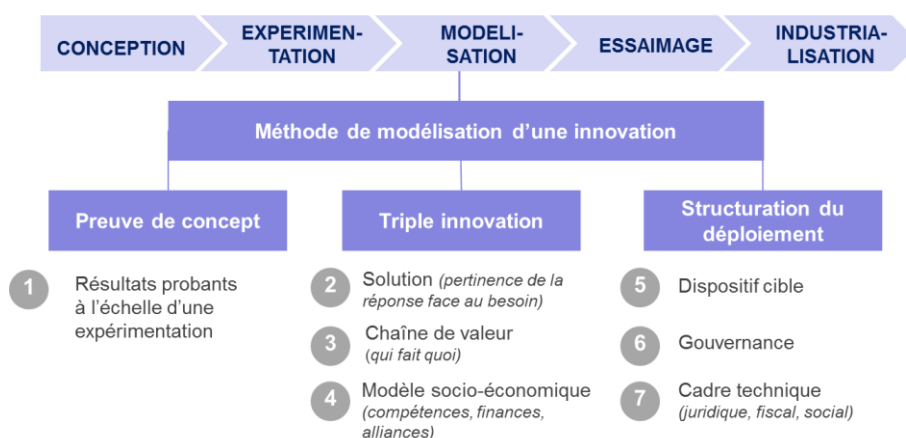


Contexte de ce benchmark sur les dispositifs de co-construction territoriale

Dans le cadre de ses travaux de recherche sur la co-construction en territoire, Le RAMEAU, a souligné l'importance de modéliser les innovations en matière de démarches d'animation des alliances territoriales.

Un modèle d'innovation se caractérise par 6 axes qui permettent de le décrire avec précision : la solution, le processus, le modèle socio-économique, le dispositif, la gouvernance et le cadre technique (*juridique, social, fiscal*).

Afin de modéliser une innovation, Le RAMEAU recommande de procéder en sept étapes successives permettant de mettre en valeur l'ampleur du caractère novateur de la solution proposée. Les sept étapes sont synthétisées dans le schéma ci-dessous :



Dans ce cadre, la définition et le choix du dispositif cible est la première étape de toute structuration du déploiement à partir du moment où l'innovation a fait sa « preuve de concept » et où il est possible de modéliser à la fois la description de la solution, sa chaîne de valeur et le modèle socio-économique cible sur lequel elle peut reposer.

La maturité de la co-construction territoriale et le mouvement en marche dont les résultats des études PHARE de l'Observatoire national des partenariats démontrent l'accroissement, invitent à se questionner sur le déploiement possible des solutions pertinentes qui ont été expérimentées. Il est donc nécessaire d'analyser les différents dispositifs d'animation territoriale de la co-construction afin d'étudier le contexte structurel dans lequel ce mouvement peut s'inscrire. Ce benchmark a pour objectif d'éclairer ce point.

Sommaire

Contexte de ce benchmark sur les dispositifs de co-construction territoriale	1
Sommaire	2
Exposé des motifs.....	3
Objectif du benchmark sur les dispositifs de co-construction territoriale.....	3
Résumé.....	4
I. Les dispositifs à prédominance publique	5
1. Les Conseils Economiques Sociaux et Environnementaux Régionaux (CESER).....	5
2. Les Agences de Développement Economique	6
3. Les Conseils de Quartier	7
II. Les dispositifs à prédominance académique :.....	8
1. Les Communautés d’Universités et d’Etablissements (COMUEs).....	8
III. Les dispositifs à prédominance privée	10
1. Le dialogue social	10
2. Les Pôles de Compétitivité	11
3. Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE).....	12
4. Les Fondations Territoriales	14
Conclusion	16
Le RAMEAU en quelques mots.....	17

Exposé des motifs

Au regard de l'actualité économique, politique et juridique, il est incontestable que le niveau territorial est devenu « le » niveau pertinent pour agir. Trois dynamiques complémentaires s'accroissent territorialement :

- Agir pour redynamiser notre économie, en créant de nouveaux moteurs de croissance durable et d'emplois,
- Agir pour réduire les fragilités croissantes qui traversent notre société, que celles-ci soient économiques, environnementales, sociales ou sociétales,
- Agir pour améliorer le processus démocratique au travers de démarches participatives qui redonnent confiance dans notre capacité collective à relever les défis du XXI^{ème} siècle.

Cette idée de dialogue et d'échanges entre mondes riches de leurs différences n'est pas nouvelle. Elle date de plus de cinquante ans, mais elle s'est affirmée progressivement en s'appuyant sur les différentes évolutions économiques, sociales et politiques de notre pays.

La mutation de Société et l'ampleur grandissante des défis accélèrent le processus de co-construction et la recherche de dispositifs adaptés pour l'animer. Des alliances innovantes émergent territorialement entre l'ensemble des organisations - entreprises, associations d'intérêt général, Collectivités Territoriales, universités...-. Face à cette réalité qui s'est structurellement transformée en moins de dix ans, la question est de savoir s'il convient d'inventer de nouveaux dispositifs ou de s'appuyer sur ceux déjà existants.

