Note de réflexion prospective

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

LE RAMEAU

Les modèles de co-construction en territoire

29 février 2016

Contexte et objectif de la note sur les modèles de co-construction en territoire

Face aux besoins sociaux, sociétaux, économiques et environnementaux, les alliances entre acteurs des territoires s'imposent progressivement comme une clé de voute de l'émergence de solutions innovantes et pertinentes. Associations, entreprises, Collectivités Territoriales, universités, médias, experts… Chacun a en effet une partie des leviers pour répondre aux nouveaux défis collectifs.

Le mouvement est en marche. Aujourd'hui, 37% des entreprises d'au moins 10 salariés réalisent des partenariats avec les structures d'intérêt général. Côté associations, elles sont 38% à être engagées avec les entreprises, et même 53% parmi les associations employeuses. Par ailleurs, 69% des Français pensent que les partenariats entre les acteurs peuvent être source d'innovation pour mieux répondre aux fragilités de leur territoire[1]. Les différentes organisations des territoires répondent déjà activement à ce nouveau « devoir d'alliances » réclamé par les citoyens. 65% des pionniers des alliances en territoire estiment que leur territoire est en effet engagé dans cette dynamique.[2]

Face à cette réalité en marche, cette note a pour objectif de partager les résultats des recherches du RAMEAU sur les modèles de co-construction en territoire. Elle explore successivement 3 questions :

- Quels sont aujourd'hui les enjeux de la co-construction territoriale et quel en est l'état des lieux ? Pourquoi le mouvement s'accentue ?
- Quelles formes peut prendre cette co-construction territoriale ? Comment se concrétise-t-elle ?
- Quelle ingénierie doit mettre en place un territoire pour faire émerger ces formes de co-construction ? Comment s'y prendre ?

Il s'agit là du deuxième volet d'un tryptique de publications du RAMEAU sur la co-construction en territoire :

- **Volet 1** : Note de réflexion sur les enjeux et les pratiques de la co-construction en territoire *(janvier 2015)*.
- **Volet 2 :** Note de réflexion sur les modèles de co-construction en territoire *(février 2016).*
- **Volet 3 :** Référentiel sur la co-construction en territoire *(publication à venir en juin 2016).*

Les résultats des travaux de recherche et des expérimentations territoriales pilotées par Le RAMEAU sont cités en annexe, et vous pouvez les retrouver sur le site du RAMEAU : http://www.lerameau.fr.

[1] Programme PHARE de l'Observatoire des partenariats –Etudes PHARE-Citoyens, Entreprises et Associations (COMISIS, 2015)
2 Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire, pour Le RAMEAU (Isabelle GULPHE-LACHAUD, 2016)

Les travaux de recherche du RAMEAU sont diffusés grâce au soutien de la Fondation Bettencourt Schueller et de la Caisse des Dépôts

FONDATION BETTENCOURT SCHUELLER

Caisse des Dépôts

En synthèse

Citoyens, entreprises et associations plébiscitent les alliances entre acteurs d'un même territoire comme une réponse pour réduire les fragilités qu'ils rencontrent, mais aussi pour faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois. La co-construction s'impose aujourd'hui comme un mouvement en marche sur les territoires, mais au travers des degrés de maturité variables.

Cette co-construction territoriale peut prendre 3 formes : l'animation du dialogue entre acteurs d'un territoire, l'expérimentation collective pour inventer ensemble une réponse face à un enjeu commun, ou encore l'alliance entre organisations autour d'un partenariat clairement défini.

