acteurs. Cela est acquis pour les coopérations entre les milieux des collectivités territoriales, en progrès dans le milieu des associations et des acteurs académiques. Cela reste trop rare dans les coopérations pouvant faire intervenir les entreprises locales (néanmoins en progrès). Elles peuvent participer à la transformation et à la structuration du territoire (et pas seulement une aide financière).

3e enseignement : la co-construction de solution est une étape importante et il faut y passer le temps nécessaire. Mais il serait mieux de pouvoir passer à l'étape suivante : à une alliance pour mettre en œuvre opérationnellement la solution. Le moteur n'est pas seulement l'intérêt de chacune des parties prenantes mais le bien commun co-construit et l'impact social recherché. La logique entrepreneuriale prend toute sa place – PME, ETI et entreprises sociales. C'est ce que nous voulons faire dans le Massif central.

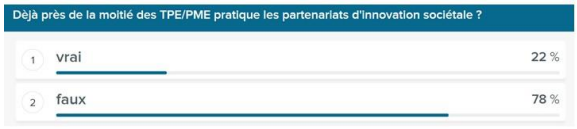
RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Question / réponse interactive : vrai/faux sur les entreprises

wisembly

Bonne réponse !

Bonne réponse ! Sur les 37% d'entreprises développant des partenariats, 45% choisissent les pratiques responsables et 30% le mécénat



Bonne réponse ! Elles sont 22% à pratiquer des partenariats d'innovation sociétale

Mauvaise réponse ! Les Français estiment à 70% les entreprises légitimes et à 65% crédibles pour réduire les fragilités territoriales. En revanche, efficaces seulement à 48% car insuffisamment en alliance avec les collectivités et les associations

« Eclairage » du Global Compact : présentation de l'engagement des entreprises en matière d'ODD

Eclairage de ***Fella IMALHAYENE***, Déléguée Générale du ***Global Compact France***

Restitution de l'étude menée en 2019 pour identifier les raisons pour lesquelles les entreprises s'engagent dans les ODD et les freins rencontrés. **6 enseignements** :

- Les grandes entreprises (et aussi les PME territoriales) se sont très rapidement saisies de l'Agenda 2030
- 80% des entreprises interrogées considèrent les ODD comme un outil de dialogue avec leurs parties prenantes
- Les entreprises se sentent moins légitimes sur certains ODD comme la pauvreté, la paix. L'ODD 17 a été identifié comme prioritaire pour un tiers des entreprises interrogées
- Elles ont besoin d'être outillées pour mettre en œuvre l'Agenda 2030 mais aussi pour mesurer l'impact de leurs actions
- « Seulement » 20% des entreprises ont identifié leur impact négatif sur les ODD 50% d'entre elles estiment que l'un des freins à l'appropriation des ODD est que certaines de leurs parties prenantes, notamment les collectivités, ne parlent pas ce langage.

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Diversité des ingénieries de co-construction territoriale

Séquences en partenariat avec **:** ANCT, Banque des Territoires, AgroParisTech, et French Impact

Les institutions à la manœuvre

Témoignage de la Députée Jennifer de Temmerman, Présidente du « groupe d'études ODD » à l'Assemblée Nationale

Pourquoi est-il si important de faire des ODD un cadre commun ? En quoi les territoires jouent-ils un rôle structurant ? Comment les élus peuvent-ils s'appuyer sur la société civile ?

Je suis coprésidente du groupe d'études à l'Assemblée nationale sur les objectifs de développement durable et c'est quelque chose que j'ai vraiment à cœur de porter au sein du Parlement**. Les objectifs de développement durable** ont été adoptés par 193 États. Ils ont été réfléchis, portés, négociés par des acteurs multiples. Leur genèse même rend légitime leur universalité. On légitime le fait qu'ils soient portés par tout le monde et par tous les acteurs. Ils sont simples, ils sont consensuels : lutter contre la pauvreté, promouvoir l'éducation, réduire les inégalités. Aujourd'hui, qui est encore inconscient du changement climatique ? Je pense qu'ils **forment un socle commun et toutes les politiques publiques doivent s'appuyer dessus pour faire société**. L'Agenda 2030 traduit des valeurs universelles dans lesquelles chacun peut se retrouver pour ne laisser personne derrière. C'est, je dirais, le minimum commun de l'humanité et c'est pour ça que c'est important que tout le monde s'en empare et travaille dessus.

Les territoires, c'est notre quotidien. En réalité, c'est là où c'est là où vous dormez. C'est là où vous travaillez, où vous vivez. C'est l'ancrage et c'est la réalité. Chacun est bien plus attaché à son territoire. Le niveau national, l'échelon politique national, il sert surtout à tracer, à donner le cadre, à impulser la dynamique, à redistribuer les richesses sur le territoire pour permettre le développement équilibré de la nation.

Et les grands projets, c'est au niveau territorial. C'est au niveau des régions, des départements, des communautés de communes, des villes et des villages. Et la plupart des Français sont bien plus impliqués, bien plus attentifs à ce qui se passe sur leur lieu de vie et leur lieu de travail. On appréhende plus facilement le « ici et maintenant » que le long terme et l'international. Pour beaucoup, l'agenda onusien est justement éloigné. Il comporte ce défaut. Mais en réalité, si on ne veut pas qu'il reste une construction chimérique, il doit s'ancrer dans le réel, et ça, ça veut dire dans les territoires que c'est important et il peut se décliner très facilement au niveau des territoires.

L'ODD 17, pour moi, c'est un peu le pivot de tous les autres. Le partenariat est capital. C'est ce qui fait la base de l'Agenda 2030. On a beaucoup de plans. On a beaucoup de projets pour porter le développement durable, social, économique et écologique. Mais l'avantage de l'agenda, c'est justement de reposer là-dessus, de mettre au cœur du projet les partenariats et le travail ensemble. Il a été co-construit, il rassemble beaucoup d'acteurs autour de lui. Les élus ont leur rôle à jouer là-dedans. On voit dans les dernières élections, les relations entre les élus et les citoyens se détériorent, même si vite, qu'on pourrait craindre le pire pour notre société. Et pourtant, l'élu, c'est un citoyen avant tout. Ils sont une émanation de la société civile et donc ils ne doivent pas être en dehors au risque de perdre tout sens des réalités, de l'utilité et du bien commun. Ces liens sont indéfectibles entre les élus et les citoyens. De vouloir les supprimer, c'est comme tirer sur un élastique indéfiniment, ça finit par casser. Je pense que le lien doit être noué et que l'agenda 2030 c'est un facteur de cohésion : Planète, population, prospérité, paix, partenariat. **Les élus doivent apprendre à consulter davantage la société civile, directement ou à travers les associations, parce que c'est là qu'il y a des projets concrets, de l'opérationnel, l'envie des idées**. Les élus, on leur donne souvent à tort, le rôle de tout temps, tout faire, tout contrôler. Les élus, ils sont là pour accompagner, soutenir les cités et apprendre aussi. L'Agenda 2030 donne cette opportunité. Cette nouvelle vision des choses et du partenariat permet de faire ce lien entre les politiques, les citoyens, les associations, tous les acteurs, toutes les parties prenantes que souvent on distingue les uns des autres, mais qui, finalement, sont extrêmement imbriqués. L'Agenda 2030, ce sont les synergies et donc ce sont les partenariats.

Témoignage de Yves Le Breton, Directeur Général de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires

Comment voyez-vous évoluer le « jouer collectif » (entre acteurs publics, associations, entreprises, académiques et initiatives citoyennes) en territoire dans le contexte de la sortie de crise ?

L'Agence nationale de cohésion des territoires est une création récente qui s'inscrit avant tout dans un projet de renouvellement de la relation entre l'État et les territoires où l'Etat joue le rôle d'un accompagnateur, le rôle d'un promoteur et le rôle aussi d'un générateur et catalyseur des énergies. J'aime assez l'image qui est utilisée et popularisée par Jacqueline Gourault, ministre de la Cohésion des territoires, l'idée d'un « Etat jardinier » : un Etat qui est là aussi pour accompagner des initiatives locales. C'est un renversement de prise d'approche. L'Etat ne projette pas sur les territoires des projets ou des idées élaborées depuis Paris, mais au contraire, favorise l'émergence et la réalisation d'idées qui viennent du terrain. Dans cette perspective, évidemment, l'ANCT est au coeur d'un jeu collectif, aussi bien avec les collectivités qu'avec tous ceux, à un titre ou un autre, qui font la vie d'un territoire.

L'agence joue le collectif à trois niveaux différents. Le premier jeu, si je peux me permettre l'expression, c'est la contractualisation. C'est l'idée qu'on inscrit dans la durée et sur un des textes qu'on a validé entre partenaires, des réalisations, des projets et des investissements. Cette contractualisation, elle prend diverses formes. Elle est avant tout, pour ce qui concerne l'Agence nationale de cohésion des territoires, **dirigée vers des territoires qui ont besoin d'un appui plus particulier au regard de leurs difficultés structurelles**. Cette contractualisation, elle peut se faire aussi entre les territoires eux-mêmes, notamment entre, par exemple, des métropoles et leurs territoires adjacents. Ça, c'est vraiment le premier métier de l'ANCT et il est complètement dans cette idée du jouer collectif.

Deuxième axe, c'était le **développement d'un certain nombre de programmes** qui sont issus d'une réflexion collective : « petite ville de demain », qui sera l'un des programmes phares lancés en 2020, est complètement dans cette idée du jouer collectif puisque sa conception même est totalement partenariale, avec l'intervention aussi bien de l'Etat que de collectivités territoriales que d'associations. Vraiment un jeu complètement collectif.

Et le troisième métier de l'ANCT, c'est l'idée d'un **appui à l'ingénierie pour des collectivités** qui en ont besoin, qui en manquent et qui veulent pousser leurs projets. Et cette ingénierie, elle prend diverses formes parce que le terme ingénierie recouvre évidemment des réalités très, très diverses. Mais l'ingénierie, c'est avant tout un jeu collectif. C'est aider des partenaires à trouver la bonne réponse auprès du bon partenaire. Les aider aussi à se retrouver dans un maquis d'offres diverses. Parce que quand on a un peu d'expérience du métier territorial, je sais que l'auditoire auquel je m'adresse est constitué de spécialistes de la chose. On sait que souvent, ce n'est pas l'offre qui manque, c'est la capacité à pouvoir aller trouver rapidement la bonne réponse, le bon interlocuteur, donc l'ANCT est là pour ça aussi : identifier les ressources et pouvoir les porter à la connaissance de celles et ceux qui en ont besoin.

L'agence a justement vocation d'être une sorte de **porte d'entrée généraliste** vers toutes les catégories et toutes les équipes, tous les types différents d'ingénierie. Parce qu'effectivement, selon les projets, la réponse pourra être diverse. Elle pourra être multiple. Donc créer de la simplicité dans un paysage qui peut parfois paraître complexe pour les porteurs de projets. Cette simplicité, elle se créée avant tout par le bas, si je peux me permettre l'expression : c'est par les territoires autour du préfet de département parce que l'Agence nationale de cohésion des territoires est une agence d'Etat, mais essentiellement déconcentrée, qui repose sur le réseau territorial de l'Etat - les préfets, leurs services - et évidemment, dans un contact étroit avec les collectivités territoriales qui sont aussi bien des pourvoyeuses d'ingénierie qu'en besoin l'ingénierie. Là aussi, je pense que l'idée de décloisonner, de pouvoir offrir des réponses coordonnées entre les différentes catégories de collectivités locales, est un peu au cœur des réflexions sur l'évolution des territoires.

