



RÉSEAU DES  
**CATALYSEURS  
TERRITORIAUX**

## Qualifier ses pratiques d'ingénierie territoriale

A mi-chemin de l'échéance de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable, une **diversité de nouvelles compétences est nécessaire pour expérimenter de nouveaux modèles et accompagner les transitions en territoire. Qu'elles soient techniques, métiers, stratégiques ou politiques, elles nécessitent d'intégrer plus de transversalité et de coopérations.**

Dès 2008, les travaux de recherche empirique du RAMEAU ont permis d'observer cette diversité de compétences mobilisées localement par les institutions, les collectivités territoriales, les associations, les entreprises, les fondations et les acteurs académiques. Le 5 octobre 2023, la Fondation des Territoires en rendait compte et prenait position en valorisant cette diversité à l'occasion des Rencontres du Développement Durable 2023. La [note](#) « Compétences des Territoires ? » posait une 1<sup>ère</sup> ébauche des compétences transversales mobilisées, après un travail commun réalisé avec le Campus AgroParisTech de Clermont-Ferrand.

**Le Réseau des catalyseurs territoriaux souhaite apporter sa contribution opérationnelle en proposant une grille de qualification des pratiques. Elle permet à chacun de se situer et de valoriser son périmètre d'actions en matière d'ingénierie territoriale.**

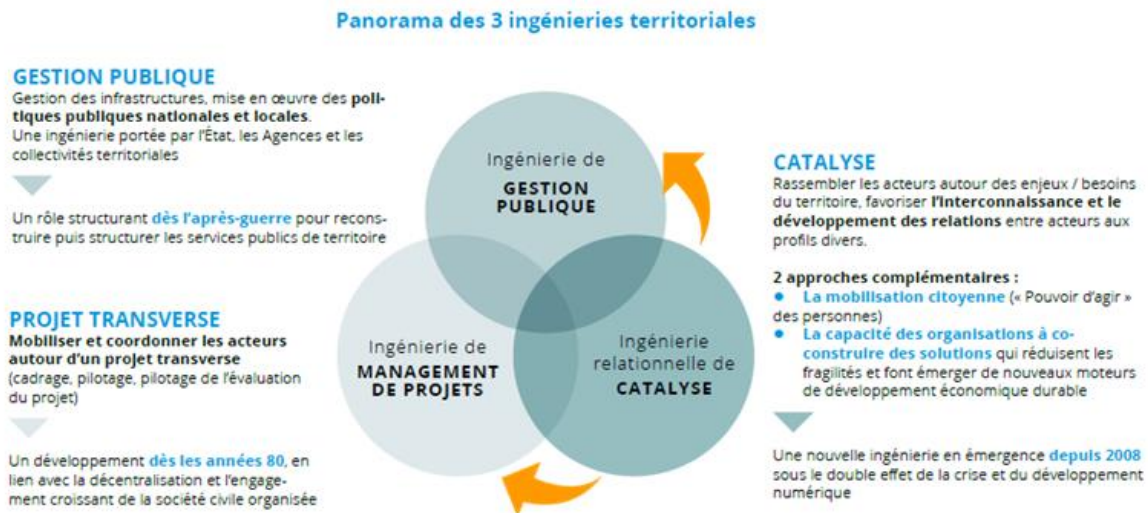
**18 avril 2024**



# LA DIVERSITE DES PRATIQUES D'INGENIERIE TERRITORIALE

## La complémentarité des 3 ingénieries territoriales

Trois [natures d'ingénierie complémentaires](#)<sup>1</sup> sont présentes en territoire : l'ingénierie de gestion publique, celle de management de projets, ainsi que celle de catalyse.



