Le RAMEAU
Co-construisons demain

Parcours d'expérience
Co-construction territoriale

Premiers enseignements

Décembre 2018

En partenariat avec :

MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

cget Commissariat général à l'égalité des territoires

CAISSE D'EPARGNE FEDERATION NATIONALE

Humanis

Table des matières

1 L'émergence de la co-construction territoriale 4
1.1 La diversité des points d'observation 4
1.2 Le cheminement de recherche empirique 5
1.3 La capitalisation et la diffusion des résultats 7
2 Le parcours d'expérience « co-construction territoriale » 8
2.1 Exposé des motifs 8
2.2 Le choix de la méthode 9
2.3 Les acteurs impliqués 10
3 Les enseignements en synthèse 11
3.1 Trois constats 11
3.1.1 La preuve de concept est maintenant établie 11
3.1.2 La nécessité de passer de la culture du « ou » au « et » 12
3.1.3 Le changement d'échelle passera par le développement des compétences 13
3.2 Sept enseignements 13
3.2.1 Appréhender la diversité des territoires 13
3.2.2 Articuler 3 modes d'ingénierie 15
3.2.3 Les rôles des « catalyseurs territoriaux » 16
3.2.4 Les 4 facteurs clés des « catalyseurs territoriaux » 17
3.2.5 Adapter les modes d'évaluation 18
3.2.6 De l'animation territoriale aux tiers lieux 19
3.2.7 Innovation sociétale & territoires 19
3.3 Une conviction : les preuves et l'épreuve du temps 21
En guise de conclusion 21
Annexe 1 - Le RAMEAU 22
Annexe 2 - L'Observatoire des partenariats 23
Annexe 3 – 2018, l'année des territoires 24
Annexe 4 – Les outils pour passer à l'action ! 25

Les territoires au cœur de la co-construction

Face à l'ampleur des défis actuels et de la profonde transformation de la société, tous les modèles sont à (ré)inventer. Aucun acteur ne peut seul répondre à la mutation. C'est la raison pour laquelle le « devoir d'alliance » est plébiscité par 69% des Français, 87% des maires, 81% des dirigeants d'entreprise et 86% des responsables associatifs[1]. Si un mouvement de co-construction est en émergence depuis une décennie, « Faire alliance » n'est pas une évidence. Il nous faut collectivement apprendre à co-construire.

Cette dynamique s'incarne sur les territoires. C'est à partir des territoires qu'est né cet élan pour répondre aux besoins territoriaux face à l'accroissement des fragilités. L'objectif est double : réduire les fragilités et inventer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi en proximité avec les besoins spécifiques de chaque territoire. S'il s'est développé depuis c'est parce qu'il répond aussi aux enjeux de performances des organisations publiques et privées.

Les territoires ont ainsi joué un rôle de « laboratoire de recherche empirique ». Ce n'est en effet pas en théorie que les solutions peuvent émerger, mais bien en proximité avec les personnes et les territoires, notamment les plus fragiles. Telle la paillasse d'un chercheur, le territoire est celui des organisations publiques et privées qui cherchent à relever les défis sociétaux actuels.

Fondé en 2006, Le RAMEAU[2] observe et expérimente de nouvelles alliances en territoire depuis 2008. C'est en effet après 18 mois d'analyse de terrain que la force des territoires est apparue comme un enjeu majeur encore trop peu identifié. Les « signaux faibles » ont néanmoins permis de lancer le programme « co-construction territoriale », en partenariat avec un premier territoire : l'Alsace. En même temps qu'était créé l'Observatoire des partenariats[3] pour mesurer la maturité des acteurs publics et privés, cette approche empirique de terrain permettait de suivre les initiatives innovantes issues des territoires.

Après 10 ans de recherche empirique, Le RAMEAU et le CGET ont décidé de passer à une nouvelle étape en 2017 en lançant un parcours d'expérience sur la co-construction territoriale. Avec 12 territoires pilotes[4], l'objectif a été de qualifier la dynamique de catalyse territoriale qui s'accélère depuis 2015. Ce parcours a été réalisé en partenariat avec la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne et le Groupe Humanis.

Cette note de synthèse en livre les premiers enseignements.

[1] Rapport quinquennal PHARE « Fragilité & co-construction en territoire » (Observatoire des partenariats, février 2018)
[2] Voir annexe 1 – Présentation du RAMEAU
[3] Voir annexe 2 – Présentation de l'Observatoire des partenariats
[4] Voir note de cadrage du parcours d'expérience « Co-construction territoriale » (CGET-Le RAMEAU, mars 2018)

1 L'émergence de la co-construction territoriale

La question de la co-construction territoriale s'impose de plus en plus comme un enjeu majeur. Pourtant, elle n'a été que tardivement reconnue comme un levier stratégique de transformation. D'un point de vue systémique, pour avoir une vision à 360°, il est nécessaire de croiser 3 dimensions : l'interaction des domaines, la capacité de mise en synergie des acteurs et la cohérence des territoires[5].

Ce sont les Objectifs du Développement Durable en 2015 qui rendent compte de l'urgence d'articuler mondialisation et action locale de proximité, non pas en opposant les modèles mais en invitant à inventer la continuité nécessaire.

Entre cette vision mondiale et la mobilisation de plus en plus forte de l'engagement de la société civile, il y a convergence induite sans qu'elle n'ait encore été pleinement conscientisée.

1.1 La diversité des points d'observation

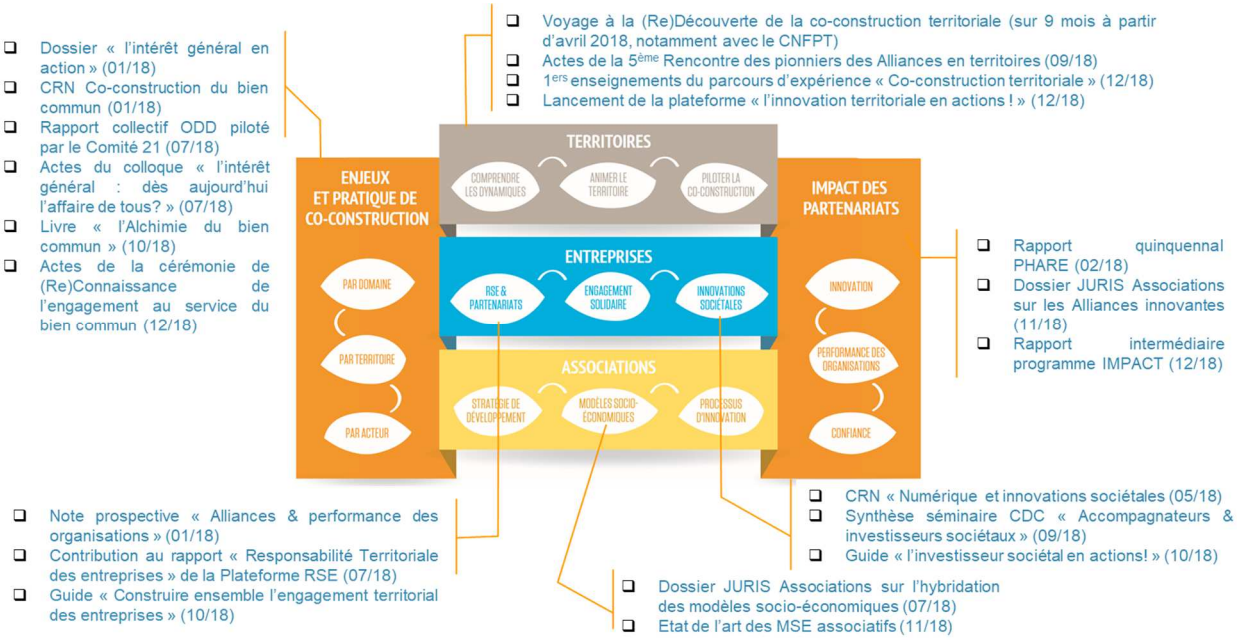
Pour bien comprendre les enjeux et les pratiques de la co-construction, Le RAMEAU s'est posé 3 questions qu'il a progressivement éclairées au cours d'une décennie d'expérimentations :

- Qu'est-ce que la co-construction et pourquoi ce mouvement s'accélère-t-il en France ?
- Pourquoi et comment les organisations et les territoires développent-ils des alliances ?
- Quels sont les impacts de ces alliances innovantes pour les organisations, les territoires et le bien commun ?

La diversité des publications de 2018 illustre à elles-seules la nécessité d'étudier plusieurs angles différents pour pouvoir se doter d'une vision systémique. C'est toute la richesse, mais aussi la complexité de la démarche. Ce « caléidoscope » offre une variété de résultats donnant chacun un aspect de la compréhension du mouvement de co-construction territoriale à l'œuvre.

[5] Livre collective « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Editions DALLOZ, décembre 2016)

Panorama des publications 2018 du RAMEAU



1.2 Le cheminement de recherche empirique

Depuis 2008, le cheminement de la recherche empirique sur la co-construction territoriale s'est structuré autour de 5 étapes qui se sont initiées progressivement. Chacune est fondée sur le socle d'expériences de la précédente et ne peut poursuivre son parcours qu'en s'appuyant elle-même sur les résultats des étapes suivantes.

- **Depuis 2008 - le temps de l'observation** : c'est la rencontre entre Alsace Active et Le RAMEAU qui créé l'étincelle nécessaire pour amorcer le programme de recherche « co-construction territoriale ». Il commence alors par une double étude en Alsace auprès des associations et des entreprises, et au plan national avec la 1ère étude de l'Observatoire des partenariats qui questionne les français sur leur perception des partenariats entre associations et entreprises[6]. 86% d'entre eux déclarent déjà qu'il est urgent que les organisations aux positionnements et aux rôles différents travaillent ensemble pour répondre aux enjeux de société… alors que la crise de 2008 n'a pas encore éclaté !

- **Dès 2010 – la capitalisation de l'outillage** : à partir des premières études et expérimentations menées dans 5 territoires pilotes, une première capitalisation permet d'aider les territoires à définir leurs objectifs et une stratégie pragmatique de mise en œuvre progressive d'une démarche apprenante[7]. Le diagnostic stratégique pour les animateurs territoriaux est le premier des outils dont la palette s'est enrichie progressivement.