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Témoignage de Elisa Vall, Directrice du Département Appui aux Territoires à la Banque des Territoires

L'ingénierie territoriale de la Banque des territoires doit répondre et accompagner des territoires durables. Pour cela, c'est une ingénierie qui doit dépasser le clivage des expertises qui, certes, doivent être de plus en plus pointues. Mais elle doit être une **ingénierie interdisciplinaire** qui puisse prendre en compte de façon systémique les enjeux des territoires et accompagner des politiques transverses. Cette ingénierie doit aussi intégrer de plus en plus de processus participatifs, s'appuyer sur l'intelligence collective, prendre en compte l'ensemble des parties prenantes d'un territoire et en même temps, respecter des identités territoriales très différentes. Et enfin, cette ingénierie ne doit pas faire défaut, notamment dans les territoires qui en ont le plus besoin et elle ne doit pas être un élément de fracture territoriale. Elle doit pouvoir être présente dans tout type de collectivité, quelle que soit sa taille, quels que soient ses enjeux.

La Banque des territoires accompagne les territoires en ingénierie de différentes façons : elle fait en sorte de pouvoir être présente sur le marché via sa filiale SCET, qui offre des prestations d'ingénierie sur le marché aux collectivités. Et par ailleurs, elle subventionne une offre d'ingénierie pour toutes les collectivités qui ont du mal à accéder à une offre d'ingénierie, soit parce qu'elles n'ont pas les moyens financiers, soit parce qu'elles n'ont pas les ressources en interne. Et donc, elle permet à ces collectivités d'avoir accès à une expertise de haut niveau sur des sujets privilégiés de la Banque du territoire. Donc, très concrètement, on finance de l'ingénierie à hauteur de 50 ou 100 % pour les communes qui en ont besoin, qui n'ont pas les moyens financiers d'accéder à l'ingénierie, pour les territoires en jeu - les territoires du littoral, les territoires de montagne, les territoires en reconversion - ou pour les territoires qui innovent et qui expérimentent des solutions parce qu'ils sont face à des enjeux particuliers.

Autre manière de contribuer : on a mis en place un service pour les collectivités de moins de 10.000 habitants et les intercommunalités. C'est Territoires conseils, qui lui, fait de l'accompagnement méthodologique, travaille sur les modalités de gouvernance des projets et travaille sur le transfert de bonnes pratiques. Enfin, une dernière modalité, on met en place des formations pour les acteurs locaux, notamment pour les chefs de projets, de manière à diffuser là aussi à la fois des expertises et des bonnes pratiques.

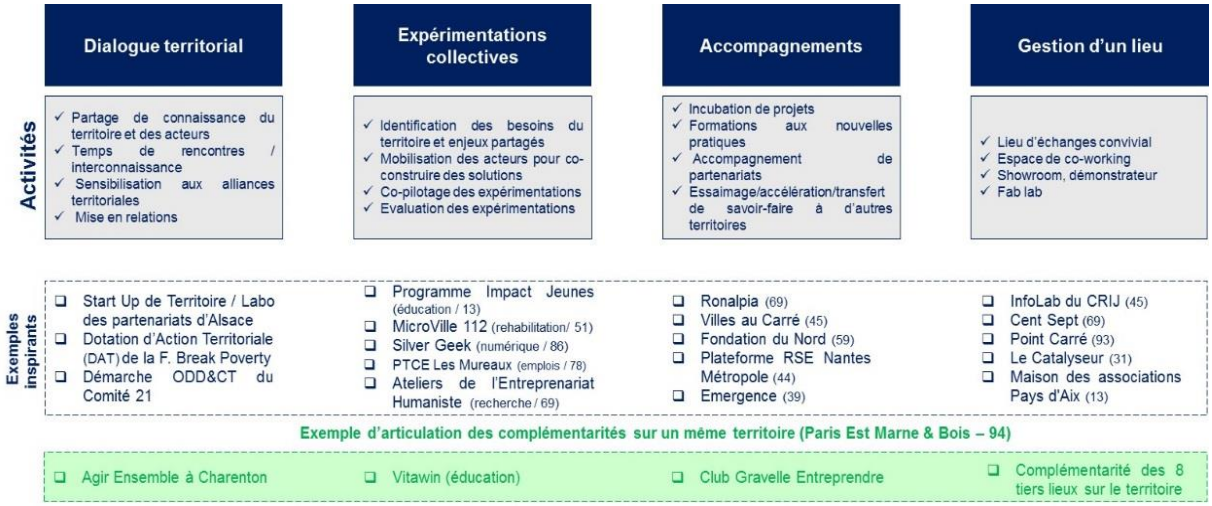
Le réseau des catalyseurs, c'est un exemple d'ingénierie co-construite, qui permet justement à l'ensemble des parties prenantes d'un territoire aussi diverses et variées que des chercheurs académiques, des élus, des particuliers, des citoyens, des associations, de se retrouver autour d'un projet et d'une ambition. Cette co-construction, cette intelligence collective fait partie de l'ADN de la Banque des territoires puisque nous aussi on co-investit dans des projets avec des acteurs. Le réseau des catalyseurs locaux est pour nous, **un réseau accélérateur du développement territorial** et surtout emblématique de cette intelligence co-construite, qui fait qu'on trouve des solutions au niveau local, des solutions complètement adaptées aux enjeux et aux envies du vivre ensemble des habitants des territoires.

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Les métiers de la « catalyse territoriale »

*Introduction par **Elodie Jullien** (Secrétaire générale du **Réseau des pionniers des alliances en Territoire**)*

La rencontre et l'animation des liens entre les acteurs de territoire demandent un **savoir-faire et un positionnement particulier**. C'est ce qu'ont compris et expérimentent au quotidien les 350 « catalyseurs territoriaux » du Réseau des pionniers des alliances en Territoires. La « catalyse territoriale » permet ainsi de féconder un territoire en matière d'alliances stratégiques au service des défis locaux communs à tous, incarnés par les ODD. Elle se traduit par une ingénierie qui se matérialise par **4 métiers complémentaires**.



Selon le territoire, ces quatre fonctions peuvent être portées par le même acteur, alors que dans d'autres, elles peuvent être pilotées par des acteurs différents.

Pour bien comprendre les spécificités de chacune de ces missions, des témoignages sont disponibles en ligne[5] : celui du Territoire Paris Est Marne et Bois sur le Dialogue territorial, le programme MicroVille 112 sur les Expérimentations collectives, le Réseau National de l'Economie Territoriale sur l'Accompagnement et l'InfoLab du CRIJ Orléans sur la Gestion d'un lieu.

L'ingénierie de la relation (dialogue territorial, expérimentations collectives et accompagnements) est d'autant plus impactante qu'elle s'incarne au sein d'un lieu où les rencontres peuvent s'organiser. Au travers de leurs missions et de leur capacité à les articuler, les « catalyseurs territoriaux » sont des ressources indispensables au développement des dynamiques de co-construction au service de leur territoire.

5 https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/catalyseurs-territoriaux

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Echanges sur les 4 métiers de la catalyse, animés par le Réseau des pionniers des alliances en Territoire

Le Territoire Paris Est Marne et Bois, le programme MicroVille 112, le Réseau National de l'Economie Territoriale et l'InfoLab expliquent comment ils vivent leurs missions.

Paris Est Marne & Bois *avec* ***Frédérique Marquet*** *(Directrice adjointe Développement économique et emploi)*

Notre prisme d'entrée est le dialogue territorial autour d'une thématique. On met autour d'une table les parties prenantes pour qu'elles apprennent à se connaitre et à partager leurs problématiques et leurs contraintes et qu'elles puissent ensemble se fixer des objectifs pour travailler ensemble. Rapidement, on a eu une envie d'agir collectivement – et même si je dis « rapidement », cela prend du temps. L'initiative Vitawin est une expérimentation collective menée à partir d'un collectif de différentes structures et qui a comme objectif de rapprocher écoles, élèves et entreprises. Nous activons aussi la partie expérimentations collectives et forcément à des moments divers, nous accompagnons les acteurs de différentes manières. La première manière, c'est d'opérer les liens qui ne se font pas encore : c'est-à-dire qu'ils ont envie de travailler ensemble mais ils ne voient pas comment faire. Nous les accompagnons d'une manière différente sur des rencontres et des structurations de leurs projets. Forcément nous avons aussi le métier d'accompagnement. Enfin, en dernier recours, nous essayons d'incarner ces nouvelles relations et ces nouveaux échanges au travers d'un lieu. Qu'il soit un tiers-lieu ou un espace de co-working ou de fablab, ces lieux deviennent un lieu d'incarnation de cette volonté de travailler ensemble. A Paris Est Marne & Bois, nous avons une compétence de la gestion des tiers-lieux, nous sommes donc en train de constituer un réseau des tiers-lieux du territoire à la fois publics et privés de manière à tisser à l'échelle du territoire.

Microville 112 *avec* ***Eric Nowak****, Co-fondateur du réseau Alliance Sens & Economie, coordinateur du projet Microville 112*

Le prisme d'entrée est l'expérimentation collective qui n'est possible qu'avec le dialogue territorial car il permet de développer le réseau territorial. Nous on part d'une feuille blanche. C'est un projet où l'on récupère 90 ha, 50 000 m2 de bâtiments dans lesquels il y a 2 500 personnes et tout d'un coup le territoire doit prendre la décision de possession de ce territoire. C'est un quartier à 3km du village mais malgré tout, le village doit prendre la responsabilité. Il faut donc dans un premier temps que le village accepte. On a donc fait des commissions citoyennes pour réfléchir à ce que cela pourrait devenir, et au fur et à mesure nous avons lancé un appel à manifestation d'intérêt, et les opérateurs sont venus présenter leurs différents projets aux citoyens. Maintenant, **le projet est tellement grand que cela maille à l'interface avec les villages autour, mais aussi avec la communauté d'agglomérations** autour des sujets d'économie et de tourisme.

Le Réseau National de l'Economie Territoriale *(RNET) avec* ***Patricia Auroy*** *Vice-présidente*

Au sein du RNET, les développeurs économiques sont principalement ceux qui sont présents dans les intercommunalités. Donc c'est un métier qui existe depuis longtemps : depuis le pacte de décentralisation de 1983 qui a fait émerger les agences de développement notamment, et puis aussi l'évolution du métier au sein de la CCI, et la mise en place de la fonction « développement économique » dans les communes et ensuite avec la réforme territoriale dans les intercommunalités. Il est de fait ouvert à tous les acteurs de l'écosystème puisque son rôle est d'accompagner l'émergence du développement économique et de porteurs de projets, soit issus du monde académique ou d'autres domaines, ou alors l'essaimage et le développement des entreprises existantes par l'articulation avec le monde académique, avec le monde des entreprises et avec le monde institutionnel. Le but est **d'accompagner le développement de ces activités**. Ils travaillent aussi avec les autres métiers : aménagement, urbanisme, zones d'activités et aussi l'emploi et l'insertion. Ils travaillent donc avec l'ensemble d'acteurs et le but est d'arriver à les réunir autour de la table. Ces métiers ont beaucoup évolué. La rencontre annuelle que nous organisons prend en compte ces évolutions. Nous avons également développé les

outils à destination de ces acteurs tels que les associations et les collectifs d'habitants qui désormais portent des projets économiques équivalents des entreprises.

***InfoLab** avec **Thierry Ferey** Directeur CRIJ Orléans*

La gestion d'une « infrastructure » a d'autant plus de valeur que si elle propose non seulement des services mais également une animation du dialogue, de l'interconnaissance des acteurs voire leur accompagnement.

