5ème Rencontre des pionniers des alliances en territoire

RÉSEAU DES PIONNIERS DES ALLIANCES EN TERRITOIRE

« Ensemble, valorisons les territoires ! »

Actes de la Rencontre du 26 juin 2019

Publication coordonnée par : Le RAMEAU

Publication réalisée en partenariat avec :

CAISSE D'EPARGNE FEDERATION NATIONALE

Caisse des Dépôts GROUPE

Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE — MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

cget Commissariat général à l'égalité des territoires

Fondation Rte Sous égide de la Fondation de France

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

SOMMAIRE

Exposé des motifs ……3
Programme de la Rencontre……4
Mise en perspective ……5
Présentation du Réseau ……6

1) Mise en débat « Territoires & intérêt général »……8

Table ronde **« les territoires, lieux d'incarnation de l'action collective d'intérêt général »**……8
Eclairage international……13
Le regard de LOCALTIS……15

2) Ateliers sur les pratiques d'évaluation de l'ingénierie de catalyse territoriale……17

Introduction par l'Observatoire des partenariats……17
Présentation des Ateliers participatifs de partage d'expériences……20
Synthèse des Ateliers……21

3) Parcours sur la richesse de la diversité des territoires ……34

Le parcours « (Re)découverte de la richesse de la diversité des territoires »……34
Le regard de Territoires Audacieux……35

4) Session de co-développement « Comment valoriser les dynamiques territoriales innovantes ? »……37

Eclairage par Florence RAINEIX, Directeur Général de la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne……37
Présentation de la session de co-développement sur les pratiques territoriales innovantes……38
Synthèse des sessions……39

5) Les nouveaux outils au service de la co-construction territoriale……49

Conclusion……53

Annexes - Listes des participants aux ateliers……54

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

EXPOSE DES MOTIFS

« Ensemble, valorisons les territoires ! »

Le 26 juin 2019

de 9h à 17h30, au siège de la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne

(5, rue Masseran 75007 Paris)

76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction à la fois pour réduire les fragilités et pour créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi, et **46% d'entre eux ne savent pas encore comment piloter ce mouvement d'alliances innovantes**[1].

La « catalyse » a progressivement émergé comme 3ème ingénierie territoriale aux côtés de celles de gestion et du management de projets locaux. Elle facilite la mobilisation collective des acteurs d'un territoire pour agir ensemble au service des défis communs. En une décennie, le métier de « catalyseur territorial » s'est structuré empiriquement pour accompagner le mouvement de co-construction. **Dès 2014, les « pionniers » ont créé un réseau informel pour partager les pratiques et construire ensemble des outils utiles à tous les territoires. La richesse de ce réseau est la diversité de ses membres** qui proviennent d'écosystèmes très complémentaires : Collectivités territoriales, associations, entreprises, accompagnateurs, institutions, acteurs académiques... Ils sont aujourd'hui plus de 350 sur les territoires métropolitains et ultra-marins à souhaiter capitaliser les pratiques innovantes. La Rencontre annuelle est l'occasion de mettre en partage les avancées et les difficultés de l'ingénierie de co-construction territoriale.

Cette 5ème Rencontre des pionniers des alliances en territoire a pour thème : **Ensemble, valorisons les territoires !** Elle s'inscrit dans la continuité de celle de 2018 qui a éclairé l'objectif « Ensemble, innovons ! »[2]. Après avoir constaté la formidable capacité à inventer localement des solutions adaptées pour relever les défis collectifs, la question est en effet : comment la faire reconnaître ? Malgré le foisonnement d'initiatives, il est encore difficile de s'en saisir collectivement. La valorisation du mouvement de co-construction territoriale est à la fois un enjeu d'innovation, de performance et de confiance collective. C'est ce qu'a éclairé cette 5ème session annuelle.

En partenariat avec :

CAISSE D'EPARGNE FEDERATION NATIONALE — Caisse des Dépôts GROUPE — MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES — cget Commissariat général à l'égalité des territoires — Fondation RTE Sous égide de la Fondation de France

[1] Rapport quinquennal PHARE « Fragilités et co-construction territoriale » (Observatoire des partenariats, février 2018)
[2] Synthèse de la Journée « Ensemble, innovons ! » (Réseau des pionniers des alliances en territoire, septembre 2018)

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

PROGRAMME DE LA 5EME RENCONTRE

9h00 – Mise en perspective par **Hugo BEVORT,** Directeur des Stratégies Territoriales du CGET, représentant **Jacqueline GOURAULT,** Ministre de la Cohésion des territoires

9h15-10h30 - Temps d'inspiration autour de la table ronde « les territoires, lieux d'incarnation de l'action collective d'intérêt général »

En synergie avec les travaux sur les mutations de l'intérêt général[3], la table ronde éclairera 5 axes *:*

*- Les ODD permettent-ils une vision partagée mobilisatrice ? par **Bettina LAVILLE**, Présidente-Fondatrice du Comité 21*

*- Quelle est la force de l'engagement territorial ? par **Philippe JAHSHAN**, Président du Mouvement Associatif*

*- La RSE territoriale est-elle un mythe ou une réalité ? par **Hélène VALADE**, Présidente de l'ORSE*

*- Comment les élus locaux appréhendent-ils les nouvelles méthodes de co-construction territoriale ? par **Jean-François CARON**, Maire de Loos-en-Gohelle*

- Comment accompagner l*es territoires ? par **Gisèle ROSSAT-MIGNOD**, Directrice du réseau Banque des Territoires de la Caisse des Dépôts*

*Table ronde animée par **Charles-Benoît HEIDSIECK**, Président-Fondateur du RAMEAU*

Eclairage international : l'exemple du MAROC – Tamkeen Li Tanmia, représenté par **Amine BELEMLIH**

11h-12h30 : Ateliers sur les pratiques d'évaluation de l'ingénierie de catalyse territoriale

Introduction par l'Observatoire des partenariats : résultats du regard croisé chercheurs-praticiens sur les impacts des alliances innovantes au service du bien commun[4]

En partenariat avec Convergences, estelling, FIDAREC, KiMSO, Révélateurs de Richesses Immatérielles et Social Value France : Ateliers participatifs de partage d'expériences.

12h30 – 14h : Déjeuner convivial autour de la richesse de la diversité des territoires

Eclairage par **Florence RAINEIX,** Directeur Général de la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne

14h-16h30 : Session de co-développement « Comment valoriser les dynamiques territoriales innovantes ? »

En partenariat avec l'Avise, le réseau Bleu Blanc Zèbre, le CGET et l'UNADEL, temps de co-développement entre catalyseurs territoriaux, élus, investisseurs sociétaux, entreprises, associations, fondations et acteurs académiques sur les enjeux et les pratiques de valorisation des dynamiques territoriales.

En synthèse, que proposons-nous ensemble ? Restitution des sessions de co-développement

16h30 – 17h15 : Les nouveaux outils au service de la co-construction territoriale

Parcours de (re)découverte des outils mis à disposition des territoires : le **Carrefour des innovations sociales**, la **e-communauté développement local** du CNFPT, **Territoires Conseils** de la Caisse des Dépôts, **l'Observatoire des territoires** du CGET, la **Plateforme « l'innovation territoriale en actions »** et **la base documentaire COSOTER des centres de ressources politiques de la ville**, par Villes au Carré.

17h15 : En route vers demain !

[3] Dossier JURIS Associations : « Intérêt général : un concept en mutation » (publié le 15 mars 2019)

[4] Le référentiel « nouvelles pratiques d'évaluation partenariale » publié par Le RAMEAU sera dévoilé en avant-première à cette occasion.

MISE EN PERSPECTIVE DES ENJEUX

par Hugo BEVORT, Directeur des Stratégies Territoriales du CGET, représentant Madame la Ministre Jacqueline GOURAULT

Hugo BEVORT, directeur des stratégies territoriales au Commissariat général à l'égalité des territoires, s'est exprimé au sujet des enjeux de la cohésion des territoires, et a représenté la Ministre de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, Madame Jacqueline GOURAULT, retenu par une réunion interministérielle.

La Ministre est géographe et aime partir d'exemples concrets. L'Etat travaille depuis près de 60 ans au sujet de l'aménagement des territoires, à partir d'une politique d'ingénierie de mise en œuvre, il convenait de trouver des points communs. Il s'agit de l'attachement à une politique qui laisse la place à la diversité des territoires, tous les territoires ont une carte à jouer pour donner les mêmes opportunités aux habitants.

La cohésion des territoires correspond à un mouvement de fond. Un bilan de la politique européenne a souligné l'importance de la « cohésion », au sens de politique publique développant les liens et souhaitant faire converger les territoires. Cette politique de cohésion européenne a favorisé l'unification des niveaux de vie en Europe, en permettant à certains pays, comme l'Espagne et l'Irlande, de compenser leur écart en la matière. Cependant, de nouvelles vulnérabilités sont apparues. La cohésion européenne a évolué pour doter les territoires les plus fragiles de moyens pour relever les défis inhérents à leurs vulnérabilités.

La France est également confrontée à des enjeux de convergences et à des défis à relever face aux vulnérabilités. Le cadre de coopération hexagonal nécessite d'adapter la stratégie d'aménagement du territoire, en tenant compte de leurs spécificités. De ce fait, les catalyseurs territoriaux ont un rôle important à jouer dans les dynamiques de coopérations territoriales.

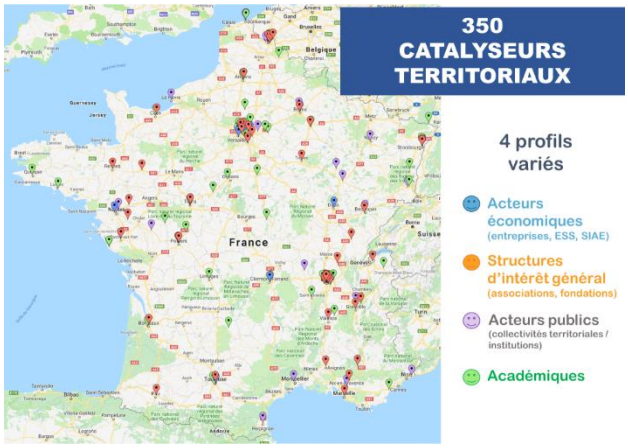
Le CGET soutient les coopérations entre les territoires. Ces politiques publiques sont à encourager, à l'instar du programme « action cœur de ville ». Pour encourager au changement des manières de faire, un soutien financier et politique est important, en soutenant le changement d'approches comme les démarches mises en œuvre par les pionniers.

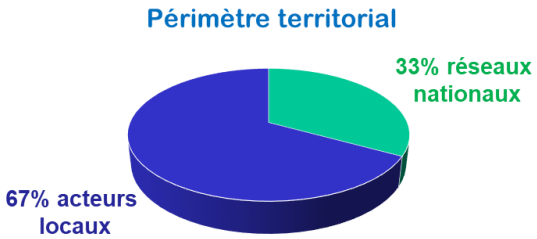
Les « catalyseurs territoriaux » jouent un rôle très important dans cette dynamique, et c'est la raison pour laquelle la Ministre a souhaité être représentée en introduction de cette 5ème Rencontre des pionniers des alliances en territoire, afin de rappeler l'enjeu de valoriser les initiatives territoriales.

LE RESEAU DES PIONNIERS DES ALLIANCES EN TERRITOIRE

par Françoise CANDIER, Directrice de FACE Paris

Dès 2014, les « pionniers » ont créé un réseau informel pour partager les pratiques et construire ensemble des outils utiles à tous les territoires. **La richesse de ce réseau est la diversité de ses membres** qui proviennent d'écosystèmes très complémentaires : Collectivités territoriales, associations, entreprises, accompagnateurs, institutions, acteurs académiques... Il se compose aujourd'hui de plus de 350 « catalyseurs » sur les territoires métropolitains et ultra-marins qui souhaitent capitaliser leurs pratiques innovantes.





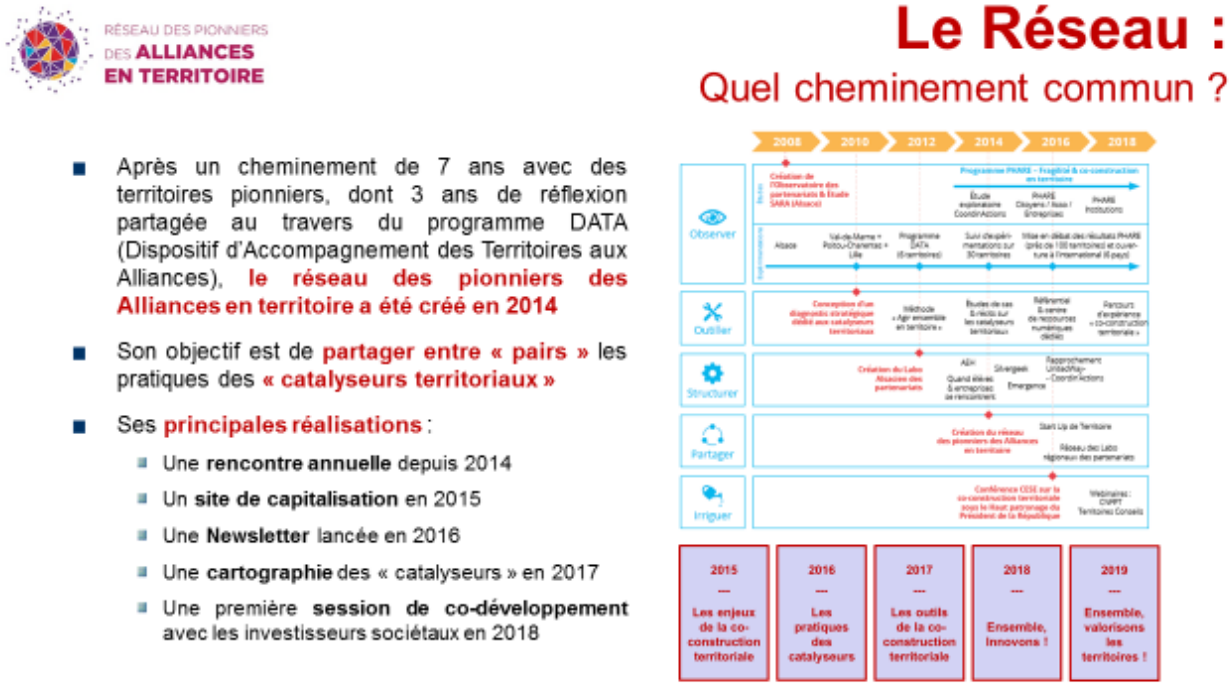
« Dans nos missions, nous exerçons des **compétences-clés** : l'animation du dialogue territorial, la réalisation d'expérimentations collectives, l'accompagnement et la gestion d'un lieu. «

4 métiers complémentaires

Dialogue territorial	Expérimentations collectives	Accompagnements	Gestion d'un lieu
▪ Connaitre les enjeux et acteurs du territoire ▪ Organiser des temps de rencontres et d'interconnaissance ▪ Sensibiliser aux alliances territoriales ▪ Mettre en relation les acteurs complémentaires	▪ Identifier les besoins prioritaires ▪ Mobiliser les acteurs pour co-construire des solutions ▪ Piloter des expérimentations ▪ Evaluer les expérimentations	▪ Assurer un service d'émergence / d'incubation ▪ Former aux nouvelles pratiques ▪ Accompagner les partenariats ▪ Favoriser l'essaimage / transfert de savoir-faire à d'autres territoires	▪ Proposer un lieu d'échanges convivial (ex : café solidaire) ▪ Gérer un espace de co-working ▪ Organiser un showroom ▪ Mettre à disposition un FabLab

La « catalyse » a progressivement émergé comme 3ème ingénierie territoriale aux côtés de celles de gestion et du management de projets locaux. Elle facilite la mobilisation collective des acteurs d'un territoire pour agir ensemble au service des défis communs. En une décennie, le **métier de « catalyseur territorial »** s'est structuré empiriquement pour accompagner le mouvement de co-construction.

La Rencontre annuelle est l'occasion de mettre en partage les avancées et les difficultés de l'ingénierie de co-construction territoriale.



Cette 5ème Rencontre des pionniers des alliances en territoire a pour thème : **Ensemble, valorisons les territoires !**

Elle s'inscrit dans la continuité de celle de 2018 qui a éclairé l'objectif « Ensemble, innovons ! »[5]. Après avoir constaté la capacité d'innovation territoriale pour relever les défis collectifs, cette journée s'attachera à la valorisation du mouvement de co-construction territoriale, enjeu de performance, de confiance et d'innovation.

Après la mise en perspective du représentant de la Ministre de la Cohésion des Territoires, sur « les enjeux de la cohésion des territoires », cette Rencontre s'est structurée autour de 5 temps :

- **un temps d'inspiration** sur « les territoires, lieux d'incarnation de l'action collective d'intérêt général » qui posera les enjeux,
- **un temps d'échange des pratiques de terrain** sur l'évaluation de l'ingénierie de « catalyse territoriale »,
- **un temps de convivialité** lors du déjeuner autour de la « richesse de la diversité des territoires »,
- **un temps de co-développement** pour définir collectivement comment valoriser pédagogiquement mais aussi économiquement les dynamiques territoriales innovantes,
- **un temps de (re)découverte des outils** au service des territoires pour accélérer le mouvement de co-construction.