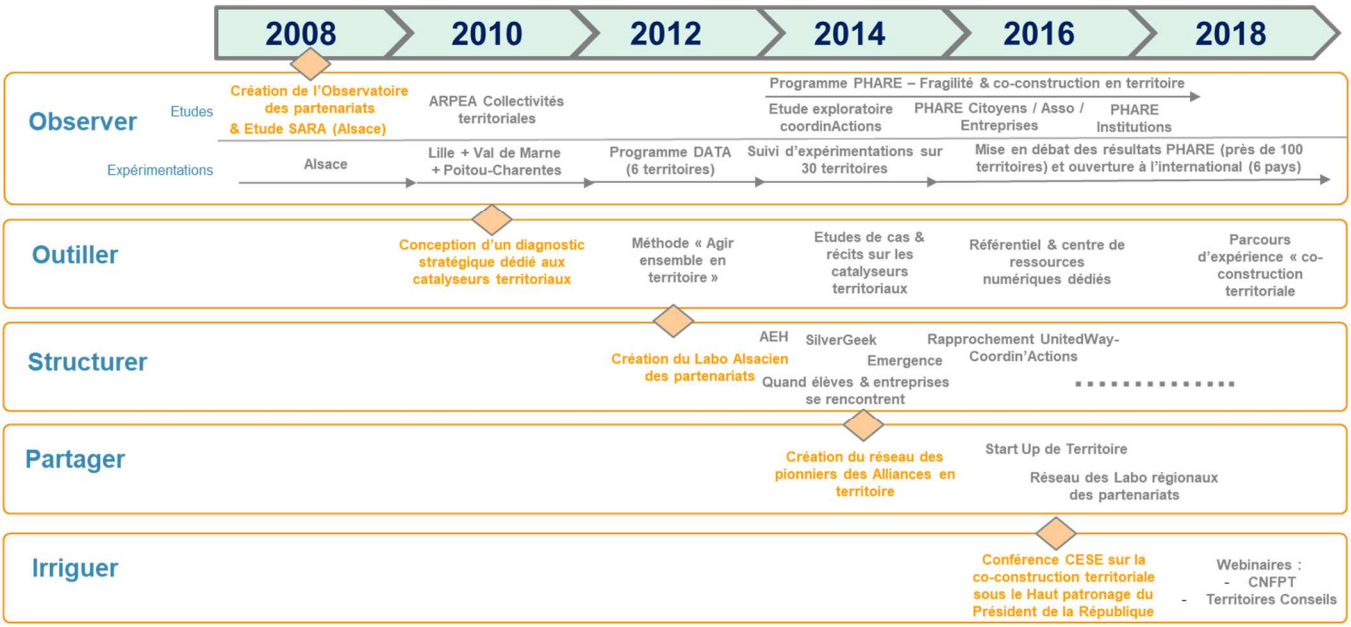
[6] Etude ARPEA-Citoyens pour l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, 2008)
[7] Voir définition étayée par les 7 principes

- **A partir de 2012 – le début de la structuration territoriale** : la création du Labo régional des partenariats en Alsace sera la première création d'un dispositif dédié à la catalyse territoriale. D'autres suivront rapidement, provenant de différents acteurs : les collectivités territoriales (Agir ensemble à Charenton en Val de Marne), les acteurs de la société civile (Ateliers de l'Entreprenariat Humaniste à Lyon) ou les acteurs académiques (Le Catalyseur à Toulouse).

- **2014 marque le lancement des démarches collectives**, articulant actions locales et mise en partage nationale : c'est la création du réseau informel des pionniers des Alliances en territoire qui ouvre le cycle de création de rencontres entre « pairs » pour partager les pratiques des pionniers et valoriser l'action des territoires pionniers. La modélisation des Labo régionaux des partenariats et l'initiative Start Up de territoire viendront enrichir la dynamique. Cette dernière s'inscrit aussi dans la mouvance des fondations territoriales qui ont commencé à se développer à partir de 2008 grâce au Centre Français des Fonds et des Fondations, et celle des PTCE conçu par le Labo de l'ESS au début des années 2000.

- **Le temps de la reconnaissance débute en 2016** : la conférence du 27 novembre au Conseil Economique, Social et Environnemental, sous le Haut Patronage du Président de la République, invite à réfléchir collectivement à ce mouvement de co-construction territoriale qui a fait sa « preuve de concept ». Comment inventer les modalités de son déploiement en tenant compte des spécificités de chaque territoire ? Telle est la question posée, et illustré dans le « référentiel de la co-construction territoriale » [8] qui capitalise 7 ans de démarches apprenantes. A cette occasion, 76% des maires nous indiquent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction, mais que 46% d'en eux ne savent pas encore comment la piloter[9].

Cheminement de la co-construction territoriale



[8] Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)
[9] Etude PHARE-Institutions de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, octobre 2016)

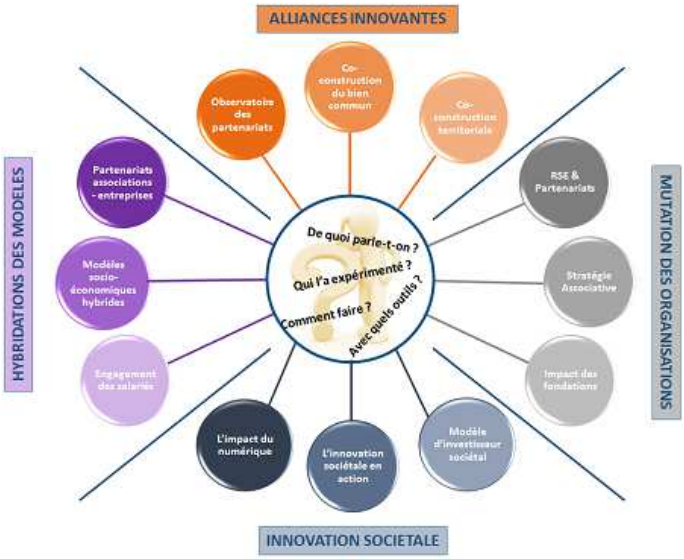
Fort de cette maturité collective, la capacité à mieux répondre au « devoir d'alliances » qui s'incarne sur les territoires[10], passe par un développement des compétences et l'émergence de nouveaux métiers, notamment celui de catalyseur territorial.

Les « catalyseurs territoriaux » sont des animateurs locaux de l'interconnaissance entre les organisations. Ce nouveau métier apparait au début des années 2010 où une dizaine d'acteurs sont identifiés au travers d'expériences radicalement novatrices. En 2014, lors de la création du réseau des pionniers des Alliances en territoire, ils sont moins d'une centaine. Aujourd'hui, ce sont plus de 350 acteurs se revendiquent conduire cette mission en territoire.

Le métier de « catalyseur territorial »

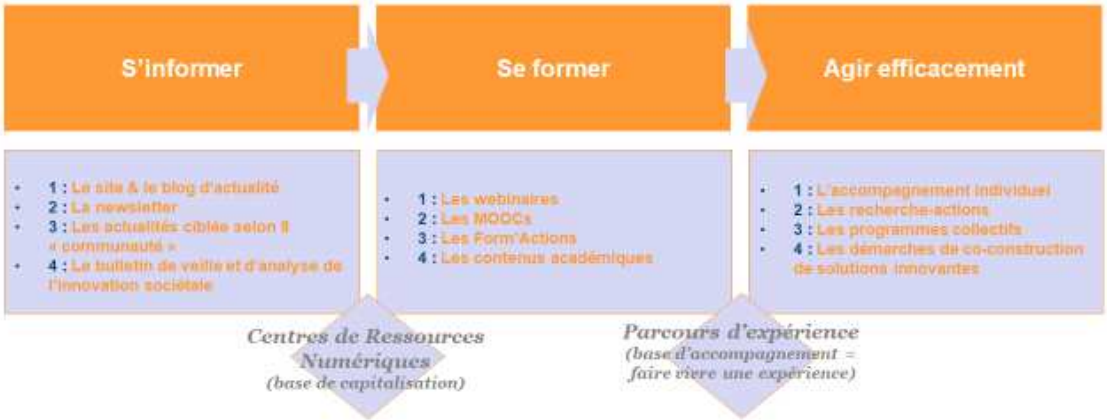
1.3 La capitalisation et la diffusion des résultats

- Sur le fond, Le RAMEAU a capitalisé et mis en ligne en open source le fruit de ses recherches empiriques. 12 centres de ressources numériques ont ainsi été créés pour répondre aux différents besoins identifiés, tant des organisations que des territoires[11].



[10] Rapport quinquennal PHARE 2013-2017 « Fragilités et co-construction territoriale » (Observatoire des partenariats, février 2018)
[11] Voir site Le RAMEAU : www.lerameau.fr

- Sur la forme, Le RAMEAU a progressivement diversifié les formats pédagogiques pour s'informer, se former et agir efficacement.



Concernant la co-construction territoriale, un référentiel, un MOOC et un centre de ressources dédiés ont été conçus[12], testés et diffusés auprès des territoires. Pour aller plus loin, en 2018, le CGET et Le RAMEAU ont lancé un parcours d'expérience « co-construction territoriale ».

2 Le parcours d'expérience « co-construction territoriale »

Très rapidement s'est imposé la conviction que la question clé était maintenant le développement de la compétence et du nombre de personnes capables d'animer la co-construction territoriale. Métier non identifié, c'est aujourd'hui sur le terrain que se forment les acteurs qui jouent un rôle déterminant. Partir de l'expérience de terrain pour capitaliser et modéliser ce nouveau métier en s'appuyant sur une démarche de co-développement entre « pairs » a été le choix méthodologique qui a conduit au parcours d'expérience « co-construction territoriale ».

2.1 Exposé des motifs

Les **« catalyseurs territoriaux » sont les animateurs des dynamiques de co-construction territoriale**. Ce nouveau métier a émergé empiriquement depuis une dizaine d'année. L'expérience des pionniers montrent que leur rôle est essentiel pour accélérer le mouvement de co-construction sur un territoire.

Pour passer de ces quelques pionniers à une capacité plus large d'accompagner les territoires dans leur démarche d'alliances innovantes pour répondre à leurs enjeux, un **parcours d'expérience dédié à la co-construction territoriale** permettra de partager les expériences et de faire monter en compétences les acteurs ayant déjà une expérience de l'animation territoriale.