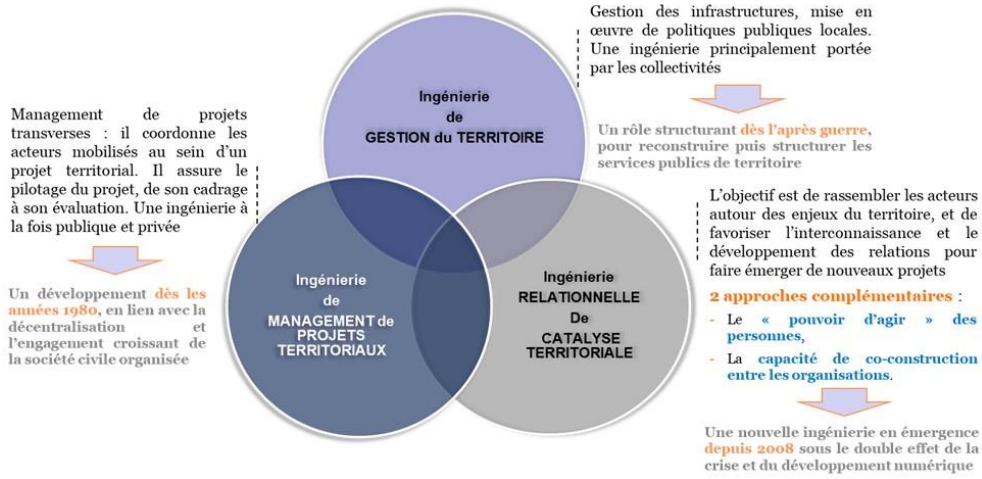
Tout se joue beaucoup d'autour du lieu. Notre premier public, ce sont les jeunes. Les initiatives des jeunes sont souvent nombreuses autour de nouvelles technologies. On a donc un immeuble au centre-ville d'Orléans, un tiers-lieu en autogestion. C'est un lieu qui est autogéré par un collectif de 130 jeunes, ayant un statut différent (résident ponctuel ou permanent), et ces jeunes sont créateurs d'entreprises : autoentrepreneurs, collectifs de jeunes, associations, engagés dans des projets humanitaires sur la parole des jeunes etc. Dans ce lieu, il y a un accès aux matériels de pointe, notamment des ordinateurs, des caméras, etc., qui permet d'avoir des collectifs de jeunes de très grande influence : on les appelle les influenceurs. Ils sont sur instagram, Youtube, etc. On a aussi un lieu qui accueille les associations comme Villes au carré qui sont des permanents et organisent des évènements et des réunions.

Nous travaillons aussi avec les collectivités et un réseau d'entreprises important. On organise les évènements autour de jobs d'été. Tous ces réseaux se croisent autour de ce lieu malgré leur différence culturelle ou même de vocabulaires : habitants, jeunes, moins jeunes, collectivités, entreprises. C'est notre rôle d'animer ces rencontres d'acteurs.

On a beaucoup d'intuition et de militantisme parce qu'on est une association. On a donc besoin d'un point de structuration qui nous permet aussi d'être multiplicateur. On a voulu construire le projet d'abord avec le financement public mais peu de structures publiques nous ont suivi. On a eu un coup de main de la région pour lancer mais le tiers-lieu est financé uniquement par les entreprises. Depuis 3 mois, on a un soutien de FEDER donc on va ouvrir deux autres tiers-lieux : à Tours et en le milieu rural.

Pour conclure ce 1er temps d'échanges

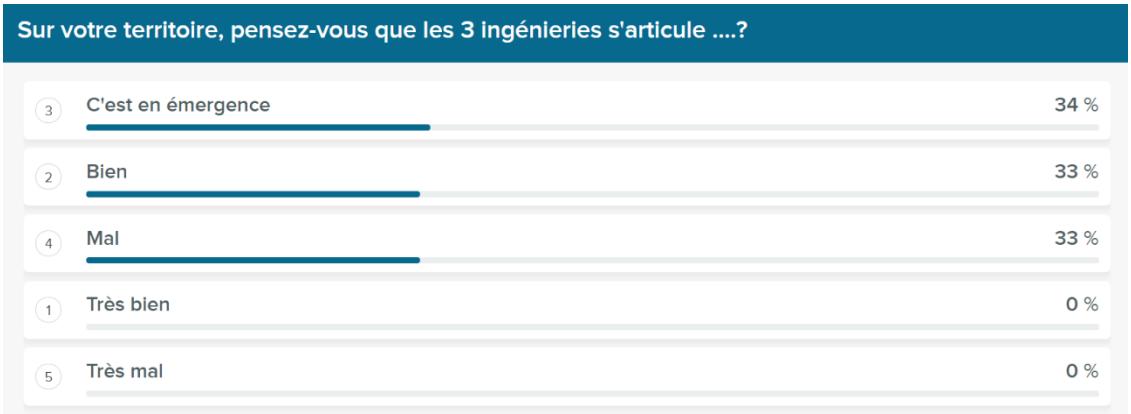
La « Catalyse territoriale » correspond à **l'émergence d'une 3ème ingénierie** aux côtés de celle de gestion d'un territoire et de management de projets locaux. Elle est complémentaire aux 2 autres formes d'ingénierie. Son objectif est d'organiser les liens et l'interconnaissance.



RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

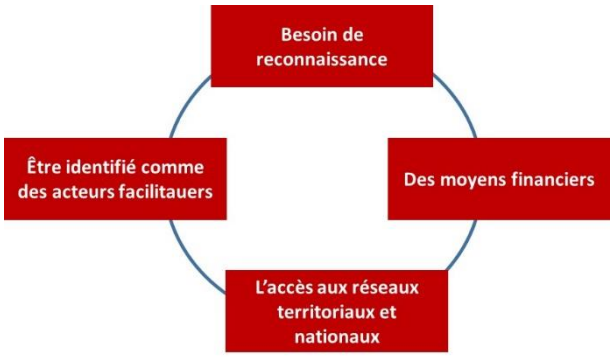
Question / réponse interactive : l'articulation des ingénieries

wisembly



Les 4 témoins expriment les besoins pour développer l'ingénierie de catalyse territoriale

Introduction de ce 2ème temps d'échanges
Pour favoriser le développement de cette 3ème ingénierie, **4 besoins ont été identifiés** : un besoin de reconnaissance, des moyens financiers, l'accès aux réseaux territoriaux et nationaux, être identifiés comme acteurs facilitateurs par les acteurs publics territoriaux



Un besoin de reconnaissance *selon Patricia Auroy du RNET*
Le métier de développeur économique n'existait pas dans les nomenclatures de Pôle Emploi ou du CNFPT. Ce poste est relativement récent pour être reconnu dans ces nomenclatures. Un travail important a été fait par 6 organisations patronales portées notamment par l'AdCF, le Cner, la CCI, initiatives France, France Cluster – le métier de développeur / animateur cluster date d'une vingtaine d'années. Ces organisations patronales, avec l'appui du RNET, et d'Aradel, ont élaboré **un référentiel métiers sorti en 2016**, qui reconnait les différentes fonctions du développeur économique. Ce référentiel répond au besoin de légitimation de ce métier qui permet aussi d'avoir une légitimité d'intervenir sur les territoires puisque le développement économique concerne énormément d'acteurs qu'on met autour de la table. Pour que ce collectif fonctionne, il y a aussi un besoin de **légitimer chacun des acteurs dans son périmètre d'intervention** parce que lui-même doit rendre compte au sein de sa structure. Pour travailler dans un climat de confiance, il faut que cette légitimité se fasse au sein du collectif. C'est aussi essentiel pour que les entreprises qui sont au cœur de cette dynamique soient rassurées. C'est un point d'entrée pour les acteurs de s'adresser aux bons interlocuteurs.

Des besoins financiers *selon Tierry Ferey de l'InfoLab*

La structure économique du CRIJ n'était plus viable. On a donc créé le tiers-lieu par nécessité, il fallait que l'association soit créative. On a donc trouvé ce lieu pour déployer le projet. On est fatigué des appels à projet et des dossiers à faire puisque cela demande d'avoir du temps de le faire et de l'ingénierie : c'est beaucoup d'investissements et d'argent pour des résultats qui ne sont pas sûrs du tout. On a donc **créé un secteur qui nous ramène de l'argent qui permet à des partenaires publics et associatifs d'utiliser nos locaux**. L'argent est injecté dans le bâtiment, dans les projets qu'on développe, et dans la recherche et développement, ce qui nous a permis de développer l'Infolab. Cela nous permet aussi de changer également notre position : je ne veux pas être dépensier, j'ai de l'argent donc je peux proposer aux partenaires de travailler ensemble. La co-construction se fait à travers ça. Le fait d'avoir nos ressources propres nous ouvre beaucoup de portes. Par ailleurs, l'espace de coworking est gratuit (les utilisateurs cotisent). Tous les jeunes porteurs de projets sont accueillis gratuitement et dans les conditions adaptées (ouverture 24h/24, 7j/7) qui leur permettent de s'approprier le lieu.

Le tiers-lieu permet aussi de tomber les barrières : je vois bien les murs qui peuvent exister entre différentes familles d'acteurs (associatifs, entreprises, collectivités locales, etc.). C'est important de se dire à un moment donné ce qui nous différencie, et pas seulement les objectifs communs. Nos financeurs ont différents enjeux mais on se retrouve sur les mêmes actions. Il est donc important qu'il y ait un professionnel formé aux enjeux de partenariats, de co-construction, de participation citoyenne et de la vie locale parce qu'il est important que les habitants s'approprient ce lieu. On commence aujourd'hui d'avoir un écosystème qui nous semble intéressant. A partir de janvier 2021, on va le tester sur le milieu rural qui n'a pas le même enjeu que le centre-ville en termes de mobilisation d'acteurs.

L'accès *aux réseaux territoriaux et nationaux* *selon Eric Nowak de Microville 112*

Nous on s'adresse aux réseaux au niveau de la communauté de communes parce qu'on a des besoins techniques à résoudre. Encore plus large, avec la Région parce qu'on va parler d'énergie et d'isolation. Au niveau national, on a aussi des intérêts. Le fait d'être dans les réseaux territoriaux et nationaux permet **d'avoir accès aux autres expertises et expérimentations, et de partager des problématiques différentes**. Le fait de rencontrer des gens qui ont des problématiques différentes et d'être dans un réseau national comme Alliance Sens et Economie est important pour construire une expertise. Le projet Microville 112 est grand avec 90 ha et 50 000 m2 de bâtiments et 2500 personnes : raison de plus pour s'entourer des expériences des autres.

Être identifiés comme acteurs facilitateurs du développement socio-économique *du territoire selon Frédérique Marquet du territoire PEMB*

On parle de 360°. On est en contact avec tous les acteurs. Nous avons donc la possibilité de connaître les initiatives qui prennent, les projets en cours, une connaissance approfondie des sujets même de la société civile, et nous connaissons les politiques publiques. Du coup, il faut absolument qu'on nous identifie comme facilitateur. Nous pouvons renforcer l'impact des projets et faire des liens pour permettre aux projets menés localement de prendre de l'ampleur et de donner de l'aide aux politiques locales pour trouver des solutions dont elles ont besoin. Nous devons être identifiés comme facilitateurs, d'abord au sein de notre propre structure auprès des différentes directions, mais aussi au sein de des villes notamment auprès des élus et des techniciens.

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

« Outillage » : kit pratique « Sortie de crise du Covid-19 en territoire »

- **Pourquoi ce kit ?** : outiller les catalyseurs et faciliter leurs actions dans le contexte actuel, pour animer le « Jouer collectif » en territoire
- **Que trouve-t-on dans ce kit ? :**
  - Des Outils politiques : avoir des éléments d'argumentaire pour « embarquer » les acteurs de territoire à « Jouer collectif »
  - Des Outils stratégiques : aider les acteurs à se retrouver dans les programmes d'actions liés au Covid-19
  - Des Outils pratiques pour animer la co-construction sur le territoire
- **Où peut-on trouver ce kit ?** le kit est accessible sur la plateforme « L'innovation territoriale en actions » : https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/covid-19-urgence-et-relance

L'exposition « à la (re)découverte de la diversité des territoires »

Pause méridienne qui a permis de mettre en valeur la diversité des territoires. Le support de présentation est accessible via le lien :
http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2020/08/LR-VoyageCartographiqueReDecouverteTerritoires-MAJJuillet2020-BAD.pdf

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

La diversité des profils des catalyseurs territoriaux

Regards croisés sur la diversité des profils de catalyseurs territoriaux : le réseau des praticiens chercheurs d'AgroParisTech, la Fondation de Lille, la Fabrique des Transitions, le Réseau Alliances, le PTCE Les Mureaux, animés par le French Impact

En synthèse

La « Catalyse territoriale » est incarnée par une diversité d'acteurs. En fonction de son profil d'origine, la manière de l'animer est différente. Cette diversité est une richesse. Il est important de croiser les regards entre 5 profils complémentaires : acteurs de l'ESS, acteurs académiques, fondations, collectivités, entreprises et acteurs associatifs.