Les dispositifs locaux responsables de créer des synergies et de gérer de manière positive les interdépendances entre acteurs territoriaux sont en effet déjà nombreux. Leur nombre et leur diversité se sont accentués. Face à ce phénomène, il convient aujourd'hui d'établir un état des lieux de ces différents dispositifs.

Objectif du benchmark sur les dispositifs de co-construction territoriale

L'objectif de ce benchmark est d'avoir un panorama des principaux dispositifs locaux réunissant des acteurs de natures diverses en vue d'animer la co-construction territoriale. Ceci permet de mettre en lumière les différents modèles d'organisation et de gouvernance qui ont été choisis pour mener à bien leurs missions. La comparaison et l'analyse de ces choix permet d'en comprendre leur complémentarité.

Dans l'objectif de rendre cette présentation la plus claire possible, Le RAMEAU a utilisé une approche systémique, centrée sur l'organisation qui anime le dispositif : Pouvoirs publics, universités, entreprises, organisations à but non lucratif, etc. De la même façon pour faciliter sa compréhension, ce benchmark se décline autour de critères communs qui sont les suivants : historique & définition, missions & compétences et composition, fonctionnement & gouvernance.

8 dispositifs ont été particulièrement étudiés :

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

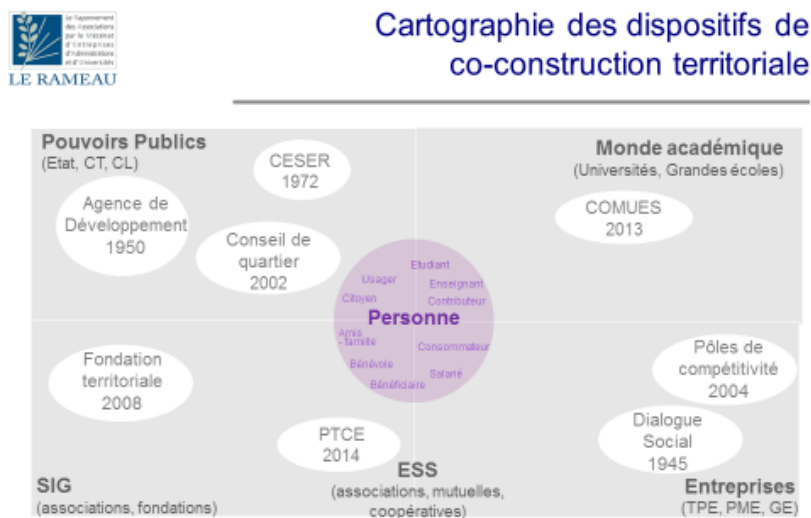
Résumé

Face à l'augmentation croissante des défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, aucune organisation n'est aujourd'hui en mesure de répondre seule aux nouveaux besoins. Pour inventer des solutions pertinentes, des alliances innovantes émergent sur les territoires entre entreprises, associations d'intérêt général, Collectivités territoriales, universités ... De nombreux dispositifs locaux se sont multipliés pour accompagner et animer ces alliances. Ils permettent de faire collaborer, à des titres variés, des organisations de natures diverses.

Ce benchmark confirme qu'il existe une forte diversité de dispositifs d'animation de la co-construction territoriale, mais aussi que cette volonté n'est pas nouvelle. Dès les années 50, les Agences de Développement se sont données cet objectif. Depuis, de nombreux autres dispositifs ont aussi cette ambition comme moteur d'action. Chacun des dispositifs est né à l'initiative d'un acteur, public ou privé, invitant les autres acteurs du territoire à travailler ensemble. De par son rôle de pilote des acteurs mobilisés dans le dispositif, cet acteur « invitant » marque de fait le travail de co-construction réalisé par sa sphère d'appartenance (Pouvoirs publics, entreprises, ESS, intérêt général, universités,...).

Par ailleurs, on constate que les différents dispositifs existants mobilisent souvent sur les territoires les mêmes acteurs pour répondre à des défis communs : générer de la croissance et de l'emploi tout en respectant les requis du développement durable compris au sens large (cohésion sociale, protection de l'environnement, etc).

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



Cette cartographie permet de s'interroger sur l'opportunité de créer de nouveaux dispositifs plutôt que de mieux articuler ceux existant. Une étude menée auprès des pionniers des alliances en territoire¹ montre que 74% pensent que la question majeure est de savoir mieux mettre en synergie les dispositifs déjà existant sur les territoires.

¹ Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire publiée à l'occasion de la 2^{ème} rencontre des pionniers des alliances en territoire (Le RAMEAU, janvier 2016)

I. Les dispositifs à prédominance publique

1. Les Conseils Economiques Sociaux et Environnementaux Régionaux (CESER)²

Historique et Définition

Les « Comités Economique et Sociaux » ont été créés par la loi du 5 juillet 1972, complétée par des décrets de 1973 et 1979. Ils ont été placés auprès de chaque établissement public régional, dans le but de participer, par ses avis, à l'administration de la région.