Ce parcours d'expérience est conçu pour **12 territoires au profil différent**. Le groupe est constitué de « catalyseurs territoriaux » qui peuvent participer en binômes afin de faciliter l'irrigation au sein de leur territoire des enseignements de l'expérience vécue.

[12] Centre de ressources « Co-construction territoriale » : https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/

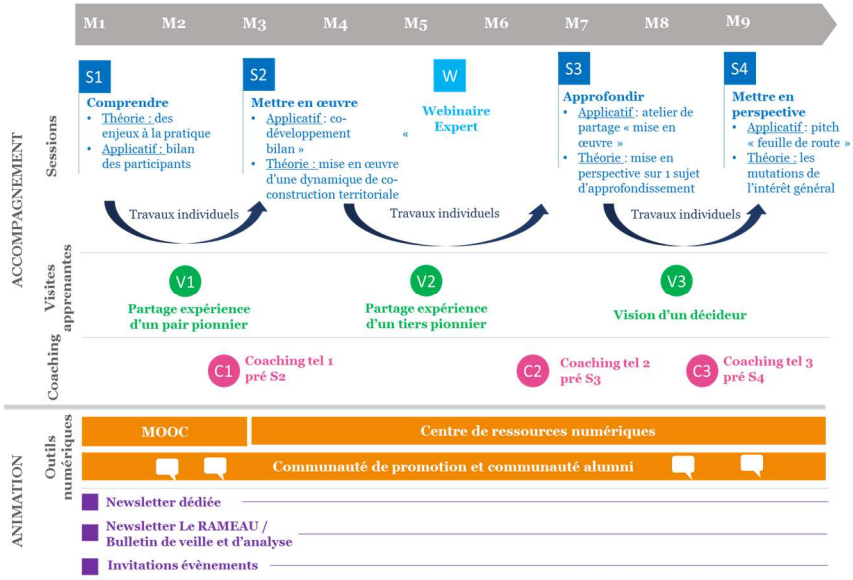
Le parcours d'expérience « co-construction territoriale » a abordé **différentes thématiques :**

- Etat des lieux des partenariats en France et spécificités régionales,
- Fragilités en territoire et enjeux d'alliances innovantes,
- Modèles de co-construction territoriale,
- Innovations territoriales & sociétales, publiques et privées,
- Tiers lieux & dialogue territorial,
- Partenariats associations / entreprises,
- Modèles socio-économiques hybrides,
- RSE & Partenariats.

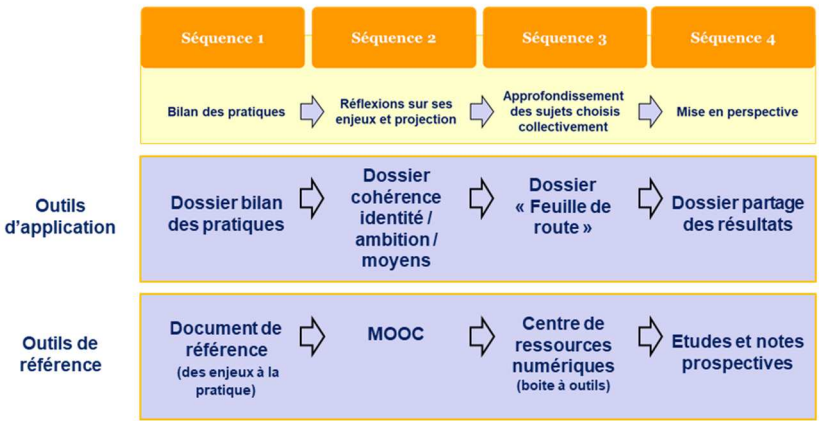
Afin de passer des prototypes testés durant 3 ans à un parcours qui puisse être déployé à grande échelle, ce programme expérimental a été conduit sur 18 mois *(juillet 2017- décembre 2018)*. L'évaluation du parcours va permettre de définir les conditions de son déploiement.

2.2 Le choix de la méthode

Le **parcours d'expérience entre pairs sur 9 mois** est structuré selon le programme suivant :



Le **parcours** est très outillé à la fois au travers d'outils de référence issus de la pratique des pionniers, et d'outils applicatifs permettant à chaque territoire de se les approprier pour les adapter aux spécificités de leur propre territoire :



Pour co-construire ce parcours, le programme a comporté 3 temps :

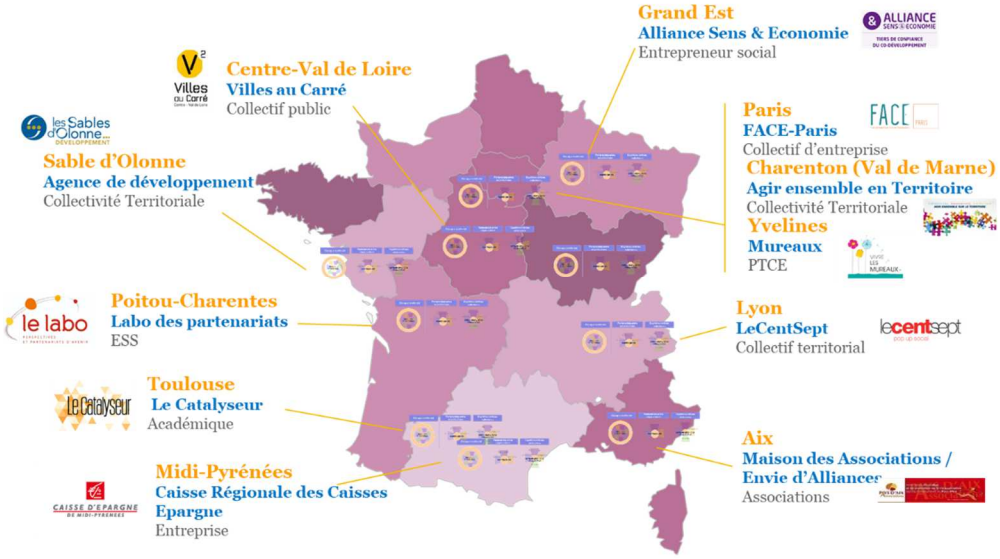
1- **Validation de la conception et de lancement du test** (Juil 2017-Avril 2018)
   a. Constitution du Comité d'orientation et de suivi du programme
   b. Validation du programme et contenu pédagogique
   c. Choix des 12 territoires pilotes et « bilatérales » de lancement
2- **Réalisation du test** (Mai-Nov 2018)
   a. Réalisation des sessions collectives, du suivi individuel et des visites terrain
   b. Animation de la communauté des 12 territoires
   c. Information et suivi auprès du Comité d'orientation
3- **Evaluation et réflexion sur le déploiement du parcours** (Nov 2018-Mars 2019)
   a. Evaluation du programme
   b. Réflexion sur le déploiement

2.3 Les acteurs impliqués

La démarche apprenante initiée a été conçue comme un lieu de co-construction à 4 niveaux :

- Les territoires pilotes,
- Les partenaires de l'expérimentation,
- Le Conseil d'orientation,
- Le Comité technique.

12 territoires sélectionnés et 10 participants au 9 mois du parcours d'expérience :



Le programme est piloté par un **Comité de 4 partenaires :** **CGET**, **Le RAMEAU**, **FNCE et Humanis**.

Les orientations et les résultats sont débattus par un **Comité d'orientation :**

- *Membres :* **4 partenaires + AMRF, ANPP, ANSA, Caisse des Dépôts, CESE, CFF, CNER, CNFPT, DJEPVA, Fondation de France, Labo ESS, Opus 3, Plateforme RSE, RTES**
- *Fréquence :* **le Comité se réunira 3 fois** / au lancement de l'initiative (mars 2018), à mi-chemin de l'expérimentation (Octobre 2018) et à l'issue de la phase d'analyse des résultats (mars 2019).

Les modalités pratiques et les choix méthodologiques sont débattus au sein d'un **Comité technique** composé de : AVISE, CNFPT, Consult'In France, Le RAMEAU, et Opus 3.

3 Les enseignements en synthèse

Neuf mois de cheminement et de co-développement avec les territoires pilotes ont permis d'établir et/ou de confirmer **3 constats, 7 enseignements et une conviction**.

3.1 Trois constats

Le cheminement empirique a permis d'observer le besoin et la capacité des territoires à y répondre par eux-mêmes.

3.1.1 La preuve de concept est maintenant établie

Le besoin d'une animation territoriale des organisations pour aborder transversalement les défis et les enjeux des territoires est largement confirmé. Si 76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction, ils reconnaissent très largement qu'ils ne savent pas encore comment faire concrètement, voire que cette dynamique les dépasse. Pourtant, pour l'équilibre du territoire, il est essentiel que l'action publique, la mobilisation citoyenne et la co-construction entre les organisations du territoire soient coordonnées.

La coordination locale ne s'impose pas, et elle se vit plus qu'elle ne se dit. Il est donc structurant que des « médiateurs » locaux émergent pour animer de façon souple, informelle… mais structurée une démarche d'interconnaissance et d'interrelation entre les acteurs locaux. Il convient en effet d'éviter les phénomènes de « communautés concentrées » qui ont le sentiment de représenter l'ensemble de l'écosystème alors qu'elles ne représentent qu'un « territoire de projet ». Si ces communautés de réflexion et/ou d'actions sont incontestablement utiles au territoire, elles ne peuvent prétendre l'incarner à elles seules au risque d'exclure d'autres acteurs pourtant présents. Il faut veiller à éviter le syndrome du « 6 mètres » qui laisse à penser aux acteurs particulièrement matures et cohérents qu'ils sont représentatifs de l'ensemble. C'est de la responsabilité des acteurs publics de garantir cet équilibre, et il est essentiel qu'ils restent à la manœuvre. A l'inverse, ils doivent trouver une autre posture dans le cadre de l'émergence de nouvelles propositions et solutions afin d'être facilitateurs sans être le point de passage obligé de toute décision… et surtout de toute impulsion.

Etre à l'écoute de la diversité des dynamiques sur un territoire devient donc un enjeu stratégique. C'est ce qu'empiriquement les « catalyseurs territoriaux » ont compris. Ils ont expérimenté sur le terrain un nouveau métier qu'ils ont fait émerger « malgré eux ». C'est en effet plus le constat d'un besoin que la volonté d'y apporter une réponse qui a mobilisé à l'origine les énergies créatrices.