[5] Synthèse de la Journée « Ensemble, innovons ! » (Réseau des pionniers des alliances en territoire, septembre 2018)

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

MISE EN DEBAT « TERRITOIRES & INTERET GENERAL

Table ronde « les territoires, lieux d'incarnation de l'action collective d'intérêt général »

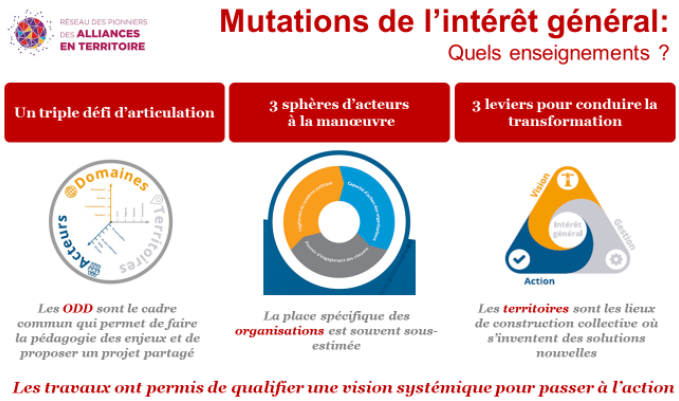
Animée par Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-fondateur du RAMEAU

Charles-Benoît HEIDSIECK a posé le contexte des mutations de l'intérêt général. Depuis 2014, une dynamique collective a été engagée pour éclairer le sujet[6]. Le 12 janvier 2018, ces réflexions ont été partagées et mises en débat lors du colloque tenu au CESE « L'intérêt général, dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? »[7]. Un dossier consacré aux conclusions des échanges[8] a mis en évidence le regard croisé d'acteurs de secteurs différents à ce sujet.

Ces travaux ont permis de mettre en exergue des enseignements majeurs. D'une part, il est essentiel d'articuler le rôle des acteurs, des domaines et des territoires pour agir. Les ODD offrent un cadre commun pour partager les enjeux de façon systémique.

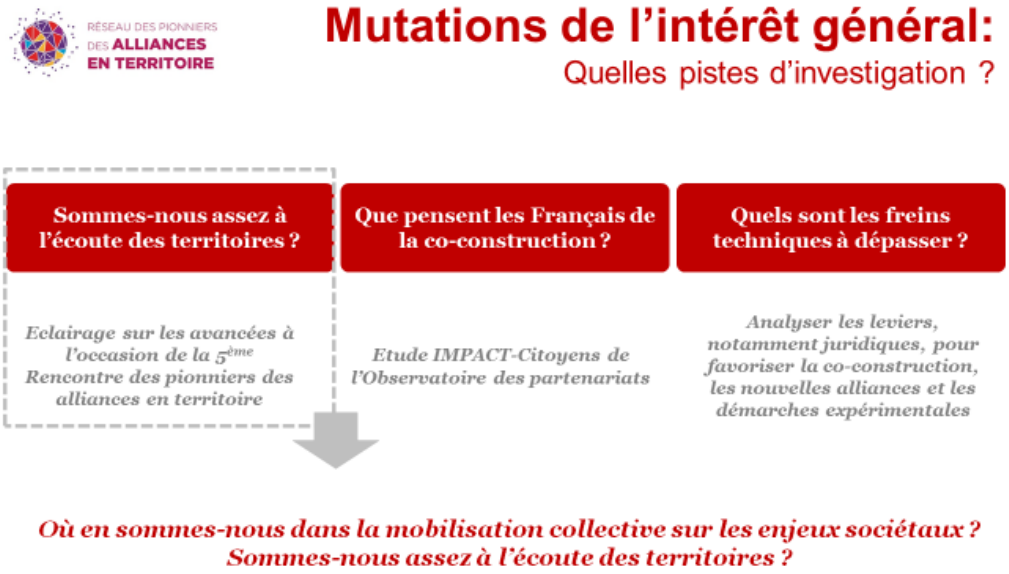
D'autre part, aux côtés du politique et du citoyen, la place des organisations est souvent sous-estimée. Elles jouent un rôle de construction collective et ne sont pas seulement des corps intermédiaires. Ce sont ces 3 sphères d'acteurs qui agissent pour l'intérêt général.

Enfin, il existe 3 leviers pour agir au service de l'intérêt général : la vision partagée, la gestion régulatrice et l'action transformatrice. Les territoires incarnent les lieux de construction collective où s'inventent les solutions de demain.



[6] Rapport collectif « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (Le RAMEAU, novembre 2015)
Livre collectif : « Bien commun, vers la fin des arrogances ? » (Editions DALLOZ, Collection JURIS Associations, décembre 2016)
[7] Actes du Colloque « L'intérêt général, dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? » (Juillet 2018)
[8] Dossier : « Intérêt général, un concept en mutation » (Juris Associations, 15 mars 2019, n° 595)

Il ressort de ces mutations 3 axes à interroger plus particulièrement. L'un concerne l'écoute des territoires et la valorisation de leurs dynamiques : il constitue le sens même de cette journée. L'autre porte sur la vision des citoyens de la co-construction. Le 1er octobre, l'étude IMPACT Citoyens de l'Observatoire des partenariats en restituera les enseignements. Un autre axe relève du cadre juridique. Face aux spécificités des alliances, il convient d'interroger des experts pour analyser les leviers juridiques pour favoriser des démarches expérimentales.



Les territoires jouent le rôle de laboratoire de R&D sociétale qu'il est indispensable de reconnaître et d'écouter.

La place des ODD sur les territoires

Bettina LAVILLE, Présidente Fondatrice du Comité 21 :

Bettina LAVILLE, en 1995 vous avez co-fondé le Comité 21, le 1er réseau français multi-acteurs du développement durable, que vous présidez actuellement. Le Comité 21 a pour but de proposer une vision globale et opérationnelle des enjeux de la transformation, en s'appuyant notamment sur l'Agenda 2030. Le 25 septembre prochain, vous allez publier un guide sur l'appropriation des ODD par les Collectivités locales.

- Selon vous, en quoi les ODD représentent une vision partagée, force de mobilisation sur les territoires ?

En 2018, le Comité 21 a publié un rapport sur l'appropriation des ODD par la société civile[9]. Le Comité 21 est un réseau multi-acteurs, pionnier en France du développement durable, constitué de collèges de citoyens, de collectivités, d'entreprises, d'associations et de l'enseignement supérieur.

[9] «Rapport 2018 sur l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques français » (Comité 21, juillet 2018)

L'articulation entre la notion d'**utilité commune** (qui débouche sur l'action et la notion de communauté) et celle de la **volonté générale** (après la Révolution) a convergé avec l'**intérêt général,** devenu le socle de notre droit.

Historiquement, les territoires étaient « écrasés » : les communes ne pouvaient pas représenter l'intérêt général. L'intérêt local n'existe pas et n'est que l'expression du pouvoir de l'Etat concédé aux communes, mais il existe désormais dans la loi un « intérêt communautaire » pour les intercommunalités.

Fait nouveau, l'**intérêt communautaire** émerge via un double vecteur. Celui « Du local au global » est issu de la conférence de Rio, lors de laquelle l'intérêt planétaire s'est exprimé par les communautés locales, les pays et les Organisations Internationales. L'Agenda 21 considère que l'intérêt local est compatible avec l'intérêt planétaire autour des 3 piliers du développement durable : l'environnement, le développement économique et le développement social.

La notion de **bien commun** n'est pas défini dans les textes et échappe aux dirigeants. Elle constitue une aspiration à :

- Ce que tout le monde soit satisfait par une notion de bien supérieur (*common goods*) ;
- Ce qu'il puisse être incarné sans léser les autres (différent de l'intérêt général) ;
- Ce qu'il soit partagé sur un périmètre planétaire – l'intérêt général se situant plutôt à l'échelle nationale. Les ODD incarnent la notion du bien commun.

Comment est-ce vécu par les élus locaux ?

La perception de la co-construction territoriale par un élu

Jean-François CARON, Maire de Loos-en-Gohelle :

Jean-François CARON, vous êtes maire de Loos-en-Gohelle, ancienne cité minière transformée en ville pionnière de la transition énergétique. La rénovation du dialogue auprès des citoyens est emblématique. Vous avez également initié un « atelier des villes pairs et des territoires-pilotes de transition » pour créer un référentiel partagé pour les territoires en transition.

- D'après votre expérience, de quelle manière les élus locaux appréhendent les nouvelles méthodes de co-construction territoriale ?

« On est devant une page blanche » ; ce qui oblige à travailler les imaginaires et à entrer en désobéissance à la pensée unique : cela conduit à un changement de posture. Si on évolue vers un nouveau modèle, la conduite du changement est difficile, il faut gérer de nombreuses réactions conservatrices.

Comment on change ? Par la peur, par le désir, par l'action et l'implication. Loos-en-Gohelle est une commune minière qui a subi l'arrêt d'activité de 9 puits, l'effondrement du niveau du sol de 15 mètres, et les rivières coulent en sens inverse.

Co-construire est un acte d'engagement : les gens entrent en consommateurs-habitants dans les sujets et peu à peu progressent en citoyens, ce n'est pas de la démocratie participative. La dynamique « fifty-fifty » a contribué à construire la ville ensemble : les propositions de citoyens peuvent être prises en charge mais sous réserve d'engagement.

Le besoin de savoir coopérer est prégnant sur la commune. Nous avons vu l'émergence de communautés apprenantes d'élus, d'agents et de citoyens, qui coopèrent pour identifier des codes sources dans la fabrique de villes en transitions autour du développement de nouvelles ressources.

La vision des associations

Philippe JAHSHAN, Président du Mouvement associatif :

Philippe JAHSHAN, depuis 2008, Le Mouvement associatif s'est associé à l'Observatoire des partenariats pour suivre le mouvement d'alliances entre les associations et les entreprises, et plus globalement la dynamique de co-construction en France. Le dossier JURIS Associations publié en mars 2019 sur « les mutations de l'intérêt général » souligne le besoin de clarifier le rôle des acteurs sur l'intérêt général.

-Quelles sont les spécificités d'actions des associations engagées sur les territoires ?

La question du fait associatif est celle de la liberté associative des citoyens. Bien plus qu'un corps intermédiaire, ils décident de s'associer pour mettre en commun des moyens au service d'une cause dans un cadre non lucratif, cela correspond à la capacité d'agir d'un corps citoyen à des fins d'intérêt collectif. C'est la démocratie qui investit l'économie, avec 1,8 million d'emplois et 4% du PIB.

Cette vitalité citoyenne crée du lien social. La **capacité d'engagement doit être nourrie**, non pas sous un registre de consommateur mais d'initiateur de politiques publiques. Les associations ont besoin de vision et de perspective des pouvoirs publics, elles ont besoin d'être protégées sur le plan juridique

Dans le domaine des partenariats, les associations se positionnent en coresponsabilités. Sur les territoires, elles contribuent à favoriser les savoir-être, savoir-faire, **savoir interagir** pour faire émerger des coopérations pluri-acteurs. Le savoir-interagir correspond à la compétence d'une personne qui travaille dans n'importe quelle structure et qui est en capacité de mettre en relation une multitude d'acteurs et mettre en action ces acteurs sur des projets souvent d'intérêt général servant le territoire.

La gouvernance partagée, propre aux associations, est vertueuse pour produire de la co-construction. La vigilance reste de mise, car cette co-construction est possible, à condition d'être capable de faire un pas de côté et d'accepter de ne pas tout savoir. Par exemple, dans un programme concerté pluri-acteurs, le tour de table partage le cadre de coopération, les objectifs communs et quelques règles puis en grande liberté est laissée pour porter et partager ensemble les réussites et les échecs, y compris dans les instruments de financements et d'investissements.

Ces questions se posent également pour les entreprises. L'engagement sociétal des entreprises est-il un mythe ou une réalité ?

Témoignage de l'entreprise

Hélène VALADE, Présidente de l'Orse et de la plateforme RSE :

Hélène VALADE, vous êtes présidente de l'Orse, l'Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises. qui accompagne les stratégies RSE dans les entreprises depuis 2000. Vous-même disposez d'une vision transversale élargie, à travers vos responsabilités pour le groupe Suez et vos engagements au sein du C3D et de la Plateforme RSE. En 2018, l'Orse porte une attention particulière dans ses travaux à la question de l'inclusion et vient de lancer l'Observatoire des Dilemmes.

- L'engagement territorial des entreprises, est-ce un mythe ou une réalité ?

L'Orse capte un certain nombre de changements sur la manière de voir l'entreprise au sein des territoires. L'entreprise est en société et elle doit contribuer à ses enjeux. **Elle n'est pas uniquement sur un marché.**

La RSE se niche à la fois dans les grands enjeux et dans l'ancrage territorial, comme le montre l'évolution en cours du modèle économique qui va à l'encontre du modèle productiviste pour se tourner vers l'économie circulaire et s'entraident. Par exemple, certains partenaires font, avec les déchets des uns, des ressources pour les autres.

L'implication des entreprises sur leurs territoires est grandissante. **L'expérimentation fait avancer** même en l'absence d'un cadre juridique propice. **Six éléments** sont à considérer au sujet de l'engagement territorial des entreprises.

Le premier est que la rencontre passe par le partage culturel (entre acteurs différents : privés, publics, associatifs, universitaires …). Elle permet de dépasser les idées reçues.

Le second est celui de faire travailler ensemble entreprises et habitants : un savoir faire qui nécessite souvent de rassembler des compétences et des expertises dispersées.

Le troisième porte sur la nature des changements profonds existants au cœur des entreprises. L'un d'entre eux concerne l'enjeu de décentralisation des process des entreprises, pour redescendre au plus près des territoires.

Le quatrième a trait à la diversité des citoyens, selon l'âge, le sexe, le territoire … Cependant, il n'existe pas de statistique publique genrée et les usage territoriaux et urbains peuvent être très différents.

Le cinquième consiste à ne pas occulter les signaux faibles par des changements en mutation.

Le sixième et dernier paramètre est celui de définir les nouveaux besoins en fonction de la diversité des territoires.

Comment invente-t-on une capacité à répondre aux nouveaux besoins et usages ? L'accompagnateur institutionnel des territoires nous livre son regard.

Regard de l'accompagnateur des territoires

Gisèle ROSSAT-MIGNOD, Directrice du réseau Banque des Territoires de la Caisse des Dépôts :

Gisèle ROSSAT-MIGNOD, vous êtes directrice du réseau Banque des Territoires de la Caisse des Dépôts. Votre réseau a la volonté de catalyser et démultiplier les projets émergents des territoires, par de l'accompagnement en ingénierie et des prêts. Vous avez lancé 4 plans majeurs à cet égard : un Grand plan d'investissements, un Plan logement, le Programme action cœur de ville et les Territoires d'industrie.

- Quelles sont les particularités de votre accompagnement auprès des territoires ?

La Banque des Territoires est une innovation pour la Caisse des Dépôts, après 200 ans d'existence. La Caisse des Dépôts s'est mise en mouvement et en actions.

Son objectif est de lutter contre la fracture des territoires en étant plus proche d'eux, et de ceux qui le font vivre, les élus, les citoyens … pour agir vers un territoire plus inclusif, plus connecté, plus attractif et plus durable.

Cela constitue un changement culturel et de comportement d'être plus proche, plus efficace auprès des capteurs locaux pour tous les territoires, comme le montre un programme d'investissement et d'accompagnement des territoires[10] : « action cœur de ville » pour revitaliser les centres de villes moyennes. La Banque des territoires met l'argent des Français au service des territoires, des structures publiques et privées : c'est une banque « moins parisienne », plus engagée.

La valeur de nos entreprises dépend aussi de leur capacité à penser le temps long. La Banque des territoires assure la continuité dans la transformation en cours.

Eclairage international

Amine BELEMLIH, Directeur Fondateur de Blue Storm au Maroc :

Amine BELEMLIH, vous êtes fondateur et directeur associé du cabinet Blue Storm, situé au Maroc. Au « Sommet des Deux Rives » de Marseille, votre projet Tamkeen Li Tanmia (Capacitation pour le développement, en arabe), soutenu par l'AFD, va représenter le Maroc comme initiative emblématique de la société civile. Ce projet collectif illustre une dynamique inédite au Maroc de co-construction multi acteurs (public, privé, société civile) sur 2 axes. Il vise le développement de l'économie sociale et solidaire dans la province de Rhamna, autour de filières d'excellence dans les produits du terroir (adjacente à Marrakech) et l'innovation entrepreneuriale dans le domaine de l'Agritech, dans la région de Fès Meknès.

[10] Le programme action cœur de ville est l'un des 4 plans majeurs de la Banque des Territoires, aux côtés du Grand plan d'investissement, du Plan logement et des Territoires d'industrie.

- Comment les stratégies collectives territoriales de ce projet d'intérêt général ont émergé au Maroc ?

Le projet « Tamkeen Li Tanmia » a constitué à passer d'une multitude de petits projets à une approche territoriale. Il se situe dans une province à la porte de Marrakech qui souffre de pauvreté multidirectionnelle. Phosphate, entreprises, université : ils ont tout mais ne sortent pas de la pauvreté.

