*Mode opératoire*

Le RAMEAU
Co-construisons demain

# Kit
# « Co-construction territoriale »

**Mars 2019**

*En partenariat avec :*

cget

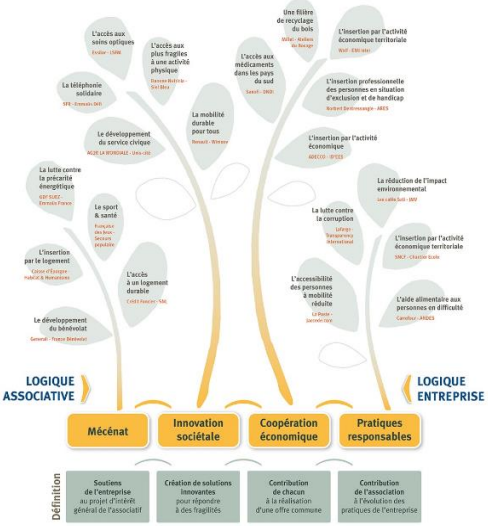
**La co-construction, un mouvement à l'œuvre sur les territoires** : en moins de dix ans, les alliances stratégiques sont devenues un profond levier de transformation des organisations.

Face aux priorités qu'ils identifient sur leur territoire, 69% des Français considèrent que les alliances sont **source d'innovation pour mieux répondre aux fragilités économiques, sociales, environnementales et sociétales**. Ils réclament un « devoir d'alliances » auquel ils souhaitent être associés.

Les organisations s'inscrivent dans cette mouvance. **53% des associations employeuses et 37% des entreprises d'au moins 10 salariés développent des partenariats** (*soit respectivement 7 points et 9 points de plus en 5 ans*).

En 2015, c'est 1,2 million de partenariats en France. Plus de la moitié sont mis en place au sein d'entreprises d'au moins dix salariés au travers d'une diversité de modes d'actions : **pratiques responsables (42%), mécénat (30%), coopération économique (25%) et innovation sociétale (16%).**

La diversité des modes de partenariats




C'est sur les territoires que s'incarne cette dynamique. Pour se développer, elle a besoin d'un écosystème territorial ouvert aux alliances innovantes.

76% des maires considèrent que leur territoire a initié une dynamique de co-construction territoriale pour réduire les fragilités et inventer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi … mais 46% d'entre eux ne savent pas encore comment s'organiser pour favoriser ce mouvement.
C'est collectivement que s'invente les nouvelles méthodes.

**C'est pour répondre aux besoins des acteurs de terrain, et leur mettre à disposition les outils issus de la capitalisation des pionniers qu'a été conçu le kit pratique « co-construction territoriale ».**

*Les travaux de recherche du RAMEAU sont diffusés grâce au soutien de :*
FONDATION BETTENCOURT SCHUELLER
Caisse des Dépôts

# Un écosystème territorial favorable aux alliances est nécessaire à la co-construction

Le développement de la co-construction en territoire passe par la création d'un écosystème favorable aux alliances.

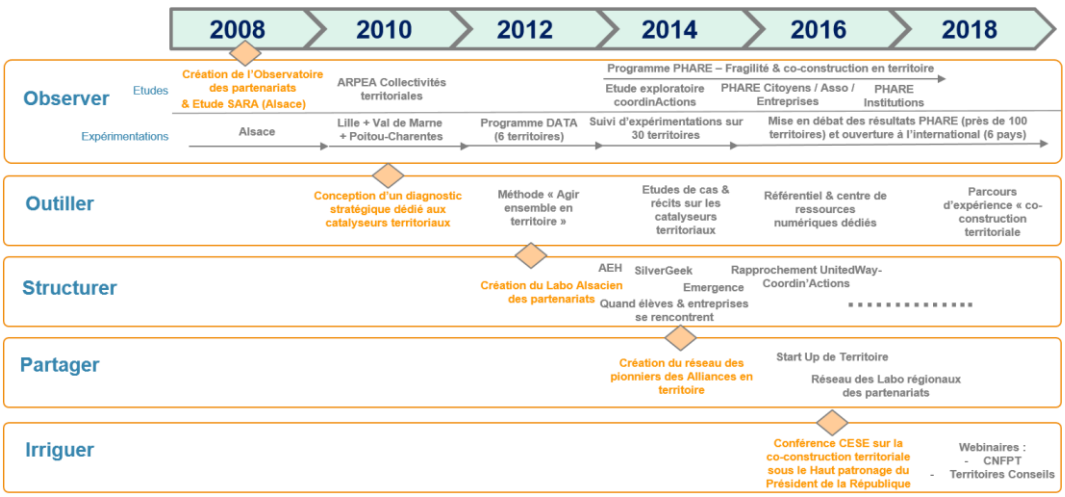
Cet écosystème nécessite **3 formes complémentaires d'actions** :