Le **PTCE** (Pôle Territorial de Coopération Economique) **Vivre Les Mureaux**, issu d'une association d'insertion, a été créé pour permettre à la ville d'atteindre un objectif de plein emploi à horizon 7 ans. Il réunit et fédère tous les acteurs territoriaux (associations, entreprises, collectivités, acteurs de l'insertion, citoyens, etc.). Cette diversité de forces vives agit au service du développement économique du territoire avec le prisme initial de l'insertion, puis aujourd'hui via le développement de l'entrepreneuriat.

Le réseau Alliances est un réseau créé pour fédérer les entreprises de toutes tailles dans les Hauts de France. Aujourd'hui, les établissements de l'enseignement, des collectivités, des hôpitaux, etc. adhèrent au réseau. Constitué sous forme associative, il permet d'être neutre et de mailler les acteurs représentatifs du territoire pour les faire travailler à la fois sur leurs propres démarches (via des formations, clubs, ateliers, etc.) mais également sur des projets de territoire.

La Fondation de Lille est une fondation territoriale, créée pour soutenir des actions d'intérêt général (quel que soit le domaine) sur le territoire lillois. Pour cela, elle s'est entourée d'acteurs publics, d'entreprises, d'associations, … l'ensemble des acteurs contribuant à l'intérêt général local. La Fondation de Lille est un acteur neutre, tiers de confiance, facilitateur. Elle cherche à devenir de plus en plus un outil de dialogue et d'échanges entre acteurs qui ne se connaissent pas nécessairement mais qui de par leur diversité peuvent apporter une grande richesse au territoire.

La **Fabrique des transitions** est issue du retour d'expérience de la ville Loos-en-Gohelle puis du dispositif Villes Pairs. Elle vise à valoriser et partager les expériences et méthodes de territoires pionniers pour permettre à d'autres de s'en inspirer. Cette volonté d'essaimer s'appuie sur 200 organisations qui ont rejoint la Fabrique, organisées en quatre collèges : les acteurs de territoire, les acteurs d'ingénierie, de recherche-action, les acteurs étatiques. L'objectif est de mettre en place une ingénierie de « pair à pair » qui mutualise les forces vives et les compétences au service des territoires résilients.

Le **Réseau des Praticiens Territoriaux de la Chaire InterActions d'AgroParisTech**. Celle-ci a pour objectif d'associer chercheurs et « praticiens » sur des projets territoriaux, notamment au sein de territoires en transitions. Cela se traduit par trois dispositifs : l'Observatoire des transitions (notamment agricoles et écologiques) pour décortiquer, capitaliser et formaliser les processus de transitions, le tiers lieu Inn Lab pour expérimenter avec tous les acteurs territoriaux les conditions de posture de changement, et le Réseau des Praticiens Territoriaux. Celui-ci réunit tous les acteurs, chercheurs, formateurs, impliqués dans des dispositifs de recherche, formation, action pour concevoir et réaliser des projets de territoire. Leurs réflexions suivent le cheminement suivant : connaître pour comprendre et comprendre pour agir. Cela se traduit par trois enjeux : le partage de connaissances, l'organisation et l'adaptation des pratiques, la légitimité et la garantie de l'intérêt commun.

Introduction d'Irène VALDELOMAR, *Responsable programme Territoires et Partenaires,* ***French IMPACT***

Il existe de nombreuses approches de la co-construction territoriale, différentes mais qui poursuivent un but identique : la mobilisation d'acteurs complémentaires au service de leur territoire. A ce titre, le French Impact, association issue d'une initiative gouvernementale, souhaite valoriser et faire reconnaître cette diversité des profils au sein des écosystèmes.

Vivre Les Mureaux *avec* ***Jean-Marc SEMOULIN****, Président du* ***PTCE***

Vous êtes un PTCE issu d'une association, est-ce que cela vous a aidé pour créer un PTCE au service du développement économique du territoire ?

Je suis Directeur d'une structure d'insertion : on remet par an près de 30 personnes en emploi. Il y a trois ans, on s'est rendu compte que pendant qu'on remet 30 personnes en emploi, il y a le double ou triple qui perdait leur emploi. La ville des Mureaux a tous les symptômes des personnes en insertion : mauvaise image de soi et mauvaise image des autres autour - les personnes en recherche d'emploi hésitent à mettre le nom de leur ville sur leur CV. Notre intuition était de dire que si la ville a les mêmes symptômes que les personnes, on utilise les mêmes méthodes et peut-être que la ville réagira comme une personne. On a commencé à le tester, et on a commencé à constater qu'effectivement la ville a la même réaction. Alors on a rassemblé l'ensemble des acteurs sur une grande réunion du 30 septembre 2017. On a dit « on arrive à remettre quelqu'un en emploi en 7 mois. Si on dit qu'un mois pour la personne est un an pour la ville, on pourra remettre la ville en plein emploi en 7 ans. Tous ceux qui veulent nous rejoindre peuvent le faire. » On a créé un collectif avec 125 membres fondateurs : association Vive les Mureaux, un PTCE qui rassemble des citoyens, associations, entreprises, collectivités territoriales, institutions de l'insertion, centres de recherche, centres de formation et communautés religieuses (puisqu'un tiers de la population locale est religieuse pratiquante).

On s'est donné l'objectif du plein emploi en 7 ans, qui nécessite un changement de regards. Les difficultés qui peuvent exister, on les transforme en atouts. Par exemple, une ville avec une difficulté de l'immigration, on la transforme en richesse de la diversité et on réfléchit sur comment valoriser cela. Ce changement de regard se fait aussi dans nos positionnements. On s'imaginait comme une banlieue de Paris, région mis au banc de cette grande ville : en la renversant, on se rend compte qu'on est sur une ville d'une richesse étonnante. On a fait aussi un grand travail avec les médias pour que l'on se voit différemment et positivement.

Et puis sur la partie économique, on a un booster de l'entrepreneuriat. Mais on réfléchit aussi sur la manière d'accompagner ces entrepreneurs via le tiers-lieu et sur comment le statut CAE serait sécurisant. Ensuite, une fois le projet démarré, on réfléchit sur comment communiquer sur ce projet.

Le Réseau Alliances *avec* ***Sophie LETARTRE****, Cheffe de projet innovation sociale – RSE*

Le Réseau Alliances est un réseau qui fédère des entreprises territoriales. En quoi le fait d'être un Réseau d'entreprises vous permet de coordonner l'envie collective des entreprises à s'engager sur leur territoire ?

Le Réseau Alliances est situé près de Lille dans les Hauts-de-France. Je suis en charge des sujets autour de l'innovation sociale qu'on a lancés il y a bientôt 6 ans au sein du Réseau. Nous sommes une association qui a été créée il y a 30 ans par des dirigeants qui souhaitaient échanger sur les bonnes pratiques. On ne parlait pas à l'époque de la RSE ni de l'ESS mais déjà il y avait une volonté de progresser en la matière et de créer ce lieu de discussions et de partage. L'association a beaucoup évolué depuis, on est une vingtaine de collaborateurs. Notre mission est de promouvoir une économie responsable dans la région. On a 370 adhérents : des entreprises de toute taille - des jeunes entreprises ou des anciennes -, des établissements d'enseignement supérieur, des collectivités, des hôpitaux, des associations, des entrepreneurs sociaux, etc. Même si le Réseau est historiquement orienté vers les entreprises, il réunit aujourd'hui des structures très variées. On a été précurseur sur le sujet à l'époque, aujourd'hui l'une de nos valeurs ajoutées, c'est qu'on est une association et ce statut nous permet de travailler différemment et d'attirer différentes structures. On a une offre réservée à nos adhérents, évidemment autour de l'économie responsable qui est assez variée : formation, clubs, ateliers d'échange de bonnes pratiques, workshop. Ce qui fait que les

adhérents peuvent venir piocher un peu au cours de l'année les ateliers qui les intéressent. Le Réseau brasse beaucoup d'acteurs sur les sujets de diversité, de modèles économiques, etc. Ce travail inter-entreprises nous différencie beaucoup des autres structures et nous permet de nous placer clairement comme catalyseur d'acteurs pour innover autour de l'économie responsable.
On mélange les profils dans nos ateliers - des grandes entreprises et industriels, entrepreneurs, associatifs, etc. et cela créé énormément de richesses. C'est ce qui plait beaucoup aux adhérents car ils peuvent piocher les bonnes pratiques mais aussi les écueils, ce qui leur permet d'avancer dans leurs projets.
On est financé par le secteur public et 60% par le privé, et on est au cœur des enjeux du tissu économique local. A travers l'offre qu'on propose et les sujets sur lesquels on travaille ensemble, on arrive à faire converger les enjeux économiques et les enjeux du territoire. On maille les acteurs représentatifs du territoire pour les faire travailler aussi bien sur leurs propres démarches, mais aussi sur les projets de territoire plus largement. Depuis quelques années, notamment avec le développement de sujets autour de l'innovation sociale, on a beaucoup travaillé sur la coopération entre acteurs puisqu'on se rend compte que les acteurs n'ont plus envie de travailleur dans leur coin, les entreprises ont envie de connaitre les associations et inversement. Ces coopérations doivent aussi être accompagnées à différentes phases. C'est un sujet qui s'approprie de plus en plus au sein du Réseau Alliance. Les formations et les actions de sensibilisation sont ouvertes à tous, y compris aux non adhérents ; et on créé ces lieux de rencontre et de réflexions et accompagne ce travail entre ces acteurs.

***La Fondation de Lille** avec **Delphine VANDEVOORDE** Directrice*

En quoi le profil de Fondation vous permet de vous positionner comme un médiateur entre la diversité des profils des acteurs du territoire ?

La Fondation de Lille est créée à l'initiative de Pierre Mauroy à la fin des années 1980 pour doter Lille et la région d'un outil juridique sécurisé qui permet de collecter les fonds privés pour mener des actions d'intérêt général, et de mutualiser ces fonds privés avec les fonds publics. L'intérêt général est l'affaire de tous donc il était important de mettre autour de la table les acteurs publics mais aussi des entreprises et des associations et l'ensemble de tous ceux qui pratiquent l'intérêt général dans la région. Il avait aussi une vision de faire rayonner Lille et donc la Fondation mène aussi des actions à l'international.
La fondation est reconnue d'utilité publique, et depuis 2008, abritante. Elle a aussi la possibilité d'intervenir dans tous les domaines : urgence sociale, éducation, formation, actions culturelle et patrimoniale, environnement, etc. Nous menons les actions sociales d'urgence : on peut venir aider des personnes en très grande difficulté avec l'aide de l'assistance sociale, mais aussi soutenir les projets innovants comme la création d'une conserverie solidaire de la MEL créé sous forme d'association et qui devient bientôt une fondation abritée sous notre égide.
La fondation de Lille est une fondation territoriale : un concept peu connu à l'époque où elle a été créée. On se rend compte que ces modèles de fondation existaient dans le monde anglosaxon. Bien que la Fondation de Lille soit une fondation territoriale, elle n'est pas fermée sur son territoire.
Ce qui est important pour nous est de devenir un outil de dialogue et d'échanges entre acteurs. Dans la région, il y a une vie associative très riche, beaucoup de fondations et de réseaux : la difficulté parfois est que ces réseaux ne se parlent pas. Il faut donc trouver sa place dans toute cette intelligence.
La Fondation de Lille est un organisme neutre. La question de la neutralité est très importante parce que lorsque nous avons des acteurs pluriels il faut avoir cette qualité. En tant que facilitateur, nous avons beaucoup de souplesse et de rigueur, on peut se qualifier comme tiers de confiance pour ceux qui veulent faire du don et qui ne savent pas à qui s'adresser. La Fondation peut redistribuer des fonds pour les actions qui ne sont pas directement portées par la Fondation de Lille.