Depuis la loi du 2 juillet 2010, portant engagement national pour l'environnement, ils sont aussi compétents en matière environnementale. Il y en a 25 en France qui vont évoluer en fonction de la réforme territoriale en cours.

Missions et Compétences :

Selon l'article L 4134-1 du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT), le Conseil Economique, Social et Environnemental Régional est une assemblée consultative auprès du Conseil Régional et de son Président. Il a pour mission de les informer à travers des avis sur les enjeux et conséquences économiques, sociales et environnementales des politiques régionales. Par ailleurs, il contribue aussi à des évaluations et au suivi des politiques publiques régionales.

Selon l'article L. 4241-1 du CGCT : le CESER est obligatoirement saisi pour donner son avis, avant leur examen par le Conseil Régional, sur des documents relatifs :

- à la préparation et à l'exécution dans la région du plan de la Nation ;
- au projet de plan de la région et à son bilan annuel d'exécution, ainsi qu'à tout document de planification et aux schémas directeurs ;
- aux différents documents budgétaires de la région ;
- aux orientations générales dans les domaines sur lesquels le Conseil Régional est appelé à délibérer ;
- aux schémas régionaux d'aménagement et de développement du territoire.

Par ailleurs, le président du conseil régional peut également le saisir pour recueillir son avis ou étude sur tout sujet de son choix. Le CESER peut s'autosaisir sur tout sujet d'intérêt régional ou être sollicité par le Préfet pour analyser l'action de l'Etat dans la région. Le CESER peut également être saisi par le Conseil Départemental.

Composition, Fonctionnement et Gouvernance :

Chaque CESER est composé de 4 collèges qui représentent :

- Les entreprises et les activités professionnelles non salariées,
- Les syndicats de salariés,
- Les organismes et associations participant à la vie collective régionale,
- Des personnalités qualifiées participant au développement régional.

² Site internet du Conseil Economique, Social et Environnementale : <http://www.lecese.fr/>

Le CGCT est laconique en ce qui concerne son fonctionnement et sa gouvernance. Selon les spécialistes, il faut voir ici une volonté du législateur de ne pas préjuger de l'organisation de chaque CESER puisque celle-ci reflète les grands secteurs socio-économiques ainsi que les différents « corps intermédiaires » de la région. La loi fait mention de son Président, auquel revient le soin de convoquer le Conseil. Elle mentionne aussi l'organe permanent de ce dernier : le Bureau. De l'analyse empirique qu'a menée Le RAMEAU, il ressort que la plupart des CESER organisent leurs travaux autour des Commissions créés en fonction des priorités régionales : éducation et formation, cohésion sociale, compétitivité, santé, etc.

2. Les Agences de Développement Economique³

Historique et définition :

Les agences de développement sont apparues en France dans les années 1950. Elles ont été créées à l'initiative des Collectivités Territoriales dans le but de se doter d'un outil pour développer l'économie de leur territoire.

Missions et Compétences:

Les principales missions actuellement conduites par les agences sont:

- L'accompagnement des entreprises ;
- Le développement de leurs activités ;
- La structuration et l'animation des clusters : pôles de compétitivité, grappes d'entreprises, etc. ;
- Le conseil aux Collectivités en matière d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques de développement économique ;
- La création de zones d'activités ;
- L'ingénierie de projets territoriaux ;
- L'élaboration des stratégies de développement rural, touristique, culturel, etc.

Les compétences des agences découlent des objectifs qui leur sont assignés par leurs instances de gouvernance en liaison avec leur(s) collectivité(s) de rattachement (voir *infra*).

Composition, Fonctionnement et Gouvernance :

Les Agences de Développement sont des associations loi 1901.

Elles ont une gouvernance partenariale et pluraliste. Ainsi l'Assemblée Générale et le Conseil d'administration réunissent des :

- Elus des Collectivités territoriales,
- Représentants des chambres consulaires, syndicats patronaux et de salariés,
- Chefs d'entreprise locaux,
- Personnalités qualifiées ainsi que des représentants de la collectivité de rattachement (ces derniers ne peuvent détenir plus de 49 % des sièges au Conseil d'administration).

³ Fédération des Agences de Développement : <http://www.cner-france.com/>

3. Les Conseils de Quartier ⁴

Historique et définition :

Ils ont été créés par la loi du 27 février 2002 dite Loi Vaillant. Leur mise en place est obligatoire dans les communes de plus de 80 000 habitants et facultative dans les communes de 20 000 à 80 000 habitants.

A titre d'exemple, après délibération du Conseil de Paris en juillet 202, il a été décidé de créer 123 Conseils de quartier.

