

# La note de réflexion stratégique



## La co-construction en territoire, des enjeux à la pratique

8 janvier 2015



### Introduction

Face aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, aucune organisation n'est aujourd'hui en mesure de répondre seule aux nouveaux besoins. Pour inventer des solutions pertinentes, des alliances innovantes émergent sur les territoires entre entreprises, associations d'intérêt général et Collectivités territoriales. Afin de favoriser l'émergence de ces alliances, des pionniers provenant de ces différentes sphères ont mis en place des solutions d'animation de leur territoire autour de démarche de co-construction : connaissance des partenariats sur les territoires, temps de sensibilisation, mise en relation entre acteurs, projets expérimentaux d'alliances territoriales... Autant d'initiatives innovantes pour favoriser le dialogue et l'action partenariale. Face à l'émergence rapide de ce mouvement d'alliances territoriales, l'expérience des pionniers est indispensable pour essayer les bonnes pratiques et favoriser le changement d'échelle des solutions.

Cette note a pour ambition de partager les résultats des travaux de recherche du RAMEAU sur les enjeux et les pratiques du mouvement de co-construction en marche sur les territoires. Elle s'appuie sur :

- Les résultats des expérimentations territoriales pilotées par Le RAMEAU (*Partie 1*),
- La synthèse du débat prospectif de l'atelier du 26 septembre 2014 au LH Forum, qui a réuni des acteurs territoriaux et nationaux expérimentant des alliances innovantes entre associations, entreprises et Collectivités locales (*Partie 2*),
- Des retours d'expériences d'initiatives et de démarches d'animation territoriale des alliances entre associations, entreprises et Collectivités locales ayant démontré leur pertinence (*Partie 3*).

### Résumé

**Le mouvement de co-construction entre associations et entreprises pour répondre ensemble aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux est en marche. Il s'incarne sur les territoires où les partenariats se traduisent par un dialogue et une action commune, impliquant les Collectivités territoriales dans des alliances innovantes. Agir ensemble pour apporter des solutions pertinentes aux enjeux territoriaux devient une évidence.**

**Pour favoriser cette dynamique, il est essentiel d'animer le territoire : au travers d'une part du partage des connaissances et des besoins, de l'organisation de dialogues et d'expérimentations entre acteurs de sphères complémentaires, et d'autre part de l'accompagnement des acteurs territoriaux dans la mise en œuvre de ces partenariats novateurs.**

**Pour cela, des dispositifs souvent informels se mettent en place pour développer la co-construction territoriale. Ils s'appuient sur une triple innovation : celle de solutions nouvelles pour répondre aux besoins territoriaux, celle de processus novateurs articulant les compétences de chacun et celle des modèles économiques hybrides permettant d'amorcer des expérimentations innovantes.**

## Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Résumé</b>	<b>1</b>
<b>Table des matières</b>	<b>2</b>
<b>Partie 1 : Les enseignements de la recherche du RAMEAU sur la co-construction en territoire</b>	<b>3</b>
1. <i>Qu'est-ce que la co-construction en territoire ?</i>	3
a. Définition de la co-construction en territoire	3
b. Un mouvement en marche sur les territoires	4
2. <i>Les enjeux de la co-construction pour les territoires</i>	5
a. Les objectifs des territoires dans les mouvements de co-construction	5
b. Les impacts de la co-construction sur les territoires	6
3. <i>Les défis à relever pour développer les mouvements de co-construction en territoire</i>	7
a. Une triple innovation sociétale	7
b. Diversité des territoires, diversité des solutions	8
<b>Partie 2 : Les fruits du débat collectif sur les enjeux et les pratiques de la co-construction territoriale</b>	<b>10</b>
1. <i>Contexte, objectifs et exposé des motifs de l'Atelier « Co-construction en territoire »</i>	10
2. <i>Compte-rendu du débat collectif</i>	11
a. Les enjeux de la co-construction pour les parties prenantes des territoires	11
b. Les pratiques de co-construction sur les territoires	14
c. Diversité des territoires, diversité des solutions	20
3. <i>Les actions à investiguer pour développer le mouvement de co-construction en territoire</i>	23
<b>Partie 3 : Retour d'expériences d'initiatives pionnières en matière de co-construction territoriale</b>	<b>24</b>
1. <i>Connaissance du territoire : l'exemple de Coordin'Actions</i>	24
2. <i>Animation du territoire : l'exemple du Labo Alsacien des partenariats</i>	26
3. <i>Expérimentations partenariales territoriales</i>	28
a. Impulsion d'acteurs territoriaux autour de leurs initiatives : l'exemple de la FLDA	28
b. Expérimentations collectives : l'exemple d'Agir ensemble à Charenton-Saint-Maurice	30
c. <i>Co-innovations territoriales : l'exemple de SilverGeek</i>	32
<b>En conclusion</b>	<b>34</b>

## Partie 1 : Les enseignements de la recherche du RAMEAU sur la co-construction en territoire

Après une recherche-action exploratoire en 2008, Le RAMEAU a initié un programme de recherche en 2010 sur l'analyse des modèles d'alliances en territoire. Il a accompagné dans ce cadre une vingtaine de territoires dans leurs réflexions et actions d'animation sur les partenariats associations-entreprises. Le RAMEAU a plus particulièrement travaillé avec Le Labo régional des partenariats en Alsace, créé à l'initiative d'Alsace Active, qui expérimente depuis 2008 des solutions d'animation des relations entre entreprises et des associations du territoire alsacien. Les enseignements présentés ci-après sont issus de ces travaux de recherche.

### 1. Qu'est-ce que la co-construction en territoire ?

#### a. Définition de la co-construction en territoire

##### i. Définition de la co-construction

Le terme « co-construction » désigne l'action de construire ensemble, soit **la création, entre différents acteurs, de nouvelles solutions** (qu'il s'agisse de solutions innovantes, ou de duplication de solutions déjà existantes). Il ne s'agit donc pas simplement de mettre à disposition des moyens, mais bien de réfléchir et d'agir ensemble afin de trouver des solutions adaptées aux besoins identifiés en s'appuyant sur les capacités de chacun. Après une phase d'expérimentation, ces solutions peuvent être déployées durablement.

##### ii. Définition des alliances

Le terme « alliance » **désigne le rassemblement d'acteurs de mondes différents** - institutionnels, pouvoirs publics, entreprises, associations, acteurs académiques, experts,... -, **ayant pour objectif d'apporter des nouvelles solutions aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux de leur écosystème.**

**Ces alliances peuvent se traduire par des formes de partenariats très diversifiées.** La recherche sur les partenariats entre associations et entreprises a permis de modéliser une typologie fondée sur 4 catégories : le mécénat, les pratiques responsables, la coopération économique et l'innovation sociétale. En fonction de leurs objectifs respectifs et de leur maturité, les partenaires peuvent ainsi définir le modèle le plus adapté à leur projet.



### iii. Définition du territoire

Le terme « territoire » peut revêtir différentes réalités. Il désigne une zone géographique pouvant être délimitée selon différents critères : culturels, historiques, administratifs, lieux de vie...

Dans la présente note, **le territoire s'entend comme une « zone de projets » cohérente en fonction du sujet traité et de la couverture géographique attendue.** De la culture à l'environnement, en passant par l'éducation, la santé, la lutte contre la précarité ou l'emploi, la notion de territoire ne recouvre pas les mêmes réalités territoriales. Ces territoires correspondent ou non à des découpages administratifs. Bassins de vie, quartiers, départements, régions... sont autant de lieux où se développent les initiatives sociétales qui font sens pour le territoire donné.

Le territoire peut ainsi être de différente nature (administratif ou non), et de différente taille (régional, départemental, communal, local ...), selon la maille géographique pertinente. Soulignons que les métropoles, les territoires urbains, les zones urbaines sensibles, les territoires ruraux, les territoires frontaliers... n'ont pas seulement des enjeux et des priorités de nature spécifique, mais aussi une culture du partenariat historiquement différente.

#### b. Un mouvement en marche sur les territoires

Face aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, aucune organisation n'est en mesure de répondre seule aux nouveaux besoins. **Pour inventer des solutions pertinentes, des alliances innovantes émergent sur les territoires entre entreprises, associations d'intérêt général et Collectivités locales.**

Ainsi, **84% des Français<sup>1</sup> pensent qu'il est urgent qu'associations, entreprises et Pouvoirs publics travaillent ensemble pour résoudre les problèmes de société et pour répondre à leurs enjeux respectifs :**

- Pour les Pouvoirs publics, dans un contexte de fin de l'Etat Providence, il s'agit d'inventer de nouveaux modes d'actions face aux enjeux d'intérêt général, ceci aux différents échelons territoriaux.
- Pour les associations, l'enjeu est de pérenniser et de développer le secteur associatif afin de renforcer son rôle de cohésion sociale, d'innovation sociétale et de mobilisation citoyenne.
- Pour les entreprises, l'enjeu est de concrétiser leur politique de Responsabilité Sociétale d'Entreprise - RSE - afin de renforcer leur rôle de création de richesse pour leur écosystème et d'inventer de nouvelles réponses face aux besoins émergents.

**Ainsi, le mouvement de co-construction est en marche de manière plus rapide et plus important qu'il n'était pensable il y a juste quelques années.** Selon l'Observatoire national des partenariats associations-entreprises, 60% des grandes entreprises, 46% des associations, 36% des PME, et même 1 TPE sur 5 ont engagé une démarche de partenariat<sup>2</sup> pour répondre avec plus d'efficacité à leurs propres enjeux mais aussi à ceux des territoires sur lesquels elles agissent.

Ces dynamiques de co-construction entre associations et entreprises, impliquant les Pouvoirs publics, sont d'autant plus utiles qu'elles s'intègrent dans un mouvement plus large, et apportent une valeur ajoutée supplémentaire aux initiatives d'ores et déjà existantes : Agences de Développement, Agendas 21, Pôles d'excellence, Pôles de compétitivité, et plus récemment Pôles Territoriaux de Coopération Economique - PTCE - et fondations territoriales... les lieux de co-construction sont déjà nombreux en territoire.

---

<sup>1</sup> Source : L'Observatoire national des partenariats, piloté par Le RAMEAU, suit l'évolution des relations depuis 2008 au travers d'études annuelles (chiffres indiqués issus de l'étude 2013)

<sup>2</sup> Source : Idem

A l'initiative d'une des forces du territoire (Puissance publique, entreprises, universitaires, ou organisations de l'Economie Sociale et Solidaire - ESS-) qui invite les autres acteurs à agir ensemble, ces lieux regroupent les acteurs matures du territoire, déjà prêts pour une démarche active.

Pour favoriser ces dynamiques, une « première marche » est souvent utile, voire indispensable, pour apprendre à se connaître et initier un dialogue entre les différents « mondes ». C'est ce qui a incité les pionniers à mettre en place des solutions d'animation des territoires sur le sujet des partenariats entre associations, entreprises et Collectivités territoriales. Leur objectif est de sensibiliser les différents acteurs aux alliances et les mettre en mouvement pour être à l'initiative de projets de co-construction territoriale.

Une centaine de démarches territoriales s'appuyant spécifiquement sur les relations associations – entreprises ont ainsi été répertoriées. L'analyse de leurs actions et l'évaluation de leurs impacts ont permis d'en ressortir des premiers enseignements.

## 2. Les enjeux de la co-construction pour les territoires

### a. Les objectifs des territoires dans les mouvements de co-construction

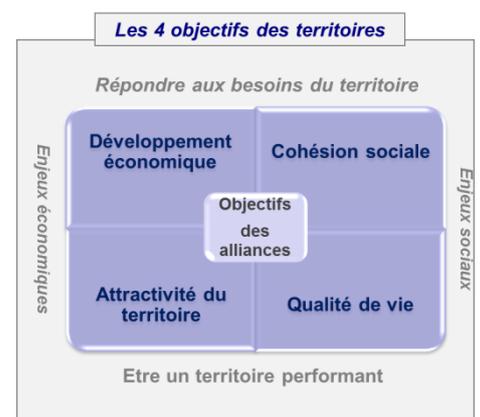
Les alliances entre entreprises, associations et Collectivités publiques, de par leurs résultats, peuvent contribuer significativement aux enjeux socio-économiques du territoire autour de **4 objectifs** :

#### - Deux objectifs de nature économique :

- **Le développement économique** : les alliances peuvent être à la source de nouvelles réponses aux besoins territoriaux et créateurs de valeur économique,
- **L'attractivité du territoire** : les alliances, par le développement économique endogène qu'elles génèrent, représentent un facteur d'attractivité du territoire vis-à-vis de l'extérieur et donc une source potentielle de développement économique exogène du territoire.

#### - Deux objectifs de nature sociale :

- **La cohésion sociale** : les alliances amènent des acteurs de mondes différents, parfois cloisonnés, à se connaître, à comprendre leurs enjeux respectifs et à travailler ensemble pour construire de nouvelles solutions pour le territoire,
- **La qualité de vie** : les alliances sont à la source de projets améliorant le cadre et les conditions de vie de ses habitants.