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

La Fabrique des transitions *avec* ***Julian PERDRIGEAT,*** *Délégué permanent,*

La Fabrique des transitions est une alliance d'acteurs différents issue de l'expérience des élus. Est-ce que cela vous a aidé pour vous positionner sur la mutualisation des forces vives et des compétences ?

Je travaillais comme directeur de cabinet de la ville de Loos-en-Gohelle. Loos-en-Gohelle, c'est 30 ans de recherche-action sur la façon de se sortir de l'effondrement minier. Le chômage explose, on a un cataclysme socioculturel qui s'abat sur le territoire des Hauts-de-France, sur le bassin minier. A partir des années 1980, on a mis en place des démarches de résilience pour rebondir de ces chocs. Loos-en-Gohelle est labellisé démonstrateur national de la conduite de changement en 2014. C'est-à-dire que l'ADEME reconnait ce qui se joue dans cette petite ville de 6500 habitants et prend acte du fait que Loos-en-Gohelle est une espèce d'école dans laquelle on vient se former. On a documenté cette méthode : par quoi on a commencé, quelle démarche de transition écologique on a mis en place, avec ses résultats et ses limites. Ce qu'on a cherché à faire est de décontextualiser cette expérience et de regarder s'il y a des similitudes ou invariants et des principes directeurs communs avec d'autres territoires : c'est un dispositif qui s'appelle Villes Pairs, territoires pilotes de la transition. Les Villes Pairs c'est un dispositif de réflexivité et de partage d'expériences entre les élus et techniciens mais aussi des opérateurs économiques. On y réunit donc trois catégories d'acteurs complémentaires pour arriver à conduire un changement systémique sur une quinzaine de territoires à différentes échelles. On a fait un référentiel.

Dans le cadre de ce travail, on a monté un groupe miroir pour réunir toute une série de réseaux, y compris les réseaux qui ne se parlent pas, qui font des choses intéressantes mais qui collectivement ne font pas système. On ne peut pas faire un changement systémique sans que les acteurs ne s'organisent pas collectivement et ne créent pas les conditions de convergence et de synergie. La Fabrique des transitions est née de cette dynamique-là : les expériences pilotes ancrées territorialement, puis une décontextualisation par l'identification des principes directeurs communs entre ces pilotes, et une réunion avec les réseaux pour créer un espace de coopération. La Fabrique des transitions, c'est près de 200 organisations qui ont signé une charte des alliances. On rassemble 4 grandes catégories d'acteurs. Le premier collège rassemble tous les acteurs du territoire : collectivités territoriales, entreprises, société civile organisée, etc. Le 2e collège, les professionnels de transition : agences locales des énergies, agences de biodiversité, structures d'ingénierie éducative, centres de ressource. Le 3e collège, les acteurs de la recherche-action : instituts de recherche, Le RAMEAU, laboratoires, universités. Le 4e collège, les acteurs étatiques qui partagent une responsabilité territoriale : ADEME, ANCT, AFD, acteurs de l'Etat déconcentrés, DREAL, préfectures, etc. Ils jouent un rôle majeur dans le changement d'échelle et donc il faut les impliquer.

On se considère comme une communauté apprenante : il n'y a pas une méthode pour conduire le changement, mais il y a des principes directeurs. Et ce sont ces principes là qu'on essaie de mettre en avant et de faire valoir dans nos différents groupes de travail. Notre objectif est de mettre en place une ingénierie de pair à pair. On considère aujourd'hui qu'à côté de l'ingénierie publique et celle du privé, il manque une ingénierie portée par ceux qui ont fait le chemin et qui peuvent éclairer les chemins que d'autres peuvent prendre à l'aune de leurs propres expériences.

Le Réseau des Praticiens Territoriaux de la Chaire InterActions d'AgroParisTech
avec ***Laurent LELLI****, Directeur du centre AgroParisTech de Clermont-Ferrand*

Le Réseau réunit des praticiens et chercheurs volontaires. En quoi cette rencontre entre praticiens et chercheurs vous permet-il d'intervenir sur la capitalisation des actions et la diffusion des méthodes ?

AgroParisTech est un établissement d'enseignement supérieur qui couvre la diversité des territoires par différents sites d'implantation qui nous permet de couvrir la diversité des contextes territoriaux et des acteurs. On travaille sur des sujets en lien avec l'agriculture,

l'environnement, la gestion de l'eau, la forêt, etc. L'une des spécificités, c'est qu'on a aussi une formation continue adressée aux adultes depuis 20 ans, ce qui nous a permis de faire des aller-retours et des échanges avec des personnes – d'abord de l'Etat, puis des collectivités et des chambres consulaires, et des acteurs du monde économique. Ces allers-retours avec ces personnes qui sont passées par nos formations ont été très riches pour nous, ce qui nous a amené à réfléchir sur une interface nouvelle de collaboration avec les acteurs par une approche qui ne soit pas descendante. On a décidé il y a quelques années de profiter de la Fondation AgroParisTech. Elle a une particularité de construire des partenariats non académiques ce qui permet de diversifier les alliances entre acteurs et d'offrir les conditions de dialogue nouvelles et des alternatives entre acteurs et chercheurs. On a créé une Chaire qui s'appelle Inter'Actions pour accompagner les transitions des territoires. Le but de la Chaire est de mettre la recherche dans le contexte de co-construction des projets territoriaux, en particulier des territoires qui se qualifient d'être en transitions agroécologique et énergétique mais aussi culturelles. On a donc créé cette Chaire autour de trois intentions :

- Casser la manière dont on vient chercher les chercheurs dans des dispositifs d'accompagnement des territoires à travers la recherche-action : notre idée est d'être dans une posture d'écoute pour révéler et traduire les enjeux du territoire, et identifier les signaux que les acteurs n'étaient pas tous seuls en capacité de formuler.
- On a aussi essayé d'accompagner les processus de transition en expérimentant.
- On met également en place des formations réflexives.

Ces intuitions se traduisent en la création de trois dispositifs.

- D'abord on considère ce qui se passe en territoires à travers ces processus dits de transitions. Ils sont intéressants si on s'attache à regarder comment les acteurs s'engagent dans ces processus : qu'est-ce qui les met en relation ? qu'est-ce qui les attache les uns aux autres ? Comment on se comprend ? Comment on dialogue ? Et comment on limite le processus de distanciation entre des communautés différentes. Donc on a créé un Observatoire des transitions territoriales avec l'idée de regarder d'un point de vue qualitatif, comment les questions de transition écologique et agricole apparaissent en territoires.
- On a un tiers-lieu spécifique à AgroParisTech : Inn Lab. Il y en a trois qui sont créés sur les sujets fondamentaux d'AgroParisTech : forêt, alimentation et agriculture. On est en train de créer le quatrième sur les questions territoriales. La volonté est d'expérimenter avec tous les acteurs de territoire, les conditions de posture de changement, quelle ingénierie mettre en œuvre et comment on peut se relier entre acteurs pour poursuivre un objectif commun avec un caractère opérationnel pour agir sur les territoires. Cet Inn Lab, on l'a prototypé en living lab, on l'a testé sur l'accompagnement des politiques culturelles dans un territoire rural où peu d'ingénieries sont développées sur ce sujet.
- Le dernier élément, le réseau des praticiens territoriaux. C'est un réseau d'ingénierie de partage des compétences. On considère que si on doit travailler sur les alliances, cela ne se fera pas uniquement par la maitrise du savoir des organisations technicoéconomiques, il faut passer à l'acte. Donc on a essayé de développer un dispositif qui questionne la place de la prospective dans les territoires et la place des compétences dans une analyse et la mise en perspective des projets territoriaux.

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

L'articulation des échelons territoriaux

Débat : Le Labo des Partenariats, la Mission Mécénat du Ministère de la Culture, le RNMA, Convergences

En synthèse

L'articulation des échelons territoriaux (national / régional / Local) est nécessaire pour permettre aux ingénieries de la co-construction d'être efficaces. Cette articulation n'est cependant pas évidente à mettre en place. Où en sont les réflexions en la matière, en France et à l'international ?

Au niveau local avec Le Labo des partenariats
A l'échelle locale, il est nécessaire d'introduire la dimension citoyenne et de se concentrer au niveau du quartier, tout en restant en coordination avec l'échelon régional et national pour développer la mutualisation et l'accompagnement.

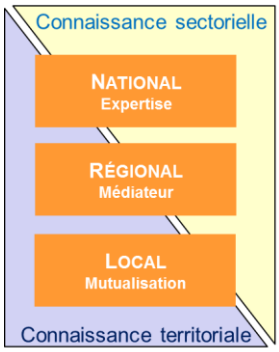
Au niveau régional avec la Mission Mécénat du Ministère de la Culture
L'objectif est de sensibiliser les entreprises et ainsi de favoriser le mécénat dans le secteur culturel à l'échelle régionale, départementale et locale. Le Pôle mécénat a permis de réunir les correspondants mécénat au niveau régional et de pérenniser la dynamique collective créée.

Au niveau national avec le RNMA
Au niveau national, le réseau est un appui, un centre de ressources et d'ingénierie pour les associations en territoire. Exemple : l'Observatoire local de la Vie associative qui réalise des études sur le paysage associatif en territoire. Les résultats sont mis en débat avec les acteurs territoriaux. Le national apporte également aux politiques publiques sa connaissance du secteur associatif. Et pour mieux appréhender ce secteur et les fonctions que peuvent porter les maisons des associations, des recherches actions sont lancées réunissant, chercheurs, experts et praticiens.

Au niveau international avec Convergences
La démarche de Convergences est d'identifier collectivement les enjeux et les priorités de certains territoires dans différents pays, et d'effectuer un travail de sensibilisation, de promotion de ce qui existe déjà et de structuration des écosystèmes locaux. Convergences vise à créer un réseau des réseaux international pour travailler un monde zéro exclusion, zéro carbone, zéro pauvreté.

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Introduction ***Charles-Benoît HEIDSIECK****, Président du* ***Réseau des pionniers des alliances en Territoire***



Le territoire a un rôle différent selon l'échelon considéré. Quel que soit l'échelon, les connaissances sectorielles (apports d'expertises) et territoriales (vision transverse des besoins d'un territoire) sont nécessaires et complémentaires. La question est alors de déterminer comment les échelons s'articulent entre eux, et comment articuler l'apport d'expertise et la connaissance des territoires.

Comment ces articulations sont-elles vécues ?

Au niveau ***local*** *: Le* ***Labo des partenariats*** *avec* ***Cécile DUPRE-LATOUR*** *Responsable*

Il y a 12 ans quand on est venu vous voir, on était aux prémices du projet et on se sentait très seuls sur notre territoire. On a découvert le RAMEAU en lisant les premiers écrits du RAMEAU, on s'est dit que ces gens écrivaient ce qu'on faisait et ce qu'on voulait écrire ! Au tout début de notre expérimentation, on sentait qu'il y avait le besoin de rapprocher les acteurs de notre territoire pour le bien commun. Ces projets d'entrepreneuriat social et les entreprises du territoire se lançaient dans des projets de responsabilité sociale, et on avait une intuition que l'on pouvait être un mouvement parallèle et du coup, on pouvait perdre l'énergie plutôt que de mettre nos énergies ensemble au service des projets plus ambitieux qui répondraient à nos défis locaux. Donc on a démarré à l'échelle régionale en essayant de croiser les stratégies des organisations pour produire un impact sociétal. Après cette expérience, on s'est rendu compte que ce qui marchait à l'échelle locale, c'est surtout les personnes. C'est-à-dire qu'il y avait des gens qui sont devenus ambassadeurs et qui prennent ces coopérations en main. On s'est aperçu qu'il nous manquait un élément : c'est d'introduire la dimension citoyenne. On est tous touchés par les défis de mobilité, d'alimentation, de solidarité et du bien vieillir. C'est avant tout ces citoyens à qui on s'adressait et les citoyens pouvaient embarquer leurs organisations. C'est comme cela qu'on a lancé start-up de territoires en élargissant les coopérations aux citoyens. Quand on a fait ça, on s'est aperçu que notre échelle d'action s'est modifiée. On a une action qui est très ancrée sur le territoire, à l'échelle de l'agglomération parce qu'il y a ce besoin de proximité. A travers ce qu'on a vécu avec la crise de Covid, on s'aperçoit que l'échelle de quartier est puissante. Il y avait beaucoup de personnes qui voulaient s'engager, et cela nous a interrogé sur la question existentielle et sur notre utilité. Le besoin d'agir avec les autres nous a amené à centrer notre action à l'échelle du quartier. A l'échelle de quartier, la capacité de mobilisation et de réunir une diversité des personnes est plus grande. Aujourd'hui, on est beaucoup moins ambitieux en termes de rayonnement et d'échelle d'action mais l'enjeu est d'articuler ces différents échelons au service de transitions. Pour qu'il y ait une vraie transformation, il faut tisser des liens avec les acteurs à l'échelle de la région à la fois pour la mutualisation et le partage d'expériences.