Un « cœur associatif » a été constitué autour de 5 personnes au départ qui ont su mobiliser ; un gouverneur, des présidents d'associations, des entreprises voulant faire de le RSE. 100 personnes sont impliquées maintenant dans ce projet. Rapidement, l'AFD, qui soutient ce projet avec une enveloppe de 3 millions d'euros, s'est intéressée à cette initiative de territoire avec une approche « genrée ». Au départ, on a agi sans stratégie, on a d'abord écouté, regardé, essayé d'embrasser la diversité des petites pousses qui ont réussi. On a essayé de voir comment utiliser ces proximités de leviers.

Pour y parvenir, un intérêt commun minimum de toutes les parties prenantes a été identifié autour d'intersections suffisamment attirantes pour faire le prochain pas en mode prototype, sans gouvernance partagée au départ. Petit à petit on a fait émerger des potentialités devenues filières d'excellence possibles.

Des filières ont émergé via un processus d'intelligence collective. Pour être en mesure de les structurer, nous avons identifié 5 fonctions que devait savoir faire le territoire :

- La **veille,**
- **La planification stratégique,**
- **La planification opérationnelle et de coopération** (on a raisonné contractualisation , qui fait quoi et on a identifié les trous dans la raquette : le lieu de coordination),
- La création de label de poulet Beldi,
- La qualité du mouton : on a repensé tout l'écosystème autour de filières autour de coopératives avec le renforcement des capacités et la mise en place d'un **incubateur d'initiatives,**
- On a créé des **espaces de catalyses territoriales.**

Ces alliances multi-acteurs ont été source de confiance, de performance et d'innovation sociétale.

Cette expérience est source de plusieurs enseignements :

- Le projet **Tamkeen (capacitation)** existe pour **faire territoire** et revivifier des codes ancestraux de **principes de solidarités collectives** (mettre en commun savoir-faire et argent ; mettre en tension sagesse et action…).
- Ces **émergences** sont **difficiles**, il est important de faire émerger correctement le 1er projet.
- Il faut distinguer les leaders territoriaux des **catalyseurs territoriaux**. Ces derniers sont à la fois dedans et dehors et disposent d'un **capital de confiance** de la part des gens sur place.
- Le principe de **sérendipité**, de savoir accueillir les surprises pour tisser ensemble.
- L'importance de trouver des **mots** qui font sens, permettant une culture et une **vision partagée**.
- Le principe de **subsidiarité** et d'**autonomie** pour **faire émerger des territoires en bonne santé**.

LE REGARD DE LOCALTIS

Retrouvez ci-après l'article du média en ligne LOCALTIS, publié le 27 juin[11], au sujet de la journée « Ensemble, valorisons les territoires ! » :

La co-construction, levier de transformation pour les territoires

Le RAMEAU réunissait ce 26 juin le "réseau des pionniers des alliances en territoires". Autour d'une question : comment mieux valoriser les territoires entrés dans une dynamique de co-construction au service d'une transformation globale ?

© Sylvain Maschino

Le RAMEAU poursuit ses travaux au long cours sur les dynamiques de co-construction et les "alliances innovantes", avec l'Observatoire des partenariats créé en 2008 avec la Caisse des Dépôts et en partenariat avec le Medef et le Mouvement associatif. L'association réunissait ce 26 juin son "réseau des pionniers des alliances en territoires" autour de l'enjeu de la reconnaissance de l'importance de cet échelon local. "Comment pouvons-nous valoriser plus et mieux la capacité des territoires à être des moteurs de la grande transformation que nous vivons ?", a interrogé en préambule Charles-Benoît Heidsieck, président-fondateur du RAMEAU.

Le réseau réunit 350 "catalyseurs territoriaux", qui sont à la fois des entreprises, des associations et autres "structures d'intérêt général", des acteurs publics dont des collectivités locales et des acteurs académiques. Convaincus de la nécessité de la co-construction, ces acteurs sont engagés localement dans des partenariats de différents types - dialogue territorial, expérimentations collectives, accompagnements ou gestion d'un lieu. Avec, en ligne de mire, les objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda 2030 ; partenaire du RAMEAU, le Comité 21 sortira d'ailleurs en septembre prochain un guide d'appropriation de ces ODD par les collectivités territoriales.

11 https://www.banquedesterritoires.fr/la-co-construction-levier-de-transformation-pour-les-territoires?pk_campaign=newsletter_quotidienne&pk_kwd

À Loos-en-Gohelle, le maire contractualise avec les habitants

"La co-construction, c'est la nouvelle éducation populaire", a témoigné Jean-François Caron, maire de Loos-en-Gohelle (Pas-de-Calais), qui ne veut plus entendre parle de "démocratie participative". Celui qui a fait de sa ville minière un laboratoire de la transition écologique s'est interrogé sur la "conduite de changement". "On change si on est en action, si on est impliqué", a-t-il expliqué. "Construire la ville ensemble" : c'est ce qu'il a proposé à ses habitants, jusqu'à contractualiser avec des méthodes telles que celle du "50/50". "Les habitants démarrent en consommateurs et progressent en citoyens", a observé Jean-François Caron, qui insiste aussi sur le défi qu'un tel changement représente pour les agents publics. Les villes de Loos-en-Gohelle, Grande-Synthe, Le Mené et Malaunay ont récemment réalisé un "référentiel" pour les "territoires pilotes de la transition".

Sur la base de ses travaux, le RAMEAU diffuse également un référentiel sur la "co-construction territoriale". La coconstruction produit de la performance, de la confiance et de l'innovation : trois impacts constatés empiriquement, que l'Observatoire des partenariats va désormais s'attacher à "qualifier" par type d'acteurs, par territoire et par domaine.

Sortir des silos pour financer ces nouveaux modes d'action

Pour que de telles démarches à la fois transversales et partenariales puissent se développer, "il est essentiel de sortir les instruments de financement des silos", a mis en avant Philippe Jahshan, président du Mouvement associatif. C'est ce que le gouvernement, avec le Commissariat général à l'égalité des territoires, s'emploierait à faire avec des modes d'intervention tels que "Territoires d'industrie" et "Action cœur de ville". La "cohésion des territoires" passerait justement par la "construction de liens de solidarité" dans et entre les territoires, avec la mise en place de nouveaux "cadres de coopération", a expliqué Hugo Bevort, directeur des stratégies territoriales au CGET.

Dans cette nouvelle approche, la Caisse des Dépôts a également entrepris de se transformer, avec la création de la Banque des Territoires, pour "être au plus près des territoires dans son organisation et sa manière d'agir", a ajouté Gisèle Rossat-Mignod, directrice du réseau à la Banque des Territoires. Selon elle, cette proximité se traduit dans les décisions d'investissement comme dans la capacité d'ingénierie de la Banque des Territoires, pouvant endosser le rôle de "tiers de confiance" dans des projets impliquant une grande diversité d'acteurs.

26 juin 2019 - Caroline Megglé pour Localtis

LES IMPACTS DES ALLIANCES INNOVANTES

Résultats de l'étude exploratoire sur les impacts des alliances innovantes, par 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. Il permet de disposer d'études statistiques fiables sur les avancées du mouvement de co-construction en France.

Son Comité de pilotage se compose de représentants du secteur privé, public, associatif et de la recherche.

L'Observatoire des partenariats

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

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 sur les territoires.

Le **2ème cycle quinquennal d'études** a été mené pour mieux percevoir l'impact de ces alliances. C'est dans ce cadre que l'Observatoire a lancé le programme d'études **PHARE**.

Depuis le 23 novembre 2017, le **3ème programme quinquennal** a été lancé. Il a pour objectif de mesurer les impacts des alliances innovantes au service du bien commun en matière de performance des organisation, d'innovation et de confiance des Hommes et des territoires.

Les partenaires :

Les **plans quinquennaux mesurent la maturité collective** grâce au regard croisé entre les citoyens, les élus, les dirigeants d'entreprises et les responsables associatifs.

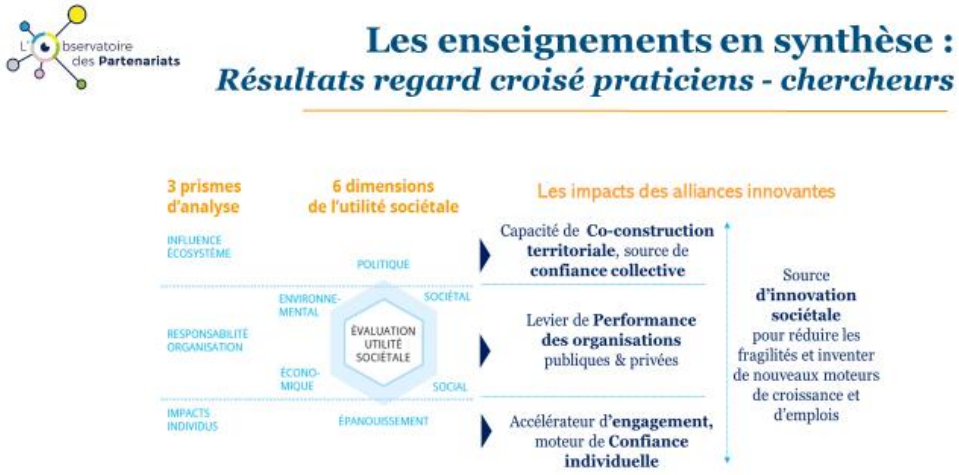
- Le programme ARPEA (2008 - 2012), a permis d'établir un état des lieux des partenariats en France, et de comprendre le mouvement d'alliances émergent sur les territoires.
- De 2013 à 2017, le programme PHARE, a été mené pour mieux comprendre les fragilités, identifier les spécificités territoriales 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 avec la mise en œuvre du programme IMPACT, mené de 2018 à 2022.

Le **programme IMPACT** a retenu comme hypothèse empirique initiale que les alliances sont source de performance des organisations, d'innovation sociétale & territoriale, ainsi que de confiance des Hommes et des territoires, au cœur de l'engagement. Cette hypothèse sera progressivement qualifiée lors de ce programme d'études.

3 impacts empiriquement constatés, à qualifier dans le cadre du programme IMPACT

Les études qualitatives sur les pratiques d'évaluation[12], les parcours d'expérience entre pairs[13], et les Ateliers de regards croisés entre chercheurs et praticiens[14] ont permis de cheminer durant 18 mois. Ce cheminement collectif a permis de vérifier, d'étayer et d'illustrer les constats empiriques d'une décennie d'expérimentations.

A l'issue de ce cheminement exploratoire, la vision systémique a été modélisée à partir des indicateurs d'utilité sociétale dans ses trois prismes d'analyse (influence de l'écosystème, responsabilité des organisations, et impacts des individus) et ses six dimensions (politique, économique, social, environnemental, sociétal et épanouissement individuel).



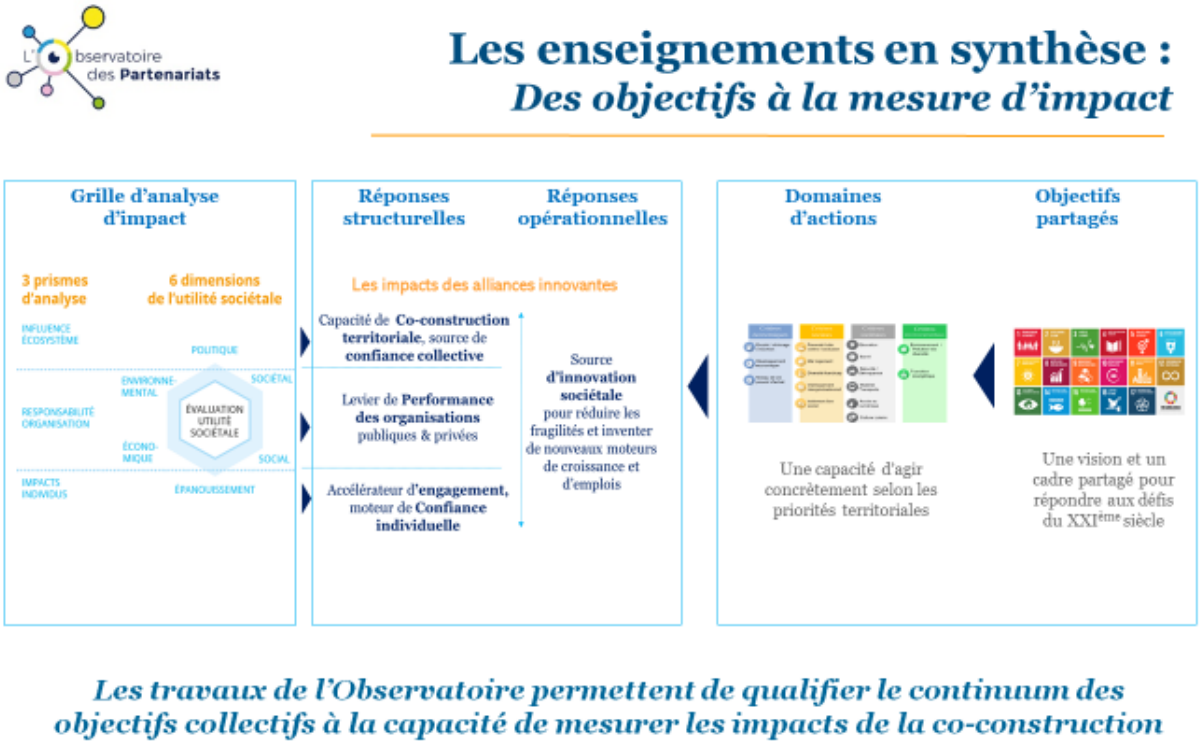
La phase exploratoire confirme l'hypothèse initiale et précise les impacts en matière de confiance collective, de performance, d'engagement et d'innovation[1]

[12] Point d'étape de l'étude exploratoire sur les impacts des alliances innovantes (Observatoire des partenariats, novembre 2018)

[13] « Alliances innovantes » avec 12 têtes de réseau associatives en partenariat avec le Ministère de l'Education Nationale, « Co-construction territoriale » avec 10 territoires pilotes en partenariat avec le CGET, et « modèles socio-économiques » avec 12 têtes de réseau associatives en partenariat avec le FONJEP.

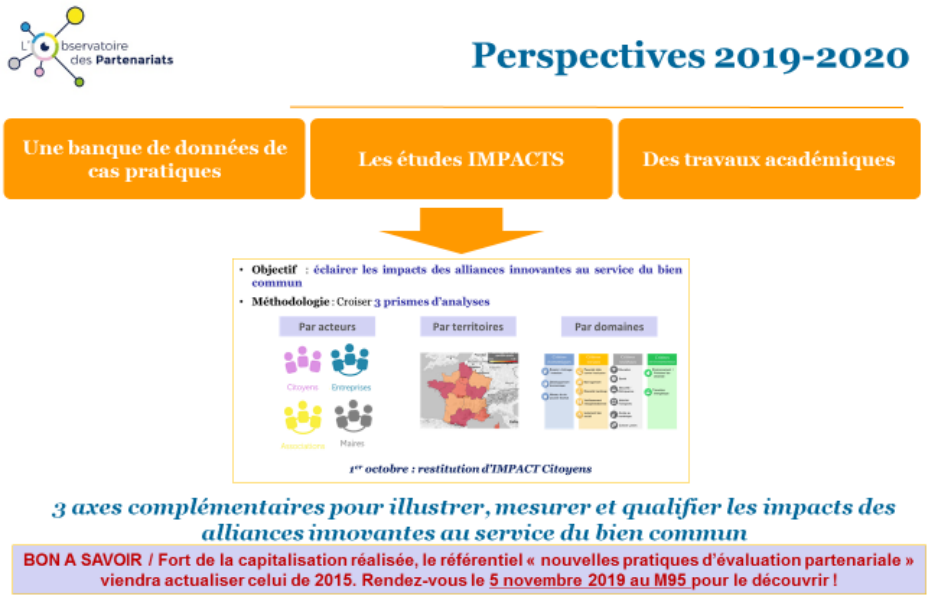
[14] « Alliance & Co-construction territoriale », « Alliance & Innovation », « Alliance & Performance des organisations », « Alliances & Engagement ».
Résultats consolidés dans : Rapport « Regard croisé chercheurs-praticiens sur les impacts des alliances innovantes » (Observatoire des partenariats, mars 2019)

Les travaux de l'Observatoire ont ainsi permis de qualifier le continuum des objectifs collectifs à la capacité de mesurer les résultats de la co-construction.