Missions et Compétences:

Les Conseils de quartiers sont à la charnière entre les élus, les services de la mairie et la population du quartier. Ce sont des lieux de débat et d'expression, mais aussi d'information et d'écoute autour des projets concernant l'aménagement du quartier et le cadre de vie des habitants. Ils s'occupent notamment des questions relevant de la politique de la ville.

Le Conseil de quartier peut être force de proposition. Dans les arrondissements parisiens, il peut soumettre des propositions au Conseil d'arrondissement. Celui-ci peut l'accepter ou la refuser après ou sans instruction, des organes compétents, en fonction du sujet traité. Il peut aussi avoir un rôle consultatif auprès des élus et des services de la mairie.

Il est cependant important de souligner que les Conseils de quartier n'ont pas de pouvoir de décision.

Composition, Fonctionnement et Gouvernance :

Il revient au conseil municipal de déterminer le fonctionnement et les compétences des conseils.

Dans la plupart des cas, ils sont composés d'habitants, des dirigeants d'associations, de personnalités représentatives ou encore d'élus municipaux. Selon les communes ils sont peuvent être volontaires ou désignés sur la base des listes électorales

La gouvernance de ces Conseils varie en fonction des villes.

Enfin, il est important de constater qu'ils disposent d'un budget de fonctionnement et d'investissement pour mener à bien leurs missions.

Après avoir présenté les principaux dispositifs locaux de collaboration à dominante publique ainsi que leurs gouvernances, il convient de procéder au même travail avec les dispositifs à dominante académique.

⁴ <http://www.vie-publique.fr>

II. Les dispositifs à prédominance académique :

1. Les Communautés d'Universités et d'Établissements (COMUEs)

Historique et Définition :

Les communautés d'universités et établissements sont des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel. Une communauté d'universités et établissements permet de regrouper des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Ils ont été créés par le 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche. Ils succèdent, à partir de cette date, aux Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES).

Missions et Compétences :

Selon l'article L718-7 du Code de l'Éducation, la communauté d'universités et établissements assure la coordination des politiques de ses membres. Selon l'article L718-2, l'objectif de ces regroupements est, sur un territoire donné et sur la base d'un projet partagé, de coordonner l'offre de formation ainsi que la stratégie de recherche et de transfert des établissements publics d'enseignement supérieur.

Selon l'article L718-8, les établissements qui font partie du regroupement définissent les compétences qu'ils lui transfèrent ainsi que celles qu'ils attribuent à ses organes. L'ensemble doit être approuvé par décret.

Composition, Fonctionnement et Gouvernance

Chaque université engagée dans une COMUE signe un contrat unique avec celle-ci. Ce contrat explicite les projets de la COMUE et les sources de leur financement.

A la tête de la COMUE se trouve le président, élu par le Conseil d'administration, il dirige l'établissement (L718-10). Le conseil d'administration détermine la politique de l'établissement (...), approuve son budget et en contrôle l'exécution. Selon l'article le L 718-11, il est composé, entre autres, « Des représentants des entreprises, des Collectivités territoriales, dont au moins un de chaque région concernée, des établissements publics de coopération intercommunale et des associations ». Il est assisté d'un Conseil académique et d'un Conseil des membres (L718-9).

Le Conseil académique représente les enseignants-chercheurs, le personnel et les usagers de la communauté, ou des établissements membres (L718-12). Il joue un rôle consultatif et donne son avis notamment en ce qui concerne les programmes de formation. De la même façon, il donne son avis en ce qui concerne le projet partagé entre les établissements et le contrat pluriannuel signé avec l'État (voir *infra*).

Enfin, le Conseil des membres réunit un représentant de chacun des membres de la communauté d'universités et d'établissements (L718-13). Il est associé à la préparation des travaux et à la mise en œuvre des délibérations du Conseil d'administration et du Conseil académique. Il est consulté par le Conseil d'administration préalablement à la définition du projet partagé, à la signature du contrat

pluriannuel signé avec l'Etat, et à l'adoption du budget de la communauté d'universités et établissements(...).

***Nota bene* : Relation des COMUE et l'Etat :**

La loi de 2013 fait obligation aux établissements d'enseignement supérieur de s'engager dans une politique de site dont la contractualisation avec l'Etat est le levier d'impulsion et d'accompagnement. Le contrat est établi entre le Conseil d'Administration de la COMUE et l'Etat⁵.

En juillet 2014, en présence des présidents et directeurs des établissements concernés, la secrétaire d'Etat a souligné l'enjeu de ces engagements conformément à la loi du 22 juillet 2013 : « susciter une vingtaine de regroupements définissant leur stratégie de site, en cohérence avec les politiques des Régions et de l'Etat, au service d'un projet partagé, améliorant l'offre de formation pour les étudiants, l'excellence de la recherche, le développement des territoires, la visibilité internationale et les atouts de l'enseignement supérieur et la recherche française⁶ ».