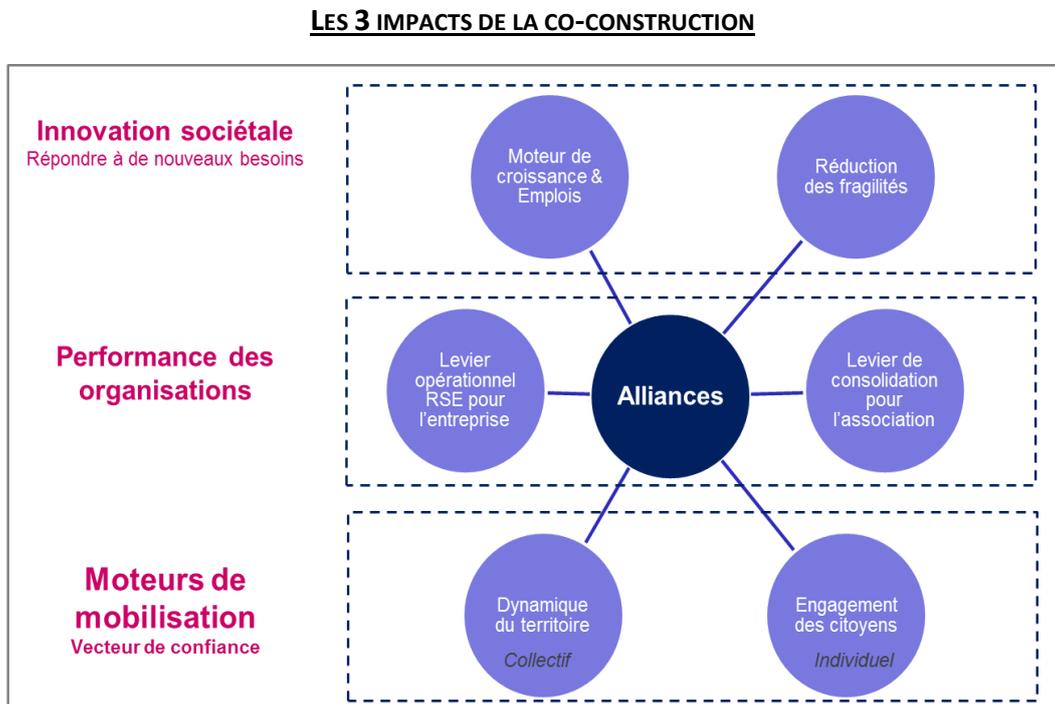


Ces 4 objectifs répondent par ailleurs à **une double logique** :

- **Répondre aux besoins internes du territoire**, que sont le développement économique et la cohésion sociale,
- **Etre un territoire performant vis-à-vis de l'extérieur**, l'attractivité économique et la qualité de vie étant des facteurs de différenciation entre les territoires.

## b. Les impacts de la co-construction sur les territoires

La pratique des alliances en territoire démontre que **3 natures d'impact résultent des alliances** :



- **L'innovation sociétale** créée par l'alliance :
  - Le développement de nouveaux moteurs de croissance économique et la création d'emplois,
  - La réduction des fragilités économiques, sociales, sociétales ou environnementales.
- **La performance des organisations** qui réalisent des alliances :
  - La performance des associations, l'alliance est un levier de consolidation de leur projet et de développement de leurs initiatives,
  - La performance des entreprises, l'alliance représente un levier opérationnel d'incarnation et de démultiplication de sa politique RSE mais aussi un facteur d'innovation.
- **La confiance**, les alliances étant des vecteurs de mobilisation des acteurs :
  - De manière collective, les alliances entraînent une dynamique de co-construction entre les organisations du territoire,
  - De manière individuelle, les alliances permettent aux citoyens de renforcer leur engagement sur des projets mobilisateurs au service de leur territoire.

### 3. Les défis à relever pour développer les mouvements de co-construction en territoire

Si le mouvement des alliances est aujourd'hui en marche sur les territoires, et que de nombreuses initiatives voient le jour, il reste aujourd'hui un cap à franchir pour créer dans l'ensemble des territoires français une véritable dynamique d'alliance.

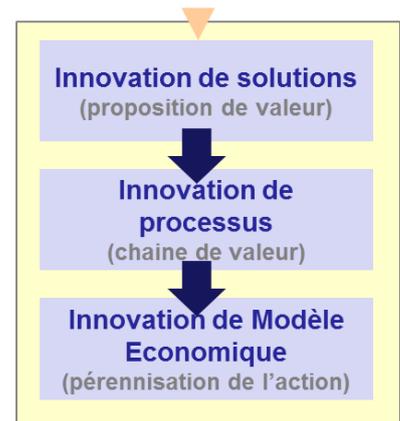
Cela nécessite de mener une réflexion sur l'animation des territoires en matière de partenariats, afin de sensibiliser les acteurs aux partenariats, de promouvoir la rencontre entre les différents mondes, et d'accompagner les acteurs dans la réalisation d'alliances.

#### a. Une triple innovation sociétale

Comme toute innovation sociétale, cette solution d'animation des territoires sur les alliances soulève **trois questions d'innovation** :

- **L'innovation de solutions** : quelles solutions d'animation mettre en œuvre pour répondre aux besoins du territoire en matière d'alliances ?
- **L'innovation de processus** : quel est le niveau territorial adapté à cette animation ? Qui sont les acteurs à impliquer ? Pour faire quoi et comment ?
- **L'innovation de modèle économique** : comment financer les actions d'animation des partenariats, ceci en phase expérimentale dans un premier temps puis en modèle cible ?

#### LA TRIPLE INNOVATION DES ALLIANCES EN TERRITOIRE

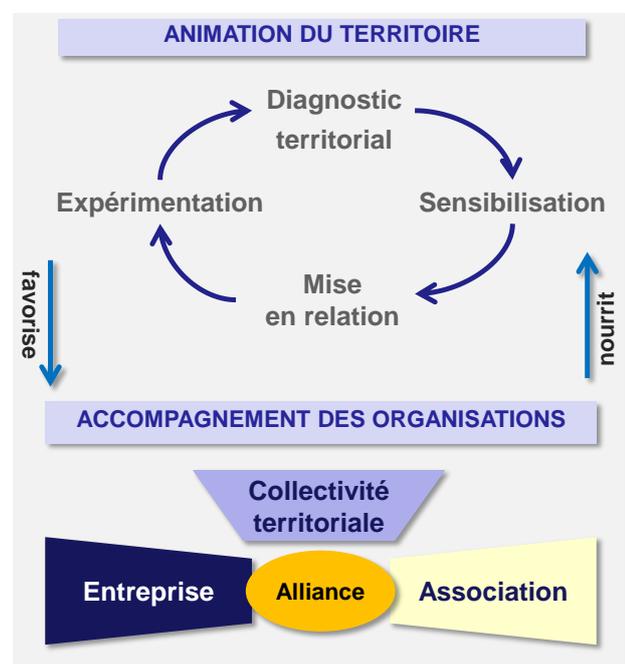


Aujourd'hui, les premières initiatives de pionniers et notamment celle du Labo régional des Partenariats en Alsace permettent de disposer de premières réponses à la question de cette triple innovation.

Afin de créer un territoire « accueillant » aux partenariats, **deux métiers semblent indispensables** :

1. **Animer le territoire**, pour favoriser les rencontres et faciliter les expériences communes. Pour ceci, 4 actions peuvent être menées de manière complémentaire :
  - o Réaliser un « diagnostic territorial » des enjeux du territoire et de l'état des lieux des partenariats, afin de partager une connaissance commune du territoire,
  - o Organiser des événements de sensibilisation,
  - o Organiser des temps de rencontre et de mise en relation entre acteurs d'écosystèmes différents (entreprises, associations, Collectivités territoriales, institutionnels, acteurs académiques, experts,...),
  - o Mener des expérimentations locales, en créant collectivement des réponses aux enjeux du territoire.

#### LES 2 METIERS DE LA CO-CONSTRUCTION TERRITORIALE



2. **Accompagner les organisations** (entreprises, associations, Collectivités publiques), se lançant dans une démarche de partenariat :
  - Accompagner individuellement chaque organisation (entreprise, association, Collectivité territoriale) dans sa stratégie d'alliances,
  - Accompagner le partenariat dans sa phase de création, de pilotage et/ou d'évaluation, afin de contribuer à ce qu'il soit équilibré, durable et à forte utilité sociétale.

**Ces 2 métiers d'animation du territoire et d'accompagnement des organisations se nourrissent mutuellement :**

- L'animation des territoires a besoin de retours d'expériences de partenariats concrets pour témoigner du mouvement en marche et insuffler une dynamique.
- Les partenariats existants ont besoin que le territoire soit « accueillant » pour se développer. La présence d'un écosystème favorable aux partenariats est une clé dans leur réussite.

**b. Diversité des territoires, diversité des solutions**

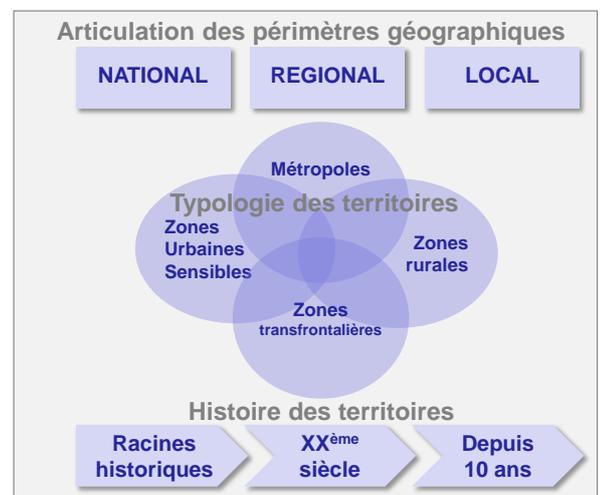
La question de l'adaptation de cette triple innovation aux spécificités des territoires est essentielle. Il n'existe en effet pas de « couteau suisse » en matière d'alliances territoriales. **Les solutions d'animation des alliances sont à adapter aux spécificités du territoire**, tout en capitalisant sur les points communs existants entre territoires. Une cohérence nationale est à la fois une nécessité pour des raisons d'équité, mais aussi pour tenir compte du principe de réalité dans une Société où la mobilité devient une donnée clé et où la notion de territoire est donc évolutive.

Il ne s'agit donc pas de promouvoir un « think global and act local », mais un « think and act local » dont la synergie entre les territoires peut être garantie par un « think and act global ». L'articulation nationale / territoriale est une question particulièrement structurante qui fait l'objet d'un travail de recherche approfondie par Le RAMEAU.

Trois facteurs de diversité des territoires sont particulièrement structurants dans ce cadre :

- **L'articulation des périmètres géographiques** : comment s'articulent sur le territoire les niveaux locaux (infra communal, municipal, communauté de commune, pays, départementaux), régionaux et nationaux ? Quel sont les rôles de chacun ? Quel est (sont) le(s) bon(s) niveau(x) d'action collective ?
- **La typologie des territoires** : s'agit-il d'un territoire urbain, rural, d'une zone urbaine sensible ou encore d'une zone transfrontalière ?
  - Les réalités économiques et sociales de ces territoires sont très hétérogènes, et amènent à des alliances différentes
  - Par ailleurs, la typologie du territoire peut influencer sur les modalités d'organisation des acteurs
- **L'histoire des territoires en matière d'alliances** : la dynamique de co-construction est-elle culturelle ? Certains acteurs ont-ils historiquement un positionnement en la matière ? Les évolutions du territoire ont-elles renforcé le mouvement d'alliances ?

**LES FACTEURS DE DIVERSITE DES TERRITOIRES**



**L'organisation des territoires en matière d'alliances associations – entreprises est un phénomène récent. En moins de 10 ans, de nombreuses initiatives ont émergés. L'étude de l'Observatoire national des partenariats sur les Collectivités territoriales de 2010 montrait que ces dernières se questionnaient pour savoir quoi initier. Aujourd'hui, elles sont de plus en plus nombreuses à avoir lancé des expériences pilotes.**

**Il devient donc indispensable de capitaliser les bonnes pratiques et de s'interroger collectivement sur les enjeux et les pratiques de ces alliances territoriales.**

## Partie 2 : Les fruits du débat collectif sur les enjeux et les pratiques de la co-construction territoriale

Les enseignements de la recherche du RAMEAU ont été mis en débat à l'occasion du LH Forum de septembre 2014 auprès d'un panel d'acteurs « pionniers » disposant d'un solide retour d'expériences en matière de partenariats sur les territoires. L'objectif de cette réflexion prospective était de se doter d'une vision partagée sur le développement des mouvements d'alliances territoriales et d'identifier les questions prioritaires à instruire afin de favoriser leur déploiement.

### 1. Contexte, objectifs et exposé des motifs de l'Atelier « Co-construction en territoire »

L'atelier du 26 septembre 2014 s'est déroulé dans le cadre du LH FORUM 2014 sur le thème « **Enjeux et pratiques de co-construction en territoire** ».

Les ateliers du LH Forum ont pour objectif de réunir des acteurs experts d'une thématique, afin de leur permettre de partager leur vision et de construire collectivement des pistes de travail.