Les travaux de l'Observatoire permettent de qualifier le continuum des objectifs collectifs à la capacité de mesurer les impacts de la co-construction

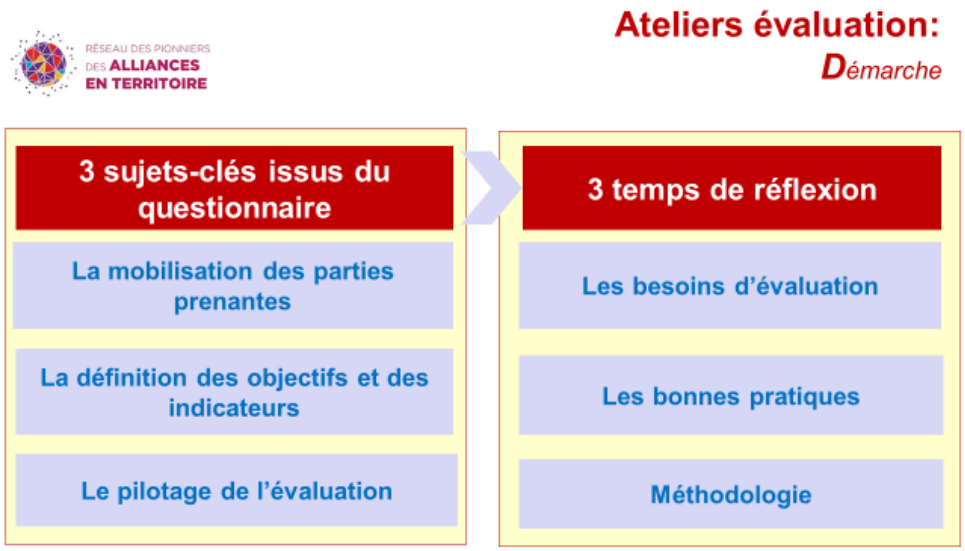
Trois axes complémentaires vont être engagés en 2019 et en 2020 : la mise en œuvre d'une banque de données de cas pratiques, les travaux académiques et les études IMPACTS. Le 1er octobre prochaine l'étude IMPACT Citoyens sera restituée. Par ailleurs, le référentiel actualisé des « nouvelles pratiques d'évaluation partenariale » sera dévoilé le 5 novembre au M95.



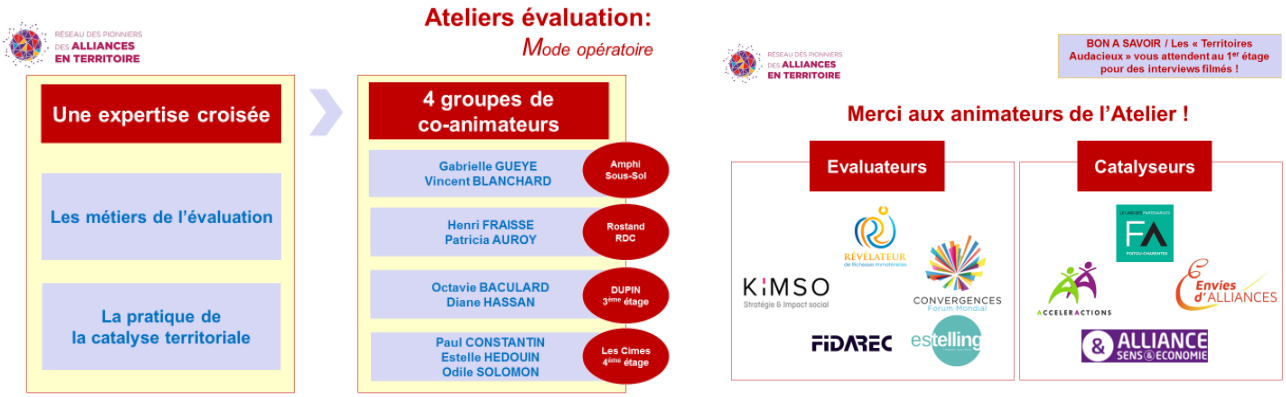
ATELIERS SUR LES PRATIQUES D'EVALUATION PARTENARIALE

Présentation des Ateliers participatifs de partage d'expériences

Ces Ateliers se sont structurés à partir de trois sujets issus du questionnaire complété par les participants en amont de la journée ; la mobilisation des parties prenantes, la définition des objectifs et des indicateurs et le pilotage de l'évaluation. Ces sujets vont être intégrés aux 3 temps de réflexion des Ateliers : les besoins d'évaluation, les bonnes pratiques et la méthodologie.



Les participants ont été répartis en 4 sous-groupes co-animés avec une mixité d'intervenants, qui amèneront une double expertise : celle de l'évaluation et celle de la catalyse territoriale.



L'équipe d'organisation remercie les animateurs pour leur engagement en amont et lors de cette journée.

Synthèse des Ateliers sur l'évaluation

Atelier co-animé par Gabrielle GUEYE (Révélateurs de Richesses Immatérielles) **et Vincent BLANCHARD** (France Active Poitou-Charentes)

Sujets issus du questionnaire sur les besoins des participants :

1. Mobilisation des parties prenantes
2. Définition des objectifs et des indicateurs
3. Pilotage de l'évaluation

Liste des participants :

AB,	Anne Beauvillard – Institut des Territoires Coopératifs
AB,	Amine Belemlih – Blue Storm
AQ,	Antonin Quillevere – FACE
BDF,	Béatrice de Durfort
EL,	Eric Lenté – Do green
EM,	Eric Marchadier – Le Catalyseur
FL,	Florian Laboulais – Le Labo de l'ESS
FR,	Frédérique Rimbaud – RTE
GNN,	Guy Nguyen Nhon – Croix Rouge
IC,	Isabelle Chenevez – INCLUSIF
JM,	Jean Maillet - Unadel
JP,	Julian Perdrigeat - Loos en Gohelle
MB,	Marion Baudin – Admical
SG,	Stéphanie Goujon – French Impact
SP,	Sébastien Poulain – Crois / Sens
TAR,	Tatiana Araujo Reis - IAE Paris
TC,	Thierry Chanteraud - Fondation Total
YLB,	Yves Le Bars – CFSI

Animation en deux temps :

1. Réflexion sur principal besoin par rapport aux sujets
2. Partage de pratiques d'évaluation

Sujet 1 : mobiliser les parties prenantes

BESOINS (B)	PRATIQUES
1. Disposer d'une cartographie des acteurs de l'évaluation (EM) 2. Mobiliser autour de l'évaluation sur la durée du projet (JP) 3. Comment concilier évaluation dans le temps avec les parties prenantes et l'évolution des personnes physiques dans les organisations publiques ou privées impliquées dans l'action (discontinuité du pilotage de l'évaluation) 4. Convenir de la nécessité d'évaluer avec les différentes parties prenantes (JM). *5. Quels sont les comportements visibles ou les critères qui attestent d'une mobilisation des parties prenantes ? (AB)* *6. Quelle échelle pour scorer/qualifier le degré, l'intensité de la mobilisation ? (AB)* 7. Définir un socle d'intérêt commun (GNN) 8. Mobilisation d'entreprise d'un territoire pour dimension international (YLB) 9. Créer un dialogue avec transparent avec les différents acteurs du territoire ? (TAR) 10. Difficulté à concilier différents intérêt (TAR) 11. Asymétrie de pouvoir sur le territoire (TAR)	Ce que je ne referais pas - Forcer la pluridisciplinarité entre labo, acteurs locaux, experts de la facilitation et un tiers engageant inefficace (++). (LL) - Les obliger à venir (++) Ce que je referais - **B2 : Mobiliser les parties prenantes avant le projet (+++++)** - **B2 : Constituer un petit comité, attention à l'effet comité théodule (++)** - B3 : sur la question de la durée de l'évaluation dans le temps : Retour d'expérience et ajustements réguliers. A) prototype, B) multi-prototypes ou prototype-élargi, C) Essaimage 1 – Essaimage 2. A chaque étape des itérations. (AB) - B7 : Axe d'engagement prioritaire légitime, recentrage autour de choses fortes (TC) - B9 : Laisser s'exprimer les « pour » et les « contre » : tous à table. - **B9 : Créer des dispositifs de médiation chercheurs – acteurs : démarche tréteaux du paysage avec le ANR des caisses du Query (++) (LL)** - B11 : Trouver et s'appuyer sur un leader capable d'embarquer d'autres personnes (MB) - B11 : Qualifier les relations entre acteur (EL) - Croiser les acteurs nationaux et locaux, ne pas séparer les deux (AQ) - Privilégier les approches rhizomiques aux approches en réseau (LL)

Points de discussion :

- *Un appui externe peut aider à évaluer et/ ou à gérer les différences de points de vue et position de pouvoir.*
- *L'évaluation peut être un réel outil de management.*
- *Les parties prenantes ne s'engagent pas si elles ne pensent pas avoir de compétence.*
- *Segmenter le sujet évalué, le rend moins complexe et permet une implication durable.*

Sujet 2 : objectifs et indicateurs communs et cohérents

1. Avoir des objectifs (indicateurs) cohérents entre les acteurs (EM) 2. S'entendre sur ce que chacun met derrière la signification des termes « objectifs » et « indicateurs » 3. Evaluation de l'immatériel (JP) 4. Valeur créée (JP) 5. Une définition qui prend en compte les éléments « immatériels » pourtant bien réels qui ne se mesurent pas avec des indicateurs classiques (AB) 6. Objectifs pour qui ? 7. Organiser un processus de suivi-évaluation pas trop lourd, ni consommateur de temps (YB) 8. Partager des méthodes (AQ) 9. Définition objectifs et indicateurs(SG) 10. Quel standard, référentiel dans le maquis des outils de mesure (SG). 11. Rendre compte du chemin parcouru plus que les résultats obtenus (AB) 12. Si on découvre en avançant (ex. marocain) et on dessine en marchant comment construire les objectifs et indicateurs, comment les réviser ? (BD) 13. Comment sortir des indicateurs quantitatifs pour traiter du qualitatif ? (JM) 14. S'accorder sur des critères adaptés au territoire avec du qualitatif et du quantitatif (SP) 15. Ou mettre le curseur entre les indicateurs et les résultats ? (AB) 16. Ecouter la communauté	Ce que je ne referais pas - **Mettre en place trop d'indicateurs (EC) (+++++++)** - Une usine à gaz de suivi-évaluation, capitalisation… - Eviter les critères trop souples pour éviter de perdre le sens (AQ) - Ne pas oublier la valorisation des résultats et leur usage dans la durée, lors de la définition des objectifs et des indicateurs à défaut, ils ne servent pas à grand-chose. Ce que je referais - **Bien décrire dès l'origine du projet comment on calcule les indicateurs (++)** - **Partager en amont, tout le monde alignés sur ce qui rendra fier (++)** - Prendre du temps au démarrage, réviser régulièrement et ajuster avec toutes les parties prenantes. - Trop d'information tue l'information (3/4 indicateurs) - Croiser les expertises disciplinaires - La collaboration avec des chercheurs est enrichissante, mais il y a des problèmes de temporalité. (SP) - Logique de balanced scorecards : évaluation d'une stratégie et des points névralgique de sa réussite (EL) - Adapter les objectifs aux destinataires des objectifs. - Aligner les moyens financiers et RH aux objectifs. - Déployer des dispositifs réflexifs permettant d'interagir entre le « je » et le « nous » sur des projets territoriaux. (PAT) (+++) - Evaluation de l'impact de l'éducation au développement et à la solidarité internationale par les élèves impliqués

Points de discussion :

- *L'évaluation peut être un réel outil de management de projet*
- *La théorie du changement, le lean data approach, le SROI, etc. des méthodes existent pour évaluer l'immatériel et la valeur créée. Des référentiels existent également.*
- *Une évaluation bien conduite rend compte également du processus et pas seulement du résultat.*
- *La plus grande difficulté est d'interpréter « objectivement » les données plus que de les collecter, pour faire adhérer les parties prenantes à ce que signifient les résultats de l'évaluation.*
- *Le passage entre le « je » et le « nous », pas toujours explicité, peut transformer la manière d'évaluer.*

Sujet 3 : pilotage de l'évaluation

BESOIN	PRATIQUE
1. Besoin de disposer d'outils numériques et/ou automatiques pour mesurer (EM) 2. Un outil dynamique de capitalisation des résultats de l'évaluation (FR) 3. Quand faire de l'action corrective en cas d'écart ? (AB) 4. Quand faire de l'ajustement d'indicateur ou d'objectifs s'ils s'avèrent décalés par rapport à la réalité émergente ? (AB) 5. Développer des réflexes évaluatifs (élus, agents, acteurs) (JP) 6. Changer les regards sur le pilotage pour être plus résilient et ne pas dépendre des individus mais du groupe. (LL) 7. Evaluer par rapport à quoi ? (GNN) 8. Gouvernance, chef de file dans un collectif, qui est responsable ? (SG) 9. Trouver le tiers de confiance qui permette d'évaluer (JM)	Ce que je ne referais pas - Travailler systématiquement sur un pilotage à court terme (EM) - Evaluer avec des différences de vision et de valeur entre les membres de l'équipe, même avec un leader pilote (++) Ce que je referais différemment - Wiki collaboratif : malgré la dimension collaborative (socle sur le long terme pour voir l'évolution : retours d'élus, d'agents, etc. pour qualifier les choses matérielles et immatérielles), la barrière technique demeure. Ce que je referais **B5. Partager les résultats en open source (++++)** - L'évaluation pour améliorer, pour penser à l'après (plan d'action) (++) - Outils collaboratif pour partager des « bouts d'évaluation » et construire de la progression. - Avoir un pilotage cohérent avec les objectifs temporels (EM) B7. Usage de la délibération, des débats pour apporter un consensus dans l'évaluation collective (++) - Intégrer et (?) les désaccords. C'est à partir de ces points de divergences que l'on peut repartir. Le consensus les efface.

Points de discussion :

- *Un appui externe peut aider à légitimer la démarche d'évaluation.*
- *Séparer un leader charismatique porteur d'une dynamique d'un « leader » ou chef de file de l'évaluation peut limiter des biais.*
- *Est-on plus légitime quand on est extérieur au projet ou partie prenante pour évaluer ?*
- *L'appui de chercheur peut être un bon levier pour gagner en légitimité et donc en confiance*
- *Besoin de formation pour que les parties prenantes s'approprient des outils collaboratifs. Une fois que les personnes comprennent que l'outil est simple, possibilité d'accéder à beaucoup d'informations.*

Conclusion sur les pratiques d'évaluation

Qui ?

Les acteurs ne sont pas tous évaluateurs ni dans le comité de pilotage, mais tous peuvent contribuer à la réflexion.

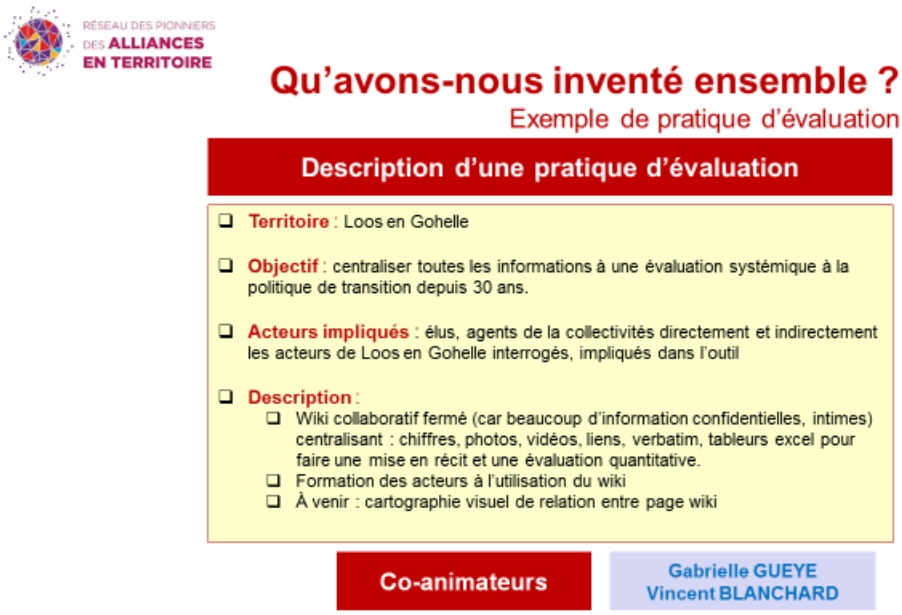
Quand ?

Idéalement l'évaluation s'introduit dès le départ, cela permet d'éviter le sentiment du « truc en plus » et surtout cela permet d'améliorer sensiblement la qualité du projet.
Mais bien entendu, l'évaluation peut être introduite aussi à n'importe quel moment, en fonction des méthodes.

Comment ?

Utiliser les enjeux convergents des parties prenantes *(« j'ai besoin de maintenir mon codir motivé, d'aller cherche de l'argent à l'extérieur, etc.)*. Chacun a un besoin différent qui pourra nourrir l'exercice évaluatif pour permettre de le maintenir dans la durée. Cela permet de construire la confiance nécessaire à l'évaluation au sein des parties prenantes et de faciliter l'interprétation des données récoltées. Un bon choix de score ou d'indicateurs se co-construit (cf. passage de grade des judokas comme indicateur pour évaluer l'impact de cette discipline sur le comportement des jeunes ; indicateurs issus des clubs de judo pour une commande de la fondation de la RATP). Des référentiels existants peuvent être challengés par les parties prenantes pour leur correspondre. Eviter l'effet usine à gaz par des méthodes rigoureuses, notamment une, élaborée par un chercheur du CNRS. Il s'agit de fractionner les sujets complexes ; diviser le temps en cycles courts. Approche lean en évaluation : faire au plus simple par rapport aux pratiques quotidienne. Intégrer le processus évaluatif dans sa démarche quotidienne. Le pilotage et l'usage de l'évaluation sont deux choses différentes, également à définir au départ. Soit chacun en fait un usage particulier des résultats de l'évaluation soit les parties prenantes en font quelque chose de commun, ou les deux.