Après avoir présenté le principal dispositif local d'animation de la co-construction en territoire à dominante académique, il convient de procéder au même travail avec les dispositifs à dominante privée

⁵ Les contrats de site définissent en commun la stratégie globale du site en matière de formation, de recherche et de transfert, les fonctions mutualisées, les compétences transférées et les volets spécifiques à chacun des établissements regroupés

⁶ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid81329/signature-des-premiers-contrats-de-sites-issus-de-la-loi-relative-a-l-e.s.r.html>

III. Les dispositifs à prédominance privée

1. Le dialogue social

Historique et définition :

Depuis l'après-guerre, le dialogue social a joué un rôle majeur en France sur les questions sociales. Fondé sur le paritarisme entre les représentants du patronat et du salariat, il a en charge d'organiser, dans les limites de la loi, le droit du travail ainsi que trois grands sujets sociétaux : le chômage, le logement et les retraites. Ceci à trois niveaux : celui de l'entreprise, des branches d'activités et de manière interprofessionnelle. De la même façon, la démocratisation de la Sécurité Sociale à partir de 1945, se fait à travers la cogestion de ses organismes par un nombre égal de représentants des employés et des employeurs. Il s'agit de la gestion paritaire. Les représentants du patronat et du salariat sont connus en France sous l'appellation de partenaires sociaux.

A partir de 2010, ces partenaires ont souhaité développer, à l'instar du dialogue social, un dialogue économique. Ceci s'est traduit, notamment, par différentes publications communes tels que le « Tableau de Bord des indicateurs économiques » et l'ouvrage « Réinventer la croissance ».

Missions et Compétences :

Le dialogue social remplit différentes missions en fonction du domaine considéré. Ainsi sans vouloir être exhaustif, on peut constater qu'en matière de droit du travail, le dialogue social permet aux représentants des salariés et au patronat d'édicter des conventions collectives au sein des différentes branches d'activité. Ceci afin de fixer, entre autres, les conditions d'emploi des travailleurs et les garanties sociales afférentes.

Le processus de dialogue avec la Puissance publique peut, selon les sujets, donner lieu à une concertation, une consultation ou une négociation. Il permet d'être force de proposition, notamment en matière de législation sociale. Parmi les Accords Nationaux Interprofessionnels marquants, citons notamment l'Accord du 11 janvier 2013 pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés : celui-ci a notamment modifié compte personnel de formation, les droits rechargeables à l'assurance chômage, la présence des salariés dans l'organe de gouvernance, la généralisation de la complémentaire santé minimale et l'encadrement des temps partiels.

Par ailleurs, la gestion paritaire assure la bonne marche de différentes missions d'intérêt général : le chômage, la retraite et le logement au travers d'Action Logement (ancien 1% logement). A titre d'exemple, le régime de tutelle des fédérations AGIRC et ARRCO gèrent les fonds d'action sociale qui permettent d'être « le dernier rempart lorsque toutes les solutions de droit commun ont été utilisées ». Initiée depuis 70 ans avec notamment les « bons charbons », cette gestion paritaire de l'action sociale gère chaque année une capacité d'investissement dans des actions sociétales en lien avec les orientations prioritaires quinquennales des fédérations.

Composition, Fonctionnement et Gouvernance :

Le dialogue social est institutionnalisé dans le cadre des relations du travail. Il se structure autour des partenaires sociaux. En ce qui concerne les organisations patronales nous pouvons citer le Mouvement des entreprises de France (MEDEF), la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (GPME) et l'Union Professionnelle Artisanale (UPA). Les organisations syndicales reconnues comme étant représentatives au niveau national et interprofessionnel sont la Confédération générale du travail (CGT), la Confédération française démocratique du travail (CFDT), la Confédération générale du travail-Force ouvrière (CGT-FO), la Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres (CFE-CGC) et la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC). Les règles de la représentation syndicale ont été redéfinies suite à la Loi de 2008, et ont été réajustées à l'occasion de la Loi du 5 mars 2014.

Il est intéressant de noter que si le dialogue social est structuré par métier, les « branches », il est en revanche peut décliner par territoire. Bien que les syndicats patronaux et salariés aient des entités territoriale, le choix déterminant reste l'approche métier.

Nota bene : Ne pas confondre le Dialogue Social institutionnalisé avec le Dialogue Civil en cours d'émergence

Le dialogue civil pour sa part est organisé selon des modalités spécifiques pour permettre aux acteurs concernés d'échanger afin de tenter d'établir des positions communes sur le sujet traité. Elles sont exceptionnelles en raison de la nature sociétale des sujets abordés. Cette dynamique a été initiée en 2008 au travers du Grenelle de l'environnement puis du Grenelle de l'insertion. Elle s'est prolongée depuis au travers différents dispositifs de dialogue. Initialement composé de 5 collèges : l'Etat, les syndicats patronaux, les syndicats de salariés, les ONG et les Collectivités Territoriales, ce dialogue civil s'est ensuite complété d'un 6^{ème} collège : les Parlementaires, suite aux limites et aux freins rencontrés lors de la mise en application légale des recommandations élaborées lors des Grenelles. Ce dialogue qui reste à ce jour encore informel est considéré comme profondément complémentaire au Dialogue Social qui ne recouvre ni les mêmes acteurs ni les mêmes sujets.