Dix ans après les premières expériences, avec plus de 350 acteurs qui jouent informellement ce rôle en territoire au travers d'une diversité de modalités, la « preuve de concept » est établie.

3.1.2 Nécessité d'évoluer de la culture du « ou » à celle du « et »

Nous le détaillerons dans la seconde partie, mais l'ingénierie relationnelle des catalyseurs ne vient se substituer ni à l'ingénierie de gestion d'un territoire portée par les Collectivités territoriales, ni à l'ingénierie de projets territoriaux portée par les acteurs publics et privés. De même, elle est profondément complémentaire - mais elle ne se confond pas - avec les démarches participatives d'animation du pouvoir d'agir des habitants et des citoyens. Les dynamiques entre les personnes et entre les organisations sont en effet de nature très différentes.

C'est donc bien la culture du « et » qu'il nous faut collectivement apprendre, alors que nous sommes traditionnellement habitués à la culture du « ou ». C'est d'ailleurs cette culture du « ou » qui nous a progressivement faut construire des silos, forts utiles pour améliorer la productivité, mais qui poussé trop loin font perdre de vue toute dimension systémique d'une situation. L'exception française qui a très longtemps marqué chaque acteur de l'écosystème avec un rôle précis et presque étanche avec les autres en est une illustration flagrante. Pour caricaturer (… à peine !) : aux acteurs publics l'intérêt général, aux entreprises l'économie, aux syndicats le social, aux associations l'environnemental et le sociétal, aux académiques le savoir… et aux citoyens le droit de voter, consommer, travailler, s'engager. Chacun dans « son monde » aux tâches précises pouvait œuvrer sans se préoccuper des autres. Ce modèle issu de l'après-guerre a fonctionné durant 40 ans… mais il a ensuite montré ses limites sans que nous œuvrions collectivement pour redéfinir la place de chacun dans la dynamique collective. Chacun s'est alors senti légitime pour « imposer » son modèle sans que nous prenions conscience de réévaluer les différentes pièces de puzzle pour donner une cohérence globale à l'ensemble. Il nous faut réapprendre à assembler les pièces.

Dans le même temps, nous sommes passés de l'autorité des « pères » à l'autorité des « pairs ». Cette évolution des légitimités a eu pour impact indirect de renforcer la « clanification » par « monde » puisque le collectif entre pairs s'auto-définit comme légitime. Le seul réel reproche que nous puissions collectivement nous adresser est de ne pas avoir pris conscience de l'importance dans ce mouvement de redéfinir l'intérêt général[13]. Nous avons progressivement perdu le sens du systémique dans un monde qui se complexifiait… ce qui lentement nous a éloigné de toute capacité réelle de pouvoir piloter les 3 leviers de l'intérêt général : la vision partagée, l'action collective transformatrice et la gestion régulatrice[14]. Plus que de ne pouvoir piloter chacun d'eux, c'est la capacité à les articuler qui fait défaut. En effet le barycentre entre les trois varie selon les maturités et les spécificités des territoires, et toute tentative d'une approche globalisante est vaine. Les solutions « couteaux suisses » n'existent pas.

Ce sont les territoires qui l'ont compris, en se réappropriant progressivement la capacité à inventer localement les solutions qui répondent avec pertinence à leurs besoins. Là encore, il ne faudrait pas croire qu'il s'agit de passer d'une logique centralisée à une logique décentralisée, car nous avons besoin d'un cadre collectif garant de notre « contrat social ». C'est bien là le concept d'intérêt général qu'a inventé la France, et qui fait son unité depuis 1.500 ans[15]. Il nous faut donc passer à la culture du « et »… et c'est à partir des territoires qu'il est possible de le faire.

---

[13] Actes du colloque « l'intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » (Coordonnés par Le RAMEAU, juillet 2018)
[14] Livre « l'Alchimie du Bien commun » (Fondation pour la Co-construction du bien commun, octobre 2018)
[15] Rapport collectif « l'intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H.ALLIER & CB.HEIDSIECK, novembre 2015)

3.1.3 Le changement d'échelle passera par le développement des compétences

La nécessité étant posée, et la « preuve de concept » pour y répondre étant établie, il nous faut nous rassurer collectivement sur notre capacité à trouver les solutions… en nous donnant le temps d'y parvenir. Le mythe de l'immédiateté nous empêche trop souvent d'être lucides sur les conditions de succès qui sont pourtant à portée de main. C'est comme dans la recherche scientifique, le passage de l'éprouvette à la production en masse du traitement ne se fait pas instantanément. Il convient d'inventer « l'usine » pour produire le médicament.

En l'occurrence, la situation est d'autant plus complexe que la condition de déploiement passe par la démultiplication des talents capables d'animer les démarches de co-construction. L'enjeu majeur devient donc la question de la montée en compétences des acteurs. Comment apprendre à co-construire et à « faire alliance » ?

Telle a été l'une des motivations du lancement du parcours d'expérience : comment partir de la capitalisation de l'expérience des pionniers pour aider d'autres territoires à s'engager… tout en contribuant à permettre aux pionniers de continuer à défricher grâce à la maturité de leur cheminement. C'est cet équilibre qui fait sens.

Les retours d'expériences, leur modélisation, et le co-développement pour dépasser les limites actuelles sont les leviers pour contribuer significativement au changement d'échelle de notre capacité collective à co-construire territorialement, en favorisant la montée en compétences des acteurs locaux pour qu'ils soient eux-mêmes à la manœuvre tout en partageant leurs expériences avec d'autres territoires et en participant à une consolidation nationale. Il nous faut maintenant inventer cette articulation.

3.2 Sept enseignements

Le cheminement durant 9 mois a confirmé et d'étayé les enseignements suivants.

3.2.1 Appréhender la diversité des territoires

Comme nous l'avons vu dans la première partie, une vision systémique nécessite de prendre en compte 3 dimensions : la diversité des domaines, la pluralité des acteurs et les spécificités des territoires. Le rapport quinquennal PHARE « Fragilités et co-construction en territoire » nous en confirme la pertinence[16].

Alors que la diversité des domaines et leur nécessaire interaction est prise en compte depuis une trentaine d'année[17], la pluralité des acteurs n'a été mise en valeur que depuis une dizaine d'année. Avec « l'invention » des Grenelles en France en 2007, l'utilité de mettre autour de la table toutes les parties prenantes pour croiser les regards a été identifiée… consacrant l'intérêt du CESE cinquante ans après sa création !

[16] Rapport quinquennal 2013-2017 PHARE (Observatoire des partenariats, février 2018)
[17] Rapport Brundtand « Notre avenir à tous » (Nations Unies, 1987)

Cette avancée permet d'appréhender les domaines sous leurs différents angles. Cette approche « caléidoscopique » d'un sujet permet d'éclairer les zones d'ombre qu'aucun acteur n'avait vu seul, et de faire émerger des solutions nouvelles pour y répondre. La créativité qui en découle permet de démultiplier les « preuves de concept » d'initiatives multiples légitimés par la complémentarité non seulement des rôles, mais aussi des différentes solutions nécessaires pour répondre à la variété des besoins.

D'un point de vue de la R&D sociétale (Recherche & Développement de terrain), les impacts ont été rapides. En moins de dix ans, la capacité créative a été très largement multipliée. C'est une excellente chose, et force est de constater que les « lignes ont bougé », laissant place à de nouvelles alliances prometteuses[18]. Le développement est possible car il permet à la fois de consolider la performance des organisations impliquées, tout en contribuant significativement à co-construire des solutions pertinentes en matière de bien commun. Les partenariats équitables, durables et à très forte valeur ajoutée sociétale se démultiplient[19]. Ce mouvement de co-construction du bien commun permet à la France de rattraper progressivement son retard en la matière.

Cette dynamique s'incarne sur les territoires. Pourtant, jusqu'à récemment le prisme d'analyse des spécificités territoriales n'a pas été reconnue à sa juste valeur. Nous agissions comme si l'écosystème dans lequel s'incarne l'action n'était pas structurant. Seuls l'acteur et l'action le seraient. Pourtant, c'est nier le bon sens. Pour prendre une métaphore vinicole, tout amateur de vin sait bien qu'un cep de pinot noir s'il est planté en Alsace, en Bourgogne ou en Champagne ne produira pas le même vin. Les trois sont excellents… mais incontestablement différents !

C'est cette comparaison avec la nature qui nous fait mettre en valeur le concept d'écosystème. Aucune vie n'est possible dans un écosystème qui ne l'est pas, et toute vie est fortement dépendante de la nature de l'écosystème dans laquelle elle vit. C'est là aussi une forme de « fin des arrogances » que de reconnaitre l'importance des interactions qui nous obligent à nous décentrer pour regarder l'ensemble.

Dans ce cadre, il est utile de différencier le « territoire de projets » (celui qui se construit en fonction de l'action menée) et l'« écosystème territoriale » (celui dans lequel nous vivons et agissons). Le poison ne choisit pas son bocal… et pourtant il a du mal à reconnaitre que sans lui il ne serait rien. Il en va de même pour « faire société ». La multiple définition du « territoire » est donc indispensable pour appréhender cette réalité multifacette.

Cette complexité posée, comment agir concrètement sur un territoire pour en piloter non seulement son développement, mais aussi la manière d'y « vivre ensemble » ?