En synthèse :



Atelier co-animé par Henri FRAISSE (FIDAREC) et Patricia AUROY (Alliance Sens & Economie)

En préambule des réflexions, le groupe a souhaité **préciser le terme « évaluation des dynamiques territoriales».** Il renvoie à des indicateurs quantitatifs mais également à ce qui est plus difficilement mesurable comme le savoir-être (la posture, le mode de fonctionnement des personnes).

La mobilisation des parties prenantes

Avant d'évoquer la question de l'évaluation, 2 conditions socles ont été mises en avant, indispensables pour mobiliser des parties prenantes :

- La **confiance** entre acteurs. Pour cela, 3 besoins doivent être couverts :
  - Se connaître, être acculturé à la coopération, à des univers différents,
  - Comprendre les contraintes de chacun (le rapport au temps et les processus de décision ne sont pas identiques d'un acteur à l'autre. Les changements d'interlocuteurs au sein des organisations est à prendre en compte),
  - Définir un langage commun qui « parle » à tous : objectif déterminant pour construire une relation durable.
- Le **temps**. La confiance met du temps à se construire et la mobilisation des parties prenantes est un processus qui peut être long.

S'agissant de la confiance, une méthode d'animation de groupe a été évoquée : *PAT-Miroir* utilisée pour prévenir ou gérer des conflits.
PAT est l'acronyme de « peurs, attraits, tentations » :

- Peurs suscitées par la coopération : elles permettent de définir les précautions à prendre ;
- Attrait de la coopération : les attraits sont l'expression des intérêts d'une personne, ils permettent de définir des objectifs ;
- Tentation de trahir : les tentations sont des sources de comportement opportunistes, ils mènent à la définition de règles de comportement.

Le terme « miroir » fait référence au fait qu'une personne est réticente à exprimer ses PAT. L'objectif est de lui demander de prendre la place d'un collègue et d'imaginer les PAT relatifs à son positionnement.
Concernant **l'évaluation de la mobilisation des parties prenantes**, les échanges ont porté sur la notion « d'inventaire / cartographie» :

- Comment évaluer que l'on a mobilisé les **« bonnes » parties prenantes** ? Cela fait écho aux enjeux de reconnaissance vis-à-vis de son écosystème et de connaissance des autres,
- Comment s'assurer de **qui est mobilisé** : le corps social ou la personne ?

Définition des objectifs et indicateurs, pilotage

L'enjeu est d'évaluer la valeur apportée par le collectif. Cela veut dire en amont avoir défini des **objectifs communs** à l'ensemble des parties prenantes (pour lesquels elles se mobilisent) MAIS aussi des **objectifs recherchés par chacun des partenaires**. Il y a une double dimension dans la définition des objectifs, critères et indicateurs : collective (les objectifs / critères et indicateurs s'appliquant à toutes les parties prenantes) et individuelle (chacun poursuit des enjeux qui lui sont propres et qui se matérialiseront par des objectifs / critères et indicateurs spécifiques).
Le pilotage de l'évaluation doit permettre de suivre la démarche et son avancement à la fois pour chacune des parties prenantes mais également pour le collectif.

Illustration de pratiques d'évaluation

Le catalyseur territorial « Alliances Sens & Economie » a mis en place une méthode qui s'appuie sur un « cadre logique d'intervention ». A partir d'objectifs stratégiques définis, des objectifs opérationnels sont identifiés. Ces derniers se déclinent alors en indicateurs de résultats et d'impacts attendus à moyen, long terme.

Cette méthode a été utilisée dans une démarche d'intelligence collective. La définition collective de la stratégie est longue mais cela permet de gagner du temps ensuite dans la mise en œuvre. C'est également un outil qui facilite le dialogue avec les financeurs.

La méthode « cadre logique d'intervention » est utile lorsque la solution à déployer est connue. Elle ne s'applique pas si la solution est en cours d'expérimentation, que les résultats attendus ne sont pas connus en amont. Dans ce cas, a été évoquée la méthode « des petits pas » où l'objectif premier est le chemin parcouru. Elle n'est pas matérialisée, c'est une démarche minimaliste au départ. Elle est spécifique à chaque projet. Elle doit permettre de lever au fur et à mesure les freins rencontrés et de poser les 1ères bases, le socle commun.

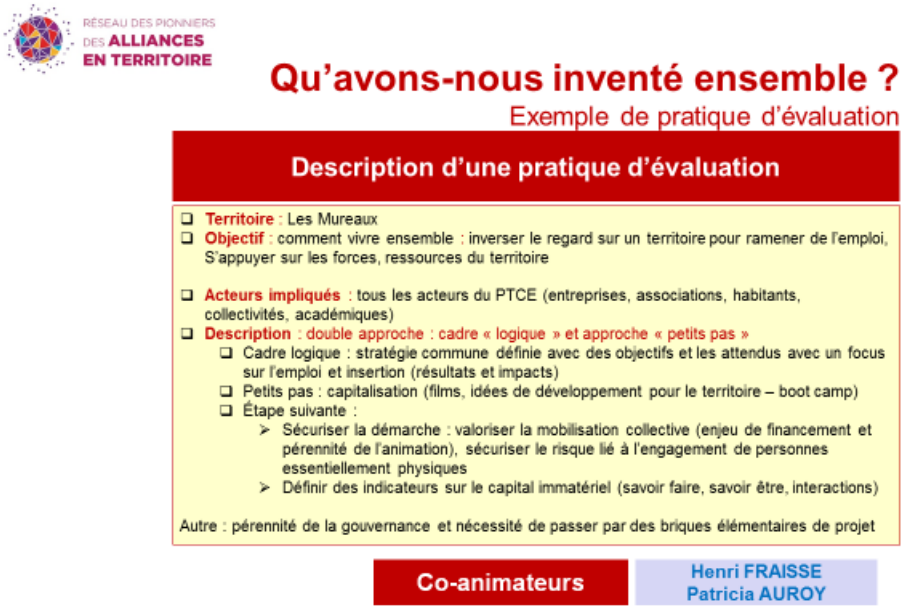
Ces 2 approches sont utilisées dans le cadre du PTCE Les Mureaux. Celui-ci a pour objectif d'inverser le regard sur le territoire pour ramener de l'emploi. Pour cela, il s'appuie sur les forces et les ressources des Mureaux. Tous les acteurs y sont impliqués : entreprises, associations, habitants, collectivités, académiques.

Le PTCE a d'abord utilisé le cadre logique pour définir une stratégie commune avec des objectifs et des attendus, notamment sur l'emploi et l'insertion. Puis c'est la démarche apprenante « des petit pas » qui est mise en œuvre et qui se concrétise par des éléments de capitalisation (films, concepts de développement pour le territoire, boot camp).

Il existe différentes pratiques d'évaluation qui sont complémentaires. L'enjeu est de pouvoir les articuler et les utiliser au bon moment.

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

En synthèse :



Atelier co-animé par Octavie BACULARD (KiMSO) et Diane HASSAN (Accélér'Actions)

La mobilisation de parties prenantes :

- L'évaluation devrait permettre de **qualifier la mobilisation** des acteurs : qui sont ces acteurs ? pourquoi sont-ils mobilisés ? à quel stade de projet ? pour quoi faire ? sur quel sujet sont ils mobilisés ?
- L'évaluation doit également permettre de mesurer les **modalités de mobilisation** et identifier les freins à la mobilisation.

Des questions se posent sur :

- La manière de **mesurer la mobilisation dans le temps p**uisqu'un partenaire peut se mobiliser à un moment et se retirer par la suite. Chaque partenaire n'a pas le même engagement à la fois en termes de temps et de rôles au sein d'un projet collectif.
- Comment mesurer la **pluralité de bénéficiaires** ?

La définition d'objectifs

- La définition d'objectifs demande d'avoir la capacité d'être en accord avec différentes parties prenantes. Pour cela, il est nécessaire d'établir au préalable **une vision partagée** entre les parties prenantes. La réalisation d'un diagnostic contribue à nourrir les échanges pour établir cette vision partagée.
- Il faudrait bien **distinguer les objectifs collectifs et les objectifs individuels** de chaque partie prenante. Il est mieux de définir individuellement les objectifs, puis les mettre en commun.

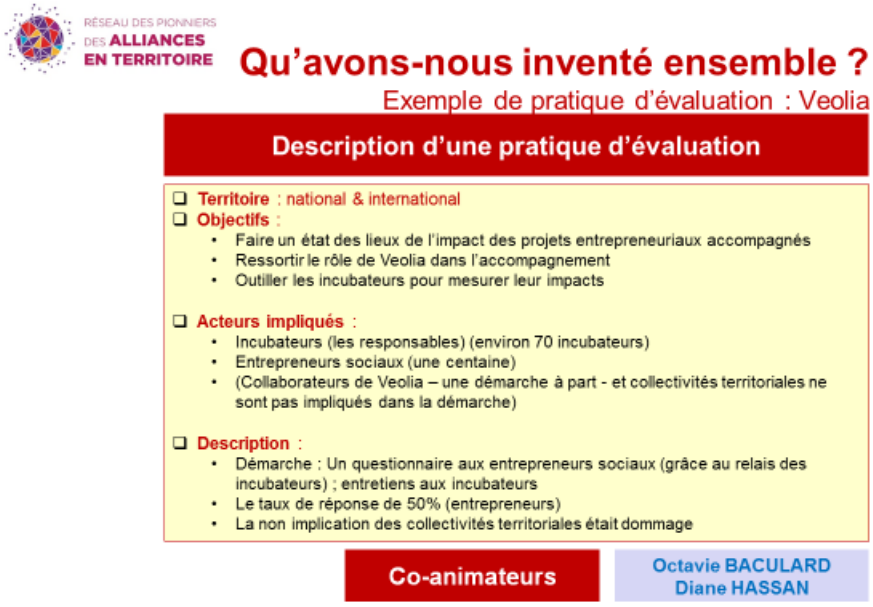
Comment évaluer le pilotage de projet

- La démarche d'évaluation devrait être intégrée dans les projets en cours (et non seulement en aval).
- Il arrive que d'autres acteurs veuillent s'impliquer dans le pilotage de projet d'alliance en cours. L'évaluation devrait aussi permettre d'identifier une gouvernance adaptée à ces multiples types de relations au sein d'une alliance (fondateurs, autres membres participants, etc.).
- L'évaluation **d'impact qualitati**ve va s'intéresser à comprendre **les effets** sur les personnes comme les changements en termes de connaissances, prise de conscience, comportements, etc.
- Quels sont les indicateurs à mettre en place pour piloter une alliance afin de mieux suivre l'évolution ? Il y a des indicateurs dont les données sont difficilement récupérables. Il serait utile de réfléchir à un outil de suivi d'indicateurs.

Bonnes pratiques d'évaluation

- L'évaluation doit s'inscrire dans la durée et doit être retravaillée au fil du temps de l'avancement de projet pour pouvoir la mettre à jour.
- La pédagogie sur l'importance de mener une mesure d'impacts est nécessaire.
- L'évaluation peut être utilisée pour valoriser son projet.

En synthèse :



Atelier co-animé par Paul CONSTANTIN (Convergences), Estelle HEDOUIN (estelling) et Odile SOLOMON (Envies d'Alliances)

En introduction, les animateurs ont souligné les 3 sujets-clés identifiés dans le questionnaire par les catalyseurs territoriaux :

- La mobilisation des parties prenantes
- La définition des objectifs et des indicateurs
- Le pilotage de l'évaluation

Ces sujets ont servi de fil conducteur à l'atelier, qui a abordé en parallèle les besoins d'évaluation, les bonnes pratiques d'évaluation des catalyseurs territoriaux, et un éclairage méthodologique de l'évaluation.

La mobilisation des parties prenantes

Le sujet de la mobilisation des parties prenantes est souvent revenu en filigrane de la question de l'évaluation. Les participants ont partagé leurs réflexions et leurs principales interrogations.
Il en est ressorti 4 sujets majeurs :

- **Crainte d'une perte d'autonomie** par les acteurs prêts à collaborer
  - Comment mettre en sécurité chaque acteur ?
  - Logique de pyramide de Maslow inversée : la reconnaissance des préoccupations sociologiques et « psychologiques » des organisations et des personnes sont nécessaires pour engager une démarche de co-construction.

- **La nécessité pour les acteurs de s'ouvrir** et de sortir de silos
  - Besoin d'exemples inspirants à valoriser : ils contribuent au récit rassurent les parties prenantes qui voudraient s'associer
  - Comment valoriser leur contribution pour les inciter à se mobiliser ?
  - Comment évaluer la « maturité à coopérer », comme l'a conceptualisé l'Institut des territoires coopératifs ?
  - Comment créer un contexte favorable pour permettre de s'écarter du chemin initial pour nourrir le projet (nécessaire si on élargit le cercle des parties prenantes tout au long du projet) ?

- La nécessité de **prendre le temps de définir l'objectif commun / les intentions de chaque structure**.
  - Il est important que le leadership sur le processus soit ensuite partagé avec toutes les parties prenantes.
  - Comment faire comprendre que ce temps permet de gagner en efficience sur le long terme et dépasser les contraintes court-termistes qui freinent l'engagement ?
  - Comment financer la phase amont garante de l'efficience future ?

Exemple de RONALPIA : le Comité territorial rassemble une dizaine d'acteurs une fois par mois pendant 6 mois pour que l'appropriation du process se fasse et que tout le monde devienne prescripteur du projet (implantation en territoire d'un incubateur).

- **L'articulation avec les élus** reste complexe.
  - Comment comprendre leur posture ? leur logique ? Il est nécessaire d'argumenter sur des sujets transverses, d'écouter leurs préoccupations. Leur approche est plutôt pré-diagnostic ou diagnostic suivi de la vision alors que celle des catalyseurs est inversée.
  - Il est indispensable de les impliquer pour les amener à sortir de leur compréhension « fonctionnement » du projet plutôt qu'à se focaliser sur le sujet de l'« investissement ».
  - Il faut démarrer la coordination pour faire émerger la gouvernance et définir une responsabilité partagée.

Bonnes pratiques d'évaluation

Le groupe a fait part de plusieurs exemples.
Le réseau de La Fabrique à initiatives a recensé le nombre de partenaires impliqués, sur le long terme ou ponctuellement, pour préparer des indicateurs d'impacts qualitatifs.
La région Auvergne Rhône Alpes a confirmé l'acceptation d'un indicateur pour Ronalpia, le livrable étant la méthodologie de la coopération locale.
Suite à un échange autour des illustrations proposées, le groupe a décidé de présenter, comme exemple de bonne pratique, le jeu de la co-construction du RNMA (Réseau National des Maisons des Associations).
Sur une approche ludique, il permet de définir les leviers de la co-construction, une fois l'objectif défini. Il intègre le point de vue de chaque acteur (association, collectivité, entreprise, citoyen ..) sur les impacts attendus du processus de co-construction.

L'évaluation, outil stratégique de la gouvernance

Les sujets des indicateurs et du pilotage de la co-construction territoriale ont suscité les réflexions du groupe, sur ses **2 axes** stratégiques de l'évaluation :

- La question **de la diversité et de la pertinence des indicateurs** a fait débat **:**
  - Les projets sont souvent valorisés via des indicateurs qualitatifs : il manque des indicateurs quantitatifs.
  - Comment évaluer tous les impacts indirects, intangibles, immatériels de la mise en place de la création de liens ?
  - Les partenaires proposent des critères pertinents selon eux dans leur coopération sur le projet.
  - Sur une logique d'appel à projets, comment valoriser ses propres indicateurs s'ils différent de ceux attendus des bailleurs ? => Besoin de sortir de la logique d'appel d'offre

- La **gouvernance** (stratégie / pilotage / définition d'objectifs) de la **démarche d'évaluation** nécessite une démarche partagée par tous les acteurs.
  - Comment l'articule-t-on ? Il est nécessaire de poser des indicateurs à ce sujet et d'apprécier le rôle du leader sur le territoire.
  - L'évaluation croisée, l'auto-évaluation, peuvent être des méthodes appropriées, comme l'illustre la démarche de l'ATES (Association du Tourisme Equitable et Solidaire).
  - Il est important de trouver le bon temps, les bons espaces entre les acteurs, comme l'a illustré l'intervention d'Amine Belemlih du Maroc sur la démarche appréciative.
  - Le programme européen LEADER met l'accent sur un format collectif de décision en mode projet.