2. Les Pôles de Compétitivité⁷

Historique et Définition :

Crées dans le cadre de la nouvelle politique industrielle française lancée en 2004, les Pôles de compétitivité ont pour objectif de dynamiser les facteurs clefs de la compétitivité, notamment la capacité d'innovation, et de la croissance et de l'emploi, de manière stratégique. La loi de finances de 2005 les définit comme « le regroupement sur un même territoire d'entreprises, d'établissements d'enseignement supérieur et d'organismes de recherche publics ou privés qui ont vocation à travailler en synergie pour mettre en œuvre des projets de développement économique pour l'innovation » (Article 24). Il existe 71 pôles de compétitivité reconnus par l'État.

Missions et Compétences :

Un pôle de compétitivité a pour vocation de soutenir l'innovation technologique notamment dans le secteur industriel à haute valeur ajoutée. Il favorise le développement de projets collaboratifs de recherche et développement (R&D) dans le but de rendre l'économie plus compétitive, créer des emplois à travers le rapprochement des acteurs de la recherche privée et publique et des entreprises.

⁷ <http://competitivite.gouv.fr/>

Composition, Fonctionnement et Gouvernance :

Les pôles de compétitivité rassemblent sur un territoire, des entreprises (petites et grandes), des laboratoires de recherche et des établissements de formation. Les Pouvoirs publics nationaux et locaux y sont étroitement associés.

Chaque pôle a une entité juridique propre. Le plus souvent, il s'agit d'une association. Cette structure de gouvernance doit accorder une place prépondérante aux acteurs industriels, scientifiques et académiques dans ses instances dirigeantes, tout en permettant la représentation des Collectivités territoriales intéressées.

L'association dispose d'une équipe permanente qui facilite le montage des projets entre les différents acteurs des pôles. L'État et les Collectivités territoriales contribuent au financement de celles-ci.

À partir d'une vision partagée par les différents acteurs, chaque pôle de compétitivité élabore sa propre stratégie à cinq ans. Pour la mettre en œuvre :

- Il conclut des partenariats entre les différents acteurs ayant des compétences reconnues et complémentaires ;
- Il fait émerger des projets collaboratifs stratégiques de R&D qui peuvent bénéficier d'aides publiques, notamment auprès du fonds unique interministériel (FUI) ; et
- Il travaille à développer un environnement global favorable à l'innovation et aux acteurs du pôle (action d'animation, de mutualisation ou d'accompagnement des membres du pôle sur des thématiques diverses telles que l'accès au financement privé, le développement à l'international et la propriété industrielle).

Nota bene : Relation Pôles de Compétitivité, l'Etat et les Collectivités territoriales

Un contrat cadre régit les relations entre le pôle, l'Etat et les Collectivités territoriales impliquées. L'État soutient l'effort de R&D déployé au sein des pôles de compétitivité. Il accompagne leur développement avec les Collectivités territoriales, entre autres en aidant financièrement des actions collectives thématiques initiées par les pôles dans des domaines très divers et en impliquant divers partenaires tel que l'Agence nationale de la recherche (ANR), Bpi-France ou la Caisse des Dépôts.

3. Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE)⁸

Les PTCE sont le résultat d'une initiative des acteurs de l'économie sociale et solidaire. En cela on peut dire qu'ils sont le résultat d'une démarche « bottom up » aujourd'hui soutenue par l'Etat.

Historique et Définition :

Le concept de Pôles Territoriaux de Coopération Economique émerge dès 2010 sous l'impulsion de Claude Alphandéry en une démarche partenariale animée par le Labo de l'ESS avec le Réseau des collectivités Territoriales pour l'Economie Solidaire (RTES), le Conseil National des Chambres Régionales à l'Economie Sociale et Solidaire (CNCRES), COORACE (fédération nationale d'entreprises de l'ESS, notamment de l'insertion par l'activité économique) et le Mouvement pour l'Economie Solidaire (MES).

⁸ Voir la loi sur l'Economie Sociale et Solidaire du 31 juillet 2014 disponible sur <http://www.legifrance.gouv.fr/> et parmi d'autres le programme PTCE du Laboratoire de l'ESS sur <http://www.llelabo-ess.org/>.

Un appel à expérimentations en 2011 organisé par le LABO de l'ESS et des réseaux partenaires ainsi que l'organisation d'une première journée nationale en 2012 ont permis d'identifier des « pôles témoins ». Le premier appel à projets de l'Etat pour soutenir les PTCE date de 2013. La loi sur l'Economie Sociale et Solidaire du 31 juillet 2014 consacre l'existence des PTCE.

Pour des plus amples développements voir la publication du Labo de l'ESS « Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique »⁹ paru en septembre 2014, ainsi que la première démarche d'évaluation des PTCE de juin 2015.