Ingénierie en émergence depuis une dizaine d'années, la catalyse territoriale est un **savoir-faire** qui permet de favoriser les **mises en relation** et **l'interconnaissance** entre des acteurs issus d'écosystèmes différents (acteurs publics, associations, fondations, entreprises, etc.). Elle peut prendre différentes formes : l'organisation du dialogue territorial, la conception et suivi d'expérimentations collectives, l'accompagnement des démarches de coopérations locales et/ou la gestion de lieux. Ce savoir-faire permet de **favoriser les interactions** entre acteurs aux multiples profils.

Ces pratiques permettent de mobiliser les acteurs locaux. Elles s'appuient sur des **compétences relationnelles et transverses** qui irriguent de plus en plus l'ingénierie de gestion publique et celle de management de projet. Ces compétences ne sont pas toujours conscientisées ni valorisées alors qu'elles sont indispensables à l'émergence de projets, et plus encore, à la territorialisation des transitions que nous vivons aujourd'hui.

## Découvrir ces pratiques : l'état des lieux de l'outillage

Depuis 2014, l'enjeu du Réseau des catalyseurs territoriaux est de contribuer à la (re)connaissance et au développement des pratiques de catalyse territoriale. L'une de ses missions est d'outiller les acteurs territoriaux, en lien avec ses partenaires clés.

L'outillage des pratiques se caractérise tout d'abord par l'apport de **données qualifiées, mesurées et illustrées** pour aider les acteurs à comprendre et appréhender les dynamiques d'alliances. Dès 2008, l'**Observatoire des partenariats** s'est attaché à cette production. Aujourd'hui, la collection des **Fiches Repères**<sup>2</sup> apporte des données qualifiées sur les dynamiques d'alliances en fonction des acteurs, des territoires et des domaines d'actions. La Base IMPACT-Alliances l'illustre au travers de plus de 1200 exemples représentatifs de la diversité des coopérations d'intérêt général.

Les acteurs de l'ingénierie territoriale ont également accès à une diversité de **méthodes** pour s'inspirer et agir. Citons le référentiel « Co-construction territoriale » publié par **Le RAMEAU** en 2016, les ressources disponibles sur la plateforme « **L'innovation** »

<sup>1</sup> <https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2022/07/Fiche-Ingenieries-VF.pdf>

<sup>2</sup> <https://observatoire-des-partenariats.fr/la-collection-des-fiches-reperes>



[territoriale en actions](#)<sup>3</sup> lancée en 2018, ainsi que les dossiers annuels **Juris association** qui valorisent les coopérations territoriales depuis 2020 lors des Congrès des maires.

Pour aller plus loin, l'enjeu de qualifier les **compétences spécifiques** de catalyse a été identifiée dès 2020 dans le cadre de la mission ministérielle pour accélérer les alliances stratégiques territoriales. L'objectif est de qualifier comment chacun peut se les approprier pour :

- Favoriser la conception et mise en œuvre d'un Projet de territoire,
- Consolider le modèle socio-économique des projets d'innovation territoriale,
- Mobiliser les forces vives locales.

Cette dynamique a été initiée avec une diversité d'acteurs :

- Du côté des **acteurs publics**, l'ANPP-Territoires de projet intègre les pratiques de coopération dans ces 3 [vadémécums « Faire territoire »](#)<sup>4</sup>, le Réseau National des développeurs économiques (RNET) travaille à l'intégration des pratiques et compétences de catalyse dans son nouveau référentiel métier, le CEREMA se mobilise autour de la plateforme Expertises.Territoires, le CGDD avec l'animation de la communauté COMETE,
- Du côté **associatif**, le Réseau National des Maisons des Associations (RNMA) a publié en 2023 le [référentiel métier](#) de l'Accompagnement à la Vie locale qui intègre la notion de catalyse,
- Du côté de la **Recherche**, AgroParisTech et Le RAMEAU étudient les situations professionnelles et les postures associées dans le cadre du programme « Chef de projet innovation territoriale » lancé en 2019 sous l'égide de la Fondation des Territoires<sup>5</sup>.