Eclairage méthodologique sur l'évaluation

Deux **outils** de Convergences ont été présentés : le vademecum de l'Evaluation d'Impact Social, destiné aux financeurs de l'ESS, et la boussole de la mesure d'impact social[15]. Ces outils permettent de déterminer les enjeux et les besoins des structures, et de cartographier les acteurs clés du sujet.
L'évaluation est un **processus apprenant**, qui peut correspondre à 4 objectifs potentiels : outil d'apprentissage, aide à la décision, valorisation du projet et outil de reporting pour le bailleur de fonds.
Selon Le RAMEAU, il existe 3 formes d'évaluation complémentaires à articuler selon les besoins et la maturité des alliances : l'évaluation de la performance (Responsabilité Sociale des Organisations), de la pertinence (évaluation d'impact), et l'évaluation partenariale.[16]

Dans une dynamique territoriale multi-acteurs, il est important de s'accorder sur l'objet de l'évaluation. Cela peut concerner le catalyseur territorial, la co-construction territoriale, les actions collectives, l'impact, les Objectifs de Développement Durable (ODD), la vision du changement sur un territoire, ou encore les besoins et les enjeux d'un écosystème, de l'échelle locale à internationale.

Un focus a été apporté sur une méthode d'évaluation qualitative modélisée par le F3E : les **Approches orientées changement**.[17]. Après un diagnostic partagé avec toutes les parties prenantes, cette méthode permet de codéfinir une vision partagée du changement social visé sur un territoire, puis les « chemins de changement » pour chaque acteur afin d'atteindre la vision. Sur ces chemins, sont également définis des jalons intermédiaires, sous forme d'effets attendus de l'action. On répond ainsi à la question : « qui doit changer comment pour atteindre la vision partagée ? ».
Ces approches permettent de définir une stratégie d'action à développer ou encore de construire un dispositif de suivi-évaluation des effets obtenus, qui seront comparés et analysés à l'aune des effets attendus, avec un éclairage multi-acteurs.

L'évaluation qualitative cherchera également à comprendre comment sont apparus ces effets au cours du processus d'action collective, à comprendre les éventuels ajustements en cours de route, et quelle a été la contribution de l'action au changement social (on parle de contribution et non d'attribution du changement). Cette approche doit permettre également d'impliquer les habitants du territoire à chaque étape.

Cette démarche compréhensive permet de valoriser les parties immergées de l'iceberg, comme les temps collectifs de co-construction, notamment auprès des financeurs, en expliquant que la partie visible de l'action est déjà un effet de la qualité et de la vitalité de la dynamique collective qui la porte, à l'instar du festival de la solidarité avec le RRMA (Réseau Régional Multi-Acteurs).

---

[15] http://www.convergences.org/boussole-de-la-mesure-dimpact-social/

[16] « Le référentiel de l'évaluation partenariale » (Le RAMEAU, 2015)

[17] Pour aller plus loin, consulter la boîte à outils : https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/

En synthèse :

RÉSEAU DES PIONNIERS
DES ALLIANCES
EN TERRITOIRE

Qu'avons-nous inventé ensemble ?

Exemple de pratique d'évaluation

Description d'une pratique d'évaluation

- **Territoire** : Mulhouse, par le RNMA
- **Objectif** : identifier les processus, leviers et impacts de la co-construction d'un projet collectif co-construit par une approche ludique
- **Acteurs impliqués** : associations, collectif de citoyens, collectivités
- **Description** :
  - Auto-évaluation
  - Structuration vision et valeurs communes à partir de cartes-étapes (bilan, organisation, …)
  - Détection de « grains de sables »
  - Outils utilisés pour la conception : communautés d'action de la Fonda, évaluation partenariale du RAMEAU, le capteur de capabilité de l'Institut Godin, le référentiel de la mesure d'impact de l'Avise

Co-animateurs	Paul CONSTANTIN Estelle HEDOUIN Odile SOLOMON

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

LA RICHESSE DE LA DIVERSITE DES TERRITOIRES

A l'occasion de la 5ème Rencontre des pionniers des Alliances en territoire sur le thème « Ensemble, valorisons les territoires ! », nous vous invitons à (Re)découvrir la richesse de la diversité de nos territoires.

*Pour commencer votre voyage au cœur des dynamiques territoriales, immergez-vous dans les spécificités de nos **13 régions françaises** pour y puiser les richesses induites.*

*Puis partez à l'écoute des **fragilités et des priorités de co-construction territoriale** selon les acteurs locaux. La visualisation graphique de la répartition territoriale des fragilités vous éclairera mieux que des mots…*

*C'est alors que l'exploration des **profils des « catalyseurs territoriaux »** prendra tout son sens. Soyez attentif à la diversité de leur profil, c'est ce qui en fait la richesse.*

*Enfin, le **panel d'outils au service des territoires** vous permettra de choisir comment passer à l'action !*

VOTRE CARNET DE VOYAGE

Salle	**A la (Re)découverte …**	**Contenu**		
1 **Petit salon**	**… des régions**	**Profils des 13 régions** *réalisés par le Commissariat Général à l'Egalité des Territoires* *Flyers à disposition*		
2 **Grand salon**	**… des fragilités territoriales et des priorités de co-construction locale**	**Cartes thématiques du CGET** : *- Le développement économique,* *- L'emploi,* *- La mobilité,* *- L'éducation,* *- L'environnement,* *- La santé.*	*Résultats du programme PHARE sur les* **thématiques de co-construction prioritaires**	**Comprendre les réalités territoriales :** *- La géographie,* *- La démographie,* *- Les flux,* *- L'organisation territoriale,* *- Typologie des EPCI,* *- Contractualisation.*
3 **Salle Rochefoucauld**	**… des catalyseurs territoriaux**	**Acteurs** *Carte interactive des 350 catalyseurs territoriaux*	**Actions** *Cartographie des métiers des catalyseurs territoriaux illustrés par des exemples sur le dialogue territorial, l'expérimentation collective, l'accompagnement des acteurs et l'animation d'espace partagé.*	
4 **Salle Rostand**	**… des outils au service des territoires**	**Données** *Observatoire des territoires,* *Carrefour des Innovations Sociales,* *Centres de ressources COSOTER,* *Observatoire des partenariats.*	**Accompagnement & développement des compétences** *Territoires Conseils,* *CNFPT (MOOC, e-communauté développement local),* *Hub ESS de la Caisse des Dépôts,* *DLA & Communauté Emergences,* *Plateforme « L'innovation territoriale en actions ! ».*	**Médias de valorisation des initiatives territoriales** *CARENews,* *Localtis,* *Territoires Audacieux.*

Ce parcours fera l'objet d'un outil spécifique publié le 9 octobre 2019

LE REGARD DE TERRITOIRES AUDACIEUX

Le média Territoires Audacieux.fr, dédié aux initiatives des collectivités publiques, était partenaire de cette journée. A ce titre, une dizaine d'entretiens filmés ont été réalisés et un article[18] a été mis en ligne sur le site www.territoiresaudacieux.fr le 3 juillet.

Bilan : 5ème Rencontre des pionniers des alliances en territoire

Territoires-Audacieux.fr était partenaire de la 5ème Rencontre des pionniers des alliances en territoire organisée par Le RAMEAU, le laboratoire d'innovations partenariales. Les discussions ont été organisées autour du thème : Ensemble, valorisons les territoires !

Cinq temps sont venus rythmer la Rencontre : un temps d'inspiration sur *« les territoires, lieux d'incarnation de l'action collective d'intérêt général »* pour poser les enjeux, un temps d'échange des pratiques de terrain sur l'évaluation de l'ingénierie de *« catalyse territoriale »*, un temps de convivialité lors du déjeuner autour de la « *richesse de la diversité des territoires* », un temps de co-développement pour définir collectivement comment valoriser pédagogiquement mais aussi économiquement les dynamiques territoriales innovantes, ainsi qu'un temps de (re)découverte des outils au service des territoires pour accélérer le mouvement de co-construction.

[18] https://www.territoires-audacieux.fr/2019/07/03/bilan-5eme-rencontre-des-pionniers-des-alliances-en-territoire/

Nous avons souhaité proposer à nos lecteurs un sixième temps avec cet article qui permet aux catalyseurs territoriaux participant à cette rencontre de nous raconter, en vidéo, comment ils agissent au quotidien. Qui sont-ils ? Des collectivités territoriales, des associations, des entreprises, des accompagnateurs, des institutions et des acteurs académiques qui mettent en place au quotidien des alliances innovantes sur leurs territoires. Leur objectif ? Réduire les fragilités en co-construisant de nouvelles dynamiques.

Retrouvez en introduction une interview de Charles-Benoît Heidsieck, Président-fondateur du RAMEAU.

Les interviews filmées que vous pouvez retrouver sur le site de Territoires Audacieux :

- Interview Charles-Benoît Heidsieck
- Alliance Sens & Economie
- Le Catalyseur
- Loos-en-Gohelle
- Villes au Carré
- French Impact
- Tamkeen Li Tanmia
- Crois Sens
- Paris-Est-Marne et Bois
- Fondation RTE
- FACE Paris

SESSION DE CO-DEVELOPPEMENT

« Comment valoriser les dynamiques territoriales innovantes ?»

Eclairage par Florence RAINEIX, Directeur Général de la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne

Florence RAINEIX a témoigné du rôle d'innovateur territorial des Caisses d'Epargne depuis leur création. Dès 2018, le livret A avait pour vocation d'amener la classe ouvrière à épargner de petites sommes et ensuite les Caisses d'épargne ont joué un rôle structurant sur l'émancipation des femmes, et ce, bien avant la loi de 1880.

Jusqu'en 1938, l'action des Caisses d'Epargne est co-construite avec les municipalités. Ensemble, elles créent les bains douches, offrant l'accès à l'hygiène pour les classes populaires, créent des caisses d'épargne scolaires pour promouvoir une bonne utilisation de l'argent et aider via l'épargne à pallier aux difficultés de la vie.

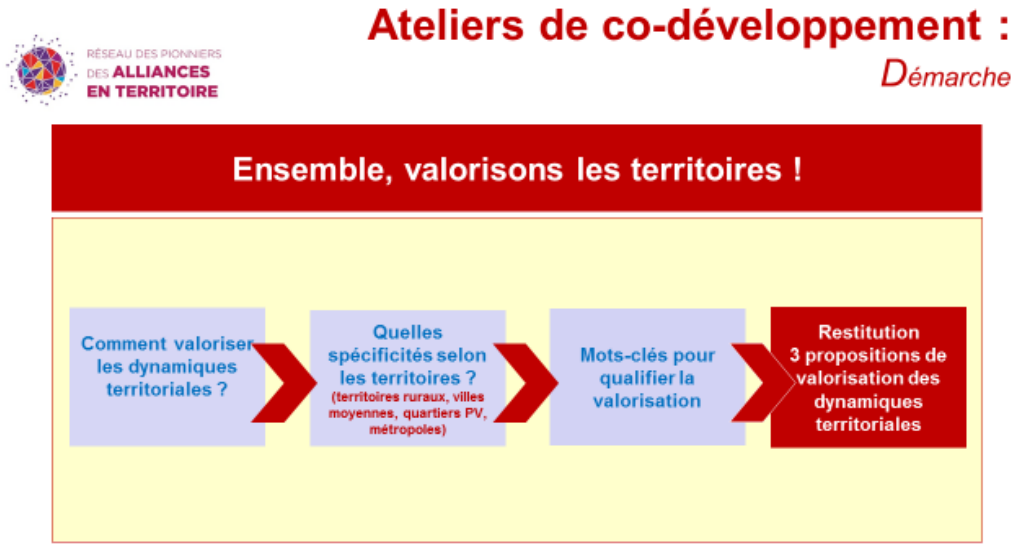
Dans les années 1950, les Caisses d'Epargne créent le « parcours confiance », pour mener des actions pédagogiques du bon usage de l'argent et de la prévention du surendettement. Plus de 42 000 personnes ont été formés par le biais de ce programme.

Outre ce programme, toujours déployé, les Caisses d'épargne ont un rôle majeur d'investisseur sociétal sur les territoires. Ils consacrent 30 millions d'euros par an pour le développement des territoires au travers de leurs actions de mécénat.

La Caisse d'épargne est la première banque de microcrédit en France. A ce titre, elle est un partenaire de premier plan du dispositif de la Location à Option d'Achat avec Renault Mobilize et de l'Action Tank « Entreprise & Pauvreté », qui permet l'accès à des véhicules neufs pour des personnes en recherche d'emplois. Dans ce cadre, la création d'une joint-venture sociale à déployer sur l'ensemble du territoire.

Présentation de la session de co-développement de valorisation des pratiques territoriales innovantes

Cette session a fait réfléchir chaque sous-groupe en 3 étapes : la valorisation des dynamiques territoriales, les spécificités selon les territoires, avec, en conclusion des mots-clés pour qualifier cette valorisation. Un rapporteur a été amené à rendre compte des 3 propositions de valorisation des dynamiques territoriales retenues par son groupe.



Chaque groupe a été animé par le représentant d'un réseau au service des territoires – l'Avise, Bleu Blanc Zèbre, le CGET et l'UNADEL – et verra l'intervention de 2 catalyseurs territoriaux pour apporter des exemples de valorisation de dynamiques territoriales.

Les animateurs sont remerciés pour leur préparation et leur disponibilité en amont de leur intervention.

Synthèse de la session animée par l'Avise

Cette session a été modérée par Bérengère Daviaud, de l'Avise, et illustrée par les témoignages de 2 catalyseurs territoriaux : Cécile Dublanche, de Villes au Carré, et Odile Solomon, d'Envies d'Alliances. En introduction, des définitions ont été posées sur la dynamique territoriale et la valorisation.

- **Dynamique territoriale** : Dynamique multi-acteurs visant à répondre collectivement aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux des territoires sur lesquels ils sont représentés. Elles passent notamment par une priorisation des enjeux locaux, l'identification des ressources territoriales et la mobilisation des acteurs (organisations et/ou citoyens).
- **Valorisation des territoires :** Mise en valeur de la contribution de ces dynamiques au territoire.

La session s'est déroulée en **3 temps** :

- Une séquence sur les enjeux de valorisation de la dynamique territoriale, introduite par une illustration de catalyse territoriale,
- Une séquence sur les spécificités de valorisation de la dynamique territoriale, introduite par un second exemple de catalyseur territorial,
- Les propositions pour valoriser les dynamiques territoriales et le mot de la fin des participants.

1 – Les enjeux de valorisation de la dynamique territoriale

Une illustration de dynamique territoriale : Villes au Carré

Reconnaissant la pluralité des expertises - élus, professionnels, chercheurs, habitants -, Villes au Carré est une plateforme de dialogue inter-acteurs pour les territoires : quartiers de la politique de la ville, villes petites et moyennes, territoires moins urbanisés en perte de vitalité. Sa mission : le coaching territorial ou comment favoriser une trajectoire résiliente des territoires en se connectant aux multiples ressources existantes.
Pour y parvenir, cette association, créée en 2007, intervient sur trois champs :

- La mutualisation de ressources pour comprendre
- La mise en œuvre d'alliances pour avancer ensemble
- La recherche de solutions nouvelles pour agir

Dotée d'une expertise générale des politiques urbaines, les missions de cette association visent l'approche transversale pour faire levier sur des solutions nouvelles. Dès sa création elle a développé des compétences innovantes sur les usages numériques en réseau. Son coeur de métier s'est enrichi par un niveau de communication renforcé par la diversification des outils et des modalités (organisation d'évènements, publications sous différents supports…). La valorisation-promotion de l'activité est encore un atout à renforcer pour plus de visibilité et d'adaptation à différents publics.

Villes au Carré fait partie d'un réseau de 19 centres de ressources politiques de la ville (RNCRPV). A ce titre, l'association participe à un réseau d'experts en politique de la ville ancrés dans différents territoires (outre-mer, département, régions, national …). C'est dans ce cadre qu'a été créé la base de connaissances sur la cohésion sociale et territoriale : COSOTER. Ce réseau élargit la capacité de repérer des initiatives et des pratiques pour cette structure indépendante.

Les enjeux de valorisation des dynamiques territoriales

Trois enjeux majeurs ont été identifiés :

- **Faire reconnaître** l'innovation sociale territoriale par les financeurs pour être davantage entendu et identifié,
- **Donner envie**, donner à voir, rassurer et inspirer,
- **Essaimer** de façon intelligente, en montrant ce qui fonctionne.

Les freins à la valorisation des dynamiques territoriales

Trois freins principaux ont été relevés dans l'exemple de Villes au Carré :

- **La visibilité nationale** à développer du réseau des centres de ressources politique de la ville,
- La **capacité digitale** des catalyseurs pour communiquer et traiter beaucoup d'informations ; cela nécessite sans doute de recruter des experts de la data,
- Le **grand nombre d'acteurs** impliqués autour de la dynamique, et le besoin de maintenir des **échanges interpersonnels** avec chacun d'entre eux, pour continuer à les impliquer.

Les leviers pour valoriser les dynamiques territoriales

Trois natures de leviers ont été proposés par le groupe :

- La **capitalisation**, en particulier par des espaces apprenants de communautés de pairs, exemple : outils numériques existants de partage des données entre acteurs (plateforme COSOTER de la Cohésion Sociale et Territoriale),
- La communication verbale, les **rencontres entre pairs** pour s'inspirer et partager des difficultés (cf. le rythme de 3 jours des Rencontres nationales du RNMA ; le mur des givers et des takers, pour partager de bonnes expériences et des « galères »),
- Les **voyages d'études**, à l'image du réseau européen de fondations communautaires (cf. EFCI European Community Foundation Inititative).