Missions et Compétences :

Selon l'article 9 de la loi sur l'ESS, les PTCE doivent permettre à un certain nombre d'acteurs (cf. *infra*) de « mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable ».

Composition, Fonctionnement et Gouvernance :

Selon ce même article les PTCE sont « constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire (...) qui s'associent à des entreprises, en lien avec des Collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale... ».

Le labo de l'ESS a identifié trois formes de gouvernance :

- Le type associatif ou coopératif classique (Bureau, Conseil d'administration, Assemblée Générale) ;
- La structuration ad-hoc plus souple et spécifique (cercles concentriques d'appartenance, Comités de pilotage et groupes projets...) et ;
- Des formes de gouvernance informelle plus ou moins assumées où les fonctions (animation, décision, appartenance, ingénierie de projets...) peuvent être déléguées à des structures membres.

A ce jour il apparaît qu'aucun type de gouvernance ne se démarque comme solution systématique. En cas d'absence de structuration, certaines initiatives s'appuient sur un « Comité de pilotage » ou un « comité d'orientation stratégique » de celui-ci.

⁹ http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/les_poles_territoriaux_de_cooperation_economique_le_labou_de_l_ess_-_septembre_2014.pdf

Un exemple intéressant est celui de la Maison d'Economie Solidaire du Pays de Bray autour de laquelle se structure un PTCE. Celle-ci est constituée en Société Coopérative d'Intérêt Collectif depuis 2001. Elle est organisée en 5 collèges :

- Salariés,
- Coopérateurs collectivités locales (Communauté de Communes du Pays de Bray et la commune de La Chapelle aux Pots),
- Coopérateurs usagers (PBS, PBE, Chantiers Nature, ACIB, Recyclerie du Pays de Bray),
- Coopérateurs partenaires extérieurs (Chambre de métiers et de l'artisanat de l'Oise et Caisse d'Epargne),
- Coopérateurs personnes physiques non-salariés,
- Soutiens non associés et non coopérateurs (MACIF et Danone).

4. Les Fondations Territoriales¹⁰

Historique et définition :

Selon la loi sur le mécénat du 23 juillet 1987, « La fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. »

La Fondation Territoriale est la transposition française du concept de « Community Foundation », apparue aux Etats Unis à la fin du XIXème siècle. Le réseau mondial United Way qui investit chaque année 5 Md\$ d'engagements philanthropiques fut l'un des précurseurs. La Fondation Territoriale est un organisme privé sans but lucratif réunissant des représentants de la société civile sur un territoire déterminé pour soutenir des initiatives privées d'intérêt général menées par des acteurs locaux tels que des associations, des établissements ou des personnes physiques. Ceci grâce aux engagements et dons effectués par des personnes privées.

Pour des plus amples développements, voir la publication du Centre Français de Fondations : « Fondations Territoriales pour une philosophie de proximité »¹¹ paru en octobre 2013.

Missions et Compétences :

La Fondation Territoriale fait le lien entre les donateurs et les initiatives privées d'intérêt général pour le soutien de toutes les causes d'un territoire : solidarité, santé, culture, environnement, éducation, etc. Concrètement elle collecte, gère et redistribue les ressources à des associations.

L'originalité du dispositif est de s'intéresser d'abord à la notion de territoire avant de définir le ou les domaines d'actions à engager. C'est bien en fonction de besoins prioritaires identifiés sur un territoire donné que sont déterminés la nature des actions les plus à même d'y répondre. En cela, la démarche est culturellement différente de la tradition française qui privilégie l'approche par domaine plutôt que celle du territoire.

¹⁰ <http://www.centre-francais-fondations.org/cercles-themes/cercles/fondations-territoriales/ressources>

¹¹ <http://www.centre-francais-fondations.org/cercles-themes/cercles/fondations-territoriales/ressources-1/les-fondations-territoriales-pour-une-philanthropie-de-proximite/les-fondations-territoriales-pour-une-philanthropie-de-proximite>

Composition, Fonctionnement et Gouvernance :

Une Fondation Territoriale peut revêtir différents types de statuts juridiques : Fondation Reconnue d'Utilité Publique (FRUP), Fondation d'Entreprise, Fondation Abrisée, Fonds de dotation, etc.

Des points communs existent entre les différentes fondations territoriales concernant leur fonctionnement. Le premier est l'existence de collèges qui garantissent la diversité des personnes qui participent à la vie de la fondation : donateurs, acteurs sociaux, spécialistes, etc. Le deuxième est l'existence d'un Conseil d'administration de taille restreinte pour mettre en place des processus de décisions courts garant de la réactivité de l'organisation. De l'analyse empirique que Le RAMEAU a menée, il ressort que le Conseil d'administration travaille de plus en plus souvent de pair avec un ou plusieurs Commissions / Conseils d'orientation composés à leur tour de personnalités de la société civile, des entreprises partenaires, des acteurs du territoire, etc. Ceci étant dit le Conseil d'administration est l'organe de décision central de la gouvernance de la fondation territoriale.