Ces 3 formes de co- construction nécessitent une ingénierie territoriale spécifique sans laquelle les territoires seraient confrontés à une forme de « plafond de verre » limitant la portée de leurs actions. La mise en place de cette ingénierie soulève quatre séries de questions propres à tout modèle d'innovation :

- **Quelles actions mettre en place pour développer la co-construction ?**
- **Quels rôles complémentaires instaurer entre acteurs du territoire pour conduire la démarche ? Qui peut/doit être à l'initiative ?**
- **Quel modèle économique pour financer l'ingénierie de co-construction en territoire ? Comment créer les nouveaux modèles économiques hybrides nécessaires à la pérennisation de la dynamique ?**
- **Au sein de quel dispositif accueillir cette ingénierie ? Quelle doit en être la gouvernance ? Quel cadre technique est le plus adapté (juridique, fiscal, social et financier)-?**

Les réponses existantes sont à des niveaux d'avancement variés. Les sujets les plus complexes restent sur un plan stratégique la question du modèle économique, et sur un plan politique celle du dispositif de gouvernance. Ils confirment le besoin d'investiguer davantage sur les réponses qui s'inventent chaque jour afin d'apporter des solutions pertinentes, et celui de développer les échanges entre pionniers de l'animation de la co-construction en territoire, afin d'être à l'écoute des expérimentations innovantes.

Les modèles de co-construction territoriales s'inventent en marchant. Il est essentiel d'en observer les progrès, mais aussi de favoriser un véritable « droit à l'expérimentation partenariale » afin de répondre au « devoir d'alliances » réclamé par les citoyens, les associations et les entreprises.

Table des matières

Contexte et objectif de la note sur les modèles de co-construction en territoire **1**

En synthèse **2**

Table des matières **3**

Partie 1 : Enjeux et état des lieux de la co-construction en territoire **4**

1. La définition d'une fragilité territoriale *4*

2. Les fragilités prioritaires sur les territoires *5*
a. La vision du citoyen 5
b. La vision des associations 5
c. La vision des entreprises 6
d. Le regard croisé des citoyens, des associations et des entreprises 6

3. Etat des lieux de la co-construction territoriale *7*
a. La co-construction, une réponse aux fragilités des territoires 7
b. Les pratiques d'alliances en territoire 8
c. La diversité régionale 10

Partie 2 : Les formes de la co-construction en territoire **11**

1. Les 3 formes de co-construction en territoire *11*
a. Le dialogue territorial 11
b. Les expérimentations collectives 12
c. Les partenariats entre les organisations 12

2. Un cheminement territorial en 3 temps… *14*

3. ... Qui s'apprend en marchant ! *14*

Partie 3 : L'ingénierie de la co-construction en territoire **15**

1. Les solutions d'ingénierie à développer pour la co-construction territoriale *15*
a. L'animation du dialogue territorial 16
b. L'accompagnement des expérimentations collectives 17
c. L'accompagnement des partenariats 18

2. La chaîne de valeur de l'ingénierie de la co-construction en territoire *19*

3. Le modèle socio-économique de l'ingénierie de la co-construction en territoire *21*

4. Le dispositif de l'ingénierie de la co-construction en territoire *24*

En conclusion **28**

Partie 1 : Enjeux et état des lieux de la co-construction en territoire

Au service de quoi la co-construction est-elle aujourd'hui plébiscitée sur nos territoires ? Depuis 2013, l'Observatoire des partenariats conduit le programme d'études PHARE pour y répondre. Il consiste à interroger citoyens, associations, entreprises et institutions sur leur vision des fragilités prioritaires de leur territoire ainsi que sur le rôle de la co-construction pour apporter des solutions face à ces fragilités. Ces études sont réalisées à l'échelle des 13 nouvelles régions françaises afin de pouvoir analyser les spécificités régionales.