Les Start-up de territoires se sont développés sur différents territoires tels que Romans-sur-Isère, Figeac, Lens, Bordeaux, Lille, Strasbourg, etc. On est en train de créer l'articulation interterritoriale pour favoriser le partage et transmission entre ces territoires.

Enfin l'articulation est aussi importante avec le niveau national. En accompagnant les projets, on s'est aperçu que les projets citoyens sont aussi des chemins de vie des personnes qui les portent. On accompagne donc aujourd'hui les individus en collaboration avec les acteurs nationaux qui souhaitent essaimer et démultiplier les impacts.

Une coopération à l'échelle nationale et à l'échelle locale, ce n'est pas facile : il faut prendre du temps pour se connaitre et construire la coopération.

*Au niveau **régional** : la **Mission Mécénat du Ministère de la Culture** avec **Robert FOHR** Chef de la mission*

Notre démarche est née de la nécessité de sensibiliser les entreprises et les particuliers pour introduire un renouveau dans le paysage de la philanthropie dans le secteur culturel en particulier. Au niveau du Ministère de la culture, s'est développée une réflexion sur comment on embarque les Français et le tissu économique culturel. On a déjà des grands mécènes parmi les grandes institutions, les fondations, etc. Mais il fallait transposer cela à l'échelle régionale, départementale et locale. On n'avait pas de lien développé avec les entreprises. On avait beaucoup d'interlocuteurs attentifs parmi les alliés naturels de la culture mais ils sont plutôt des individus. Donc on s'est rapproché d'une institution qui pouvait nous aider à faire ce travail : on est allé voir la CCI France, le conseil supérieur de l'ordre des experts comptables, le Notariat pour toucher les donateurs individuels, et plus récemment, à leur demande, nous avons été rejoints par le conseil national des barreaux. Cela fait beaucoup de professionnels. L'objectif était de désigner les correspondants mécénat, des gens capables de parler de la législation nouvelle et de ce qu'elle peut apporter à la culture chez les différents partenaires, à commencer par nos établissements du Ministère de la culture et les DRAC. Au final, on a constitué un réseau d'environ 300 correspondants mécénat qui travaillent ensemble pour organiser des évènements pour que les entreprises rencontrent les acteurs culturels. Au fond, c'était simple comme organisation. Ce qu'on promouvait à travers ce protocole qui existe depuis 2005 / 2006, renouvelé par Francois Mitterrand et Fleure Pellerin, c'était la constitution du réseau de correspondants qui pouvaient répondre à des questions et favoriser les rapprochements mais aussi de développer le mécénat collectif : c'est-à-dire, rassembler les mécènes pour soutenir plus fortement la dynamique culturelle sur les territoires.

Alors, on a touché là une limite. La fragilité de ce système, c'est que les gens par exemple à la DRAC restent à leur poste pendant quelques années mais ils s'en vont. Quand le correspondant mécénat – qui est d'ailleurs une deuxième fonction – s'en va, il faut recommencer. C'est de là que née l'idée du Pôle mécénat qui vise à structurer notre action dans la durée à travers la création de guichet qui permet de poursuivre cette action en région en dépit de l'instabilité des responsables. L'idée est venue modestement en Picardie, puis cela a pris différentes formes en différentes régions (portail numérique, création d'une association, etc.).

Les territoires c'est une priorité réaffirmée. Notre action est au départ très institutionnelle mais avant 2003, il y avait moins de 2000 entreprises qui pratiquaient le mécénat et aujourd'hui, 60 000 entreprises le font.

*Au niveau **national** : le **RNMA** avec **Paul BUCAU,** Chargé d'animation de réseau et de formation*

A la Maison des associations, au-delà de sa fonction de mutualisation, il y a des équipes qui interviennent et accompagnent sur les questions de gestion associative ou autres. Cela crée un terreau d'interconnaissance à partir duquel on peut assumer le rôle de catalyse territoriale où on essaie de décloisonner les associations, de les faire parler avec les collectivités pour co-construire les politiques publiques et dialoguer avec les entreprises. Il y a 25 ans, 5 ou 6 directeurs avaient la volonté de créer un réseau pour mutualiser. Depuis 7 ans, ce réseau se développe sous la forme d'association et commence à développer des ressources à partager et structurer les actions d'outillage. Par exemple, l'Observatoire Local de la Vie Associative produit des études sur le paysage associatif Français mises à jour tous les quatre ans, pour les mettre à disposition des territoires. Cela permet d'avoir un outil d'observation et les données sont mises en débats en réunissant les associations, les collectivités et les services de l'Etat, ou autres acteurs. A partir de là, né un plan d'actions. Cette action est rendue possible grâce à l'expertise nationale et le travail collectif au local.

Avec 70 membres, le réseau a une fine connaissance du secteur, on développe beaucoup de réflexions sur les politiques publiques. Là encore, c'est avec la présence du réseau national qu'il est possible de mener cette action. On est à un moment de maturité où on a deux recherche-action qu'on préfigure. Sur la première recherche-action, on va mobiliser la sociologie et l'anthropologie pour comprendre comment l'histoire d'un territoire participe à la structuration du développement associatif. L'autre recherche est plus sur la prospective : ces travaux qu'on fait en co-construction sur les territoires, aujourd'hui, il est temps d'analyser plus finement quels sont les mécanismes et les postures professionnelles pour produire de nouvelles idées. Ce va-et-vient entre

l'expérience locale qu'on va décortiquer mise dans un pot commun pour accompagner ce mouvement est en cours.

*Au niveau **international** : **Convergences** avec **Thibault LAROSE** Directeur exécutif*

Je reviens à l'origine de Convergences. En 2008, la démarche est initiée par une ONG française ACTED à partir d'un constat que tous les secteurs, publics ou privés, ne travaillent pas ensemble. Ce manque de convergence des agendas et l'insuffisance de moyens et de ressources à mobiliser au service de l'intérêt général s'est cristallisé sur un accroissement des enjeux économiques, écologiques et sociaux. Aussi autour de l'injonction contradictoire qui représente l'exigence d'un monde sans pauvreté et un monde sans carbone. On l'a vu avec les gilets jaunes. Un problème auquel il n'est pas facile de répondre. En pratique, cela signifie de répondre aux défis de la pauvreté grâce à une croissance forte mais plus inclusive et non carbonée, et frugale en consommation énergétique et riche en développement personnel et collectif. De ce constat, nous voyons un cadre de référence : les ODD. C'est ce cadre commun sur lequel nous voulons travailler et qui nous donne un langage commun universel. Les indicateurs d'accomplissement des ODD montrent que la France n'en est pas encore là, comme beaucoup d'autres pays. On doit faire l'effort d'accélérer.

Nous avons lancé en 2008 le forum mondial qui se veut un lieu de dialogue ouvert entre toutes les structures – chefs d'entreprises, associations, ESS etc., ouvert aussi à l'international avec la présence de 80 différentes nationalités. De notre prisme, pour atteindre les ODD, il faut réarticuler les différents modèles socio-économiques au service de l'inclusion et de meilleurs impacts. Depuis 3 ans, on répond à un appel de la société civile en Birmanie, en Tunisie, en Colombie, en Grèce, etc. pour mettre en place une action pour dialoguer autour des enjeux locaux et identifier les priorités. C'est en co-construction qu'on définit ces grilles de lecture, qui vont devenir une feuille de route opérationnelle. On regroupe donc un certain nombre d'acteurs et on travaille sur les lois, les modèles de partenariats pour valoriser l'existant et accélérer les dynamiques. Cela passe aussi par beaucoup de sensibilisation, de promotion de ce qui existe, de structuration d'écosystème local, et de mise en réseau des écosystèmes locaux et entre écosystèmes internationaux. « Think global, act local » : penser globalement et agir localement. A travers une alliance, on essaie de créer un réseau des réseaux international, une alliance mondiale pour que tout le monde co-construise un monde zéro exclusion, zéro carbone et zéro pauvreté.

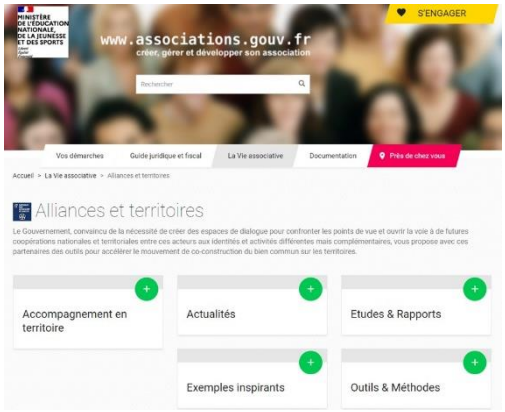
Le numérique au service de l'ODD17 en territoire

Séquence avec l'appui de Villes au Carré

Ateliers de co-construction

Travail en sous-groupe sur 4 fonctionnalités pour qualifier les besoins sur les fonctionnalités utiles pour les « catalyseurs territoriaux »

Atelier 1 : Une vitrine pour le réseau (co-animation Morgane Bigot de Morogues de la DJEPVA et Yann Ulliac de l'Observatoire des partenariats)



L'atelier 1 avait comme sujet « La vitrine grand public pour les alliances ». La discussion était autour du site association.gouv sur lequel nous avons créé une rubrique « valoriser les alliances ». Les participants ont proposé :

- Création d'une rubrique « agenda » afin d'informer tous les évènements sur les alliances territoriales
- Sur la rubrique « exemples », intégrer une story telling pour une meilleure valorisation des catalyseurs et la redirection vers les réseaux sociaux.
- Un forum d'échange entre néophytes complets et pionniers des alliances afin de permettre de nourrir la réflexion de chacun
- Une réflexion sur une cartographie ou un annuaire : on pourrait commencer peut-être par l'annuaire puisque son usage est plus facile d'accès, mais il faudra travailler sur une cartographie plus complète.

Atelier 2 : plateforme pédagogique « L'innovation territoriale en actions » (co-animation Frédérique Marquet du Territoire PEMB et Elodie Jullien du Réseau des pionniers des alliances en Territoire)

Il est important d'articuler la pédagogie en présentiel et l'apprentissage à distance. Les points de vigilance sont les suivants :

- En fonction de l'intention, l'utilité du présentiel et du virtuel n'est pas la même. Notamment, s'il s'agit d'accompagner les acteurs dans leur changement de regards, ou les aider à se mettre en action, le besoin en matière de pédagogie n'est pas le même.
- Il faudrait prendre en compte les spécificités d'objectifs : s'il s'agit de simplement se faire comprendre, une sensibilisation en virtuel suffit. En revanche, s'il s'agit de faire agir, le virtuel devrait être accompagné du présentiel.

