

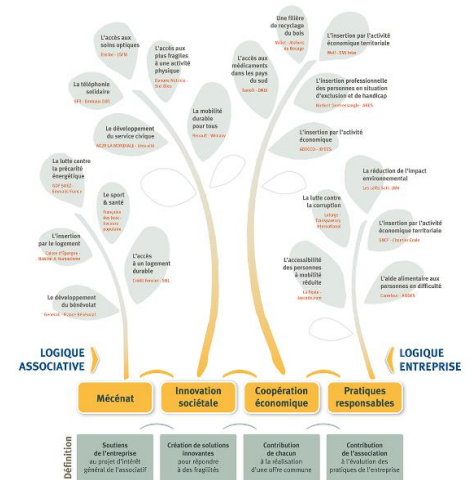
Face aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, de nouvelles alliances entre acteurs « de mondes différents » se mettent en place. C'est au sein des territoires que s'incarne cette dynamique. De nombreux modèles de co-construction territoriale sont en émergence et ont été détaillés dans le référentiel « co-construction territoriale » publié en 2016<sup>1</sup>.

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

76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction, même si 46% d'entre eux reconnaissent qu'ils ne savent pas encore comment faire. 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)**. C'est aujourd'hui 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



## La 3<sup>ème</sup> ère des relations partenariales

### Les trois ères des relations associations - entreprises



Après le mécénat (*début des années 1990*), puis les pratiques responsables (*milieu des années 2000*), ce sont donc les partenariats d'innovation sociétale qui émergent. **Cette émergence de modèles hybrides se fonde sur les capacités respectives des acteurs économiques, des structures d'intérêt général et des acteurs publics. Ces alliances sont basées sur des relations équilibrées, durables, à forte utilité sociétale, et offrent un modèle économique pérenne. Elles s'incarnent sur les territoires.**

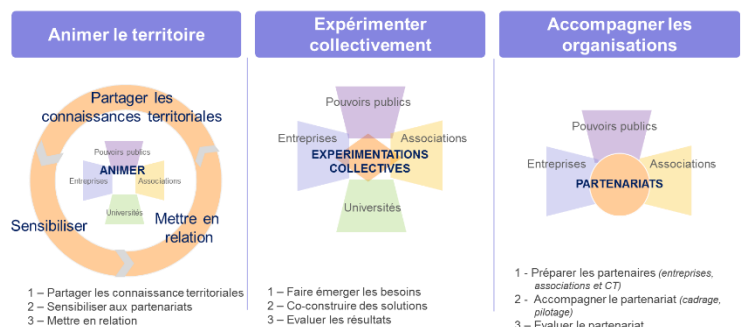
## Un écosystème territorial favorable aux alliances est nécessaire

La création de cet écosystème nécessite **3 formes complémentaires d'actions** :

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

Cette dynamique en accélération est très corrélée avec celle de l'émergence de **tiers lieux**.

### Les trois actions de la co-construction en territoire



<sup>1</sup> Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

## 2019, tirons les enseignements du voyage 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 a animé en 2018 un cycle de mise en débat des enjeux et des pratiques. Le programme a permis 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** : 1<sup>ère</sup> 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 ! » : 4<sup>ème</sup> Rencontre des pionniers des Alliances en territoire, le 12 juin à la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne autour d'un temps de co-développement entre « catalyseurs territoriaux » et « investisseurs sociétaux ».

**Juillet** : Le temps du partage

- **05/07** : 4<sup>ème</sup> 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 le thème « Co-construction territoriale & emplois »
- **17/07** : 2<sup>ème</sup> Webinaire de la e-communauté « développement local » du CNFPT

**Octobre** : 2 publications ont mis à l'honneur les territoires :

- **1<sup>er</sup>/10** : le livre « L'Alchimie du bien commun » met en valeur les « Territoires de confiance » lors de la 1<sup>ère</sup> 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 du World Forum de Lille sur le thème « Les défis des territoires ».