- L'animation du territoire pour sensibiliser et créer les rencontres entre acteurs,
- L'accompagnement des organisations pour faciliter les alliances qu'elles initient,
- Les expérimentations collectives pour répondre ensemble à un enjeu territorial partagé.

Les trois formes de la co-construction territoriale

Ce besoin se traduit aussi par l'émergence de tiers lieux. Cette dynamique correspond à l'émergence d'une 3ème ingénierie territoriale : l'ingénierie relationnelle, aux côtés de l'ingénierie de gestion et de l'ingénierie de projets territoriaux.

Le cheminement collectif a permis d'éclairer les enjeux et d'outiller les acteurs :




Convaincu de la valeur ajoutée des alliances en territoire pour répondre aux défis de demain, Le RAMEAU met à disposition ce kit « co-construction territoriale » pour permettre aux décideurs des territoires, quelle que soit leur nature (associations, entreprises, pouvoirs publics, acteurs académiques, medias,…) de comprendre le mouvement actuellement à l'œuvre sur les territoires, de se positionner vis-à-vis de ce mouvement, et d'animer les acteurs du territoire pour développer les initiatives de co-construction.

*Le présent document est structuré autour de 3 parties :*

- *Les objectifs et le contenu du kit « co-construction territoriale »,*
- *3 parcours de lecture pour s'approprier les outils,*
- *La genèse des travaux qui ont permis de capitaliser ces outils.*

# Objectifs et contenu du Kit « Co-construction territoriale »

**Le Kit est destiné aux acteurs territoriaux ou nationaux**, quelle que soit leur nature (associations, entreprises, pouvoirs publics, acteurs académiques, médias, …), **souhaitant comprendre ou animer une dynamique de co-construction en territoire.** Il kit répond à **3 objectifs** :

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

Pour répondre à cet objectif, le Kit « co-construction territoriale » est constitué de **4 natures de documents** :

- **Le cadre de référence**, permettant de comprendre les enjeux et les pratiques de la co-construction en territoire,
- **Les illustrations**, présentant, par des 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.

## Contenu du Kit « Co-construction territoriale »

**Objectifs** - Comprendre le mouvement en marche de co-construction sur les territoires et se positionner
- Etre en mesure d'animer les acteurs du territoire afin de développer les initiatives de co-construction

### Cadre de référence

- Enseignements du parcours d'expériences « co-construction territoriale » *(CGET, LR, novembre. 2018)*
- Référentiel sur la co-construction en territoire *(LR, novembre 2016)*

### 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 :**
  - Note prospective sur les modèles de co-construction territoriale (LR, 2016)
  - Note prospective sur la co-construction en territoire (LR, 2015)
  - 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)*
- **Guides pratiques :**
  - Guide pratique « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises » (*LR/MEDEF, 2018)*
  - Guide pratique sur l'engagement associatif des salariés *(LR/MEDEF, 2016)*
  - 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)*

# Comment utiliser le kit « co-construction territoriale »

Le Kit « accompagnement des associations » permet d'aborder **3 parcours** :

- Comprendre le mouvement en marche de co-construction sur les territoires et se positionner,
- Mettre en place une dynamique d'animation collective du territoire sur la co-construction,
- Accompagner les organisations du territoire dans leur dynamique partenariale.