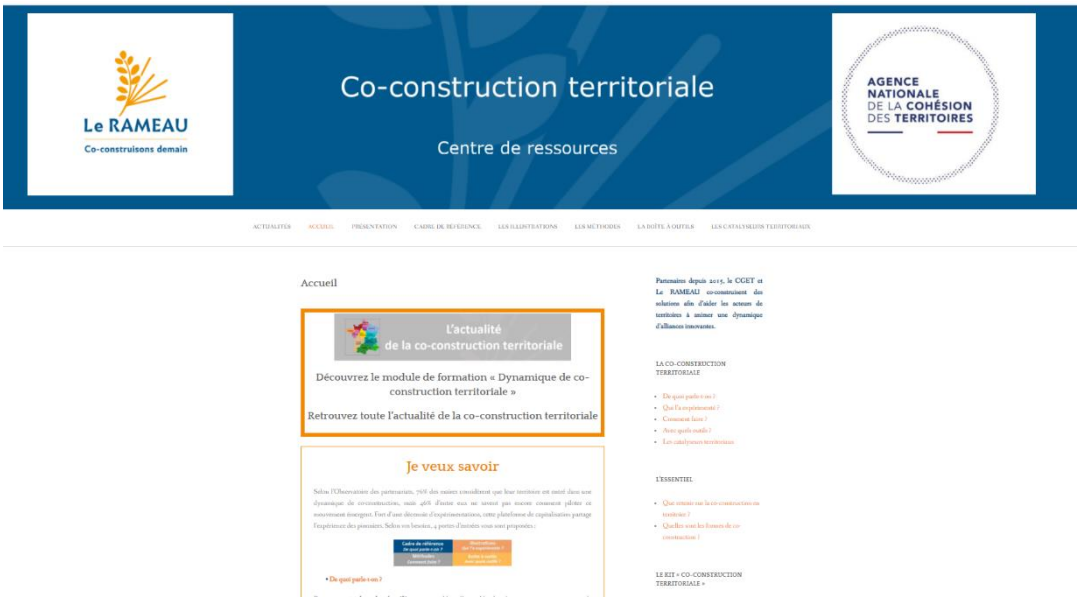
- Le risque « ressourciste » : ce n'est pas parce que nous avons les ressources que nous sommes en capacité à agir. La ressource amène à la compétence mais non à agir en compétence. Le virtuel devra là encore être accompagné du présentiel pour traduire la compétence en action.

Une question ouverte : qu'il soit présentiel ou virtuel, on peut se retrouver seul. Comment peut-on faire pour ne pas avoir le sentiment d'être seul et qu'il y ait une sorte de continuité quelle que soit l'étape que nous sommes en processus de co-construction. Faudrait-il un point de contact sur un territoire ou un catalyseur qui peut devenir un référent territorial ?

Atelier 3 : plateforme de capitalisation « Co-construction territoriale » (co-animation Gabrielle Gueye du cabinet Révélateur de Richesses Immatérielles et Amélie Fourmy du RAMEAU)

Nous avons été proposés préalablement de réfléchir sur les 4 portes d'entrée : outils, témoignages, kit opératoire, méthode et boite à outils. Nous avons identifié 4 questions à se poser :

- Pour rendre lisibles et accessibles les informations mises à disposition, comment passer d'une porte d'entrée à une autre pour que les utilisateurs puissent se repérer et trouver ce dont ils ont besoin parmi différents outils proposés ?
- Lorsque l'utilisateur n'a pas beaucoup de temps pour explorer la plateforme, comment l'aider à faire le premier survol pour qu'il puisse avoir une visibilité globale de la plateforme et ensuite rentrer étape par étape dans chacune de ces portes d'entrée, pour ne pas avoir à lire plusieurs pages d'informations avant de trouver les réponses cherchées
- Peut-on mixer ces différentes portes d'entrée : la publication écrite a une richesse d'informations mais elle n'est pas nécessairement adaptée quand la personne n'a pas le temps. Peut-on permettre l'accès à ces informations via d'autres supports tels que les vidéos d'illustration ou les MOOC ?
- Comment passer d'un stade où on accède aux informations au stade où je me les approprie. Comment la capitalisation réalisée par une structure comme Le RAMEAU ou autre, devient mes propres ressources et les traduire sur mon territoire ?



Atelier 4 : plateforme d'échanges (co-animation Cécile Dublanche de Villes au Carré et Sylvain Maschino de la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne)

Le besoin remonté dans l'atelier est de « créer de la proximité à distance » via notamment les discussions thématisées, les vidéo conférence et des outils de co-production. Concernant le choix de l'outil qui amène à ce besoin, ce qui est ressorti de l'atelier, c'est qu'il faut faire simple dans un premier temps, et que l'outil en soi n'était pas un sujet. Les outils gratuits comme la suite Google Pro pourraient être utiles pour tester dans un premier temps.

Ce qui est remonté, c'est aussi la nécessité de mettre en place une animation puisque l'outil ne suffit pas en lui-même : organiser par exemple des rencontres bimestres ou trimestres de visioconférence où les catalyseurs pourraient échanger entre pairs.

L'envie remontée est de favoriser l'interconnaissance via effectivement l'outil numérique mais sans être fermé à du tout numérique. Un vrai besoin pour la co-production et pour les échanges autour de modèles économiques et des bonnes pratiques a été exprimé.

Il existe beaucoup de plateformes mais ce dont on a besoin est une plateforme pour les catalyseurs (et pas spécifiquement pour les porteurs de projets locaux même si la plateforme peut être ouverte à ces publics) qui répond à des besoins spécifiques de ces derniers. Il serait intéressant de lancer une enquête auprès des catalyseurs pour repérer leurs besoins et leurs priorités. L'intérêt est aussi de pouvoir repérer les compétences puisque la plateforme n'est pas uniquement pour les échanges entre pairs mais aussi pour outiller les catalyseurs. Elle aidera aussi aux catalyseurs de sortir de leur solitude. Enfin, la plateforme aura également comme but d'aider l'accès aux informations et de ressourcer via différentes initiatives partagées : cela permettra aux catalyseurs de contacter et de solliciter leurs pairs pour se faire aider et de gagner du temps. La plateforme pourrait aider l'émergence d'une communauté apprenante des catalyseurs.

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Les perspectives du numérique : croisement de regards

Croisement de regards notamment avec le **Mouvement associatif,** un représentant des **PANA** (Points d'Appui au Numérique Associatif**)**, la **MEDNUM et la coalition française en faveur des compétences numériques** pilotée par le Medef

En synthèse

Le développement du numérique a des impacts sur les usages, les équipements, les compétences et l'accroissement de la fracture numérique. *Tous les acteurs sont concernés par ces transformations : acteurs publics, académiques, entreprises et associations.* La crise du Covid-19 a renforcé les besoins en la matière

MedNum
En termes de constats, l'exclusion numérique concerne tout type de population, jeunes ou moins jeunes. La MedNum a expérimenté un « indice de fragilité numérique » créé avec les partenaires en région Occitanie, afin de mesurer et visualiser les fragilités numérique géolocalisées.

PANA
Le dispositif PANA permet d'animer le territoire sur les questions numériques en organisant des journées de montée en compétences afin de répondre aux besoins spécifiques du territoire et d'apporter des soutiens matériels ou non. Le but est d'accompagner les associations dans tous les aspects du numérique.

Coalition française pour des compétences numériques
Trois sujets sont particulièrement travaillés : l'accès aux compétences de base, le développement de compétences experts notamment chez les filles, l'accompagnement des PME sur l'intelligence artificielle et leur transitions numériques. Ces sujets sont complexes et nécessitent une coalition entre le monde de l'éducation, les entreprises, les syndicats, etc.

Le Mouvement associatif
L'appropriation numérique des associations n'est pas uniquement technique mais elle doit permettre aux associations de repenser leurs projets associatifs. L'accompagnement associatif doit faciliter ces réflexions.
Les associations doivent également être attentives à ce qu'il y ait une cohérence entre ce qui est produit par leur projet numérique et les valeurs qu'elles portent. En tant qu'acteur de confiance, elles doivent être capables d'appréhender les sujets à la fois techniques et sociétaux du numérique (données ouvertes, logiciels libres, etc.)

*Introduction par **Elodie Jullien** (Secrétaire générale du **Réseau des pionniers des alliances en Territoire**)*

Le développement du numérique a des impacts sur les usages, les équipements, les compétences et l'accroissement de la fracture numérique. *Tous les acteurs sont concernés par ces transformations : acteurs publics, académiques, entreprises et associations.* La crise du Covid-19

	USAGES			EQUIPEMENTS			FORMATION PROFESSIONNELLE			FRACTURES NUMERIQUES		
Besoins	Solutions	Applications	Données	Tiers lieux	Acteurs IG	Personnes fragiles	Métiers du numérique	Entreprises	Associations	Détection	Ateliers	Accompa-gnement
Exemples de solutions	Jaccede.com	Salvum	Newmeric	InfoLab	ABD-Solidatech	Fondation Breakpoverty	Simplon	Coalision compétences numériques	PANA	Groupe La Poste	Emmaüs Connect	Travailleurs sociaux

a renforcé les besoins en la matière.

***Emma Ghariani**, vous êtes Co-Directrice de la MedNum. La MedNum est la coopérative nationale des acteurs de la médiation numérique. Elle apporte un appui, de l'ingénierie, favorise la structuration des écosystèmes. 13 millions de français sont en situation de fracture numérique*

Quels sont vos principaux constats ? Parmi les actions que vous menez, vous avez expérimenté en Occitanie un « indice de fragilité numérique ». C'est un outil d'aide à la décision pour les collectivités. Pouvez-vous nous en dire plus et comment le territoire peut-il s'en saisir ?

Les enjeux numériques ont trois dimensions : connexion, équipements et usages. A la MedNum, on s'occupe des usages au service de l'inclusion numérique des Français. L'inclusion numérique touche un peu tout le monde : les séniors qui peuvent par exemple avoir du mal à faire des démarches administratives dématérialisées ; mais aussi les jeunes qui sont effectivement bons pour discuter sur WhatsAp mais quand il s'agit de la recherche d'emploi ou de la production d'un CV sur Word, ils n'y arrivent pas. On peut être très inclus numériquement sur certains sujets mais très exclus sur d'autres. Il y a donc une diversité dans le phénomène d'exclusion numérique. Nous avons lancé pendant le confinement une plateforme d'entraide « solidarité numérique » qui a accompagné 17 000 personnes depuis fin mars. Le besoin ne disparait pas après le confinement, non seulement chez les personnes âgées mais aussi chez les jeunes qui n'arrivent pas à suivre les cours à distance ou ceux qui ont besoin de faire la déclaration trimestrielle de la CAF en ligne. On a donc une diversité de publics qui se cachent derrière l'exclusion numérique.

On a beaucoup de partenaires et investisseurs avec qui on collabore au quotidien : aussi bien les acteurs qui travaillent particulièrement sur le numérique ou des associations de proximité qui ne se spécialisent pas sur la question du numérique mais font le relai avec les publics. Concernant l'indice de fragilité numérique, on a fait un partenariat avec l'ANSA dans le cadre du Fonds pour la transformation de l'action publique, Incub-O qui vise à développer de nouveaux services numériques en région Occitanie. Avant de lancer l'expérimentation, on s'est posé une question : où est-ce qu'on agit ? à l'échelle de la région ? où des endroits plus spécifiques qui ont vraiment besoin de nous ? Ne pouvant trouver des outils permettant de répondre à cette question, nous avons créé, à la base pour nous-même, l'indice de fragilité numérique. Il s'agit d'un outil qui permet de positionner géographiquement les endroits où les fragilités numériques sont importantes. Cet outil peut être utilisé par des entreprises ou des collectivités (un nombre de collectivités utilisent désormais cet outil) ou des services de l'Etat. Concrètement, c'est une statistique où les fragilités sont mesurées en fonction d'âge, de diplôme, d'endroits, etc. Vous trouverez en lige l'explication des modèles statistiques utilisés. Cette statistique permet de ressortir les zones où il y a un risque de fragilité important ou moins important.

Cet outil construit avec beaucoup de partenaires est accessible en ligne et nous sommes en train de réfléchir sur son essaimage.