**Novembre** : 3<sup>ème</sup> 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 bilan autour du rapport sur les enseignements du parcours d'expérience « co-construction territoriale » valorise les résultats du voyage à la (re)découverte de la co-construction territoriale.

- **14/12** : 3<sup>ème</sup> webinaire de la e-communauté « développement local » du CNFPT
- **24/12** : Lancement de la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! »

**Fort de ce cheminement, 2019 permet de partager et de valoriser 10 ans de recherche, notamment lors de la 5<sup>ème</sup> Rencontre des pionniers des Alliances en territoire, sur le thème « Ensemble valorisons les territoires ! », le 26 juin 2019.**

## Pour partager : outiller les réseaux

### Un réseau de 350 « 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.

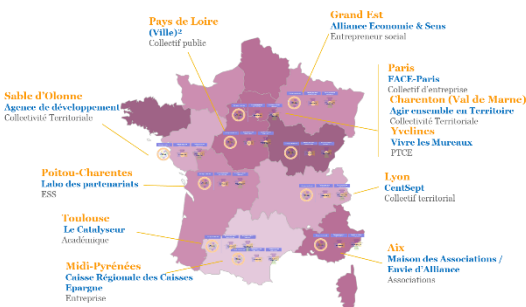
En 2014, le Réseau des pionniers des Alliances en territoire a été créé pour favoriser les échanges entre « pairs ».



Le 12 juin 2018 a eu lieu la 4<sup>ème</sup> 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, la diversité des modes d'évaluation.

Le 26 juin 2019 le thème sera « Ensemble valorisons les territoires ! ». Ce sera notamment l'occasion du lancement du guide pratique sur l'évaluation partenariale.

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



Co-construit avec le CGET, en partenariat avec la FNCE, ce parcours d'expérience a permis 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**.

En 2019, le parcours fait l'objet d'une évaluation et d'une réflexion sur son déploiement.

### Pour se Former, les MOOC ESSEC – Le RAMEAU

Le développement des alliances territoriales nécessite la création d'un écosystème 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 efficacement : les plateformes numériques « L'innovation territoriale en actions ! » et « 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.

La plateforme « L'innovation territoriale en actions ! » permet aux acteurs du territoire de répondre à leurs besoins pour développer leurs innovations locales.

Cette plateforme est animée au travers d'un cycle de webinaires mensuels :

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
17/01/2019	21/02/2019	21/03/2019	18/04/2019	16/05/2019	20/06/2019	18/07/2019	29/08/2019	19/09/2019	17/10/2019	21/11/2019	19/12/2019
Lancement du cycle de Webinaires	Qualifier l'innovation	Connaitre l'écosystème territorial	Développer des partenariats stratégiques	Définir sa stratégie	Evaluer sa capacité de co construction	Mobiliser les compétences	Favoriser l'engagement de l'entreprise	Hybrider son modèle socio-économique	Accroître l'impact d'une fondation	Numériser l'innovation	Co-construire le bien commun

Pour aller plus loin, un kit pratique est hébergé sur le centre de ressources numérique « Co-construction territoriale ». Cet accès numérique a été conçu avec le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires, en partenariat avec la Caisse des Dépôts et le Ministère en charge de la vie associative. Il capitalise l'expérience des pionniers avec 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,
- **Innovater et faire changer d'échelle** ses projets de co-construction territoriale.