Dans le cadre de l'atelier « Enjeux et pratiques de co-construction en territoire », Le RAMEAU a réuni **15 acteurs de la co-construction en territoire, avec un effet miroir entre des acteurs du territoire havrais et des acteurs d'autres territoires ainsi que des représentants nationaux** :

- **Yannick BLANC**, Préfet de Vaucluse, Président de la FONDA
- **Redha BOUDJEMA**, Directeur de PlaNet Adam le Havre
- **Fazette BORDAGE**, Déléguée exécutive à la culture de la Ville du Havre
- **Monseigneur Jean-Luc BRUNIN**, Evêque du Havre
- **Béatrice de DURFORT**, Déléguée générale du Centre Français des Fondations
- **Corrine CHARTIER**, Fondatrice d'InTERREface, Coprésidente du CJD Estuaire Le Havre
- **Brigitte GIRAUD**, Présidente du CELAVAR, Vice-Présidente du Mouvement Associatif
- **François HAAS**, Vice-Président Industrie de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Havre
- **Diane HASSAN**, Présidente-Fondatrice de Coordin'Actions
- **Jean-Marc MAURY**, Directeur du département ESS de la Caisse des Dépôts
- **Jean-Yves MONTARGERON**, Directeur du 1er laboratoire régional des partenariats en Alsace
- **Xavier ROUSSINET**, Dirigeant d'Opus 3 – cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des territoires
- **Sophie QUENTIN**, Directrice de mission au MEDEF
- **Bernard SAINCY**, Président d'Innovation Sociétale Conseil, ancien Directeur de la Responsabilité Sociétale de GDF SUEZ et fondateur du fonds d'investissement « Rassembleurs d'énergies »
- **Laura SERRANO BLOT**, Déléguée aux affaires territoriales Nord Pas de Calais de La Poste

Les échanges ont été animés par **Charles-Benoît HEIDSIECK**, Président-Fondateur du RAMEAU et **Laure VICARD**, Directrice de mission au RAMEAU, en **deux temps** :

- Un **temps d'échanges**, avec la présentation par chaque acteur de ses enjeux et pratiques en matière de co-construction en territoire,
- Un **temps de co-construction autour des actions à engager** pour renforcer les alliances territoriales.

L'exposé des motifs soulignait 3 questions :

- Les **enjeux** pour les territoires de la co-construction entre entreprises, associations et collectivités,
- Les **pratiques** des territoires en matière d'animation des coopérations entre acteurs économiques et structures d'intérêt général,
- La **diversité des solutions** en miroir à la diversité des territoires.

## 2. Compte-rendu du débat collectif

### a. Les enjeux de la co-construction pour les parties prenantes des territoires

- i. *Les enjeux de la co-construction sur les territoires pour le secteur associatif [Brigitte GIRAUD, Vice-Présidente du Mouvement Associatif, Présidente du CELAVAR]*

**Le CELAVAR est la coordination associative d'acteurs ruraux de développement durable.** Elle regroupe à ce titre 12 fédérations et représente 30.000 associations disposant d'une activité sur les territoires ruraux. Le CELAVAR a un positionnement transversal ; la question du territoire rural est la question réunissant ses différentes associations.

Alors qu'il y a quelques années le territoire n'était pas un sujet particulier d'attention, il est devenu aujourd'hui un sujet de premier rang. Ainsi, le Ministère de l'Égalité des Territoires et du Logement a publié en février 2014 un rapport nommé « Vers l'égalité des territoires » et un rapport sénatorial de juillet 2014 formulant 10 propositions pour « l'hyper ruralité ».

Aujourd'hui, les territoires ruraux concentrent de nombreux enjeux :

- Une population en décroissance et vieillissante,
- Un affaiblissement du tissu économique,
- D'importants enjeux fonciers et écologiques (notamment autour de la biodiversité et de la gestion de l'eau),
- Des revenus plus faibles que la moyenne nationale,
- Des forts enjeux autour de la précarité énergétique,
- Une forte problématique de cohésion sociale dans des lieux de plus en plus éloignés des services publics, et avec la création de zones périurbaines, mêlant territoires ruraux et territoires urbains.

Par ailleurs, il existe des habitants et des organisations disposant d'une véritable volonté d'implantation et de développement de leur territoire rural qui souhaitent co-construire. On voit très bien sur les territoires ruraux que les pouvoirs publics ne peuvent répondre seuls aux problématiques de désenclavement. **La coopération entre associations, entreprises et pouvoirs publics, pour changer d'échelle dans les solutions apportées, est aujourd'hui indispensable, voire inéluctable.**

Néanmoins, **cette co-construction n'est pas toujours évidente.** Si les postures vis-à-vis des entreprises ont changé dans les associations, qui sont aujourd'hui plus ouvertes au dialogue, peu arrivent à développer de véritables alliances ou actions communes. Par ailleurs, sur les territoires ruraux, il est important de mobiliser les citoyens, ce qui n'est pas une question facile. Cette complexité de la co-construction en territoire fait émerger le **besoin d'accompagnement** des organisations dans ce type de démarche.

Ainsi, la co-construction est perçue, notamment sur les territoires ruraux, comme une priorité par les associations. Elle représente également un enjeu fort pour les entreprises.

- ii. *Les enjeux de la co-construction sur les territoires pour les entreprises [Sophie QUENTIN, Directrice de mission au MEDEF]*

Aujourd'hui, le MEDEF se réjouit des **importants progrès qui ont été réalisés sur les alliances entre associations et entreprises.** Côté entreprises, il existe une volonté beaucoup plus claire de travailler avec les associations, avec notamment l'idée que cette coopération peut permettre de mieux répondre aux attentes de leurs clients et de leurs parties prenantes. Ces partenariats s'intègrent dans des démarches RSE. Certaines entreprises ont développé des réflexions très poussées en la matière. ADECCO par exemple va jusqu'à entraîner ses sous-traitants dans leur démarche RSE.

Au-delà de l'**enjeu de réponse aux attentes de leurs parties prenantes**, il existe pour les entreprises un **enjeu d'ancrage territorial**. La santé du territoire dans lequel elles évoluent garantit la santé de leur marché.

Aujourd'hui, sur ce sujet, **l'enjeu du MEDEF est d'outiller ses entreprises membres**, pour que les dynamiques de co-construction, notamment avec les associations puissent se développer largement. A cette fin, un guide sur les partenariats entre associations et entreprises a été publié, en partenariat avec Le RAMEAU. Il est aujourd'hui décliné au sein des MEDEF territoriaux.

Au-delà des associations et des entreprises, la co-construction est aujourd'hui un enjeu majeur des pouvoirs publics, comme le montre l'exemple du département du Vaucluse.

*iii. Les enjeux de la co-construction sur les territoires pour les pouvoirs publics [Yannick BLANC, Préfet de Vaucluse]*

La co-construction en territoire est un enjeu majeur, notamment sur le territoire du Vaucluse.

**Le territoire du Vaucluse est marqué par le déclin dans les années 2000, de son modèle fondé sur l'agroalimentaire**, prospère dans les années 80. Ce modèle reposait sur une organisation caractérisée par des produits de qualité, réalisés par des petits agriculteurs ne disposant pas d'organisation « productive ». Deux phénomènes ont touché de plein fouet cette économie : l'arrivée de la concurrence espagnole et portugaise à bas prix et Internet, marquant la fin des marchés à la criée, très importants en Vaucluse. Or, cette économie agroalimentaire a entraîné des années 50 aux années 80 une forte immigration, notamment en provenance du Maroc qui s'est installée sur le territoire. Ainsi, au moment de la crise, se sont retrouvées deux populations : les personnes immigrées sans emploi et la classe moyenne locale fortement touchée par la crise. Ces évolutions expliquent le climat actuellement tendu sur le territoire.

Par ailleurs, le territoire du Vaucluse dispose d'importants atouts :

- Sa situation géographique, carrefour de l'axe Rhodanien et de l'axe Méditerranéen, très convoité pour les activités logistiques,
- Son potentiel de développement du patrimoine culturel (palais des Papes à Avignon, Mont Ventoux, viticulture,...).

Cette dispersion des facteurs de développement du territoire demande des synergies et nécessite de fait des coopérations entre acteurs, à l'échelle du territoire. Ces acteurs sont :

- Les élus locaux, qui ont un objectif de développement du territoire,
- Les entreprises (à plus de 95% des entreprises de moins de 50 salariés, dont certaines très performantes, leaders mondiaux de l'agroalimentaire au sein du pôle de compétitivité Terralia),
- L'université d'Avignon, se positionnant comme un véritable acteur de développement du territoire sur deux thématiques : les agro-sciences et la communication,
- Les associations sociales et culturelles.

Aujourd'hui, il n'existe pas sur le territoire de leader portant cette dynamique de synergie et de coopération. Le territoire ne dispose pas de tradition politique collaborative ancrée historiquement dans une logique de partage des sphères d'influence. Les institutions représentatives des entreprises portent de beaux projets sur la formation, mais ne jouent pas un rôle de rencontre entre acteurs, excepté quelques associations de chefs d'entreprise, implantées par bassins économiques.

Il existe de la part de la société civile une très forte attente de tous pour développer cette capacité à travailler ensemble.

Dans cette optique de co-construction, il est vrai que le territoire représente une identité géographique, mais il doit également aujourd'hui être abordé comme une « communauté d'actions ». Le mot « community » est celui en anglais qui est le plus équivalent du **mot « territoire », que l'on pourrait définir alors comme un espace d'action commune.**

En conclusion, s'il existe en France une vraie crise des systèmes de représentation et des corps intermédiaires, qu'ils soient politiques, économiques, associatifs, de syndicats de salariés..., **la société française n'en est pas moins dynamique et ouverte aux mutations, notamment pour trouver des solutions pragmatiques aux difficultés des territoires.**

Cette approche de la co-construction entre acteurs peut également être éclairée par la pensée sociale de l'Eglise. En quoi cette institution est-elle actrice et facilitatrice de dynamiques de collaboration sur les territoires ?

*iv. Les enjeux de la co-construction dans la pensée sociale de l'Eglise [Monseigneur Jean-Luc BRUNIN, Evêque du Havre]*

Il est important de rappeler comment le rapport de l'Eglise à son territoire et à la civilité chrétienne a profondément été modifié, avec aujourd'hui un besoin de davantage de proximité et d'échange.

Pendant longtemps, le maillage territorial des paroisses a assuré une certaine cohérence sociale, assurant les moments clés de la vie comme le mariage, le baptême,... Avec la diminution du nombre de prêtres et le développement de la mobilité des citoyens, la gouvernance de l'Eglise a évolué. Les habitants des territoires se sont rendu compte que la vie de l'Eglise était aussi de leur responsabilité et non plus uniquement d'un prêtre « prestataire de services ».

Ainsi, se sont développés au sein de l'Eglise des Conseils favorisant le dialogue et la coopération. Pour exemple, le diocèse du Havre compte 21 paroisses, rassemblées en 4 unités pastorales, conçues comme de véritables espaces de collaboration. Ces unités ont mené la démarche « Cap sur l'avenir » pendant un an, visant à échanger avec les habitants sur leur vie sur les territoires.

Deux enjeux de la co-construction peuvent être mis en avant à partir de la pensée sociale de l'Eglise :

- La **requalification de la société civile**, notamment vis-à-vis de la politique et du monde économique,
- Le **principe de subsidiarité**, autrement dit « ne pas faire à la place de » mais donner les moyens aux individus et aux organisations référentes d'agir et d'assumer leurs responsabilités :
  - Cette question ressort de manière particulièrement forte dans les politiques publiques d'aide financière envers les associations. Il existe une sorte de perversité dans le fait de demander aux associations d'agir comme sous-traitants de l'action publique. Il est important que les pouvoirs publics intègrent dans leurs politiques de subvention une approche plus forte de subsidiarité, avec notamment un concept de « mieux-disant citoyen ». Par ailleurs, la présence des pouvoirs publics sur les territoires en difficulté, notamment les quartiers urbains sensibles, en faisant participer les habitants aux projets de développement, est primordiale.
  - Un des leviers de la subsidiarité est l'éducation populaire, qui aujourd'hui doit être développée pour permettre aux acteurs des territoires d'être pleinement acteurs face aux problématiques qu'ils rencontrent.

Si les enjeux de la co-construction sur les territoires sont aujourd'hui partagés par ses différents acteurs, les pratiques de co-construction sont émergentes. Le mouvement est en effet récent. Néanmoins, de nombreux exemples inspirants existent sur le territoire français.

## **b. Les pratiques de co-construction sur les territoires**

Dans cette seconde partie du débat, 5 exemples de l'animation de la co-construction en territoire ont été partagés. Volontairement, elles ont été choisies pour être représentatives de la diversité des territoires, des enjeux, mais aussi des acteurs à l'initiative de ces démarches. Selon les territoires, l'impulsion est en effet donnée par une association, une Collectivité Territoriale ou une entreprise. Pour d'autres, ce sont des collectifs déjà constitués qui confient à une organisation la charge de développer une compétence spécifique en la matière. C'est le cas du Labo régional des partenariats en Alsace.