2 – Les spécificités de la valorisation selon les types de territoire

L'illustration d'« Envies d'Alliances »

Fin 2016, ce projet a été créé par Pays d'Aix Association, maison de la vie associative rayonnant sur le millier d'associations répartis sur les 36 communes de la métropole d'Aix et en milieu rural.
Envie d'Alliances intervient sur trois axes :

- Faciliter des coopérations inter-associatives (ateliers pour les dirigeants associatifs : – les solutions sont près de chez vous, animation d'intelligence collective)
    - Frein : difficulté à mobiliser sur des enjeux éloignés du quotidien

- Favoriser la co-construction territoriale multi acteurs : 1. Participation au dialogue territorial (intégration du Comité opérationnel d'attractivité de la ville d'Aix ; participation à la dynamique d'alliances territoriales et contribuer aux partenariats entreprises – associations (dans les secteurs de la culture, de l'économie circulaire, de la silver économie…)
    - Freins constatés : blocage avec l'élu responsable des associations d'une part, limites du bénévolat d'autre part (soutien structurel aux acteurs de la coordination de la dynamique territoriale à imaginer)

Les spécificités de la valorisation selon les types de territoire

Le groupe a identifié certaines caractéristiques de la valorisation des dynamiques territoriales selon les types de territoires :

- **Territoires ruraux** : le manque d'ingénierie des pouvoirs publics et la mobilité,
- **Villes moyennes** et **Quartiers Politique de la Ville** : cloisonnement des acteurs, bien que les mêmes soient présents, par exemple sur l'action cœur de ville,
- **Métropoles** : visibilité de l'ingénierie des pouvoirs publics.

Au-delà de ces spécificités, le groupe a constaté que les territoires partagent de nombreuses similitudes au sujet de la valorisation des dynamiques :

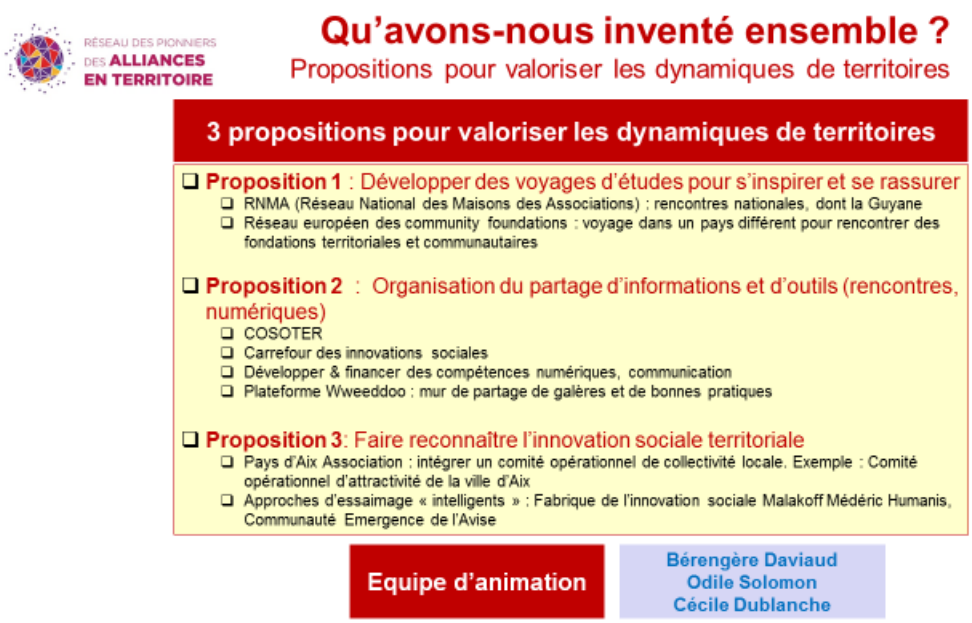
- Les enjeux autour d'une **sémantique partagée**, pour que tous les acteurs se comprennent,
- La dimension de **la bonne échelle,** variable selon les territoires et les acteurs,
- La **relations avec les élus** de collectivités,
- Le **besoin de démontrer la plus-value immatérielle** de ces dynamiques,
- Le besoin d'interfaçage et de **compétences métiers** liés à la **gestion des data**, l'intelligence artificielle, pour trier les informations disponibles sur les plateformes numériques.

Les mots qui caractérisent le mieux la valorisation de ces dynamiques

Les participant de l'atelier ont proposé les mots suivants, liés à la co-construction territoriale :

- **Faire savoir pour inspirer**, **parler le même discours**
- Investissement, **valoriser l'investissement des personnes, investir dans la valorisation** et générer des investissements
- **Energie**, plus d'énergie **à fédérer** qu'à collecter
- **Reconnaissance de l'innovation sociale** créée et inspiration
- **Investissements fédérateurs qui structurent la coopération**
- Embarquer, **embarquer à plus grande échelle**
- **Essaimage intelligent**
- **Plus-value immatérielle**
- Confiance, savoir **prendre le temps**

En synthèse :



Synthèse de la session animée par Bleu Blanc Zèbre

Exemple de Helen Keller

Le projet consiste à favoriser l'accès aux traitements nécessaires des enfants ayant les troubles visuels. La question de troubles visuels est mal connue et peu d'outils permettent de les détecter et les mesurer. Le projet a donc nécessité la mobilisation d'une multiplicité d'acteurs : acteurs publics (écoles, mairie, Ministère, etc.), privés (Helen Keller, cliniques), associatifs (structures de proximité en contact direct avec les enfants potentiellement cibles et leurs parents). L'alliance a été réalisée grâce à la présence d'un tiers de confiance, et à l'approche combinant la démarche « 1 par 1 » (exemple : entretien individuel) et une démarche collective (exemple : réunion, groupes de travail).

Enjeux de valorisation

- Le principal enjeu de valorisation de ce projet d'alliance renvoie au fait que la question des troubles visuels est mal connue. Une étude sur ces questions n'existe pas. L'importance de la communication est majeure pour faire connaître cette maladie. L'appropriation du sujet au plus grand nombre de personnes facilitera l'implication d'autres acteurs.
- La communication permettra également de déconstruire « a priori » notamment concernant les sujets de fragilité (ex. décrochage).
- Le processus d'alliances multi-acteurs est également à valoriser puisque le projet ne peut atteindre son objectif sans l'implication d'acteurs divers. Notamment l'implication d'acteurs associatifs est un point de valorisation clé : c'est en passant par ces acteurs de proximité que l'on peut détecter les besoins autrement invisibles.
- Les liens entre ressources diverses sont également à valoriser. Le travail sur les liens ne devrait pas être assumé que par un catalyseur mais c'est la complémentarité et diversité de ces ressources qui sont à valoriser.
- La démarche d'alliance devrait être capitalisée et la structuration de méthode de suivi serait nécessaire d'autant plus que la temporalité de chaque acteur est différente (exemple entre acteur public et acteur privé). Ces sujets peuvent faire l'objet de capitalisation.

<u>Les spécificités selon les types de territoires</u>

Exemples d'Alliance Sens & Economie

La SCIC Alliance Sens & Economie est un « catalyseur des catalyseurs ». Elle favorise l'expérimentation de la co-construction sur plusieurs territoires. L'un de ces territoires d'expérimentations Microville 112 à Courcy consiste à revaloriser un vaste terrain d'ancien site militaire par une démarche citoyenne et collective. Une SCIC locale est créée pour assurer une gestion collective de ce site. Les services et les équipements sont créés au grès de besoins des habitants et acteurs locaux. Les démarches mises en place sont différentes sur chaque territoire mais il y a un socle commun. Alliance Sens & Economie crée une boite à outils et laisse ensuite les acteurs locaux s'organiser.

Socle commun de valorisation

- Répondre à une problématique partagée par les parties prenantes
- Dialogue démocratique entre les différents acteurs
- Mettre en valeur les acteurs et les initiatives
- Médiatiser à l'échelle locale, nationale et internationale via le web et réseaux sociaux
- Soutiens de financements publics
- Fédérer au sein d'un même lieu différents acteurs désireux de s'allier
- Les dynamiques territoriales peuvent être un levier de réputation et d'attractivité des territoires : persuasion des collectivités
- Analyser les processus de co-construction et les communiquer
- Cartographier les liens de partenariats associations, entreprises, collectivités, universités

Valorisation par type de territoire

Ruralité

- Besoin de la stratégie de communication

QPV

- Soutiens du CGET

Villes moyennes

- Soutiens du Réseau villes de France

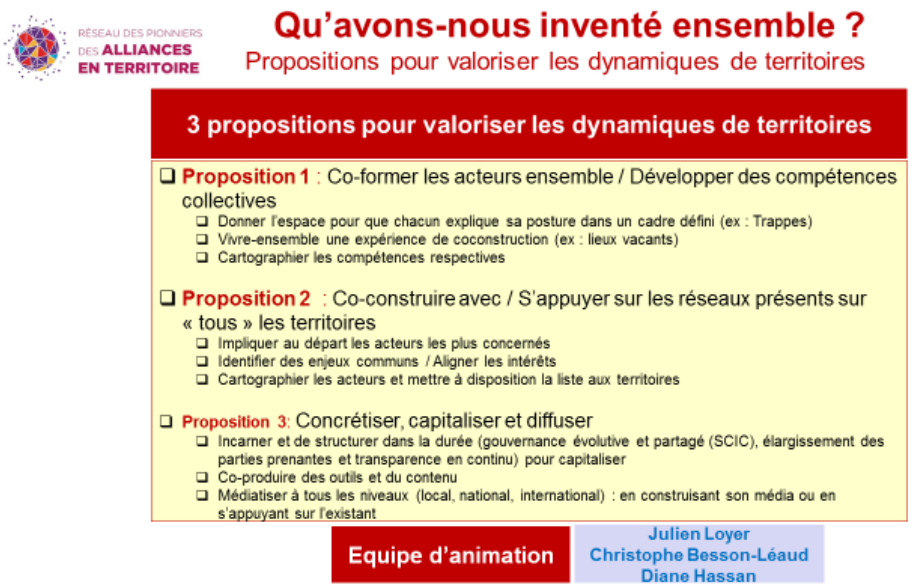
Métropole

- Comment diffuser les formes de capitalisation sur des dynamiques probantes ?

<u>Les mots qui caractérisent le mieux cette valorisation ?</u>

Les échanges au sein du groupe lors de cet atelier ont mis à plusieurs reprises en avant 3 mots-clés au sujet de la valorisation des dynamiques territoriales.
Il s'agit de : Dialogue / Médiation / Déconstruction

En synthèse :



Synthèse de la session animée par le CGET

En introduction, il a été précisé que le contexte est favorable aux dynamiques de co-construction territoriales. En effet, l'intérêt général est questionné, une diversité d'acteurs agit en faveur de l'intérêt général (il n'est plus l'apanage d'un seul). Cela oblige à un changement de postures, favorable au développement des alliances entre acteurs de nature différente.
La session s'est déroulée en **3 temps** :

- La présentation d'une dynamique territoriale pour expliquer ce que cela veut dire : quelles activités, quels acteurs impliqués,
- L'atelier collectif de travail sur la question de la valorisation de ces dynamiques : les enjeux, les freins, les leviers, les spécificités,
- Les propositions pour valoriser les dynamiques territoriales.

1 - Un exemple de dynamique territoriale

Agir Ensemble sur le Territoire (AET) est une approche innovante d'animation du territoire initiée en 2010. Elle a deux ambitions ; d'une part, elle cherche à pérenniser le programme, créé en 2014 sur deux villes (Charenton et Saint Maurice dans le 94), Quand Elèves et Entreprises se Rencontrent. Fruit d'une méthode de co-construction entre acteurs d'horizons différents issus d'un même écosystème local (lycée, club d'entreprises et collectivités), il répond à un objectif partagé : rapprocher le monde de l'éducation du monde du travail. D'autre part, fort des résultats positifs et du lien de confiance durable que le programme a généré entre les acteurs, AET ambitionne de déployer cette démarche à l'échelle du territoire Paris Est Marne & Bois, composé de 13 communes et 510 000 habitants.
Ainsi, AET veut favoriser le dialogue entre acteurs sur la thématique école-entreprise et développer les Tiers lieux et leur mise en réseaux pour démultiplier les liens entre acteurs, favoriser leur engagement et leur ancrage territorial, en préservant la singularité des solutions.

2 – La valorisation des dynamiques territoriales

Les enjeux de valoriser les dynamiques territoriales

Quatre enjeux ont été identifiés :

- Le 1er est de **rendre compte** de la valeur créée par ces dynamiques et des résultats produits sur le territoire,
- La valorisation des dynamiques territoriales permet d'avoir **connaissance** des actions et des acteurs impliqués sur un territoire, des ressources disponibles. Cette « **cartographie** » est précieuse car elle met en avant les spécificités des acteurs et des dynamiques et la complémentarité entre les dispositifs existants,
- La valorisation est également un moyen de faire émerger des éléments d'une **vision partagée sur un territoire** qui peut fédérer d'autres acteurs et d'autres actions,
- Enfin, la valorisation est un 1er pas de **pédagogie** pour sensibiliser et acculturer à la notion d'alliances et d'ouverture aux autres.

Les freins à la valorisation des dynamiques territoriales

Deux freins principaux ont été évoqués :

- Un **manque de compétence** en matière de valorisation. Aujourd'hui, la valorisation se fait par nécessité, auprès de financeurs pour capter les ressources. Elle n'est pas pensée comme une stratégie de valorisation auprès de l'ensemble des parties prenantes. Il y a en effet une difficulté à savoir identifier les cibles de cette valorisation et à adapter les messages. Cette compétence devrait être intégrée dans le modèle socio-économique des catalyseurs territoriaux,
- Une **récupération politique** des élus dans certains cas.

Les leviers pour valoriser les dynamiques territoriales

Trois natures de leviers sont proposées :

- Bénéficier de **sources d'inspiration** :
    - Identifier un leader (politique ou non) charismatique qui puisse porter la dynamique territoriale et donner envie aux autres acteurs de s'embarquer,
    - Faire témoigner « ceux qui ont fait » pour démontrer que cela marche. Les témoignages de pairs à pairs est un véritable atout.
- S'appuyer sur des **éléments de méthode** :
    - Faire le récit des dynamiques territoriales (raconter le cheminement), notamment lorsqu'elles ont peu d'antériorité et de résultats,
    - S'appuyer sur des démarches d'évaluation, processus d'apprentissage collectif,
    - Mettre en œuvre une « stratégie de communication » c'est-à-dire pouvoir définir quels objectifs, quelles cibles et quels moyens ?
- Mettre en place une **« gouvernance »** basée sur la bienveillance et la confiance : il s'agit d'avoir une instance, **co-responsable** du projet qui ne porte pas de jugement sur les résultats mais qui partage collectivement les succès ET les axes d'amélioration si besoin.

Les spécificités de la valorisation selon les types de territoire

Le groupe n'a pas identifié de spécificité de la valorisation selon les types de territoires. En effet, quel que soit le territoire considéré, quel que soit son profil, il se caractérise par des besoins, des acteurs et des solutions spécifiques qui obligent à adapter le contenu, le format et les modalités de valorisation. La valorisation ne se réaliserait qu'au cas par cas.

Trois objets auront un impact sur le contenu, le format et les modalités de la valorisation :

- **Le profil du territoire :**
    - Le **niveau de l'échelle territoriale considéré** : une métropole, une ville moyenne, … n'ont pas les mêmes besoins, les mêmes parties prenantes ni les mêmes solutions proposées. Le contenu des messages pour valoriser les dynamiques est à adapter,
    - **L'homogénéité du territoire** : dispose-t-il de ressources suffisantes ? Ces richesses sont-elles réparties de façon homogène ? Par exemple, il y a des territoires urbains riches et d'autres moins riches. Les dynamiques territoriales ne peuvent pas être identiques,

- **L'agilité du territoire** : a-t-il la capacité (la facilité) à mettre en relation les acteurs et actions entre eux ? Par exemple, les villes moyennes ont cette agilité,
- Le niveau de **maturité** du territoire à la co-construction entre acteurs de nature différente.

Face à cette nécessité d'adaptation, le **socle commun de valorisation qui s'applique à tous territoires est** une question de méthode et de compétence en **« marketing de l'offre »** (adapter le message en fonction des cibles, des objectifs et des moyens). Il est majeur car c'est un sujet commun à tous les types de territoires qui souhaitent valoriser leurs dynamiques de co-construction.

Les mots qui caractérisent le mieux la valorisation de ces dynamiques

Parmi la vingtaine de mots proposés, liés à la co-construction territoriale :

- Enthousiasme
- Sérendipité
- Rencontres

3 – Trois propositions pour valoriser les dynamiques territoriales

Proposition 1 : trouver des ambassadeurs pour inspirer (cf. leviers)

- Des champions charismatiques pour entrainer,
- Des modèles pour démontrer que c'est possible (témoignages de pairs).

Proposition 2 : renforcer les moyens

- Développer les compétences marketing (cf. frein)
- Développer l'outil numérique pour faciliter l'interconnaissance et l'identification des acteurs / actions, capitaliser les récits et les pratiques pour créer une mémoire du territoire.