Le kit pratique est constitué de 4 natures d'outils :

<p><b>Cadre de référence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseignements du parcours d'expériences « co-construction territoriale » (CGET, LR, novembre 2016)</li> <li>• Référentiel sur la co-construction en territoire (LR, novembre 2016)</li> </ul>	<p><b>Illustrations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Film sur 3 exemples de co-construction territoriale (LR, 2015)</li> <li>• 2 études territoriales (Régions Nord et Poitou-Charentes, LR, 2012)</li> <li>• 2 retours d'expérience d'animation du territoire : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Région Alsace, Le Labo régional des partenariats en Alsace (AA, 2012)</li> <li>- Communauté de commune de Charente St Maurice (LR, 2013)</li> </ul> </li> <li>• Retour d'expérimentation collective (Silver Geek, LR, 2015)</li> <li>• Retour d'expérience d'émergence collective d'activités économiques (District Solidaire, LR, 2015)</li> </ul>
<p><b>Méthode</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se former :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se former aux enjeux et à la pratique des partenariats (MOOC ESSEC / LR « Les partenariats qui changent le monde », 2015)</li> <li>- Se former aux enjeux et aux modèles de co-construction en territoire (MOOC ESSEC / LR « Les alliances qui changent les territoires », 2016)</li> </ul> </li> <li>• <b>Mettre en œuvre une démarche :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser une étude territoriale (LR, 2013)</li> <li>- Animer la co-construction territoriale (LR, 2014)</li> <li>- Lancer et piloter une expérimentation collective sur le territoire (LR, 2013)</li> </ul> </li> <li>• <b>Accompagner les organisations :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner les entreprises (LR, 2008)</li> <li>- Accompagner les associations (LR, 2008)</li> <li>- Accompagner le partenariat (LR, 2008)</li> </ul> </li> <li>• <b>Evaluer l'utilité sociétale des partenariats (référentiel méthodologique, LR, 2015)</b></li> </ul>	<p><b>Boîte à outils</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Documents contexte :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Note prospective sur les modèles de co-construction territoriale (LR, 2016)</li> <li>- Note prospective sur la co-construction en territoire (LR, 2015)</li> <li>- Etat des lieux des partenariats en France (LR, 2016)</li> <li>- Etudes PHARE sur les fragilités et la co-construction en territoire (Comis - Opinion Way, 2015-2016)</li> <li>- Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire (LR, 2016)</li> </ul> </li> <li>• <b>Documents connaissance :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Note prospective sur les enjeux des territoires ruraux (Celavar / LR, 2016)</li> <li>- Rapport sur l'intérêt général en France (Rapport collectif co-piloté par LR, 2016)</li> <li>- Benchmark sur les modèles d'animation territoriale (LR, 2016)</li> <li>- Note sur la diversité des modes d'accompagnement (LR, 2015)</li> <li>- Note prospective « L'Entreprise responsable » (LR, 2013)</li> <li>- Note prospective « Pourquoi investir dans le secteur associatif » (LR, 2012)</li> </ul> </li> <li>• <b>Guides pratiques :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guide pratique « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises » (LR/MEDEF, 2018)</li> <li>- Guide pratique sur l'engagement associatif des salariés (LR/MEDEF, 2016)</li> <li>- Guide « Construire ensemble » sur les partenariats associations-entreprises (MEDEF / LR, 2014)</li> <li>- Guide pratique et études de cas de partenariats (ORSE/LR, 2012)</li> <li>- Référentiel sur les partenariats associations/entreprises (CIDES/LR, 2011)</li> </ul> </li> <li>• <b>Fiches outil :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan et questionnaire d'une étude territoriale (LR, 2013)</li> <li>- Supports de COPILs de groupes de travail territoriaux (LR, 2013)</li> <li>- Démarche de mise en place d'une expérimentation collective (LR, 2014)</li> <li>- Diagnostic d'une structure animant le territoire sur les partenariats (LR, 2014)</li> <li>- Check list des questions d'une démarche d'évaluation des partenariats (LR, 2015)</li> </ul> </li> </ul>

Retrouvez le centre de ressources numériques « Co-construction territoriale » :

<https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/>



Le RAMEAU est un laboratoire de recherche dédié aux alliances innovantes au service du bien commun. Il anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance et teste des méthodes d'ingénierie, qu'il met à disposition de tous en open source.