### *i. La création en Alsace d'un labo des partenariats entre associations et entreprises [Jean-Yves MONTARGERON, Directeur d'Alsace Active]*

Le **Labo régional des partenariats en Alsace** a été **créé en 2012**, mais est né d'une expérimentation réalisée par Alsace Active dès 2008 sur le développement des partenariats entre associations et entreprises. En 2008, le fait qu'entreprises et associations puissent s'enrichir mutuellement au-delà du mécénat financier n'était pas évident. Les entreprises ne percevaient pas l'intérêt pour elles et les associations avaient peur de « vendre leur âme au diable ».

Aujourd'hui, Le Labo régional des partenariats en Alsace, par différentes méthodes (notamment les speed dating associations –entreprises), **accompagne les associations et les entreprises dans la création de partenariats**. Il a impliqué en tout 150 entreprises, 300 associations et a été à l'initiative de la **création de 70 partenariats associations / entreprises**, ceci sur un « petit » territoire de 2 millions d'habitants.

L'expérience du Labo montre qu'il existe sur les territoires de nombreux trésors cachés qui se révèlent par les coopérations, créatrices de solutions innovantes.

Un exemple concret peut être cité : un partenariat créé entre La Lyonnaise des Eaux et un chantier d'insertion local. L'objectif est l'enrobage des trous réalisés par La Lyonnaise des Eaux lors de ses interventions sur les canalisations, ceci grâce à une machine de recyclage de l'enrobé :

- Ce partenariat a permis à l'entreprise de diminuer ses coûts d'intervention, de diminuer son impact environnemental et de s'engager socialement sur le territoire,
- Il a permis à l'association de trouver des débouchés, sur un métier valorisant.

Aujourd'hui, la Lyonnaise des Eaux souhaite développer ce type de partenariat sur l'ensemble du territoire français.

Par ailleurs, au-delà de l'accompagnement à la création de partenariats, le Labo régional des partenariats en Alsace joue un **rôle d'animation du territoire**, afin d'impulser des dynamiques collectives, notamment au travers de **l'organisation de réflexions collectives sur des thématiques ciblées** (exemples : achats responsables, économie circulaire, finance solidaire,...) : le Labo rassemble différentes parties prenantes, leur permet de partager, puis propose à ces acteurs de construire collectivement des projets répondant aux problématiques ciblées.

Ces lieux d'échanges sont très importants pour amener les différentes parties prenantes à passer d'une culture de concurrence à une culture de coopération.

En Ile-de-France, l'association Coordin'Actions joue également un rôle d'animation du territoire sur la co-construction. La dynamique part d'une démarche de diagnostic partagé du territoire.

- ii. *L'animation d'un territoire sur les partenariats par la réalisation d'un diagnostic commun [Diane HASSAN, Présidente-Fondatrice de Coordin'Actions]*

Coordin'Actions a été fondée en janvier 2014 avec une conviction : « on est plus efficace ensemble pour lutter contre les fragilités d'un territoire ».

Coordin'Actions travaille sur la région Ile de France à la construction de programmes d'actions communs entre acteurs du territoire (associations, entreprises, pouvoirs publics,...) pour trouver des réponses innovantes à ses fragilités :

- Pour rappel, l'Ile de France représente 1/3 du PIB français pour 2,2% de la surface géographique nationale. La région représente 1,2 millions de logements sociaux, 843 000 entreprises, 12 millions d'habitants (20% de la population française),
- Cette région est singulière en France : son taux de pauvreté atteint 13,3% de la population francilienne contre 14,1% au niveau national de par la forte disparité de ses revenus (le taux de pauvreté est en effet de 24,1% en Seine Saint-Denis) ; par ailleurs, alors que la France compte un taux d'immigration de 5,9%, ce taux atteint 12,5% en Ile de France et 22,5% en Seine Saint-Denis,
- Les thèmes abordés par Coordin'Actions sont l'éducation, l'emploi, le logement, la santé et l'environnement. Ces thématiques sont très interconnectées sur un territoire.

**Pour travailler sur un territoire, Coordin'Actions commence par la réalisation d'un diagnostic du territoire :** quels sont les enjeux du territoire ? Quelles sont ses fragilités ? Des solutions existent-elles déjà ? Existence-ils des solutions à co-construire ?

Ainsi, Coordin'Actions a mené en novembre 2013 une étude sur les territoires de la petite couronne parisienne, en interrogeant 40 acteurs d'un territoire emblématique de chaque département.

Il ressort de cette étude que la région Ile de France est une région « amortisseur de crise », véritable aimant pour l'emploi. C'est par ailleurs une région avec de forts déséquilibres inter et intra-territoires, avec un fort effet de ciseaux entre une augmentation de besoins sociaux et une diminution des ressources.

On observe notamment les grands enjeux suivants :

- Sur l'emploi : l'accès à l'emploi (employabilité et insertion), le maintien dans l'emploi, la précarité de l'emploi (et ses impacts sur les conditions de vie) et la gestion des contraintes réglementaires,
- Sur le logement : la gestion du manque de logements, la réhabilitation des logements, l'utilisation de la réserve foncière, la mixité sociale,
- Sur l'éducation : l'éducation dans les murs / hors les murs, la parentalité, la compréhension des codes culturels par les populations primo-arrivantes,
- Sur la santé : l'accès aux soins, l'accompagnement,
- Sur l'environnement : la diminution de l'empreinte carbone, les équilibres entre territoires.

Face à l'ensemble de ces enjeux, la solution est la co-construction entre acteurs, apportant différentes compétences.

Le travail réalisé par Coordin'Actions de diagnostic partagé permet ensuite de mettre autour de la table différents acteurs et de les animer autour des actions communes qu'ils peuvent mener au service de leur territoire.

Sur certains territoires, le rôle d'animation des démarches de co-construction est impulsé par des entreprises. C'est notamment le cas de La Poste.

*iii. Les partenariats développés par une grande entreprise de service public [Laura SERRANO BLOT, Déléguée aux affaires territoriales Nord Pas de Calais de La Poste]*

La Poste exerce 4 missions de service public : le courrier, la distribution de la presse, l'accessibilité bancaire et la contribution à l'aménagement du territoire. Elle représente 260 000 personnes et un chiffre d'affaires de 22 Mds€.

Ainsi, La Poste est à la fois « un géant national et un nain territorial » : elle porte en effet une **mission de service public pour l'ensemble du territoire**, qu'il s'agisse de zones rurales peu fréquentées ou de zones urbaines sur-fréquentées, tout en visant une certaine efficacité économique. De par leur présence sur les territoires et leur contact quotidien auprès de populations en difficulté, les postiers sont fortement sollicités sur la résolution de souffrances économiques, sociales, sociétales,... Face à ces situations, la posture de La Poste est de rester centrée sur son cœur de savoir-faire, et de travailler en partenariat avec les structures pertinentes sur les problématiques ne relevant pas directement de ses compétences (logement, emploi, formation, précarité énergétique,...). Ces partenaires peuvent être publics, entrepreneuriaux ou associatifs.

Ces relations se concrétisent de différentes manières :

- Le **dialogue avec les acteurs du territoire** : collectivités territoriales, représentants de l'Etat en territoire, acteurs de la société civile qu'ils soient économiques, sociaux ou sociétaux.
- La réalisation d'**actions communes** :
  - o Exemple de Roubaix : intervention, en lien avec les délégués du Préfet et de la Mairie de Roubaix, d'une association d'écrivains publics dans les bureaux de poste, au moment du versement des prestations sociales, pour proposer aux personnes en difficulté un accompagnement en matière d'alphabétisation,
  - o Coopération, avec les autres entreprises portant des missions de services publics ou de proximité (GDF Suez, EDF, Veolia, Renault,...), pour apporter des solutions communes aux personnes en difficulté qui doivent souvent faire face à une multitude d'interlocuteurs pour accéder aux services essentiels : travail avec des médiateurs sociaux dans le cadre de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE).

Ce rôle d'animation des démarches de co-construction peut également être joué par les pouvoirs publics comme le montre l'exemple du Vaucluse.

*iv. L'expérience de la co-construction sur un groupe de travail prospectif dans le Vaucluse [Yannick BLANC, Préfet de Vaucluse]*

Le département du Vaucluse mène des **travaux de prospective territoriale, nommés Vaucluse 2014** (déclinaison des travaux France 2040 de la Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale).

Ces travaux visent à mener une réflexion collective sur le développement urbain et économique du département, en mobilisant l'ensemble des acteurs du territoire.

Ils ont la particularité de se réaliser en **deux temps** :

- Une **première phase de travail avec la société civile** : universités, entreprises, associations, missions locales, comités de bassin d'emploi,...
- Une **seconde phase où les politiques et l'administration intègrent la démarche**.

L'objectif de cette démarche en deux temps est de permettre à la société civile de se connaître, de s'approprier le sujet, et de former un collectif, pour ensuite être en capacité d'échanger avec les institutions en charge, à savoir les politiques et l'Administration. Ainsi, les travaux de prospective sont le fruit d'un réel travail commun.

Par ailleurs, on peut noter que l'on ne parle pas dans cette démarche de « diagnostic » du territoire, terme renvoyant sémantiquement une dimension médecin/malade, avec un sachant. Il est plus juste de parler de « photographie » ou de « représentation partagée », termes qui mettent davantage l'ensemble des acteurs en posture d'action.

Les structures émergentes que sont les fondations territoriales peuvent également être des catalyseurs de démarches de co-construction.

v. *Le cas des fondations territoriales [Béatrice de DURFORT, Déléguée générale du Centre Français des Fondations - CFF]*

Une fondation territoriale est un organisme privé sans but lucratif, mobilisant les énergies et les ressources philanthropiques locales (dons et compétences de la société civile) et les attribuant à des projets d'intérêt général locaux pertinents répondant aux besoins spécifiques du territoire, qu'il s'agisse d'un quartier, d'une ville, d'une région... Cette attribution est validée par un groupe d'experts indépendants et de figures locales.

**2014 est l'année des 100 ans des « community foundations » au niveau mondial.** Alors qu'elles étaient 300 dans le monde en 2008, elles sont 1600 fondations en 2014. Elles ont notamment fortement progressé en Allemagne.

En 2008, le CFF a décidé de nommer ces fondations « fondations territoriales » et non « fondations communautaires », car le mot communauté porte une autre signification en France, pouvant porter une notion de « repli ».

Afin que les fondations territoriales puissent se développer fortement en France, elles doivent respecter plusieurs critères :

- Disposer d'une autonomie en termes de gouvernance,
- Avoir une pérennité au-delà du temps politique,
- Couvrir un territoire permettant une identification de ses habitants,
- Disposer d'une taille critique (notamment couvrir un territoire disposant de suffisamment de sources de financement),
- Jouer un vrai rôle de facilitation des relations entre bénéficiaires et donateurs.

Il est clair que les Pouvoirs publics représentent la première marche de solidarité de la société, notamment par leur rôle de redistribution de l'impôt. Les fondations territoriales peuvent être un outil complémentaire sur les territoires, disposant de davantage de flexibilité, pour repérer et mettre en relation avec d'autres acteurs locaux les associations, qui peuvent être petites, expérimentales et innovantes, mais qui ont un vrai impact positif sur le territoire. Il est important que Pouvoirs publics et fondations territoriales, ou fondations territoriales entre elles ne soient pas en concurrence mais en coopération.

Dans la loi ESS, le mot « territoire » est un des mots les plus souvent cités, ce qui est de bon augure pour les fondations territoriales. Aujourd'hui, les français sont à mi-parcours et doivent inventer ce que seront les fondations territoriales de demain en prenant appui sur la loi ESS.

Le vœu du CFF est que demain les fondations territoriales deviennent l'un des réceptacles de l'expérimentation et de l'innovation, en soutenant des projets d'intérêt général qui ne sont pas encore reconnus par les pouvoirs publics et afin qu'ils puissent, dans un deuxième temps et avec une plus forte maturité, se diriger vers d'autres systèmes de soutien existants (prêt, investissement, ...).

Le territoire du Havre, accueillant les réflexions sur l'économie positive, dispose également de nombreuses pratiques de co-construction. 3 bonnes pratiques ont été partagées.

vi. *L'expérience de la co-construction par un acteur public sur un projet de réhabilitation au Havre*  
[Fazette BORDAGE, Déléguée exécutive à la culture de la Ville du Havre]

La ville du Havre vient de mener un important projet de co-construction : la réhabilitation, entre la ville et des associations artistiques, d'un ancien fort militaire (le fort de Tourneville) en un pôle de création et diffusion artistique (le Tetris).

Cette expérience a été très riche d'enseignements :

- Co-construire ce projet entre la ville et les artistes a permis de monter un projet qui n'aurait pas pu voir le jour autrement :
  - o La ville du Havre a bénéficié de la créativité des associations artistiques et celles-ci ont bénéficié des moyens et des compétences de gestion de grands chantiers de la ville,
  - o **Travailler ensemble a permis de découpler les résultats du projet** : budget inférieur de 30% aux budgets classiques des municipalités sur ce genre de projet, rapidité de réalisation (18 mois), création de 20 emplois, très forte ouverture du pôle grâce à la création de multiples partenariats (ex : partenariat avec le centre social militaire), émergence de nombreux projets collectifs, ouverture à l'espace public,...
- **Cette co-construction n'est a priori pas évidente.** Ainsi, il est peu habituel, pour un projet de cette envergure, qu'une collectivité accepte de travailler avec les associations et leur donne de véritables responsabilités,
- **La question de la gouvernance** des projets de co-construction est clé. Elle doit être inventée et construite avec l'ensemble des partenaires, en s'adaptant à la situation,
- Cette expérience de co-construction a amené la Direction de la Culture à travailler avec d'autres services de la ville, et a donc été **vecteur de transversalité**.