[18] Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Editions DALLOZ, décembre 2016)
[19] Note prospective « Impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Le RAMEAU, décembre 2017) et Actes du colloque du même nom (Le RAMEAU, février 2018)

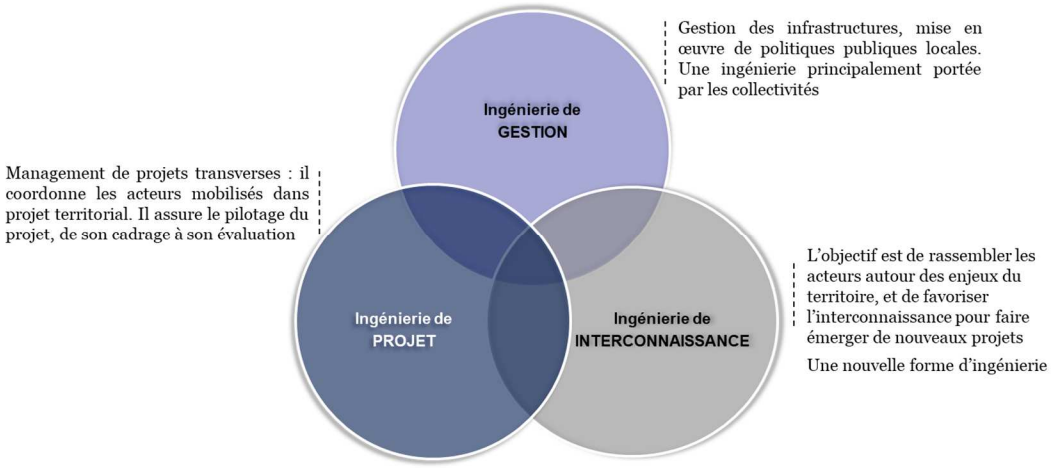
3.2.2 Articuler 3 modes d'ingénierie

C'est à cette question de la modalité d'action de coordination et d'articulation des acteurs qu'il est ensuite nécessaire de répondre.

Ce sont les Egyptiens et les Romains qui ont les premiers institutionnalisé l'utilité d'une **ingénierie de gestion** comme l'une des conditions d'un développement collectif. Sans régulation, infrastructures et investissements collectifs, il n'y a pas de réponses possibles aux besoins des acteurs d'un territoire. Loin d'être remise en cause, l'ingénierie de gestion est plus que jamais nécessaire à un moment où l'accroissement des besoins et des fragilités nécessite à la fois une attention particulière à l'évolution et à la pérennisation de nos infrastructures collectives, et une nécessaire réinvention de nos modèles de solidarité qui ne protègent plus les plus fragiles d'entre nous.

En complément, l'importance de **l'ingénierie de projets territoriaux** a été révélée à l'occasion de la décentralisation. Préexistante avant cette transformation administrative, elle a été d'autant plus observable que les conditions de réalisation des politiques publiques étaient réévaluées au regard des besoins des différents territoires. La co-construction de réponse locale s'est progressivement installée comme une modalité pertinente, notamment pour articuler l'envie d'engagement, les moyens disponibles et la nécessaire régulation locale. Sans que ce soit nécessairement conscientisée, la diversité des compétences et des positionnements a été mobilisée pour inventer localement les réponses pertinentes.

Cependant, face à l'ampleur des défis et à la raréfaction des moyens, la mobilisation informelle des acteurs d'un territoire ne suffit plus. Pour inventer localement des solutions, il convient d'animer une **dynamique transversale**. Il ne s'agit en effet plus seulement de pouvoir inventer et piloter des réponses sur tel ou tel sujet, mais aussi – et peut-être surtout – de pouvoir articuler au mieux les solutions déjà existantes. Ces démarches transversales de compréhension des enjeux et des priorités des territoires sont d'autant plus complexes que les acteurs ne se connaissent pas bien. Il ne s'agit pas là seulement d'interrelation entre personnes, mais aussi entre organisations publiques et privés. A de rares exceptions d'acteurs très matures, la connaissance des autres organisations de son territoire est limitée. C'est pour répondre à ce **besoin de favoriser l'interconnaissance entre organisations d'un même territoire** que les catalyseurs territoriaux sont apparus il y a une dizaine d'année.

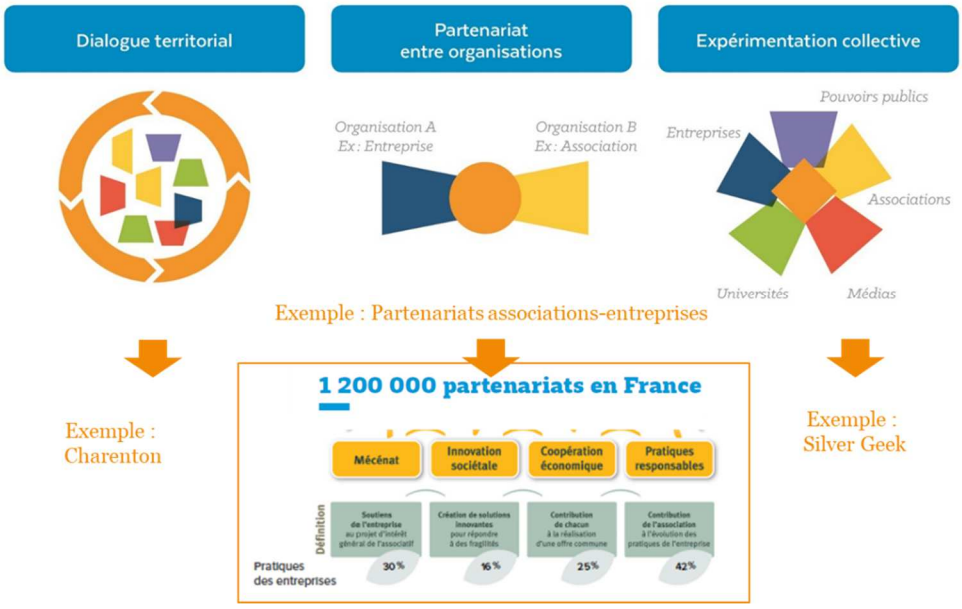


3.2.3 Les rôles des « catalyseurs territoriaux »

Le référentiel « Co-construction territoriale »[20] pose le socle des 3 missions possibles pour un « catalyseur territorial », et le MOOC dédié au sujet l'illustre par des exemples précis[21]. En synthèse :

- **Animer le dialogue territorial,** tel que par exemple le fait la ville de Charenton au travers de la dynamique « Agir Ensemble à Charenton »,
- **Favoriser les partenariats entre les organisations du territoire**, en pouvant aller de faciliter les rencontres jusqu'à l'accompagnement du cadrage, pilotage et évaluation des partenariats stratégiques à la fois pour les partenaires et leur territoire d'implantation,
- **Concevoir, co-construire et évaluer des expérimentations collectives,** tel que ce fut le cas pour le projet SilverGeek sur la fracture numérique des personnes âgées en Poitou-Charentes.

Les trois missions complémentaires d'un « catalyseur territorial »



Le parcours d'expérience a permis de souligner qu'il convient de bien distinguer le rôle du « catalyseur territorial » de celui d'un « opérateur de projets territoriaux ». Il est là pour favoriser les liens et amorcer des dynamiques collectives. S'il devient opérateur des solutions qu'il fait émerger, il n'a alors plus ni le temps, ni les moyens, ni même la légitimité pour poursuivre l'animation transversale des acteurs. Le « catalyseur » doit alors choisir : poursuivre son rôle d'interactions, ou développer le projet territorial qu'il a incubé. La réponse lui appartient, et le choix est ouvert… mais il faut choisir, et choisir c'est renoncer !

[20] Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)
[21] Mooc « les alliances qui changent les territoires » (ESSEC – Le RAMEAU, septembre 2016)

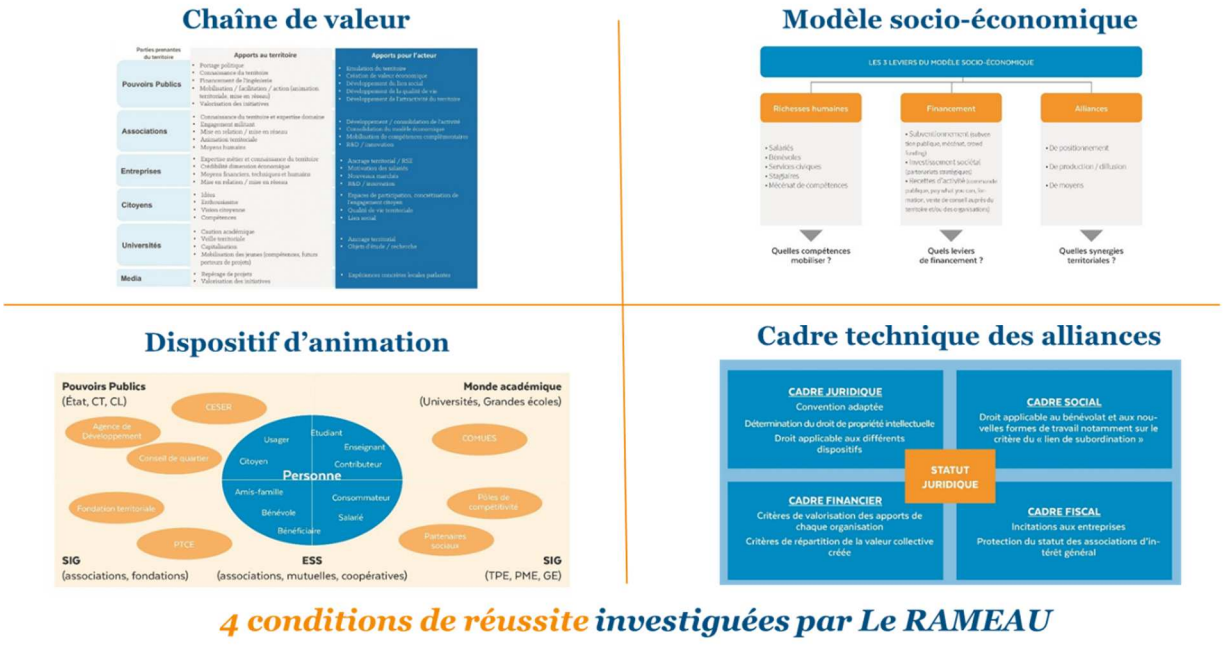
3.2.4 Les 4 facteurs clés des « catalyseurs territoriaux »

Pour que le « catalyseur » puisse le rester, il convient cependant qu'il puisse reposer sur un modèle durable. Après la nécessaire phase d'expérimentations pour inventer la réponse qui convient pour le territoire, il faut inventer sa pérennisation.

Là n'est pas le plus simple car le modèle expérimental n'est pas celui d'un fonctionnement durable. Pour pouvoir lui permettre de passer cette nouvelle étape, le « catalyseur territorial » doit qualifier son innovation[22].