Proposition 3 : accélérer le plaidoyer vers :

- Le grand public (grâce aux médias par exemple),
- Les institutions notamment l'acteur public national (démontrer les résultats et impacts sur les territoires, où l'Etat ne peut pas agir seul),
- Les acteurs économiques.

En synthèse :

Synthèse de la session animée par l'UNADEL

Exemple inspirant : le Catalyseur de l'Université Paul SABATIER de Toulouse

En synthèse :

RÉSEAU DES PIONNIERS DES ALLIANCES EN TERRITOIRE

Qu'avons-nous inventé ensemble ?

Propositions pour valoriser les dynamiques des territoires

3 propositions pour valoriser les dynamiques des territoires

- **Proposition 1** : Financer les Hommes et pas seulement les investissements
  - Inventer les modèles économiques
  - Donner de la valeur à la « catalyse territoriale »
  - Connaitre les apports de chacun
  - Inscrire du financement dans la durée
- **Proposition 2** : Se former à coopérer
  - Apprendre à apprendre ensemble
  - Apprendre à être inclusif, avoir une représentation de l'autre (vis ma vie)
  - Récits collectifs, dimension narrative et réflexive
- **Proposition 3**: Mise en valeur du positif pour les organisations
  - Chacun y trouve son compte
  - Comprendre la variété des besoins et des maturités
  - Valoriser l'action et les expérimentations
  - Définir une diversité d'évaluation pour être capable de mettre en valeur

Equipe d'animation	Jean Maillet Camille Henrion Eric Marchadier

LES NOUVEAUX OUTILS AU SERVICE DE LA CO-CONSTRUCTION TERRITORIALE

En complément du parcours (re)découverte proposée sur le temps du déjeuner, ce cinquième temps de la journée a présenté de façon ciblée des outils mis à disposition des territoires, émanant du CGET, du CNFPT, de la Caisse des Dépôts, des centres de ressources en politique de la ville et du RAMEAU.

Les outils du CGET

Le **CGET**, représenté par Alexia GAZEL, a présenté le Carrefour des Innovations Sociales et l'Observatoire des territoires.

Le **Carrefour des Innovations Sociales**[19] a pour but de partager la connaissance des solutions de terrain et les rendre accessibles. L'ambition est de renforcer la connaissance et le potentiel transformateur des innovations sociales pour cultiver une société meilleure. C'est un collectif de 50 acteurs, de l'innovation sociale, composé de plusieurs têtes de réseaux, accompagnateurs, observateurs et chercheurs, dont le CGET, qui mettent en commun leurs projets dans le but de les valoriser et les développer (plus de 7 000 projets sont référencés) sur le moteur de recherche, lancé en septembre 2018.

Depuis 2004, **l'Observatoire des territoires**[20]**,** animé par le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), rassemble, analyse et diffuse les données relatives aux dynamiques et aux disparités territoriales ainsi qu'aux politiques menées dans le champ de l'aménagement et du développement des territoires. Il est à la disposition des acteurs de l'aménagement, des élus

[19] http://www.carrefourdesinnovationssociales.fr/recherche

[20] https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires/fr

et des citoyens : il donne **des clés pour comprendre nos territoires**, et construire leur développement.
Il met à leur disposition une sélection d'indicateurs cartographiés, de données et de documents d'analyse. L'Observatoire des Territoires favorise l'harmonisation des méthodes d'observation et d'analyse territoriale entre l'Etat et les collectivités, la mutualisation des connaissances, et crée les conditions de diagnostics partagés sur l'état des territoires. C'est aussi un **lieu d'innovation et d'expertise** : l'Observatoire anime un programme d'études et de recherches et contribue à la mise au point des cadres conceptuels et des outils adaptés aux nouveaux besoins de comparaisons entre territoires à l'échelle française et européenne.

Les outils du CNFPT

Le CNFPT, représenté par Mathilde VANDERRUSTEN, a partagé les spécificités de 2 outils : la e-communauté développement local et le MOOC « Territoires & développements : changeons d'époque ».

Lancée au 1er semestre 2017 la **e-communauté « développement local »** [21] est ouverte à tous sur simple inscription. Elle facilite les échanges de pratiques entre ses 1 500 membres, qui partagent les informations dans un esprit collaboratif et de confiance : ils peuvent suivre et enrichir le fil d'actualité, échanger sur les problématiques métiers avec les autres inscrits, poser des questions à des experts, consulter l'agenda des événements, consulter/proposer des documents, interroger l'annuaire des membres et les contacter.

Les transitions écologiques, administratives ou démocratiques que nos sociétés et les collectivités territoriales traversent et cherchent à mettre en œuvre, nécessitent aujourd'hui d'autres façons de penser le développement des territoires. Pour mieux appréhender et prendre en compte ces changements et leurs impacts, **le Mooc « Territoires et développements : changeons d'époque »**[22] explore ce que pourrait être le développement de nos territoires à l'avenir. Au programme de ces 4 séances conçues en lien avec des techniciens, associatifs, chercheurs et formateurs, la mise en commun de travaux et d'expériences permettant d'amorcer pistes de réflexions et actions concrètes.

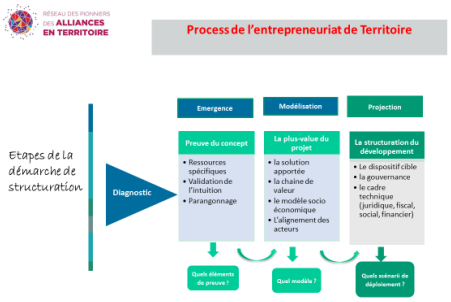
[21] https://e-communautes.cnfpt.fr/developpement-local
[22] https://www.fun-mooc.fr/courses/course-v1:CNFPT+87030+session01/about

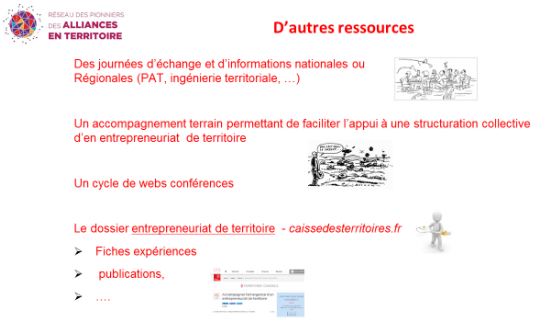
Les outils de Territoires Conseils

Sylvain BAUDET est intervenu pour présenter le service de la Banque des Territoires, « **Territoires Conseils** »[23], qui accompagne les élus et agents de collectivités[24], sur leurs démarches de territoires multi acteurs et multi projets.

Auprès de territoires ne disposant pas d'ingénieurs projets, la Caisse des Dépôts joue le rôle de tiers de confiance qui apporte des outils et des compétences.

Il a détaillé le dispositif « entrepreneuriat de territoire », qui permet d'accompagner des acteurs publics dans la mise en œuvre et le déploiement de solutions innovantes. Les étapes-clés sont reprises ci-après et illustrées par deux exemples : le PETR du Grand Rodez et le PNR du Périgord Limousin.





[23] https://www.banquedesterritoires.fr/territoires-conseils-laccompagnement-des-territoires-ruraux
[24] Communes de moins de 10 000 habitants, communes nouvelles et intercommunalités depuis 1989

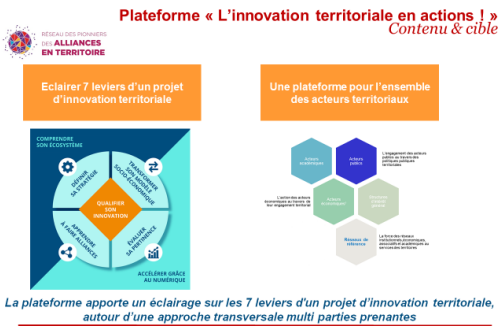
Les outils de COSOTER

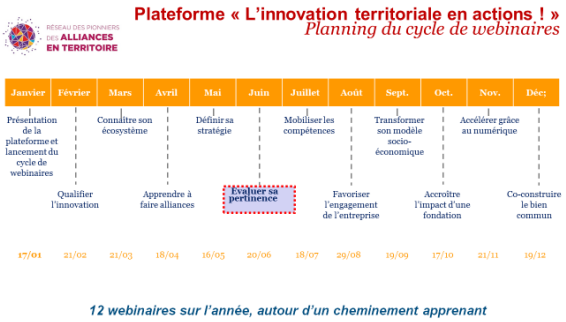
Cécile DUBLANCHE a témoigné car elle dirige Villes au Carré, membre d'un réseau de 19 centres de ressources politiques de la ville (RNCRPV). A ce titre, son association participe à un réseau d'experts en politique de la ville ancrés dans différents territoires (outre-mer, département, régions, national …). C'est dans ce cadre qu'a été créé **la base de connaissances sur la cohésion sociale et territoriale : COSOTER**[25].

La plateforme « l'innovation territoriale en actions ! »

Elodie JULLIEN, directrice de la recherche au RAMEAU, a présenté la **plateforme de capitalisation « L'innovation territoriale en actions ! »**[26]**,** créée en partenariat avec la Caisse des Dépôts, le CGET et le Groupe La Poste. Elle a pour objectif de mettre à disposition des territoires, et prioritairement des plus faiblement dotés en ingénierie territoriale, les méthodes et outils qui ont fait leur preuve auprès des pionniers, en éclairant les 7 leviers d'une innovation territoriale par une approche transversale multi parties prenantes.

En 2019, la plateforme anime un cycle mensuel de webinaires thématiques.





[25] http://cosoter-ressources.info/

[26] https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/

EN GUISE DE CONCLUSION

Et après ?

Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-fondateur du RAMEAU

Nous avons besoin de capitaliser les innovations territoriales. C'est un impératif pour garder mémoire des expérimentations nombreuses et éclairantes. Ce n'est pas facile, et le partage d'expérience permet d'avancer pas à pas. C'est aussi un moyen de valoriser l'action quotidienne des « catalyseurs territoriaux » en gardant trace de la « graine » qu'il sème… et qui parfois met plusieurs années avant de donner le fruit attendu. Capitalisation et valorisation sont les deux faces de la même pièce.

Le métier de « catalyseur territorial » s'invente chaque jour. Cette 3ème ingénierie est de plus en plus indispensable non seulement pour trouver des solutions pertinentes localement, mais aussi pour les valoriser plus largement. Valoriser les territoires, c'est valoriser notre capacité collective à bâtir des solutions pragmatiques à la hauteur des enjeux sociétaux auxquels nous sommes confrontés.

Merci à chacun d'en avoir été les témoins au cours de cette 5ème Rencontre des pionniers des alliances en territoire.

Cette journée est rendue possible grâce au soutien des partenaires : la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne, la Caisse des Dépôts, le CGET et la Fondation RTE, que nous remercions chaleureusement. Nos remerciements s'adressent aussi à l'ensemble des organisations, des intervenants et des exposants impliqués dans l'élaboration et présents le jour même, en particulier les médias LOCALTIS et Territoires Audacieux.

Nous remercions également les participants pour leur intérêt aux échanges et leur contribution active lors des ateliers. Cette journée va donner lieu à une capitalisation dans un rapport qui vous sera communiqué à la rentrée. Comme évoqué dans la matinée, nous serions ravis de vous accueillir le 1er octobre à la restitution de l'étude « IMPACT Citoyens » et le 5 novembre, lors de la présentation du référentiel actualisé de l'évaluation partenariale. Ces travaux sont des leviers pour valoriser les territoires, et leur dynamisme pour relever les défis d'aujourd'hui !

Dès demain, soyons les témoins de cette formidable capacité à inventer des solutions nouvelles grâce à la co-construction territoriale… et à ceux qui l'anime, les « catalyseurs territoriaux ».

Annexes - Liste des participants aux ateliers

Liste des participants aux ateliers

Participants Groupe Bleu « Amphi »

Co-animateurs de l'atelier évaluation :
- Gabrielle GUEYE, RRI
- Vincent BLANCHARD, Le Labo des partenariats France Active Poitou Charentes

Capitalisation de l'atelier évaluation :
- Camille HENRION, Clus'Ter Jura

Co-animateurs de la session de co-développement :
- Jean MALLET, Unadel
- Camille HENRION, Clus'Ter Jura
- Eric MARCHADIER, Le Catalyseur

Capitalisation de la session de co-développement :
- Charles-Benoît HEIDSIECK, Le RAMEAU

Participants :
- Tatiana Araujo Reis - IAE Paris
- Marion Baudin – Admical
- Anne Beauvillard – Institut des Territoires Coopératifs
- Amine Belemlih – Blue Storm
- Thierry Chanteraud - Fondation Total
- Isabelle Chenevez – INCLUSIF
- Béatrice de Durfort
- Stéphanie Goujon – French Impact
- Florian Laboulais – Le Labo de l'ESS
- Yves Le Bars – CFSI
- Eric Lenté – Do green
- Eric Marchadier – Le Catalyseur
- Jean Maillet - Unadel
- Guy Nguyen Nhon – Croix Rouge
- Julian Perdrigeat - Loos en Gohelle
- Sébastien Poulain – Crois / Sens
- Antonin Quillevere – FACE
- Frédérique Rimbaud – RTE

RÉSEAU DES PIONNIERS DES ALLIANCES EN TERRITOIRE

Liste des participants aux ateliers

Participants Groupe Rouge « Rostand RDC »

Co-animateurs de l'atelier évaluation :
- Henri FRAISSE, FIDAREC
- Patricia AUROY, Alliance, Sens & Economie

Co-animateurs de la session de co-développement :
- Alexia GAZEL, CGET
- Xavier ROUSSINET, Terre d'Avance
- Frédérique MARQUET, Paris Est Marne & Bois

Capitalisation des ateliers d'évaluation & de co-développement :
- Elodie JULLIEN, Le RAMEAU

Participants :
- Maxime Bellini - ActivitY
- Vincent Blanchard – Le labo des partenariats France Active Poitou-Charentes (co-développement)
- Gilbert Darroux - Autun
- Maud Desnos – Mairie de Trappes
- Nathalie Dupuis-Hepner – Coop Cité
- Marc FERRE
- Valérie LECCIA - ActivitY
- Yves Londechamp – CNCD
- Laura Lourdelle – Fondation RTE
- Camille MARC - Admical
- Baptiste Meyer – Malakoff Médéric Humanis
- Frédérique Le Monnier - GRDF
- Marie Raison – Entreprendre Ensemble à Dunkerque
- William RENAUT – Grandir Ensemble

Liste des participants aux ateliers

Participants Groupe Vert « Dupin 3éme étage »

Co-animateurs de l'atelier évaluation :
- Octavie BACULARD, KiMSO
- Diane HASSAN, Accélér'Actions

Co-animateurs de la session de co-développement :
- Julien LOYER, Bleu Blanc Zèbre
- Christophe BESSON-LEAUD, Alliance, Sens & Economie
- Diane HASSAN, Accélér'Actions

Capitalisation des ateliers évaluation & co-développement :
- Yoko TANIGUCHI, Le RAMEAU

Participants :
- Maëlle BASS – La Ruche
- Lisa BODIN – 2EI VEOLIA
- Françoise CANDIER – FACE Paris
- Frédéric DOHET – Fondation RTE
- Alix DE NICOLLAY – Helen Keller International
- Rym IBRAHIM – Aix Marseille Université
- André JAUNAY – Groupe de Bobigny
- Kristell LE DOTH – Cité de la Solidarité Internationale
- Julien LOYER – Bleu Blanc Zèbre
- Sandrine MAISANO – La Main à la Pâte
- Christine Massiot – Banque Populaire Val de France
- Stéphanie ROUSSEAU – La Ligue de l'Enseignement
- Denis VERRON - NEOMOBIS
- Alexandra VIDAL - CNCD

Liste des participants aux ateliers

Participants Groupe Jaune « Les Cimes 4éme étage »

Co-animateurs de l'atelier évaluation :
- Paul CONSTANTIN, Convergences
- Estelle HEDOUIN, estelling
- Odile SOLOMON, Envies d'Alliances

Co-animateurs de la session de co-développement :
- Bérengère DAVIAUD, Avise
- Cécile DUBLANCHE, Villes au Carré
- Odile SOLOMON, Envies d'Alliances

Capitalisation de l'atelier évaluation et de la session de co-développement :
- Yann ULLIAC, Le RAMEAU

Participants aux ateliers :
- Laetitia BOUGIER – Cité de la Solidarité Internationale
- Jérémy CAMUS – RONALPIA
- Bérengère DAVIAUD – Avise
- Frédéric DOHET – Fondation RTE
- Béatrice DE DURFORT (après-midi)
- Cécile DUBLANCHE – Villes au Carré
- Florence DUGUET – AFM-Téléthon
- Claire GUERARD - Consultante
- Rym IBRAHIM – Aix Marseille Université
- Christophe KIEFFER – AG2R La Mondiale
- Laurent LESCURE - Wweeddoo
- Marcel LOVICONI - Accointance
- Bouchra MAMDOUH – Banque de France
- Sylvain MASCHINO - FNCE
- Marie-Julie MORIZOT – Malakoff Médéric Humanis
- Sylvain RIGAUD – RNMA (Réseau National des Maisons des Associations)
- Mathilde VANDERRUSTEN – CNFPT