Aujourd'hui, il est important que soient tirés les enseignements clés de cette expérience, afin de pouvoir appliquer cette « méthode de co-construction » à d'autres projets de la ville du Havre (exemple : construction d'un abécédaire de la vie collectif, d'une fiche de la co-construction,...).

Il est intéressant de voir ici que le fait de réaliser une démarche de co-construction avec des acteurs externes permet également de changer les pratiques de coopération en interne. La co-construction nécessite également un travail entre des pairs. L'illustration suivante de la CCI est un exemple.

vii. *Le rôle de la CCI dans le développement des démarches de co-construction [François HAAS, Vice-Président Industrie de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Havre]*

Partant du constat qu'il ne peut exister d'industrie durable sans participation de la société civile, la CCI du Havre a créé **3 commissions portant des projets de co-construction entre acteurs de la zone industrio-portuaire du Havre** (entreprises, associations environnementales, associations d'habitants, office des risques majeurs de la communauté de communes,...) :

- Une commission risques industriels,
- Une commission santé / développement durable,
- Une commission compétences / emploi.

Ces commissions réalisent, à titre d'exemples, les actions suivantes :

- Un numéro vert sur les risques industriels, destiné à la population, afin que chaque citoyen puisse prévenir en cas d'accident industriel potentiel (observation d'une fumée, bruit, odeur suspecte...). Les entreprises membres du numéro vert sont tenues d'analyser la situation et de répondre par un texto au citoyen afin de lui expliquer la situation,
- Une réflexion sur la construction d'un éco parc (concept Paris Saclay Efficacité Energétique) pour développer l'attractivité du territoire,
- Une mise en lien avec l'Estuaire de la Seine, Le Havre étant la façade maritime de Paris, avec une réflexion sur le traitement des déchets sur l'axe Paris-Le Havre de la Seine.

Les démarches de co-construction sur la zone industrio-portuaire du Havre sont facilitées par l'existence du Grand Port du Havre, qui offre une gouvernance permettant de traiter l'ensemble des sujets sensibles, notamment les sujets fonciers.

Il est important de noter l'importance de **réhabiliter le « temps long » pour porter ces projets de co-construction**, ceci en complément de la nécessité pour les entreprises d'être réactives sur leurs marchés.

Les démarches de co-construction sur le territoire havrais sont aussi facilitées par des acteurs accompagnant les organisations, comme l'entreprise InTERREface.

viii. *L'animation de démarches de co-construction sur le territoire havrais [Corinne CHARTIER, Fondatrice d'InTERREface, Coprésidente du CJD Estuaire Le Havre]*

InTERREface est une entreprise de **conseil et de formation spécialisée dans le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**, qui accompagne les entreprises, les collectivités publiques et les acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Pour InTERREface, les alliances peuvent se construire à plusieurs niveaux :

- Les **alliances inter-entreprises**, pour répondre aux enjeux économiques et de RSE des entreprises,
- Les **alliances intra-entreprises**, notamment sur les sujets sociaux de cohésion et de reconnaissance,
- Les **alliances multi-acteurs**, entre entreprises, associations, collectivités territoriales et société civile.

Il est intéressant de voir que, pour arriver à co-construire, les acteurs doivent tout d'abord **déconstruire leurs préjugés ou croyances**. Plusieurs préalables sont nécessaires à la co-construction : une vision partagée de la problématique traitée, un centre d'intérêt commun, une capacité d'ouverture, un respect mutuel et des valeurs partagées. Les notions de bienveillance, de confiance et d'écoute active sont essentielles dans la démarche suivie.

Par ailleurs, il existe des **outils facilitant la co-construction** (outils Web collaboratifs, techniques d'animation collectives et légères), en utilisant des formes d'échanges conviviales et donnant envie. Enfin, la notion de **temps** est primordiale : la co-construction nécessite une certaine « maïeutique ».

Aujourd'hui, InTERREface mène, avec France Volontaires, une étude de faisabilité sur la co-construction d'une plateforme locale d'innovation sur le volontariat (qu'il s'agisse de volontariat national ou international), réalisée avec les entreprises et les associations du territoire.

Par ailleurs, le CJD a monté un groupe de travail sur la notion d'alliances entre entreprises, avec la création d'un kit (« Alliance Pursuit : et si on avançait ensemble ? ») à destination des entrepreneurs, et leur permettant de réaliser un autodiagnostic des alliances qu'ils pourraient développer avec d'autres entreprises.

Ce partage des différentes pratiques d'animation des démarches de co-construction montre la diversité des solutions possibles. Cette diversité des solutions est fortement liée à la diversité des territoires. Dans le cadre du développement des pratiques de co-construction en France se pose la question de la diversité entre territoires. Entre création de repères communs et adaptation sur mesure aux spécificités de chacun, quel équilibre trouver ?

### c. Diversité des territoires, diversité des solutions

- i. *L'approche de la diversité des territoires dans une optique de politique publique nationale [Jean-Marc MAURY, Directeur du département ESS de la Caisse des Dépôts]*

La loi ESS de juillet 2014 a ancré la notion de PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Economique). **Les PTCE représentent une nouvelle brique, pour co-construire ensemble en territoire.** L'enjeu est l'ouverture aux acteurs économiques « traditionnels ». Il s'agit bien d'inclure tous les acteurs dans la démarche de co-construction. La pratique actuelle montre que les dynamiques sur ce point sont différentes d'un territoire à l'autre.

Par ailleurs, la diversité des territoires n'oblige pas l'utilisation d'outils systématiquement différents. La question est plutôt : **comment appréhender la diversité des territoires avec des outils communs ?** Cette question est d'autant plus importante qu'on observe une mobilité croissante des personnes. Il ne faudrait pas que les spécificités territoriales deviennent un facteur d'exclusion de ceux qui n'y sont pas historiquement implantés. Il ne s'agit donc pas plus d'imposer une vision centralisée que d'entrer dans une logique développant des solutions sans aucun point commun. Un juste équilibre est à trouver pour assurer une cohérence nationale tenant compte des spécificités locales.

Ce juste équilibre entre la prise en compte des spécificités territoriales et le développement d'outils communs est également un point d'attention des acteurs d'accompagnement des territoires.

- ii. *L'approche d'un acteur d'accompagnement des territoires dans leurs politiques de développement [Xavier ROUSSINET, Dirigeant d'Opus 3 – conseil spécialisé dans l'accompagnement des territoires]*

**OPUS 3 est un cabinet de conseil accompagnant les territoires, prioritairement par le prisme de la Puissance publique.** OPUS 3 a trois sujets d'expertise : l'emploi, le développement économique et l'ESS. Elles reposent sur une conviction : le territoire est le lieu de convergence de ces trois sujets. Il est pour OPUS 3 très important de travailler à la promotion de la co-construction sur tous les territoires. Cette co-construction nécessite des outils nouveaux, plus agiles et participatifs que les outils traditionnellement utilisés dans les démarches de diagnostic ou de prospective.

Il est important de rappeler dans un premier temps que les territoires ont moins de divergences que de points communs :

- Que le territoire soit urbain ou rural, riche ou pauvre, il existe le besoin d'un but et/ou d'un destin commun,
- Il existe toujours des enjeux de développement économique et de cohésion sociale,
- Les 3 parties prenantes des alliances ont les mêmes problématiques quel que soit le territoire :
  - o Les entreprises doivent faire évoluer leur politique RSE,
  - o Les associations arrivent à la limite de leur modèle socio-économique,
  - o L'action des Pouvoirs publics atteint aussi ses limites.

**Néanmoins, s'il existe des divergences, la césure entre territoires se réalise sur la question des ressources** (ressources financières et humaines, capacité de structuration de dynamiques d'alliances,...), entre territoires sous-dotés et territoires très équipés :

- Plus les territoires ont de ressources, plus la question de priorisation se pose et plus se jouent des querelles de légitimité entre acteurs pour porter les solutions,
- Moins les territoires ont de ressources, plus il est simple d'identifier les solutions par lesquelles commencer et comment fédérer autour d'elles.

**Il semble ainsi paradoxalement plus facile de gérer la pénurie que l'abondance.**

Par ailleurs, deux questions se posent sur la question de la diversité des territoires :

- **La question du dialogue entre les territoires**, ceci dans un cadre multi-acteurs et non piloté par une structure supra-territoriale,
- **Le lien entre le territoire administratif et le territoire de projet** qui ne coïncident pas toujours.

Enfin, les **démarches de co-construction** ne **doivent pas intégrer** uniquement les organisations mais aussi les **habitants**. Ceci est d'autant plus important que les individus, avec les réseaux sociaux par exemple, développent une forte capacité de contournement des institutions. Les associer est donc indispensable pour renforcer l'impact de l'action. Il convient aussi de faire attention à ce que les populations les plus fragiles soient aussi prises en compte dans ces démarches de co-construction.

Au-delà de la vision nationale, l'analyse des démarches de co-construction à l'international sont instructives sur la question de la diversité des territoires.

*iii. La diversité des territoires mise en regard du contexte international [Bernard SAINCY, Président d'Innovation Sociétale Conseil, ancien Directeur de la Responsabilité Sociétale de GDF SUEZ et fondateur du fonds d'investissement « Rassembleurs d'énergies »]*

On observe que dans les territoires de pays émergents ou de zones urbaines sensibles, il n'existe pas toujours une capacité à s'organiser pour trouver des réponses aux problématiques rencontrées, chaque citoyen est donc responsable de la mise en œuvre de solutions :

- Ainsi, lors de la mise en place d'un projet énergétique dans un pays en voie de développement, la première action est d'identifier les acteurs locaux avec lesquels on peut travailler,
- Dans le déploiement d'un programme dans une zone urbaine sensible, il faut s'appuyer sur les acteurs locaux du quartier. Ainsi, le programme ISIGAZ de GDF SUEZ s'appuie sur des médiateurs locaux (associations qui ne sont pas toujours faciles à trouver car peu structurées).

Il convient de gérer un paradoxe entre une désarticulation des territoires (de par la mondialisation plus ou moins avancée selon les territoires) et un besoin croissant d'ancrage territorial, notamment afin de développer le pouvoir d'agir des citoyens, avec un rôle primordial de l'éducation populaire.

La notion de proximité sur les territoires est également bouleversée aujourd'hui avec l'arrivée du numérique et des réseaux sociaux : qu'entend-on aujourd'hui par proximité ?

Les Zones Urbaines Sensibles représentent un type de territoire spécifique particulièrement intéressant en matière de co-construction, nous rappelant que l'humain doit rester au cœur des démarches de co-construction.

*iv. Le cas d'un territoire spécifique : les Zones Urbaines Sensibles [Redha BOUDJEMA, Directeur de PlaNet Adam le Havre]*

PlaNet Adam a pour mission de détecter et d'accompagner des porteurs de projet issus de zones urbaines sensibles (ZUS) de la ville pour créer leur entreprise : aide dans la recherche de financement, soutien dans le développement d'un réseau, accompagnement dans la structuration de la démarche commerciale. PlaNet Adam au Havre a été créé en 2013 et a déjà permis à 10 créateurs d'entreprise de démarrer leur activité.

Il est important de rappeler que les créateurs d'entreprises ont un état d'esprit et un parcours centrés sur la volonté de travailler avec l'autre. La création d'une entreprise oblige à travailler en commun. Certaines collaborations vont de soi (par exemple, avec France Active, le Réseau Entreprendre,...), d'autres sont moins évidentes pour les créateurs issus de ZUS (travailler avec un réseau associatif, franchir la porte de la CCI, acteur avec forte distance géographique,...).

« **Les cordées de l'entrepreneuriat** » sont une action de co-construction emblématique de PlaNet Adam, présenté au Ministre de la Ville. PlaNet Adam a travaillé avec l'Ecole de Management de Normandie (EMN) à la création de coachings des créateurs d'entreprises par les étudiants de l'EMN sur les questions commerciales et marketing. Cette action a maintenant vocation à être dupliquée sur d'autres territoires.

Proposer de véritables parcours inter-organisations en fonction des profils et des besoins est donc clairement l'un des enjeux de la dynamique d'alliances territoriales. Ils permettent de mieux répondre aux attentes, de lever certaines contraintes mais aussi d'inventer des solutions nouvelles dans les « interstices » souvent invisibles de la part de chacune des organisations, mais parfaitement identifiables en analysant la complémentarité des acteurs de l'écosystème. Le parcours d'insertion ou l'accompagnement des fragilités en sont des exemples. L'objectif est donc que  $1+1 = 3$  !