Outre la « preuve de concept » de la pertinence de la solution qu'il propose au territoire, il est indispensable de clarifier le « modèle » dans lequel il s'inscrit. S'il n'existe pas de « modèle miracle », il est possible de donner les facteurs clés sur lesquels un modèle pertinent repose[23] :

- Un positionnement clair dans l'écosystème territorial, et une chaine de valeur qui clarifie précisément le rôle de chacun des acteurs impliqués,
- Le modèle socio-économique sur lequel il s'est construit, en comparaison avec celui vers lequel il doit évoluer[24],
- Le modèle de gouvernance du dispositif territorial[25],
- Le cadre technique (juridique, fiscal, social, et d'accès au droit commun)[26].



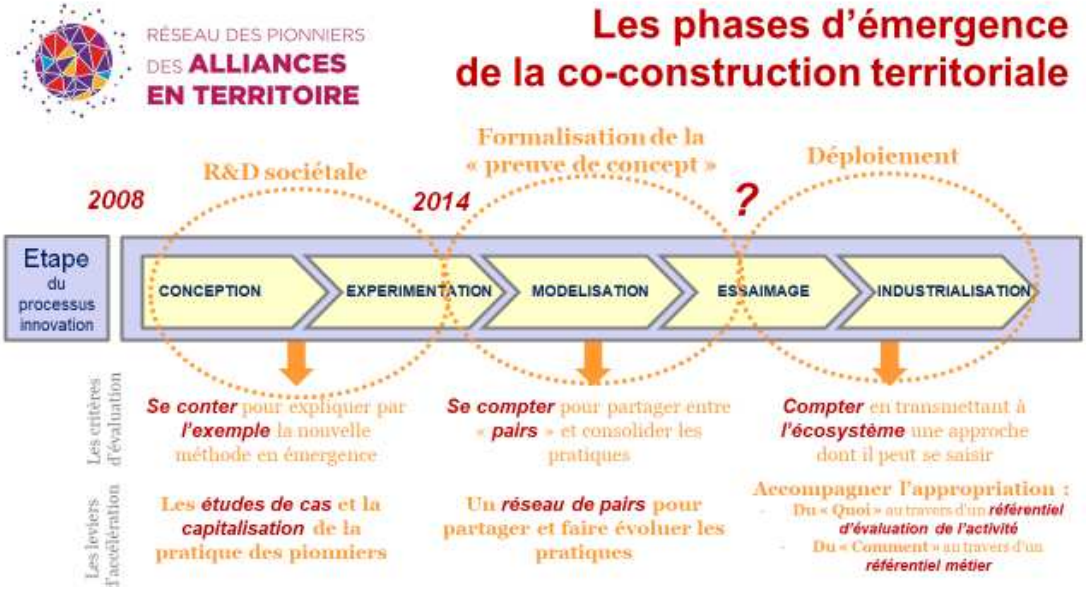
Cette réflexion permet de dimensionner le dispositif cible, et d'établir la trajectoire pour y parvenir.

[22] Guide « l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)
[23] Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)
[24] Etat de l'art des modèles socio-économiques hybrides (Le RAMEAU, décembre 2016)
[25] Benchmark des dispositifs locaux de gouvernance (Le RAMEAU, août 2015)
[26] Etude des freins techniques aux alliances (CNAM-Le RAMEAU, septembre 2017)

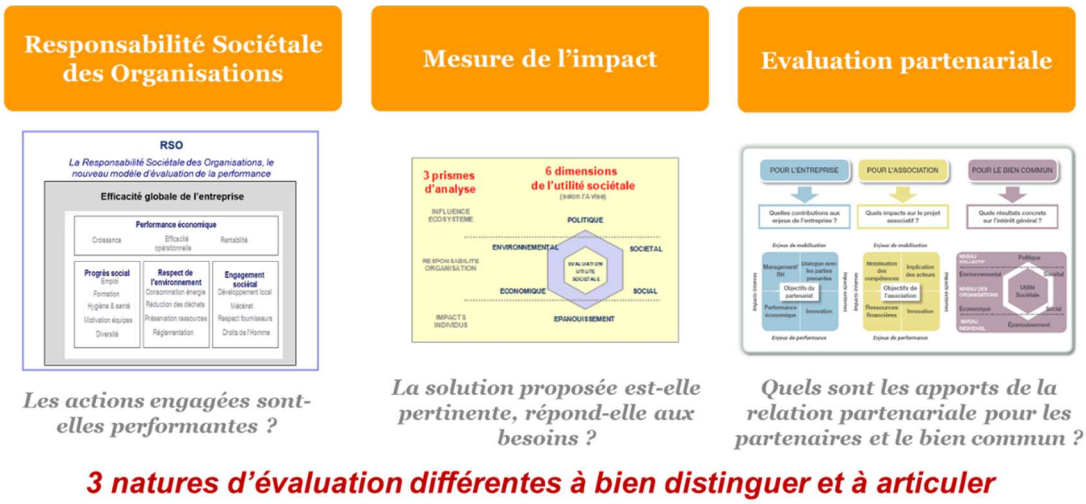
3.2.5 Adapter les modes d'évaluation à la maturité

Il est indispensable de rappeler que l'évaluation ne peut pas être la même selon le stade de développement d'une innovation. Ce point d'attention est d'autant plus important que le mouvement de co-construction territoriale est encore en émergence. Il serait donc prématuré de l'analyser avec les grilles d'évaluation que l'on peut utiliser pour des solutions matures.

Si nous sommes passés collectivement de la phase de « se conter » à « se compter », nous ne sommes pas encore à la phase de pouvoir « compter »[27].



Le second point d'attention est celui de la confusion qu'il existe parfois entre les différentes formes d'évaluation. Il ne faut pas comprendre l'évaluation de la performance, de la pertinence et d'une dynamique partenariale. Si chacune de ces formes d'évaluation est importante, elles ne répondent pas aux mêmes besoins, et n'ont donc pas les mêmes méthodologies[28].

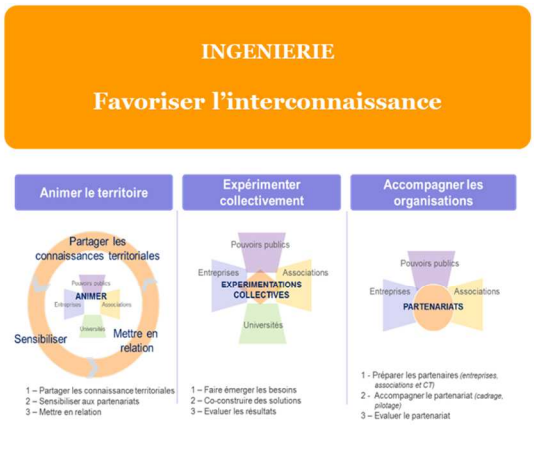


[27] Actes 4ème Rencontre des pionniers des Alliances en territoire « Ensemble innovons ! » (Coordonnés par Le RAMEAU, septembre 2018)
[28] Guide « l'investisseur sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

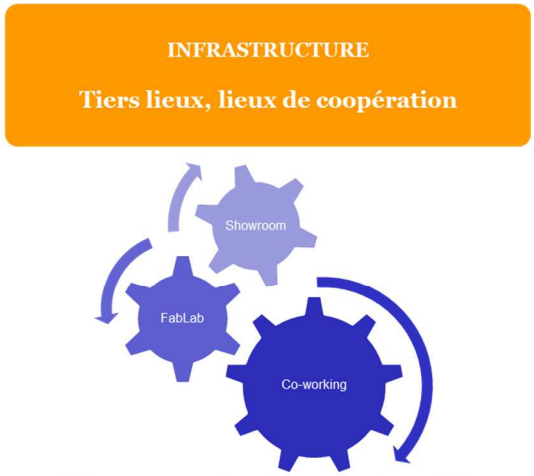
3.2.6 De l'animation territoriale aux tiers lieux

En parallèle de l'émergence des « animateurs de l'interconnaissance en territoire », l'apparition des « tiers lieux » est une autre démonstration de l'importance de co-construire localement. Ne nous trompons pas, les « tiers lieux » ne sont pas (seulement) des espaces de mises en partage de technologies « rares » telles que celles qui outillent les FabLab ou les espaces de co-working, c'est aussi (et peut-être surtout) des lieux de (re)création de liens. Ce serait une erreur d'opposer numérisation et proximité. La maturité progressive sur ces nouveaux lieux partagés en donne des exemples. Les tiers lieux sont nécessairement implantés sur un territoire donné, et ce « terroir » d'ancrage n'est pas neutre car il offre des opportunités de rencontres différents.

Curieusement, ces deux mouvements ne se sont pas encore vraiment rencontrés, mais Le RAMEAU prédit que les prochains mois seront structurants pour en percevoir plus clairement les liens.



Une diversité d'actions qui permettent de créer de l'interconnaissance et d'accompagner de nouveaux dialogues territoriaux



L'émergence de « lieux neutre » à la convergence de différentes dynamiques
(outils numériques, espace de travail, lieux de convivialité)