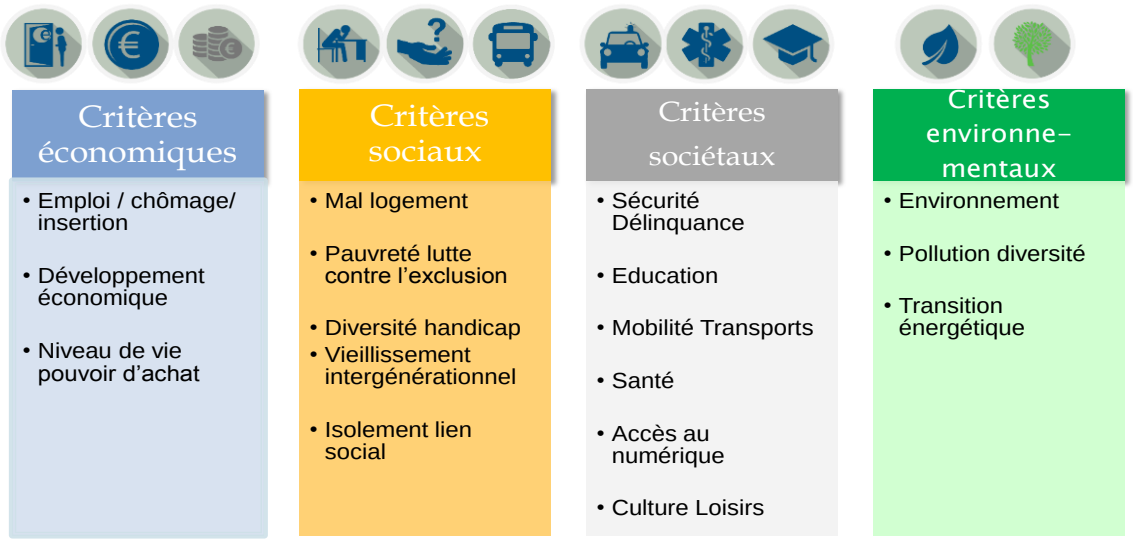
A fin février 2015, les études auprès des citoyens, des associations et des entreprises ont été réalisées, ainsi que les rapports régionaux, qui en déclinent les résultats territorialement. Ces études nous éclairent sur les enjeux du développement des alliances sur les territoires.

1. La définition d'une fragilité territoriale

« La notion de fragilité est évolutive et dépend de son environnement. Ainsi, une fragilité se repère à partir du « seuil idéal » d'une société se considérant comme épanouie. Elle se définit à travers l'écoute des vécus et des écarts enregistrés entre des populations. Par ailleurs, une fragilité territoriale demande une définition stricte des territoires considérés »[3].

Après 18 mois d'analyse et fort des résultats de l'étude exploratoire réalisée par Coordin'Actions[4], l'Observatoire des partenariats propose de distinguer 16 fragilités territoriales, regroupées selon 4 critères, selon la segmentation présentée ci-dessous :

16 fragilités territoriales représentatives de la situation d'un territoire



Ces 16 fragilités potentielles permettent d'éclairer sur la situation d'un territoire et d'analyser les priorités d'actions en fonction de la situation relative de chacun des territoires par rapport aux autres. Il est intéressant d'analyser à la fois la situation objective d'un territoire, mais aussi la perception qu'en ont les acteurs du territoire. C'est l'objectif du programme PHARE.

---

[3] Présentation d'Anne Robin, Directrice Scientifique des études de l'Observatoire des Partenariats, à l'occasion de la restitution du regard croisé des citoyens, des associations et des entreprises sur les « Fragilités et co-construction en territoire », décembre 2015.
[4] Etudes des fragilités en Ile de France (Coordin'Actions, 2015)