**Si l'outillage est pleinement opérationnel en matière de données et de méthodes disponibles, la qualification des pratiques et des compétences reste un sujet complexe qui nécessite d'être mis en débat.**

## LA QUALIFICATION DES PRATIQUES

### Une diversité de situations professionnelles

La grille de pratiques proposée ci-dessous est issue des travaux du programme « Chef de projet innovation territoriale ». L'écosystème des chefs de projet issus de collectivités territoriales a été analysé par AgroParisTech et Le RAMEAU. Leur spécificité est d'être à l'articulation des 3 ingénieries et en interactions avec 4 écosystèmes : celui de la collectivité dans laquelle ils travaillent (liens avec d'autres chefs de projet, avec le DGS, avec les élus), avec les équipes de projets territoriaux, avec les partenaires territoriaux de la collectivité, et pour certains avec des partenaires nationaux.

A partir de cette diversité d'interactions, **8 situations professionnelles**, différemment activées par les porteurs d'ingénierie territoriale, ont été identifiées. Elles ont ensuite été segmentées selon 3 axes :

- Celles qui relèvent des « Expertises de Gestion » activées pour piloter les politiques publiques locales,
- Celles qui relèvent de dimensions « Relations et interactions », nécessaires pour agir avec d'autres,
- Celles qui relèvent des dimensions « Stratégie partenariale et projection », utiles pour aider à définir une vision du territoire.

Axe		Situations professionnelles identifiées
Expertises de Gestion	1	Trouver et diversifier des financements
	2	Contractualiser (De la négociation à l'évaluation)
	3	Manager des projets (Cadrage, pilotage, management d'équipe)
Relations et Interactions	4	Être à l'écoute de son écosystème (Besoins, enjeux, difficultés, risques, contributions)
	5	Créer des liens (Entre pairs, entre « mondes », entre tous)
	6	Valoriser les interactions (En interne et en externe)
Stratégie partenariale et projection	7	Mettre en perspective une stratégie partenariale territoriale
	8	Préparer une aide à la décision politique

<sup>3</sup> <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/>

<sup>4</sup> <https://www.anpp.fr/publications/contributions/> - 3 vadémécum : en 2021 sur la notion de Projet de territoire, en 2022 sur l'importance de l'ingénierie publique de développement local et en 2023 sur les coopérations

<sup>5</sup> <https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2023/09/LR-FdT-PresentationProgrammeCPIT-vf.pdf>



## Une grille pour se situer

A partir de la structuration réalisée par ses partenaires, le Réseau des catalyseurs a précisé les pratiques associées à chacune de ces 8 situations professionnelles. Elles ont été mises en partage et débats en juillet 2023 lors de la 9<sup>ème</sup> Rencontre des pionniers des alliances en Territoire.

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

Cette grille a un double objectif :

- Elle permet à chacun de **qualifier ses pratiques du quotidien**, et ainsi de pouvoir **valoriser son périmètre d'actions**,
- Elle constitue un **outil de dialogue** au sein de son organisation pour identifier des pratiques qui pourraient être développées afin de renforcer l'impact des actions menées. L'une des questions à débattre est notamment si les compétences nécessaires pour mettre en œuvre ces pratiques doivent être portées en interne et/ou en partenariat avec d'autres acteurs locaux.

**Cette grille est un outil « pivot » mis à la disposition de l'ensemble des acteurs de l'ingénierie territoriale. Elle servira de base à l'étude qui sera lancée à la rentrée 2024 auprès des 350 catalyseurs territoriaux pour comprendre l'évolution de leurs pratiques depuis la dernière étude 2018, et pour qualifier les nouveaux enjeux.**

**Le Réseau des catalyseurs territoriaux et ses partenaires souhaitent partager et mettre en débats leurs apprentissages en matière d'ingénierie territoriale. Le 2 juillet prochain, le Réseau fêtera ses 10 ans. Ce sera une occasion idéale pour partager la diversité des pratiques !**