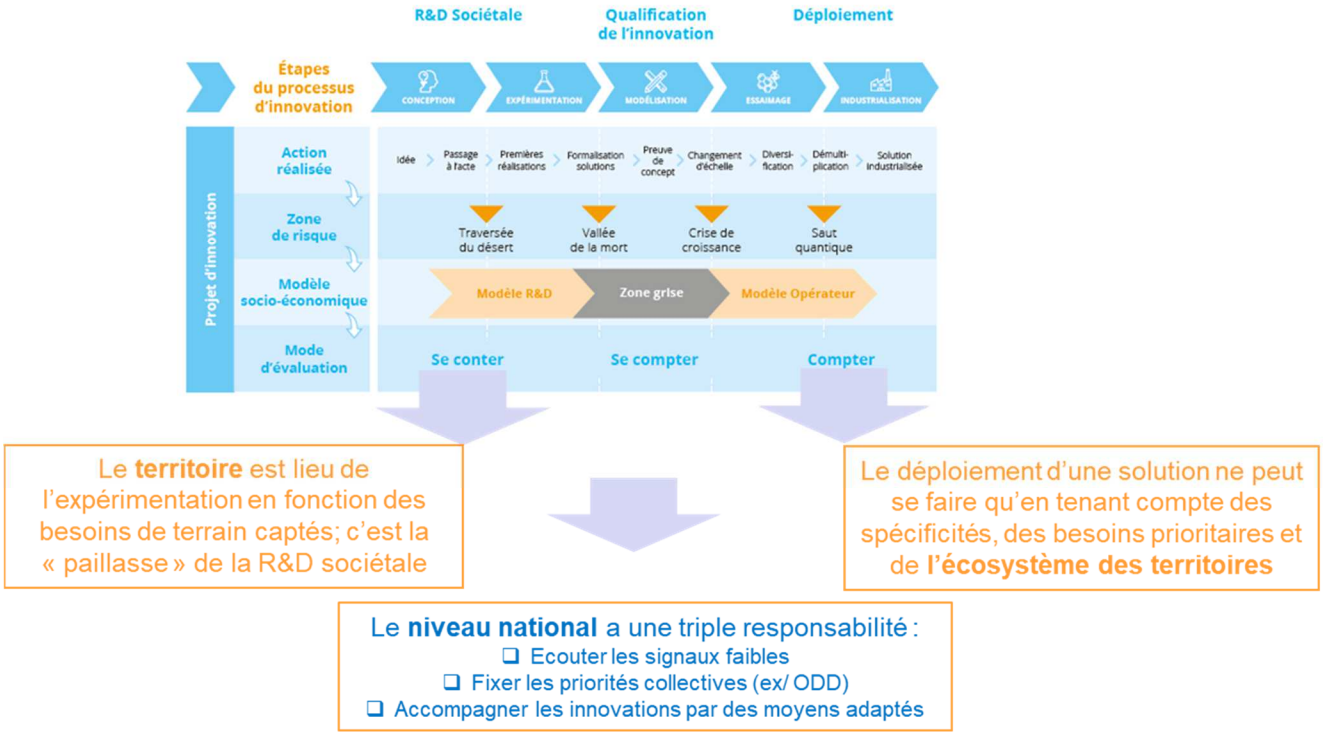
3.2.7 Innovation sociétale & territoires

Il n'y a pas d'innovation sociétale sans ancrage territoriale. Il n'est pas possible en effet de créer « hors sol » en matière sociétale. En effet, pour répondre aux enjeux des Hommes et des territoires, il faut partir de leurs besoins… qui sont nécessairement liés aux territoires dans lesquels ils se situent.

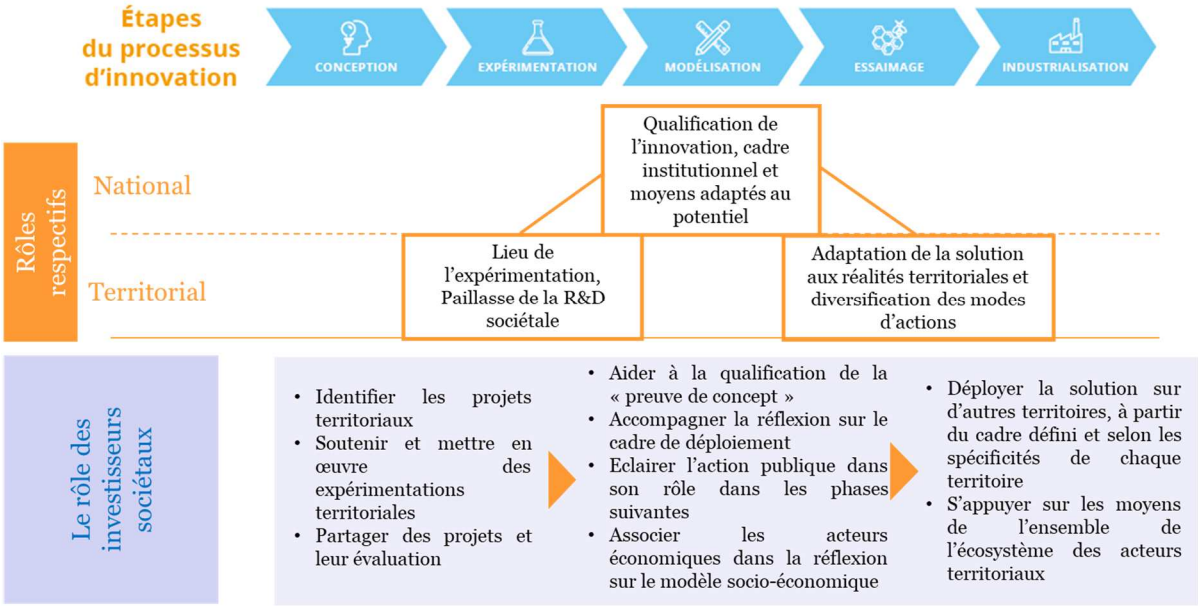
Après avoir modélisé le processus d'innovation sociétale[29], montré plus précisément le rôle des structures d'intérêt général dans ce processus[30], et détaillé la place des investisseurs sociétaux dans cette dynamique[31], le parcours d'expérience a permis de qualifier avec précision les liens avec les territoires dans le processus d'innovation sociétale.

[29] Référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)
[30] Livre blanc « l'innovation associative » (GPMA – Le RAMEAU, décembre 2017)
[31] Guide « l'investisseur sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

Elle se situe en amont, comme espace d'expérimentations, et en aval comme lieu d'accueil et de (ré)adaptation de l'innovation aux spécificités locale. Le schéma ci-dessous donne un éclairage sur les rôles respectifs du national et des territoires dans l'émergence, la modélisation et le déploiement de l'innovation sociétale.



Ceci établit, il convient de détailler ces rôles respectifs et de poser le cadre de ce que les investisseurs sociétaux peuvent faire pour permettre un continuum entre la multiplicité des initiatives locales et la capacité à accompagner celles qui peuvent devenir transformatrices pour le plus grand nombre.



Ces travaux sont toujours en phase exploratoire. Ils méritent d'être investigués plus amplement avant d'en valider la mise en application.

3.3 Une conviction : les preuves et l'épreuve du temps

Quoi qu'il en soit - et les « catalyseurs territoriaux » en sont les meilleurs témoins - les démarches innovantes prennent du temps. La raison en est simple, elles ne peuvent réussir que si elles sont fondées sur le « pari de la confiance ».

Jean-Paul DELEVOYE aime à rappeler que « l'innovation est une désobéissance qui réussit »[32]. Il a raison, et pour se le permettre encore faut-il avoir une confiance à la fois en soi-même, dans les autres, et dans les territoires d'implantation, véritables écosystèmes dont la capacité ou non à accueillir l'innovation sera structurante, notamment dans les premiers temps car il n'est pas possible d'innover seul.

Les travaux de recherche du RAMEAU ont souligné la valeur du temps[33]. Le parcours de 9 mois avec les 10 territoires pilotes en a confirmé la nécessité. Nous nous devons collectivement de prendre le temps nécessaire pour inventer les conditions nécessaires à nos transformations sociétales. Ne laissons pas croire qu'il est possible d'inventer des solutions à effets et impacts immédiats. Non seulement c'est faux, mais en plus c'est dangereux ! Si le chemin du médicament prend 10 ans, c'est parce qu'il faut non seulement vérifier l'efficacité thérapeutique du traitement, et inventer sa modalité de production… mais surtout vérifier son innocuité.

Le temps des expérimentations n'est pas du temps de perdu, au contraire c'est une formidable opportunité d'apprentissage collectif. Pour que ces expérimentations soient réellement effectives, il nous faut inventer :

- Le cadre d'évaluation adapté,
- La capacité de capitalisation à la hauteur des enjeux adressés,
- Le cadre contractuel qui permet réellement d'expérimenter, autour d'un droit à l'expérimentation partenariale[34].

Sur ces trois aspects, il nous faut collectivement nous mobiliser pour avancer ensemble. Cette capacité reste à organiser, et l'analyse qui s'engage suite au parcours d'expérience « Co-construction territoriale » va inciter le CGET et Le RAMEAU à le faire.

En guise de conclusion

La richesse du parcours d'expérience « Co-construction territoriale » a été au-delà des attendus. Il est temps maintenant de prendre le temps de relire et de relier ce cheminement pour le rendre fécond. Rendez-vous en mars prochain où sera publié le rapport définitif du programme. Affaire à suivre donc…

[32] Actes du colloque aux CESE « L'innovation sociétale au cœur des stratégies partenariales » (Le RAMEAU, juin 2015)
[33] Livre « l'Alchimie du bien commun » (Fondation pour la Co-construction du bien commun, octobre 2018)
[34] Dossier « l'intérêt général en actions ! » (Le RAMEAU, janvier 2018)

Annexe 1 - Le RAMEAU

Les travaux de recherche du RAMEAU ont débuté en 2006 sur une intuition : la co-construction du bien commun allait devenir un levier de performance non seulement pour répondre aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, mais aussi pour consolider et transformer toutes les organisations soumises à une nécessité de mutation profonde. Autrement dit, les alliances allaient permettre de concilier performance individuelle de chaque organisation et performance collective au service de l'intérêt général[35].

Le RAMEAU en quelques mots

Laboratoire de recherche empirique,
sous statut associatif d'intérêt général, créé en 2006

12 ans de recherche appliquée

12 plateformes de capitalisation

500 organisations bénéficiaires

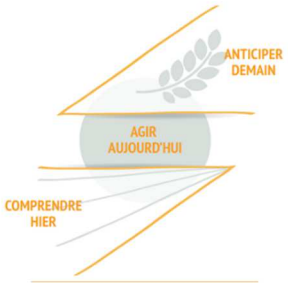
70 M€ mobilisés pour les innovations sociétales

1 M€ de budget / 5 permanents

Co-fondateur de :

En partenariat avec notamment :

La **méthode de recherche[36] est fondée** non sur l'observation du passé ou du présent, mais **sur une vision prospective** (capacité à anticiper). La solution retenue pour y parvenir : être aux côtés de la gouvernance des organisations au moment où elle réfléchit à sa stratégie et où elle étudie les différentes solutions possibles pour l'avenir de son organisation.



Le principe de recherche est que la co-construction du bien commun doit partir de la **compréhension et de l'anticipation des besoins profonds de l'écosystème**. Le positionnement du RAMEAU est d'être un laboratoire de recherche empirique fondé sur la mise en perspective de **3 temporalités** : pour agir aujourd'hui avec pertinence, il faut savoir anticiper demain et comprendre hier.