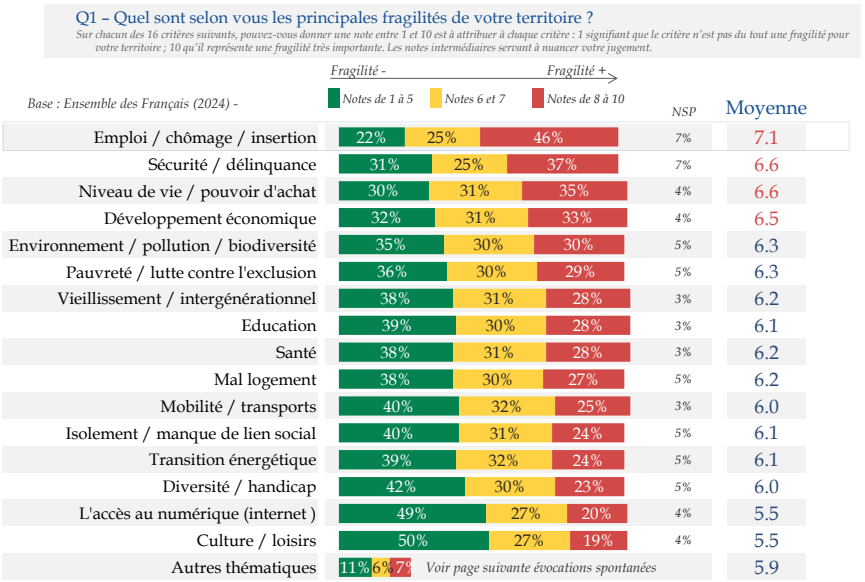
2. Les fragilités prioritaires sur les territoires

En premier lieu, il est utile d'analyser et de comparer la perception des citoyens, des associations et des entreprises sur les fragilités qu'ils jugent aujourd'hui prioritaires sur leurs territoires.

a. La vision du citoyen[5]

Parmi les 16 fragilités d'un territoire, les questions économiques sont en tête des préoccupations des citoyens. Elles se traduisent par l'emploi (note moyenne de 7,1/10), mais aussi par le niveau de vie (6,6) et le développement économique (6,5).

La 2ème préoccupation des Français porte sur « la sécurité / délinquance »: 7 citoyens sur 10 la ressentent comme une fragilité. Viennent ensuite les questions environnementales (6,3) et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion (6,3).

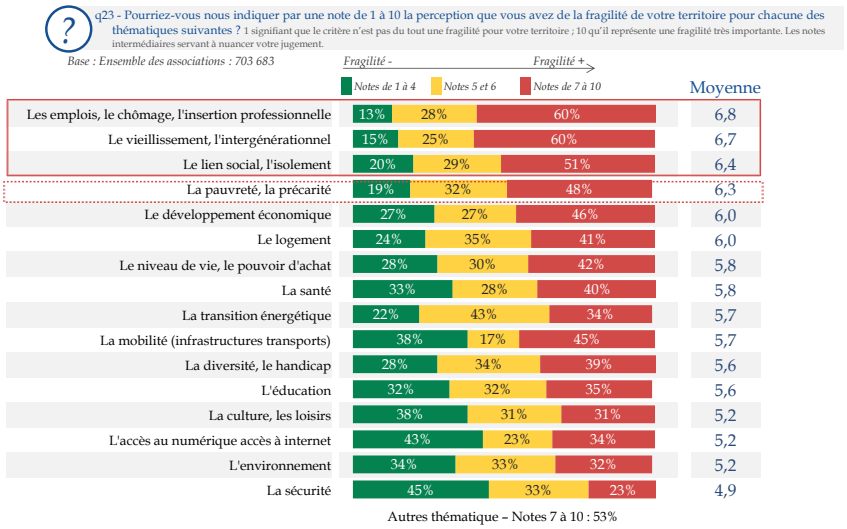


Pragmatique, le citoyen se sent le premier concerné et impliqué par les fragilités de son territoire. **C'est en fonction de son propre vécu qu'il les classe**. Il place ainsi son emploi, son niveau de vie et sa sécurité, avant les enjeux plus globaux de développement économique, d'environnement et de lutte contre la pauvreté.

b. La vision des associations[6]

Parmi les fragilités territoriales, les dirigeants associatifs identifient en priorité, les difficultés économiques et sociales des personnes : c'est à dire l'emploi (note moyenne de 6,8/ 10), le vieillissement (note de 6,7) et le lien social (note de 6,4). A noter que la pauvreté (6,3) suit de près ce trio.