## Comprendre le mouvement en marche de co-construction sur les territoires et se positionner

A cette fin, sont à disposition dans ce kit les documents suivants :

**Cadre de référence**
- Référentiel sur la co-construction en territoire *(LR, novembre 2016)*

**Illustrations**
- Film sur 3 exemples de co-construction territoriale *(LR, 2015)*

**Méthode**
- Se former aux enjeux et aux modèles de co-construction en territoire *(MOOC ESSEC / LR, 2016)*

**Boite à outils**
- Documents contexte :
  - Note prospective sur les modèles de co-construction territoriale (LR, 2016)
  - Note prospective sur la co-construction en territoire (LR, 2015)
  - Etat des lieux des partenariats en France *(LR, 2014)*
  - 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)*

## Mettre en place une dynamique d'animation collective du territoire sur la co-construction

A cette fin, sont à disposition dans ce kit les documents suivants :

**Cadre de référence**
- Référentiel sur la co-construction en territoire *(LR, novembre 2016)*

**Illustrations**
- 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 aux enjeux et aux modèles de co-construction en territoire *(MOOC ESSEC/ LR « Les alliances qui changent les territoires », 2016)*
- Réaliser une étude territoriale *(LR, 2013)*
- Animer la co-construction territoriale *(LR, 2014)*
- Lancer et piloter une expérimentation collective sur le territoire *(LR, 2013)*

**Boite à outils**
- **Documents contexte :**
  - 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)*
- **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)*

## Accompagner les organisations du territoire dans leur dynamique partenariale

A cette fin, sont à disposition dans ce kit les documents suivants :

**Cadre de référence**
- Référentiel sur la co-construction en territoire *(LR, novembre 2016)*

**Illustrations**
- Film sur 3 exemples de co-construction territoriale *(LR, 2015)*

**Méthode**
- Se former aux enjeux et à la pratique des partenariats *(MOOC ESSEC / LR « Les partenariats qui changent le monde », 2015)*
- Accompagner les organisations dans leur dynamique partenariale :
  - 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, 2014)*
  - Etudes PHARE sur les fragilités et la co-construction en territoire *(Comisis – Opionion Way, 2015-2016)*
- **Documents connaissance :**
  - 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 :**
  - Check list des questions d'une démarche d'évaluation des partenariats *(LR, 2015)*

# La genèse du Kit

## Les travaux de recherche du RAMEAU sur la co-construction territoriale

Le RAMEAU mène des travaux de recherche sur la co-construction territoriale depuis 2008, avec l'ambition de comprendre quel écosystème doit être créé sur les territoires pour favoriser les dynamiques d'alliances entre acteurs et les ancrer dans les pratiques des organisations.

Cette recherche s'est réalisée au travers de **4 types de travaux** :

- **Des expérimentations en territoire**, au travers de l'accompagnement de dynamiques d'animation des alliances en territoire, notamment avec le Labo régional des partenariats d'Alsace, le CBE Lille Métropole, La Poste Poitou Charentes, la communauté de communes Charenton Saint Maurice, Franche-Comté Active, les Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste à Lyon, District Solidaire, …
- **Des études quantitatives et qualitatives :**
    - Le programme PHARE de l'Observatoire des partenariats
    - Une étude sur la co-construction en territoire réalisée auprès des pionniers des alliances en territoire,

- **Des groupes de réflexion prospectifs :**
    - Le groupe de réflexion DATA (Dispositif d'Accompagnement des Territoires aux Alliances) avec l'ARF (Association des Régions de France) explorant les modèles d'animation des territoires sur la co-construction,
    - Le groupe de réflexion « Territoires d'Avenir » rassemblant 10 entreprises nationales à maillage territoriales et explorant le rôle de ces entreprises dans l'articulation des initiatives d'intérêt général,
- **Le parcours d'expérience "co-construction territoriale"** avec 10 territoires pilotes,
- **Une communauté d'acteurs : le Réseau des pionniers des Alliances en territoire,** il est composé de 350 membres et se rassemble lors de rencontres annuelles.