**Les « pionniers » peuvent donc témoigner des enjeux des alliances territoriales ainsi que de la pertinence des solutions qui émergent de la pratique de co-construction. Ce mouvement d'alliances est cependant très récent, et il demande à être consolidé.**

### 3. Les actions à investiguer pour développer le mouvement de co-construction en territoire

En conclusion de l'Atelier, les participants ont travaillé à l'identification des actions clés devant être investiguées pour développer sur l'ensemble des territoires les dynamiques de co-construction entre acteurs.

Quatre thématiques, déclinées en 12 actions ont ainsi été répertoriées :

- **Les solutions d'animation du territoire** sur les relations associations, entreprises et Pouvoirs publics,
- **Les processus à mettre en œuvre** pour optimiser ces solutions,
- **Le modèle économique** pour mener ces initiatives d'animation territoriale des partenariats,
- **La gouvernance** à inventer pour réussir cette animation du territoire.

#### **ACTIONS IDENTIFIEES LORS DE L'ATELIER « CO-CONSTRUCTION EN TERRITOIRE » LORS DU LH FORUM** **AFIN DE DEVELOPPER LE MOUVEMENT DE CO-CONSTRUCTION EN TERRITOIRE**

Thématique	Action
<b>SOLUTIONS</b>	<b>Donner du sens et de l'ambition</b> : expliciter les enjeux de la co-construction et donner à voir les exemples existants
	<b>Créer des espaces de rencontre et d'échanges sur les territoires</b> pour initier les démarches de co-construction entre acteurs <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer dans ces espaces des échanges sur une vision partagée du territoire (« diagnostic territorial »)</li> </ul>
	<b>Développer des solutions d'accompagnement des organisations dans les démarches de co-construction</b> : accompagner dans la structuration et la professionnalisation (partage de méthodes, témoignages des autres expérimentations territoriales, construction de guides en la matière,...)
<b>PROCESSUS</b>	<b>Partir du parcours des bénéficiaires du territoire</b> pour renforcer le maillage sur les projets communs
	<b>Repérer les capacités existantes sur les territoires et les acteurs à mobiliser</b> (dont les acteurs médiateurs)
	<b>Instruire l'enjeu de la mobilisation des citoyens</b> autour des démarches de co-construction
	<b>Bien articuler la place de la société civile et des pouvoirs publics</b> dans les démarches de co-construction / principe de subsidiarité
<b>MODELE ECONOMIQUE</b>	<b>Outiller les organisations sur l'animation des territoires</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des outils vivants et évolutifs pour animer les démarches de co-construction (outils collaboratifs, techniques d'animation collectives et légères,...)</li> <li>• Développer des outils pouvant être communs aux territoires, avec une capacité d'adaptation à leurs spécificités</li> </ul>
	<b>Trouver le modèle économique de l'amorçage et de l'expérimentation</b>
<b>SOLUTIONS DE GOUVERNANCE</b>	<b>Réfléchir à la mobilisation des ressources financières nécessaires en phase de pérennisation de l'action</b>
	<b>Réfléchir à un modèle de gouvernance solide</b> , permettant une réflexion sereine sur la co-construction
	<b>Définir des modalités de travail de la gouvernance</b> permettant la réalisation d'un travail de co-construction sans créer des démarches trop complexes, et permettant une interdépendance entre acteurs en préservant leur capacité d'initiative

Ces pistes sont actuellement approfondies et investiguées dans le cadre du groupe de réflexion prospective inter-régional co-piloté par Le RAMEAU et le Labo Alsacien des partenariats en coopération avec l'Association des Régions de France et la Caisse des Dépôts. Les conclusions sont prévues mi 2015.

## **Partie 3 : Retour d'expériences d'initiatives pionnières en matière de co-construction territoriale**

Afin d'illustrer concrètement les pratiques en matière d'animation des territoires, les initiatives pionnières suivantes permettent de comprendre les différents leviers utilisés pour réussir les démarches de co-construction. Elles proviennent d'un panel représentatif de la diversité des territoires, des acteurs à l'initiative de la co-construction et des actions d'animation territoriale.

### **1. Connaissance du territoire : l'exemple de Coordin'Actions**

De nombreuses initiatives comme le Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole dans le Nord, Agir ensemble en Poitou-Charentes ou le labo Alsacien des partenariats ont débuté leurs actions en réalisant un état des lieux territorial des relations existantes entre les associations et les entreprises pour y répondre.

Leurs études respectives, dont certaines ont été conduites par Le RAMEAU, décrivent à la fois les principaux enjeux du territoire ainsi que les pratiques que les acteurs ont développées pour y répondre. C'est une base de connaissance qui permet de valoriser l'existant et de démontrer que le mouvement est souvent bien plus engagé qu'il n'y paraît. Le prisme des relations entre acteurs est en effet rarement étudié, mais la réalité opérationnelle fait que de nombreuses alliances innovantes se mettent naturellement en place sans qu'elles soient identifiées comme telles.

Pour illustrer ces démarches, la récente étude de Coordin'Actions sur les fragilités en Ile-de-France en est un exemple. Les résultats seront rendus publics début février 2015, mais ont déjà fait l'objet d'une avant-première partagée lors des Ateliers des Fondations du Centre Français des Fonds et Fondations à Annecy en décembre 2014. Le fiche descriptive ci-après rappelle les objectifs, la genèse, les actions engagées ainsi que les résultats et les prochaines étapes de la démarche.



## Coordin'Actions

<http://www.coordinactions.org/>

### Fiche d'identité

**Objet : Elaboration de programmes d'actions concrets entre les acteurs sociaux, économiques, institutionnels et les citoyens d'un territoire, afin d'en réduire les fragilités sociétales.**

**Territoire :** Ile de France

**Statut :** Association

### Genèse

Coordin'Actions est née en 2014 de la fusion de deux associations travaillant sur les alliances :

- Solidarité Locale, créée par Diane Hassan, a permis la création de multiples partenariats entre associations et entreprises sur les départements des Yvelines et des Hauts-de-Seine
- APPORH, créée par Mathieu Bocquet, a pour objet est de mettre en lien les besoins des acteurs sociaux avec les stratégies RSE des PME sur les territoires.

### Objectif

La transition du modèle économique et social de notre société génère une augmentation visible des fragilités qui touchent de multiples domaines comme l'emploi, l'éducation, le logement, la santé ou l'environnement. Face à cela, les citoyens s'organisent et de nouveaux mouvements hybrides se développent associant entreprises, structures d'intérêt général et Pouvoirs publics.

L'objectif de Coordin'Actions est d'accompagner ces mouvements et de permettre la co-construction de solutions concrètes en faveur du bien commun, tout en répondant aux enjeux des différents acteurs impliqués.

### Activités en matière de partenariats

#### Diagnostics de territoire

- Identification des principales fragilités d'un territoire autour de 5 domaines (emploi, éducation-formation, logement, environnement, santé) et des acteurs en capacité de les réduire
- Partage du diagnostic auprès des différents acteurs du territoire (acteurs sociaux, entreprises, institutions, citoyens)
- Identification de pistes d'actions pour répondre aux fragilités prioritaires du territoire

#### Elaboration de programmes d'action

Mobilisation et animation des acteurs du territoire pour la mise en place d'actions collectives permettant de réduire une ou plusieurs fragilités sociétales.

### Résultats

Réalisation du diagnostic des fragilités sociétales de 5 territoires de la région Ile de France

### Prochaines étapes

Lancement d'un programme d'action collectif en Ile-de-France

## 2. Animation du territoire : l'exemple du Labo Alsacien des partenariats

Après la connaissance des réalités territoriales vient la question de l'animation du territoire. Comme nous l'avons vu, une double mission est essentielle :

- Articuler des temps de rencontre, de mise en relation et d'expérimentations collectives,
- Accompagner les organisations qui souhaitent passer à l'action: réflexion sur les enjeux et la stratégie à mettre en œuvre, mais aussi le cadrage, le pilotage et l'évaluation de la démarche partenariale.

Là encore, de nombreuses initiatives peuvent être mises en avant, mais rares sont celles qui sont aussi matures que celle du Labo régional Alsacien des partenariats.

Au-delà des résultats probants de la phase expérimentale (près d'une centaine de partenariats ont été créés grâce à l'action du labo), c'est la structuration de la réflexion du pilotage de l'initiative qui est intéressante. 4 questions ont été investiguées pour construire progressivement un dispositif qui réponde aux besoins et à la maturité du territoire :

- Quelles sont les solutions en matière d'accompagnement et d'animation du territoire ?
- Quelles sont les compétences nécessaires et quelle stratégie d'alliances mettre en place pour en disposer ?
- Quels sont les modèles économiques en phase d'expérimentation puis en phase de croisière ?
- Quelle gouvernance choisir pour ce dispositif collectif ?

A ce jour, toutes les réponses ne sont pas apportées, et il reste de nombreuses « briques » du modèle d'animation des alliances territoriales à inventer. Cependant, les retours d'expériences sont déjà riches de facteurs clés de réussite et de risques à éviter afin de développer des solutions pérennes et déployables à grande échelle.



## Le Labo régional des partenariats en Alsace

<http://www.lelabo-partenariats.org/>

### Fiche d'identité

**Objet : animation du territoire sur les partenariats associations – entreprises**

**Territoire : Alsace**

**Statut : structure qui s'appuie sur l'association Alsace Active**

### Genèse

En 2008, Alsace Active s'est appuyée sur sa connaissance du tissu associatif et entrepreneurial, son expérience autour des partenariats entre associations et entreprises et sur le savoir-faire de nombreux acteurs régionaux (associations, entreprises, universités, collectivités...) pour initier une démarche collective. En 2012, le Labo régional des partenariats est créé.

### Objectif

**Tester des partenariats innovants entre acteurs du territoire, les analyser et partager les bonnes pratiques afin de développer ces coopérations.**

Le Labo suit 3 objectifs :

- Réaliser des actions de mise en relation et d'accompagnement des partenariats,
- Développer l'animation régionale, au travers d'événements qui facilitent les rencontres entre associations et entreprises, et rassembler les acteurs régionaux actifs afin de partager les bonnes pratiques.
- Analyser la valeur créée pour les parties prenantes et pour le territoire, et diffuser les pratiques efficaces en s'appuyant sur le savoir-faire capitalisé.

### Activités en matière de partenariats

#### Animation du territoire

- Participation à des **diagnostics territoriaux**
- Organisation d'événements de **sensibilisation** (conférences présentant de « belles histoires »)
- **Mise en relation** des acteurs (speed dating)
- Réalisation d'**expérimentations collectives** (groupes de travail, forums ouverts, RDV business, théâtres forums,...)
- Capitalisation d'une **banque d'expérimentations partenariales**

#### Accompagnement des organisations

- **Accompagnement des associations** dans leur stratégie de partenariat
- **Accompagnement des entreprises** dans leur stratégie RSE
- Accompagnement des organisations dans la **création de partenariats communs**
- **Accompagnement des collectivités** dans leur projet de territoire

### Résultats

- Réalisation de **10 évènements collectifs** par an sur le territoire
- Accompagnement de **63 partenariats**

### Prochaines étapes

**Pérennisation et essaimage** du modèle d'animation territoriale des partenariats

### 3. Expérimentations partenariales territoriales

Après la connaissance des territoires et l'animation d'une dynamique collective, l'analyse des résultats des expérimentations territoriales sont, elles aussi, riches d'enseignements. Une rapide segmentation permet de distinguer 3 catégories correspondant à des réalités différentes :

- **Impulsions d'acteurs territoriaux** : comment l'exemple donné par des organisations peut-il devenir une impulsion pour engager l'ensemble du territoire autour d'initiatives clairement identifiées ?
- **Expérimentations collectives** : comment une réflexion entre acteurs de différents mondes, riches de leurs différences, peut-elle aboutir à un plan d'actions très opérationnel où chacun trouve sa place pour agir en complémentarité avec les autres,
- **Co-innovations territoriales** : comment ces démarches collectives peuvent-elles amener à inventer ensemble des solutions qu'aucune des organisations n'aurait pu mettre en place toute seule ?

#### a. Impulsion d'acteurs territoriaux autour de leurs initiatives : l'exemple de la FLDA

Que l'initiative vienne des associations, des entreprises ou des Collectivités territoriales, le principe d'exemplarité est toujours une nécessité. Un territoire sera d'autant plus réceptif à une dynamique collective d'alliances que certains pionniers pourront témoigner des impacts des expérimentations qu'ils ont eux-mêmes menées... au travers de leurs réussites comme de leurs échecs. Le témoignage de pairs est le meilleur ambassadeur pour promouvoir les alliances qui suscitent encore très souvent craintes et suspicions.

Les pionniers sont nombreux tant du côté des associations que celui des entreprises. Citons notamment ceux qui se sont engagés dans un questionnement sur la juste articulation nationale / territoriale de ces partenariats novateurs :

- Côté associations : ADIE, ARES, Cocagne, FACE, Habitat & Humanisme, Initiative France, Unis-cité ou Wimoov sont autant d'exemples d'acteurs pionniers en matière d'alliances à la fois sur le plan national et territorial,
- Côté entreprises : AG2R LA MONDIALE, les Caisses d'Epargne, EDF, GDF SUEZ, Generali, La Poste ou Renault ont développé des initiatives sociétales innovantes pour répondre à leurs enjeux en s'appuyant sur des actions partenariales territoriales dans le cadre de programmes nationaux.