La méthode qu'il applique est un **cheminement progressif de découverte** :

- **Capter les signaux faibles et poser les hypothèses**[37],
- **Mener des recherche-actions durant 5 à 7 ans** pour comprendre en profondeur la thématique des enjeux à la pratique, mener des expérimentations innovantes, et en analyser les impacts (y compris les effets secondaires),
- **Modéliser les résultats** après 5 à 7 ans, **et favoriser leur appropriation** par les organisations et les territoires… en commençant par poser des définitions communes[38].

Trois principes structurent les étapes du cheminement de recherche :

- Co-construire avec les acteurs de terrain les méthodes et outils qui répondent à leurs besoins stratégiques,
- Mener des études pour qualifier la maturité de l'écosystème sur les sujets traités,
- Mettre en débat collectivement les résultats avec les réseaux de référence au plan national, et auprès des territoires.

---

[35] Voir rapport d'activité 2017

36 Voir Présentation de la méthode de recherche du RAMEAU (Le RAMEAU, février 2018)

[37] Voir le schéma temporel des signaux faibles captés par année

[38] Au regard de l'impact de la sémantique sur la co-construction, la définition des mots que l'on souhaiterait en amont est en fait un résultat après un long chemin de découverte. C'est cette réalité qui exige que la co-construction soit fondée sur la confiance car les mots n'ont au départ pas la même réalité pour chacun, et sont donc dans un premier temps des freins à un dialogue constructif.

Annexe 2 - L'Observatoire des partenariats

Créé en 2008 par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, en partenariat avec le MEDEF et le Mouvement Associatif, **l'Observatoire des partenariats** a pour objectif de **qualifier les enjeux des relations partenariales**, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France.

L'Observatoire des partenariats permet de **capter les « signaux faibles »** et de **disposer d'études statistiques fiables sur les avancées du mouvement de co-construction en France**. Chacun des deux plans quinquennaux a été riche d'enseignements, qui permettent de mettre les résultats en perspective.

Après une phase exploratoire en 2007 qui a donné lieu à un rapport d'expert en 2008, le **1er cycle quinquennal d'études, nommé ARPEA (2008 - 2012)**, a permis d'établir un état des lieux des partenariats en France, et de comprendre le mouvement d'alliances émergent sur les territoires. **De 2013 à 2017, un 2ème cycle quinquennal, le programme PHARE,** a été mené pour mieux comprendre les fragilités, identifier les spécificités territoriales et définir le rôle de la co-construction pour y répondre. Depuis le 23 novembre 2017, une **nouvelle étape** a été lancée sur **l'évaluation des 3 impacts des alliances innovantes au service du bien commun** : la performance des organisations, l'innovation territoriale & sociétale, ainsi que la confiance des Hommes et des territoires, au cœur de l'engagement.

2018 est une année exploratoire pour mieux identifier les impacts de ces alliances, via des ateliers entre chercheurs et praticiens, et des études qualitatives, avant de définir en 2019 les orientations du 3ème programme quinquennal de l'Observatoire des partenariats.

Les publications disponibles pour approfondir les résultats obtenus :

- Note prospective sur « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Le RAMEAU, décembre 2017),
- Rapport quinquennal 2013-2017 sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, février 2018),
- Actes du colloque « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Observatoire des partenariats, février 2018),
- 2ème étude sur les enjeux et les impacts de la co-construction territoriale (Observatoire des partenariat, juin 2018) et Synthèse de la 4ème Rencontre des pionniers des Alliances en territoire (Le RAMEAU, septembre 2018),
- 2ème étude sur les pratiques d'évaluation partenariale (Observatoire des partenariats, septembre 2018).

Un programme en partenariat avec la Caisse des Dépôts, l'Institut CDC pour la recherche et Le Groupe La Poste.

Annexe 3 – 2018, l'année des territoires

Voyagez à la (re)découverte de la co-construction territoriale !

L'expérience des territoires pionniers est inspirante pour montrer la diversité des chemins possibles, et des fruits qui en résultent. Après avoir capitalisé, modélisé et publié les résultats de ses travaux, Le RAMEAU va plus loin en animant un cycle de mise en débat des enjeux et des pratiques. Le programme est établi autour d'un cheminement tout au long de l'année :

Février : Bilan de 5 ans d'observation des fragilités en territoire et des pratiques de co-construction
avec la publication du rapport quinquennal 2013-2017 de l'Observatoire des partenariats.

Avril : Lancement du voyage à la découverte de la co-construction territoriale :
- **03/04** : Webinaire de la e-communauté « développement local » avec le CNFPT
- **05/04** : Webinaire « entrepreneuriat de territoire » avec Territoires Conseils de la CDC
- **13/04** : Formation « gouvernance locale » avec l'UNESCO / l'IICP
- **18/04** : Mise en débat « Territoires & Emplois » avec le Cercle « Fondations d'Avenir »

Le RAMEAU est partenaire de l'étude « l'association au cœur du territoire » de Recherche & Solidarité, publiée le 5 avril.

Mai : 1ère session du parcours d'expérience « Co-construction territoriale », co-produit avec le CGET et une douzaine de « catalyseurs territoriaux » et lancement d'un « carnet de bord » durant 9 mois.

Juin : « Ensemble, innovons ! » : 4éme rencontre des pionniers des alliances en territoire, le 12 juin à la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne autour d'un temps de co-développement entre « catalyseurs territoriaux » et « investisseurs sociétaux ».

Juillet : Le temps du partage
- **05/07** : 4ème séminaire des dirigeants du cercle « RSE & partenariats », sur l'engagement territorial des entreprises autour du thème « Science & Nature », le 05/07 à Bressuire.
- **11/07** : Audition à l'Assemblée Nationale sur « Co-construction territoriale & emplois
- **17/07** : 2ème Webinaire de la e-communauté « développement local » du CNFPT

Octobre : 2 publications mettront à l'honneur les territoires :
- **1er/10** : le livre « L'Alchimie du bien commun » mettra en valeur les « Territoires de confiance » lors de la 1ère promotion de la Fondation pour la Co-construction du bien commun à l'Assemblée Nationale,
- **17/10** : le guide « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises », publié à l'occasion World Forum de Lille sur le thème « Les défis des territoires ».

Novembre : 3éme Atelier de l'Observatoire des partenariats sur le thème « Alliances & Co-construction territoriale », regards croisés entre chercheurs et praticiens, le 05/11 à la Caisse des Dépôts.

Décembre : Le temps du bilan autour du rapport sur l'état des lieux des partenariats en France qui valorisera notamment les enseignements du « carnet de bord » du voyage à la découverte de la co-construction territoriale.
- **14/12** : 3ème webinaire de la e-communauté « développement local » du CNFPT.

Annexe 4 – Les outils pour passer à l'action !

Pour partager : outiller les réseaux

Un réseau de 300 « catalyseurs territoriaux » partagent entre « pairs »

Issus d'univers différents (Collectivités territoriales, associations, entreprises, acteurs académiques), les « catalyseurs territoriaux » sont les animateurs locaux de la co-construction territoriale. **En 2014, le réseau des pionniers des alliances en territoire a été créé pour favoriser les échanges entre « pairs ».**

Le 12 juin 2018 a eu lieu la 4ème rencontre du réseau des pionniers des alliances en territoires. A partir du thème « Ensemble innovons ! », des échanges et réflexions collectives ont été conduites autour de 4 axes qui impactent toutes les organisations, mais aussi la dynamique de co-construction territoriale : les modèles socio-économiques hybrides, l'impact de la digitalisation, les mutations des compétences, et la diversité des modes d'évaluation.

Pour innover, le parcours d'expérience « Co-construction territoriale »

Co-construit avec le CGET, en partenariat avec la FNCE, ce parcours d'expérience permet à 12 territoires pilotes d'expérimenter durant 9 mois une nouvelle méthode de co-développement entre pairs.

Le parcours articule différents leviers pédagogiques :

- Des **temps collectifs** et des **temps individuels** de travaux personnels,
- Des **apports** provenant de la **capitalisation** des expériences, de **témoignages de pairs et de décideurs,** de **visites apprenantes** et de **mises en situation** pratiques et applicatives, reposant sur des méthodes de co-développement entre participants,
- Une animation continue articulant la **mise à disposition d'outils numériques** (*MOOC, centres de ressources numériques, newsletters*) et des **espaces d'échanges et d'inspiration informels**.

Pour se Former, les MOOC ESSEC – Le RAMEAU

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

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

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

Les MOOCs « Les partenariats qui changent le monde » et **« Les alliances qui changent les territoires » sont disponibles gratuitement sur la plateforme Coursera : https://www.coursera.org/essec**

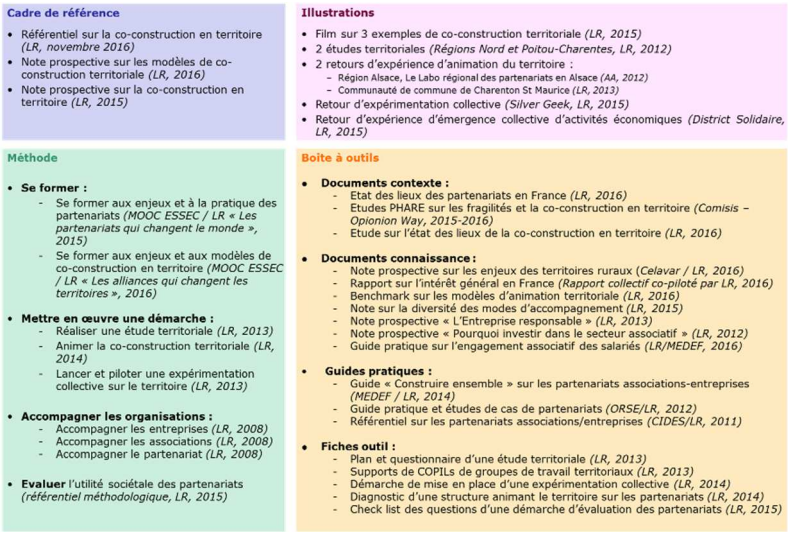
Pour Agir : le Centre de Ressources « Co-construction territoriale »

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

Cette **plateforme de capitalisation de l'expérience des pionniers** répond à trois objectifs :

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

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



Cadre de référence

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

Illustrations

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

Méthode

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

Boite à outils

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

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

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