**L'ensemble de ces travaux a permis au RAMEAU de publier le kit pratique, rassemblant l'ensemble de ses enseignements de recherche.**

*****

**Pour porter et animer ce kit, Le RAMEAU a souhaité s'appuyer sur des acteurs de référence des alliances en territoire. Il s'est associé au CGET - Commissariat Général à l'Egalité des Territoires - pour permettre aux acteurs des territoires de disposer d'un centre de ressources dédié à la co-construction territoriale, en partenariat avec le Ministère en charge de la Vie Associative, la Caisse des Dépôts et la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne.**

## Les principaux enseignements des travaux de recherche « co-construction territoriale »

Les travaux de recherche du RAMEAU sur la co-construction territoriale ont permis de faire ressortir deux enseignements clés :

- **3 formes complémentaires de co-construction territoriales existent** :
  - **L'animation du territoire** pour sensibiliser et créer les rencontres entre acteurs,
  - **L'accompagnement des organisations** pour faciliter les alliances qu'elles initient,
  - **Les expérimentations collectives** pour répondre ensemble à un enjeu territorial partagé.

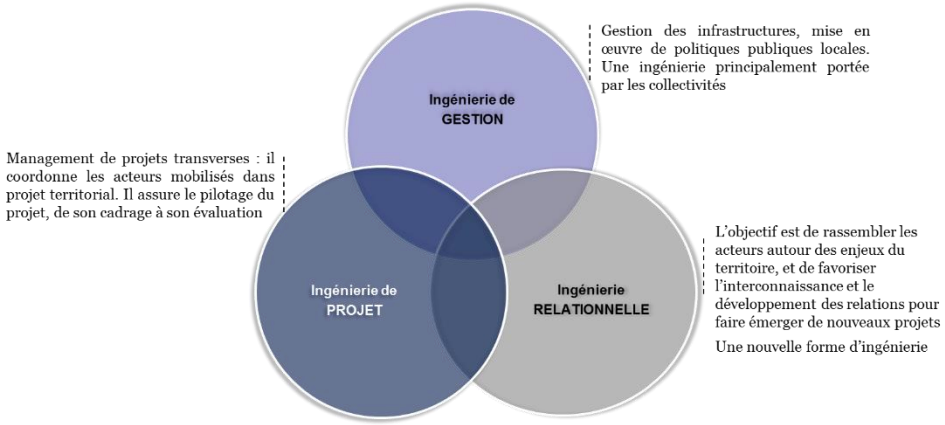
Les trois formes de la co-construction territoriale

- **Le développement d'une dynamique de co-construction sur un territoire demande de traiter 4 questions successives** :

Les 4 dimensions de l'animation territoriale sur la co-construction

| | |
|---|---|
| Solutions | Quelles actions mettre en place pour co-construire en territoire ? |
| Chaîne de valeur | Quels rôles complémentaires entre acteurs du territoire ? |
| Modèle économique | Comment financer l'ingénierie de co-construction du territoire ? |
| Dispositif | Au sein de quelle structure ? Avec quelle gouvernance ? Dans quel cadre technique ? |

- **L'émergence d'une 3ème ingénierie territoriale :**



# ANNEXE

## Les 3 formes de co-construction territoriale

**Existe-t-il un cadre commun pour définir la nature de la co-construction territoriale ? Il ne s'agit naturellement pas de disposer d'un modèle unique standardisé, qui serait à la fois impossible et inutile ; mais bien d'identifier les similitudes au sein de la diversité d'initiatives. A travers ses travaux de recherche, Le RAMEAU qualifie 3 formes de co-construction en territoire : le dialogue territorial, les partenariats entre les organisations, et les expérimentations collectives.**

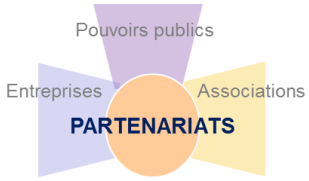
**Le dialogue territorial** est une dynamique d'animation collective. Il permet la mobilisation des acteurs d'un territoire autour d'une conscience partagée de ce territoire. Il facile l'éveil à la notion d'alliances entre « mondes » pour répondre à des enjeux partagés. Le dialogue territorial vise à croiser les regards des différents acteurs (*associations, entreprises, Pouvoirs publics, universités, experts, médias*) pour partager leurs connaissances : les fragilités de leur territoire, ses atouts, ses spécificités... Ce dialogue permet la création d'un écosystème favorable au développement d'alliances innovantes ainsi qu'à l'émergence de solutions pertinentes pour répondre aux enjeux du territoire. Qu'il s'agisse de réduire les fragilités ou de créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois, le dialogue est un catalyseur d'initiatives.