Cette articulation entre l'action nationale et l'action territoriale est en effet une nécessité pour de nombreux sujets dont il convient de garantir la capacité de déploiement à grande échelle. Education, environnement, handicap, insertion, lutte contre la précarité, mobilité, transition énergétique... autant de domaines où la question n'est pas seulement de soutenir des initiatives localement pertinentes, mais aussi de trouver collectivement des solutions pour répondre à grande échelle aux défis du XXI<sup>ème</sup> siècle.

Par ailleurs, il convient aussi de souligner l'importance des innovations territoriales qui peuvent naître de rencontres entre acteurs locaux, et notamment autour de PME engagées. Citons le Réseau GDS sur la précarité énergétique en Alsace, Body Nature sur le développement territorial dans les Deux-Sèvres, Eurosit sur la conception de mobiliers de bureau adapté aux personnes en situation de handicap à Nevers ou encore Ekibio, l'importateur en France du Quinoa basé en Aveyron.

Ainsi, le socle d'une réussite territoriale de co-construction est l'impulsion donnée par les pionniers capables de prendre les risques nécessaires pour expérimenter de nouvelles formes d'alliances.

Illustrons nos propos au travers l'action de la Fondation de la Caisse d'Epargne de Loire-Drôme-Ardèche.



# Fondation de la Caisse d'Épargne Loire-Drôme-Ardèche (FLDA)

## Fiche d'identité

**Objet : Favoriser l'autonomie des personnes âgées, malades, handicapées ou vulnérables, notamment par le développement d'actions en faveur du maintien à domicile, par le soutien aux structures d'accueil et par l'appui aux aidants.**

**Territoire :** Ardèche

**Statut :** fondation

## Genèse

Créée en 2003, la FLDA est une fondation sous égide de la Fondation Caisses d'Épargne pour la solidarité, reconnue d'utilité publique en 2001. La FLDA est dirigée par un collège de fondateurs et un collège d'experts externes en lien avec les domaines couverts.

## Objectif

La FLDA a pour but de lutter contre toutes les formes de perte d'autonomie et d'exclusion sociale. Elle soutient des projets ponctuels présentés par des associations. Depuis 2010, elle soutient également un « projet-programme » en partenariat avec le CG de l'Ardèche.

## Activités en matière de partenariats

En 2004, la FLDA a effectué un diagnostic en Ardèche qui démontre une insuffisance de structures d'accueil spécialisées pour les personnes dépendantes, ainsi qu'une grande pluralité d'associations travaillant sans coopération dans ce domaine. La FLDA a donc monté un projet autour du maintien à domicile des personnes dépendantes, en mutualisant et en optimisant les services déjà proposés sur le territoire. Le CG de l'Ardèche en a été inspiré pour l'élaboration de son schéma départemental en faveur des personnes âgées. La FLDA et le CG de l'Ardèche ont ainsi signé un partenariat pour un « projet-programme » sur 2010-2012, autour de quatre axes: la coordination, la mutualisation et la territorialisation des structures, l'innovation et l'expérimentation de dispositifs pour le maintien à domicile, l'appui aux aidants et la communication sur ces problématiques. Ce partenariat a été renouvelé pour 2013-2015.

## Résultats

- Coordination et mutualisation des moyens pour les structures de téléassistance et de portage de repas autour de la création du Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale dans le bassin d'Annonay ;
- Création de la Maison de Lionel, une structure expérimentale de répit et de soins palliatifs pour les personnes en fin de vie ;
- Réalisation d'un guide pratique pour les professionnels et d'une plaquette d'information pour les familles, création d'une association « Du côté des aidants », création d'un lieu de ressources, etc. ;
- Création d'un guide synthétique de quatre pages à destination des personnes âgées et handicapées, afin d'informer ces publics sur leurs différents interlocuteurs et les solutions proposées sur le territoire.

## Prochaines étapes

Poursuivre le partenariat avec le CG de l'Ardèche.

### **b. Expérimentations collectives : l'exemple d'Agir ensemble à Charenton-Saint Maurice**

La seconde démarche d'expérimentation possible sur un territoire est la dynamique de réflexion collective.

Partir d'un diagnostic partagé des priorités du territoire pour animer une mise en débat sur les manières de répondre ensemble aux enjeux prioritaires du territoire est une forme intéressante d'expérimentation.

L'exemple développé ci-après est particulièrement intéressant. Les résultats d'Agir ensemble à Charenton-Saint-Maurice, communauté de communes de 45 000 habitants dans le Val-de-Marne, sont en effet significatifs. Sous l'impulsion des deux communes, près de 150 dirigeants du territoire se mobilisent depuis 2011. Des directeurs de site de grands groupes comme le Crédit Foncier, Essilor ou Natixis, des dirigeants de PME au travers du Club Gravelle Entreprendre et des associations locales, comme l'épicerie solidaire Le Petit Plus, l'association d'insertion Tremplin ou l'Académie de Boxes mais aussi l'équipe enseignante du lycée ont choisi d'agir ensemble sur le handicap, l'insertion des jeunes et la précarité. Pendant près d'un an, ils ont pris le temps de co-construire un plan d'actions de sept projets. Depuis 18 mois, c'est ensemble qu'ils œuvrent à la réalisation concrète de ces initiatives. Belle réussite sur la durée !

## Fiche d'identité

**Objet :** mobilisation des entreprises, associations et entreprises du territoire pour répondre aux fragilités des territoires.

**Territoire :** Charenton-Saint Maurice

**Statut :** Collectivité territoriale

## Genèse

En 2010, à l'occasion de l'étude de l'Observatoire national des partenariats auprès des Collectivités territoriales, une rencontre est organisée avec des élus de la Communauté de communes de Charenton-Saint-Maurice. Intéressés par le sujet, ils ont souhaité poursuivre la réflexion et mettre en place une démarche participative de co-construction sur leur territoire.

## Objectif

Sous l'impulsion de la Communauté de communes, l'objectif est de mobiliser les entreprises et associations du territoire pour identifier et construire des actions collectives répondant aux fragilités du territoire. La démarche est baptisée « Agir ensemble à Charenton – Saint Maurice ».

## Activités en matière de partenariats

Animation d'une démarche territoriale en 4 étapes :



## Résultats

Mise en place de 7 actions concrètes partenariales sur le territoire :

- **Handicap :** création d'un réseau territorial de référents sur le handicap, organisation d'un Raid sportif pour les personnes en situation de handicap
- **Insertion des jeunes :** création d'un parcours-action vers le monde professionnel pour les jeunes, organisation d'interventions par des professionnels pour présenter les métiers du territoire
- **Lutte contre la précarité :** création d'un réseau d'entraide local, création d'un observatoire des fragilités locales pour prévenir la précarité
- **Action transverse aux trois thématiques :** réalisation d'un guide des acteurs, ressources et dispositifs d'aide du territoire

## Prochaines étapes

Trouver un modèle pérenne de l'animation des entreprises et associations du territoire

### **c. Co-innovations territoriales : l'exemple de SilverGeek**

Enfin, l'étape la plus mature d'une expérimentation territoriale est celle consistant à faire émerger une innovation grâce à la mobilisation de tous.

L'un des exemples caractéristiques est le projet SilverGeek en Poitou-Charentes. Il est né suite à une étude territoriale sur les relations entre associations et entreprises initiée par La Poste, et à une démarche de réflexion collective autour de 3 groupes de travail sur les enjeux partagés du territoire (insertion, bien-vieillir et fracture numérique). Cette initiative a pour objectif de faciliter l'accès au numérique pour les personnes âgées.



## Projet SILVER GEEK

**SilverGEEK**

### Fiche d'identité

**Objet : Faciliter l'accès au numérique chez les seniors et réduire ainsi leur isolement**

**Territoire :** Région Poitou-Charentes

**Statut :** collectif informel regroupant une dizaine de structures

### Genèse

Suite à une étude sur les partenariats en Poitou-Charentes lancée par La Poste en 2012, un groupe d'une vingtaine d'entreprises et d'associations se sont réunis en 2013 dans le but de « Dialoguer et Agir ensemble pour plus de solidarité ». 3 groupes se sont formés : insertion, bien vieillir et fracture numérique. Ces 2 derniers groupes ont proposé la première action : SILVER GEEK.

### Objectif

Expérimenter à grande échelle sur la Région une innovation déjà testée par des acteurs locaux : faire jouer ensemble des personnes âgées et très âgées à des consoles de jeux ou tablettes, pour leur permettre de sortir de leur isolement.

### Activités en matière de partenariats

L'alliance s'est construite autour d'une dizaine de structures fortement engagées dans l'expérimentation : des entreprises (Orange, Macif, La Poste,...), des associations (Unis-Cité, Atelier du Bocage/Solidatech, Passerelles et Compétences, Futuroland, Centre socio culturel des 3 cités, Solid'Rnet, SPN, Uriopss....) et le Conseil Général des Deux-Sèvres.

La mise en œuvre est réalisée grâce à un processus informel dans lequel chacune des structures organisatrices apporte ses propres compétences.

L'expérimentation dure 8 mois et regroupe 15 lieux d'accueil diversifiées (EHPAD, CSC, MJC, Foyers). Elle repose sur 3 briques : prêt de matériel, animation et évaluation.

Une étape clef de l'expérimentation sera le trophée SILVER GEEK qui rassemblera les meilleurs joueurs seniors à l'occasion de la Gamer Assembly qui se déroulera au Futuroscope en Avril 2015.

### Résultats

- Une réelle dynamique créée entre la dizaine de structures organisatrices qui sont fortement engagées dans cette expérimentation,
- Des retours des structures d'accueil des personnes âgées très positives, avec des bénéficiaires au sein des EHPAD fortement intéressés, que ce soit par le jeu de bowling de la Wii, ou les recherches réalisées à partir du maniement des tablettes (Google Maps, jeux, Skype, photos ....),
- Des premiers résultats positifs auprès de malades atteints d'Alzheimer,
- Des jeunes volontaires qui partagent des moments riches avec les personnes âgées.

### Prochaines étapes

Une évaluation des résultats pour les différents bénéficiaires de cette expérimentation sera réalisée mi 2015. Les conditions d'un essaimage sur l'ensemble de la Région, voir le reste de la France, seront alors analysées.

## En conclusion

Les alliances en territoire entre associations, entreprises et Collectivités territoriales sont encore en émergence, et le mouvement de co-construction est appelé à croître pour mieux répondre aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux. La maturité progressive incite à s'attacher avec soin à cette dynamique. Les initiatives pionnières sont à valoriser et les expérimentations innovantes à encourager.

En partenariat avec les acteurs de référence, notamment l'Association des Régions de France, la Caisse des Dépôts, le Ministère en charge de la Vie Associative, le MEDEF et le Mouvement Associatif, Le RAMEAU poursuit ses travaux de recherche. Avec le Labo Alsacien des partenariats, il mène en particulier une réflexion sur le partage d'expériences entre les territoires sur l'animation de la co-construction. Avec la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne, il initie aussi en 2015 le nouveau programme de recherche « Territoires d'avenir » sur l'articulation entre le niveau territorial et le niveau national du mouvement d'alliances.

Par ailleurs, grâce au soutien de la Fondation Bettencourt Schueller, Le RAMEAU met à disposition les résultats de ses recherches en « open source » auprès des acteurs territoriaux. Eclairages prospectifs au travers de notes de réflexion stratégique et d'études, outils d'aide à la décision au travers de référentiels et de guides, kits pratiques pour mettre en œuvre concrètement des partenariats grâce à des retours d'expériences de pairs... autant d'outils pour aider les décideurs, les praticiens et les experts à se saisir de l'opportunité de concevoir et de déployer des stratégies partenariales innovantes et pertinentes.

Le contexte actuel montre que nous ne traversons pas une succession de crises – financière, économique, sociale puis politique – mais que nous vivons une profonde mutation de Société. La co-construction du bien commun n'est plus un choix, mais une obligation pour inventer ensemble des solutions à la hauteur des besoins et des enjeux. Le « prendre soin » du monde, des autres et de soi devient une priorité incontestable. Un juste équilibre entre l'épanouissement individuel de chacun et le « vivre ensemble » pour le bien-être de tous est à trouver. Aucune organisation ne peut plus avoir l'arrogance de prétendre « savoir quoi faire » pour faire face aux transformations profondes que nous vivons. Ce principe de réalité n'est pas une fatalité, mais au contraire une formidable opportunité de faire bouger les lignes et d'inciter à changer nos pratiques. Ceux qui auront ouvert le chemin vers une plus grande altérité, et qui auront expérimenté de nouvelles formes d'alliances seront ceux qui guideront la Société vers un XXI<sup>ème</sup> siècle plus solidaire et durable.

Ce sont des territoires qu'émergeront les nouvelles voies collectives à explorer. Sachons être à leur écoute, et suivre l'aventure que ces « Artisans du bien commun » nous proposent de vivre ensemble !

## ANNEXES :

---

**D**ans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est **essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail**. Le glossaire ci-joint correspond à celui que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Ces **définitions** sont progressivement confirmées / informées par les résultats des travaux de recherche. Elles **n'ont donc pas vocation à être universelles, mais seulement à clarifier les concepts utilisés**.