Le secteur associatif prend à bras le corps la question du numérique, notamment sur les territoires

Erwan Favre, *vous êtes Délégué régional du Mouvement associatif Occitanie et vous représentez les Points d'Appui Numériques Associatifs dont l'objectif est d'aider les structures qui ont pour mission d'accompagner les associations (Maisons d'associations, Point d'Appui à la Vie Associative, Services municipaux délégués à la vie associative, etc…) à monter en compétence sur le numérique et de leur fournir un maximum de ressources pédagogiques gratuites sur le sujet*

Comment les acteurs locaux s'organisent-ils en matière de numérique ? Comment mobiliser des ingénieries complémentaires et la nécessité de prendre en compte les besoins et spécificités du territoire

Le dispositif était un précurseur, il existe depuis plusieurs années. Il est créé suite au constat que les acteurs associatifs sont plutôt moins présents sur la question numérique. Avec HelloAsso, on a voulu donc mettre en place sur Occitanie les moyens et les outils qui permettent d'animer ce dispositif. Chez Le Mouvement associatif, on a une bonne connaissance de l'ensemble des réseaux d'accompagnement des territoires : fédération associatif, MAIA, centres de ressources d'information des bénévoles, points d'appui à la vie associative, etc. Depuis un peu plus d'un an, on a fait une tournée de l'ensemble de ces acteurs, et par département, puisqu'il nous semble important d'avoir une animation territoriale de cette question. On a monté donc des journées de montée en compétence qui rassemblent ces acteurs, l'objectif étant des montées en compétences numériques des structures d'accompagnement des acteurs associatifs. On a beaucoup de temps de réflexions et d'échanges pendant ces journées mais aussi des temps très techniques afin de mailler le territoire et d'offrir aux associations des réponses aux besoins matériels ou non matériels.

Le numérique permet de dépasser les frontières géographiques, mais on n'a quand même pas les mêmes relais ou les mêmes facilités au niveau territorial, d'où l'importance de l'animation territoriale.

En termes de mise en œuvre, au-delà de faire des relais auprès des collectivités qui peuvent mettre à disposition des moyens aux associations, on a aussi un projet de développer le mécénat de compétences en informatique au sein des associations. Nous pensons que l'ensemble des associations devrait se poser la question de la transformation numérique, même si tout ne peut pas être numérique, et le PANA est là pour les aider à réfléchir et à agir sur l'outillage très concret. Par ailleurs, on a réalisé une enquête en juin 2020, qui a démontré la nécessité de l'accompagnement, qu'il soit matériel ou pas, des associations sur les questions numériques.

Le développement du numérique est aussi un enjeu pour les entreprises, notamment en termes de compétences

Odile Menneteau*, vous êtes directrice de mission au Medef qui pilote la coalition française pour des compétences numériques lancée en 2017.*

Quels sont les enseignements des travaux de cette coalition ?

Il s'agit d'une coalition d'acteurs socio-économiques qui regroupe 200 organisations publiques et privées, comprenant les ministères, des fédérations professionnelles, des syndicats, des associations, des académiques, etc. C'est un projet européen, et son objectif est de remédier aux compétences numériques aussi bien sur les marchés du travail que les compétences numériques générales. Différents objectifs : faciliter les coopérations entre acteurs privés et publics, promouvoir les projets innovants et fédérer les initiatives des acteurs économiques.

Selon les rapports, entre 70 et 80% des métiers nécessitent la transformation numérique à l'horizon 10 ans. La crise sanitaire a placé 8 millions de salariés en télétravail donc certaines ont eu des difficultés. La révolution industrielle liée au numérique a conduit les entreprises à réfléchir sur les conséquences de ces transformations sur leurs métiers, à la fois sur la manière d'exercer ces métiers et sur l'acceptabilité au sein de l'entreprise, et donc sur les compétences des salariés. Enfin, 40% des entreprises, françaises ou européennes, ont du mal à recruter des compétences « experts » en matière de numérique pour en faire un levier de croissance.

Tous ces sujets sont complexes et nécessitent des coopérations. Comment peut-on accompagner les salariés et les entreprises ? Comment détecter les salariés qui ont des difficultés en matière de pratiques numériques ?

On pense qu'il faut réagir sur différents leviers :

- Développer une culture commune sur les transformations numériques de façon qu'il y ait une maturité collective

- Identifier les freins pour éviter qu'il y ait des fractures numériques
- Articuler les initiatives existantes – locales ou sectorielles – mais toutes ces initiatives ne se parlent pas nécessairement. Elles agissent en silo. Il y a un sujet de connaissances, de partage et de co-construction.

Nous, on a travaillé dans cette optique là, sur trois axes :

- L'accès aux compétences de base : structurer un parcours d'accès aux compétences de base pour notamment les salariés en nous appuyant sur les outils tels que « CléA Numérique » (une certification sur les compétences numériques de base qu'un partenaire social a développé et déployé auprès de leurs salariés) et Pics (un outil d'éducation nationale pour tester et certifier les compétences numériques). On a donc ces deux univers qui doivent se parler et qu'il serait intéressant d'articuler.
- Sur les compétences « experts » : on constate que les jeunes ne vont pas spontanément aux métiers du numérique en raison d'un certain nombre de représentations qu'ils ont sur ce métier. Même s'il y a eu des évolutions, les filles notamment ont de grandes difficultés d'aller vers ce métier.
- Le sujet de l'intelligence artificielle touche la question de croissance pour les entreprises. Nous avons un partenariat avec le Ministère du travail et un collectif de la coalition. On développe des outils d'accompagnement à destination des PME pour que les PME et leurs salariés ne soient pas en dehors de cette révolution. L'objectif est d'arriver à anticiper la transformation numérique dans l'entreprise et qu'il y ait une acceptabilité sociale en agissant sur les représentations et de réfléchir sur l'évolution d'usages.

Face à toutes ces transformations dans le monde de travail, on voit qu'on ne peut pas faire seul et qu'il faut réunir le monde de l'éducation, de la formation supérieure, des entreprises, des syndicats, etc. pour qu'ils travaillent ensemble.

Le numérique est généralement abordé sous l'angle d'un moyen, de l'outil structurant. Mais il est aussi un levier majeur du « Faire ensemble » avec ses bons et ses moins bons côtés.

***Frédérique Pfrunder**, vous êtes Déléguée Générale du Mouvement associatif*

De plus en plus, le « Sens » du numérique est questionné tant en termes de direction que de valeurs. Comment le secteur associatif aborde t'il les enjeux du numérique ?

Depuis quelques temps, il y a une enquête faite par Recherche & Solidarités sur les associations et leurs usages du numérique. La dernière qui date de 2019 montrait que 55% des responsables associatifs considéraient qu'il y a eu une montée en compétences et on voit bien qu'il y a une évolution continue. Les crises ont également très fortement accéléré cette montée en compétences. L'enquête réalisée au mois de juin montrait aussi que 34% des associations ayant classé en tête la question de développement des outils numériques ont vu l'accélération de l'usage du numérique au sein des associations.

Les associations peuvent aussi être conscientes des difficultés que les outils numériques peuvent évoquer telle que la fracture numérique. Les associations, c'est 20 millions de bénévoles venant de tous horizons. Une des préoccupations des associations, c'est donc aussi de ne pas faire perdre ces bénévoles lorsqu'elles mettent en place des projets ou actions numériques. L'accompagnement, déjà évoqué dans les interventions précédentes, doit aussi aller dans ce sens-là. C'est bien de prendre le numérique au service des projets associatifs et de penser le développement des outils numériques dans les projets associatifs pour faire en sorte qu'on ne perde personne et pour que le numérique nous amène plus loin.

Le Mouvement associatif a lancé le prix WALDECK : un prix pour les pratiques innovantes. Dans le cadre de ce prix, on a fait une catégorie « pratiques numériques » pour identifier les associations qui ont monté des projets permettant d'aller plus loin en matière de numérique : c'est-à-dire que, mettre en place l'intranet est intéressant mais il est plus intéressant de réfléchir sur la manière d'utiliser le numérique au service de l'objet social de l'association. Mais la construction collective demande beaucoup de temps. Ce qu'on a appris avec WALDECK, c'est que les démarches peuvent prendre plusieurs mois lorsqu'elles nécessitent la participation de toutes les parties prenantes.

Trois enjeux essentiels : le premier enjeu c'est d'éviter la fracture numérique dans l'association. Un enjeu aussi que le numérique ne soit pas pris juste d'un point de vue technique mais soit vu comme un outil d'amélioration du projet associatif. Et le troisième enjeu : il faut que les associations soient conscientes des enjeux sociétaux, éthiques et démocratiques liés au numérique. C'est sans doute là que les associations ont une valeur ajoutée à

apporter, dans leur façon d'appréhender la question numérique. Quand on travaille sur le numérique, il y a un enjeu de s'interroger à ce qu'il y ait une cohérence entre ce qu'on développe en matière du numérique et des valeurs portées par l'association. C'est loin d'être simple. Comme toute organisation, les associations ont également des contraintes matérielles, internes et financières, mais si on veut que le numérique soit vraiment partie prenante du projet, c'est important. L'utilisation de logiciels libres, les questions de commercialisation des données, ce sont des questions à se poser. L'association a un capital de confiance extrêmement important, et ces sujets-là ont de plus en plus d'importance. Il y a aussi la question de transparence des associations. La question des données ouvertes est un sujet pour lequel les associations sont de plus en plus en capacité de s'impliquer : c'est une question qui demande des compétences nouvelles mais participe au sujet de montée en compétences. La politique de données ouvertes ouvre un nouveau champ d'analyse et de compréhension qui peut souvent alimenter les actions menées par les associations. C'est un sujet encore peu appréhendé. On se rend compte là qu'il y a plusieurs niveaux de compétences demandées en matière du numérique.

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Conclusions de la journée et mise en perspective

Par ***Charles-Benoît Heidsieck***, Président du ***Réseau des pionniers des alliances en Territoire***

Ce qui marque l'étape actuelle, c'est que nous sommes à « mi-chemin ». Quand on est à mi-chemin, la seule chose qui nous permet d'avancer, c'est le cap et c'est le sens. Le sens, on peut le prendre aux sens de « direction » et de de « valeur ». La direction est claire aujourd'hui : les ODD nous donnent un cadre commun avec un agenda à l'horizon 2030. Nous avons une décennie pour réussir. Une fois que la direction est posée, reste la question de valeurs. Ces valeurs restent une question difficile parce qu'elles sont propres à chacun. Nous ne pouvons pas avoir une valeur universelle. Néanmoins, trois mots peuvent caractériser ce que nous avons vécu aujourd'hui : humilité, pragmatisme et bienveillance.

- **Humilité** : ce que les interventions de la journée nous montrent, c'est que personne ne peut prétendre savoir mais on s'allie pour comprendre. Ces alliances font preuve d'humilité et de capacité d'aller vers l'autre.
- **Pragmatisme** : partir de la réalité de terrain et admettre qu'il n'y a pas de besoins universels et la capacité de les incarner en territoires. Comprendre et construire à partir de la réalité de terrain et déployer à grande échelle
- **Bienveillance** : accepter que tout le monde ne soit pas à la même maturité. Plutôt que de donner un grand discours, ne serait-il pas mieux de prendre chacun là où il en est, de mettre la fragilité (et non la performance) au cœur de la co-construction de notre société, et de permettre à chacun d'aider ceux qui sont en fragilité ou se faire aider lorsque l'on est soi-même en fragilité ? La bienveillance n'est pas l'empathie. C'est être au côté de l'autre et cheminer ensemble.

Ce triple concept est probablement ce qui construit la confiance. La confiance est elle-même le principal moteur d'engagement individuel et collectif.

Quel est l'avenir de notre humanité ? Si nous ne nous jouons pas collectif, alors nous avons déjà perdu ! Lorsqu'on est à mi-chemin, on ne peut plus reculer : il faut avancer ! Parce que nous avons fait le mi-chemin, nous pouvons faire le pari de la confiance. Soyons collectivement en capacité de mettre la fragilité au cœur de notre engagement commun.

RÉSEAU DES PIONNIERS
DES **ALLIANCES**
EN TERRITOIRE

Merci à tous !

A nos partenaires !

Et à tous les intervenants !

(Re)vivez les grands moments de cette journée :
https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/6eme-rencontre-des-pionniers-des-alliances-en-territoire