*Exemple : La Communauté de communes de Charenton Saint Maurice a engagé en 2011 un dialogue territorial au travers de la démarche « Agir ensemble à Charenton Saint Maurice ». La dynamique autour de 3 axes : insertion des jeunes, handicap et précarité a permis d'établir un plan d'actions concertées entre associations, entreprises et Collectivités Territoriales. Elle a fait émerger l'initiative « Quand Elèves et Entreprises se rencontrent ». L'évaluation de l'initiative réalisée en 2016 par Accenture dans le cadre d'un mécénat de compétences a fait apparaitre la valeur ajoutée pour le territoire[1].*

[1] Retour d'expérience d'Agir ensemble à Charenton Saint Maurice (Accenture, février 2016)

**Les partenariats entre organisations**, relèvent d'une capacité à agir ensemble autour d'un objectif commun. Ils répondent aux enjeux des territoires, mais aussi aux objectifs respectifs des partenaires engagés. Ils partent majoritairement d'un projet et/ou d'un besoin qualifié par l'un d'eux auxquels sont associés les autres afin d'optimiser les résultats possibles. Les travaux du RAMEAU ont permis d'établir une typologie de 9 modalités de partenariats autour de 4 grandes catégories[2].

**Partenariats entre organisations**




*Exemple de pratique responsable[3] : Depuis 2013, SUEZ Eaux Grand Est fait appel à l'association ADEIS pour le recyclage de l'enrobé lors de ses travaux de terrassement. Dans le cadre de cette prestation de services, des travailleurs en insertion travaillent ainsi avec des salariés de l'entreprise. Ce partenariat a été rendu possible grâce à l'intermédiation du Labo régional des partenariats en Alsace.*

*Pour de plus amples exemples, le guide ORSE – Le RAMEAU sur les partenariats[4], illustre la diversité des formes de partenariat au travers d'une trentaine d'études de cas.*

**L'expérimentation collective** est également une action mobilisatrice du territoire. A la différence des partenariats, elle ne part pas des objectifs et des actions d'un ou plusieurs des partenaires, mais d'une réflexion commune face aux enjeux partagés. Elle consiste à concevoir et mettre en œuvre une solution qui ne préexistait pas sur la base de la mobilisation d'acteurs divers du territoire (*associations, entreprises, pouvoirs publics, universités, experts, médias*) autour d'un défi d'intérêt général partagé (*par exemple : l'emploi, le recyclage, l'éducation, le numérique*…). Cette expérimentation a pour objectif de cheminer ensemble vers une solution concrète en mobilisant les énergies de chacun.

**Expérimentations collectives**

*Exemple : L'expérimentation collective Silver Geek est née autour d'un collectif d'acteurs (Orange, MACIF, La Poste, SPN, Unis-Cité, Ateliers du Bocage, Passerelles & Compétences, Futurolan, Centre Socio-Culturel des 3 Cités, URIOPSS, CRESS Poitou-Charentes, Conseil Général des Deux Sèvres). Elle consiste à organiser des ateliers numériques animés par des jeunes en service civique auprès des seniors en structures d'accueil. Dans cet exemple, l'émergence des besoins a pu être réalisée grâce à l'animation initiale de La Poste visant à faire émerger les besoins du territoire. La co-construction de la solution Silver Geek a pu être réalisée en atelier de travail, disposant d'une ingénierie d'animation adaptée. Enfin, au bout d'un an d'expérimentation, Silver Geek a procédé à l'évaluation[5] de son action et travaille à l'essaimage de cette initiative ayant démontré de nombreux impacts positifs.*

---

[2] Guide « construire ensemble » (MEDEF – Le RAMEAU, avril 2014)
[3] Pour plus d'informations voir le site du Labo régional des partenariats d'Alsace : www.lelabo-partenariats.org
[4] Guide pratique sur les partenariats (ORSE – Le RAMEAU, décembre 2012)
[5] *Pour plus d'information sur l'évaluation de l'utilité sociétale de Silver Geek, menée en partenariat avec Le RAMEAU, voir http://collectifsilvergeek.tumblr.com/*