**Annexe 1 – GLOSSAIRE - DEFINITIONS GENERALES DES CONCEPTS**

**Annexe 2 – TYPOLOGIE DES PARTENARIATS ASSOCIATIONS - ENTREPRISES**

**Annexe 3 – OBJECTIFS DES ASSOCIATIONS & DES ENTREPRISES**

\* \* \*

## Annexe 1 – GLOSSAIRE - DEFINITIONS GENERALES DES CONCEPTS

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous sont celles que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Ces définitions n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

- **Société civile** : la société civile peut schématiquement se découper en 3 sphères complémentaires :
  - Les citoyens directement et/ou réunis sous forme informelle, comme les collectifs par exemple,
  - Les entreprises et l'ensemble du corps social qui la compose, représentées au travers de sa structuration paritaire : syndicats / patronat,
  - Le secteur associatif qui se structure lui-même entre le secteur organisé (environ 60% du secteur), et les associations non affiliées à une fédération.
  
- **Intérêt général, bien commun, utilité sociétale et utilité publique** : parfois utilisées indifféremment, ces 4 notions se distinguent de la manière suivante :
  - **Intérêt général** : c'est ce qui est défini comme tel par une autorité jugée compétente pour arbitrer ce qui relève ou non de l'intérêt général. En France, l'intérêt général désigne l'intérêt collectif défini et régi par l'Etat et les pouvoirs publics. Très longtemps en France, l'intérêt général a été considéré comme un monopole d'Etat. La décentralisation pose la question de l'élargissement à l'ensemble des Pouvoirs publics de la gestion de cet intérêt général. Par définition, la logique induite est « top down » : une autorité arbitre.
  - **Bien commun** : c'est la participation des acteurs de la société civile à un intérêt supérieur à la somme des intérêts individuels concernés. La co-construction du bien commun correspond à la capacité des acteurs à être individuellement et collectivement force de proposition auprès des autorités légitimes pour porter l'intérêt général. La logique est ici « bottom up » : la société civile propose. L'articulation entre les deux notions de bien commun et d'intérêt général caractérise le modèle de société souhaité.
  - **Utilité sociétale (ou sociale)** : c'est la contribution d'une organisation au bien commun. Elle rend compte de ses impacts sur ses parties prenantes, la Cité, les publics fragiles et/ou le territoire.
  - **Utilité publique** : c'est la reconnaissance attribuée par les Pouvoirs publics à une organisation qui atteste ainsi de la valeur sociétale de ses activités. Certains corps intermédiaires assurent une mission d'intérêt général, la Reconnaissance d'Utilité Publique (RUP) est le signe politique de l'importance accordée à la pérennité de la mission portée par un acteur privé.

\*\*\*

**Partenariat.** Il n'existe pas de définition officielle du partenariat, notamment entre association et entreprise. Selon les acteurs, le terme recouvre différentes réalités. S'appuyant sur ses études et ses expérimentations, Le RAMEAU définit le partenariat comme les modes de coopération qui permettent à l'entreprise et à l'association de répondre à leurs enjeux respectifs tout en contribuant au Bien commun. Ces formes de coopération sont au nombre de 4 : mécénat, innovation sociétale, coopération économique, pratiques responsables. Elles obéissent à des objectifs, des logiques et des degrés d'engagement ou de co-construction différents.

**Partenariat stratégique.** Le partenariat est considéré comme stratégique s'il impacte non seulement les pratiques des organisations, mais aussi leurs missions. Il repose sur la co-construction de solutions. Pour la structure d'intérêt général, il doit donc dépasser le cadre de l'obtention de ressources complémentaires pour s'inscrire dans une réelle contribution au rayonnement et/ou à la consolidation de la structure. Pour les entreprises, il doit dépasser le cadre de la mobilisation des parties prenantes internes / externes pour devenir un enjeu de performance, par exemple en matière d'innovation.

## Annexe 2 – LES CATEGORIES DE PARTENARIAT

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous sont celles que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Ces définitions n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

Les entreprises et les structures d'intérêt général, qui mettent en place des partenariats, sont motivées par une palette d'objectifs différents. Certaines entreprises vont prioritairement chercher à mobiliser leurs collaborateurs autour d'un projet fédérateur et /ou à accroître le dialogue avec leurs parties prenantes ; alors que d'autres vont davantage viser à capter de nouvelles tendances ou faire évoluer leurs pratiques. Les associations peuvent, quant à elles, souhaiter tisser des relations avec les entreprises pour diversifier leurs ressources financières et humaines ; mais aussi renforcer l'impact de leur projet associatif au travers d'alliances nouvelles, notamment sur leurs projets d'innovation sociétale. En fonction des objectifs visés, 4 catégories de partenariat sont adaptés<sup>1</sup>.

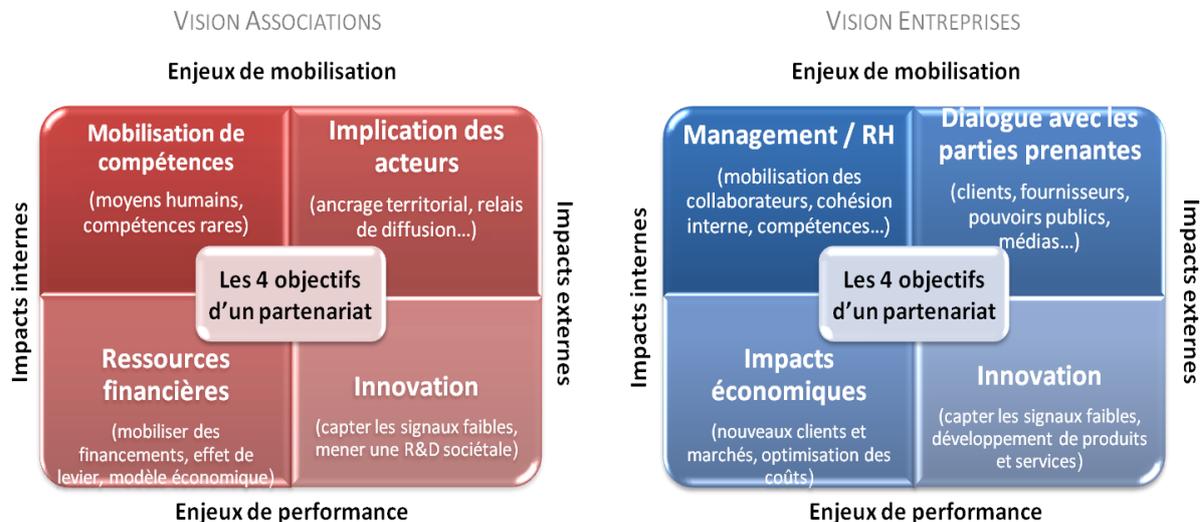
- **Le mécénat** : précurseur des relations associations – entreprises en France, il consiste principalement en un soutien financier, humain, matériel ou logistique à une association d'intérêt général. Les retours pour l'entreprise sont la capacité à mobiliser les salariés autour d'une cause commune, ainsi qu'un impact à long terme sur sa réputation. Dans ce type de relation, le mécène et l'association conservent une très grande souplesse, car elle implique peu les deux acteurs.
- **Les pratiques responsables** : l'association contribue à l'amélioration des pratiques de l'entreprise et l'aide à conduire le changement nécessaire dans le cadre d'une démarche de responsabilité sociétale. L'entreprise bénéficie ainsi du domaine de compétences de l'association (environnement, handicap, insertion...).
- **La coopération économique** : l'objectif est la contribution de chacun des partenaires à une offre commune. Historiquement développée par les ONG internationales et les grandes entreprises dans les pays en voie de développement au cours des années 1990, la coopération économique émerge aujourd'hui en France, par exemple au travers des réponses communes aux appels d'offres des collectivités territoriales.
- **L'innovation sociétale** : cette catégorie met l'accent sur la capacité des associations à inventer de nouvelles solutions pour répondre à des besoins non encore pourvus sur les territoires, notamment en faveur des publics fragiles. Les entreprises peuvent mettre leur capacité d'industrialisation au service de l'association pour l'aider à déployer à grande échelle une innovation sociétale. Ils inventent alors ensemble les modalités d'essaimage, voire de déploiement, adaptées.



<sup>3</sup> Ces quatre catégories de partenariats sont issues des travaux de recherche appliquée du RAMEAU basés sur une étude de plus de 300 cas pratiques de partenariats.

## Annexe 3 – LES OBJECTIFS D’UN PARTENARIAT POUR LES DEUX PARTENAIRES

Pour les entreprises, comme pour les associations, les partenariats répondent à 4 catégories d’objectifs, qui synthétisent l’ensemble des enjeux respectifs. Afin d’assurer la primauté du Bien Commun, il revient généralement à l’association, à partir de ces objectifs, d’être force de propositions auprès de l’entreprise pour construire un partenariat. Le partenariat répond donc à un triple enjeu : celui de l’intérêt général, celui de l’association et celui de l’entreprise.



Source : Le RAMEAU

### Un objectif de ressources humaines

- ❖ **Pour l’entreprise**, les enjeux de ressources humaines auxquels les partenariats peuvent répondre s’organisent autour de 4 axes :
  - **Le soutien aux collaborateurs dans leurs initiatives privées d’engagement** au service du bien commun
  - **La mobilisation des compétences de l’entreprise au service d’un projet d’intérêt général**
  - **Le renforcement de la dynamique managériale de l’entreprise**
  - **La transition professionnelle** vers une responsabilité associative en fin de carrière
- ❖ **Pour l’association**, il s’agit principalement de mobiliser les ressources humaines et compétences nécessaires pour réaliser son projet. L’entreprise dispose souvent d’une expertise complémentaire aux compétences déjà présentes au sein de l’association. En outre, l’entreprise est un vivier de « bonnes volontés » dont la participation est appréciée dans le cadre d’événements d’intérêt général : téléthon, épreuve sportive pour lever des fonds, collecte...

### Un objectif de relation avec les parties prenantes, notamment territoriales

- ❖ **Pour l’entreprise**, cet enjeu se traduit par le dialogue et l’implication des parties prenantes externes à l’entreprise. Elles désignent l’ensemble des acteurs qui interagissent avec elle. Parmi elles : les clients et fournisseurs, les collectivités locales, les citoyens, le monde académique, les médias, d’autres entreprises... La relation de l’entreprise à son écosystème lui permet notamment de renforcer son ancrage territorial, de comprendre l’évolution des besoins, voire d’anticiper des situations de crise ou de désamorcer des points de blocage.
- ❖ **Pour l’association** l’ouverture à d’autres réseaux permet également de renforcer son ancrage territorial. C’est aussi un moyen de démultiplier la portée de son message auprès d’autres réseaux que ceux touchés par l’association. Enfin, l’ouverture à l’autre permet de capter les enjeux du territoire sous un autre angle, notamment économique.

## Un objectif économique

- ❖ **Pour l'entreprise**, un partenariat associatif peut avoir une portée économique. On distingue principalement 3 impacts économiques :
  - **L'optimisation des coûts** : notamment dans l'environnement (déchets, énergie, transports...) et en matière d'achats responsables.
  - **La participation aux marchés publics** : clause d'insertion dans les appels d'offres, marchés publics « verts »...
  - **L'appui à l'élaboration de solutions pour les clientèles fragiles** : dénommée BoP (Base of Pyramid) dans les pays en voie de développement ou émergents, cette réponse économiquement viable permet de répondre de manière « industrielle » à de profonds défis de société. Le microcrédit en est un des symboles. Au carrefour de l'innovation sociétale et du développement économique, l'entreprise peut s'appuyer sur des associations pour développer une offre de produits ou services adaptées aux populations en fragilité économiques. Les secteurs associatifs concernés ont une connaissance approfondie de ce type de public. En émergence en France, cet axe fait l'objet de travaux de recherche depuis une dizaine d'années.
  
- ❖ **Pour l'association**, l'enjeu économique se situe essentiellement dans le développement de ses ressources et dans la consolidation de son modèle économique. Le principal avantage des relations entreprises est de favoriser une visibilité, grâce à un engagement dans une logique pluri-annuelle.

## Un objectif d'innovation

- ❖ **Pour l'entreprise** l'innovation est au cœur de sa performance. 1 PME sur 5 la considère comme un élément stratégique de développement<sup>4</sup>. Si l'innovation technique et technologique est l'apanage de l'entreprise, il s'agit dans le cadre des partenariats d'innovation sociale et sociétale. Ceux-ci permettent à l'entreprise de capter les signaux faibles sur les territoires et d'inventer de nouvelles réponses en phase avec les évolutions profondes des besoins et des comportements.
  
- ❖ **Pour l'association** : par nature le secteur associatif est porteur d'innovations. Il expérimente des solutions, mais doit pouvoir également essaimer ses initiatives. Dans ce processus, les entreprises apparaissent comme des acteurs légitimes pour contribuer au déploiement et /ou à l'industrialisation de certaines solutions.

---

<sup>4</sup> Source : Observatoire des PME/ETI, Opinion Way, décembre 2014.