Le travail des fondations suit la plupart du temps une dynamique en trois étapes :

- la première est la réalisation d'une cartographie des besoins et des problématiques du territoire,
- la deuxième est une analyse des forces et des opportunités que présente celui-ci,
- et enfin la troisième vise à identifier des acteurs locaux les plus susceptibles d'y répondre (en termes de moyens et de dynamisme).

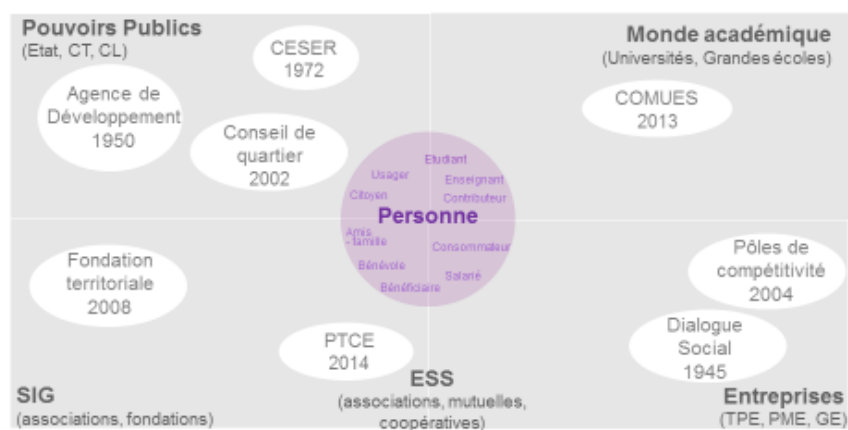
Conclusion

Le benchmark permet de confirmer le fait qu'il existe une forte diversité de dispositifs d'animation de la co-construction sur les territoires. Il est intéressant de constater que chacun des dispositifs naît à l'initiative d'un acteur, public ou privé, invitant les autres acteurs du territoire à travailler ensemble. De par son rôle de pilote des acteurs mobilisés dans le dispositif, cet acteur « invitant » marque de fait le travail de co-construction réalisé par sa sphère d'appartenance (Pouvoirs publics, entreprises, ESS, intérêt général, universités,...).

Ce benchmark permet aussi de cartographier l'écosystème. La cartographie présentée ci-dessous met la personne en son centre car elle est le destinataire final des différentes actions entreprises sur un territoire que celles-ci soient économiques, sociales, environnementales ou sociétales. Les organisations étudiées gravitent autour de ce centre car elles ont pour mission de répondre aux besoins de la personne à travers ses différentes facettes : citoyen, consommateur, salarié, bénévole, étudiant, etc. Après avoir fait ce constat, il est possible de regrouper les différentes organisations autour de sphères différentes qui présentent des caractéristiques communes et qui permettent de les y rattacher. Ces sphères sont de 5 natures complémentaires : les Pouvoirs publics, le Monde académique, les Entreprises, l'ESS et les Structures d'intérêt général.



Cartographie des dispositifs de co-construction territoriale



Ce panorama permet de constater que les différents dispositifs existants mobilisent souvent sur les territoires les mêmes acteurs pour répondre à des défis communs : générer de la croissance et de l'emploi tout en respectant les requis du développement durable compris au sens large (cohésion sociale, protection de l'environnement, etc). Deux questions apparaissent alors :

- Comment assurer la « neutralité » du travail de co-construction réalisé, quand le dispositif est à l'initiative d'un acteur en particulier, porteur des objectifs et méthodes de travail de sa sphère d'appartenance ?
- Comment articuler ces dispositifs et faciliter les synergies entre eux, afin de maximiser l'impact de cette dynamique de co-construction territoriale ?

Dès lors, une question structurante se pose en fonction de la réalité de chaque territoire : face au mouvement de co-construction qui s'accroît sur le territoire, faut-il créer un nouveau dispositif pour animer cette dynamique ou suffit-il de mieux articuler les dispositifs existants ? Nécessairement différente d'un territoire à l'autre, cette question est néanmoins au cœur des stratégies de déploiement des solutions pour faciliter le dialogue, les relations et la co-invention entre les acteurs riches de leurs différences.

Le RAMEAU en quelques mots

Fondé en 2006, Le RAMEAU est un laboratoire de recherche dédié à la co-construction entre organisations, en particulier entre les entreprises et les associations, au service du bien commun.

Depuis dix ans, il produit de la connaissance au travers de très nombreuses publications, teste des méthodes d'ingénierie qu'il met à disposition de tous en open source, et anime des démarches innovantes de co-construction.

Entre réflexion prospective, expérimentations, élaboration de dispositifs collectifs et animation territoriale des alliances, Le RAMEAU et ses partenaires apportent des réponses pertinentes pour stimuler la dynamique partenariale au sein des territoires.