Ces acteurs perçoivent également les dynamiques économiques et sociétales de leur territoire : le développement économique et le logement (6 chacun), le niveau de vie et la santé (5,8 chacun), ainsi que la transition énergétique et la mobilité (5,7 chacun).



[5] Etude PHARE – Citoyens pour l'Observatoire des partenariats (Comisis-Opinion Way, Septembre 2015)
[6] Etude PHARE – Associations pour l'Observatoire des partenariats (Comisis, Novembre 2015)

Ainsi, les dirigeants associatifs mettent **en avant les difficultés vécues par les populations qu'ils côtoient dans le cadre de la réalisation de leurs missions de terrain**.

Cette perception globale est à nuancer selon la nature des associations : les associations employeuses sont plus sensibles au lien social, alors que celles exclusivement bénévoles priorisent le vieillissement.

c. La vision des entreprises[7]

Les dirigeants d'entreprises se soucient en priorité des difficultés des personnes sur leur territoire. Ils classent ainsi prioritairement l'emploi (note moyenne de 5,6/ 10), la pauvreté (note de 5,5) et le pouvoir d'achat (note de 5,4) ; autrement dit ce qui semble être le « vital » du citoyen.

Les dirigeants mettent aussi en avant la nécessité d'un territoire dynamique : développement économique, vieillissement, transition énergétique (5,2 chacun), ainsi que la mobilité (5,1).

Le socle sociétal avec la culture, l'éducation ou l'environnement (4,8) ne semble pas être pour les dirigeants des fragilités propres à leur territoire, mais à traiter plus globalement et collectivement.

Les **fragilités perçues peuvent ainsi être associées à trois espaces : « le vital » du citoyen, la dynamique du territoire et ses leviers, et le socle sociétal.**

Q19 – Y a-t-il des thématiques sur lesquelles votre territoire est plus ou moins fragile, ou plus ou moins performant ? Pourriez-vous nous indiquer par une note de 1 à 10 la perception que vous avez de la fragilité de votre territoire pour chacune des thématiques suivantes ? 1 signifiant que le critère n'est pas du tout une fragilité pour votre territoire ; 10 qu'il représente une fragilité très importante. Les notes intermédiaires servant à nuancer votre jugement.

Base : Ensemble des Entreprises de 10 salaries et + 221 900

	Fragilité - Notes de 1 à 4	Notes 5 et 6	Fragilité + Notes de 7 à 10	NSP	Moyenne
L'emploi le chômage l'insertion professionnelle	28%	38%	34%	0%	5.6
La pauvreté la précarité	28%	40%	32%	0%	5.5
Le niveau de vie le pouvoir d'achat	28%	44%	28%	0%	5.4
Le développement économique	32%	42%	25%	1%	5.2
Le vieillissement/ l'intergénérationnel	31%	43%	24%	2%	5.2
La transition énergétique	24%	54%	21%	1%	5.2
La mobilité (infrastructures transports)	33%	43%	23%	1%	5.1
Le lien social l'isolement	30%	48%	21%	1%	5.1
La sécurité	36%	38%	26%	0%	5.0
La santé	35%	40%	24%	1%	5.0
La diversité le handicap	31%	50%	17%	2%	5.0
Le logement	35%	44%	19%	2%	4.9
L'accès au numérique (internet etc.)	41%	35%	23%	1%	4.8
La culture les loisirs	41%	37%	22%	0%	4.8
L'éducation	40%	40%	19%	1%	4.8
L'environnement	36%	46%	18%	0%	4.8

d. Le regard croisé des citoyens, des associations et des entreprises

Le regard croisé des citoyens, des associations et des entreprises sur les fragilités prioritaires du territoire permet de faire ressortir comme fragilité n°1 l'emploi / le chômage / l'insertion professionnelle[8]. Viennent ensuite les questions de pauvreté/précarité, de niveau de vie / pouvoir d'achat, ainsi que celles qui y sont associées.

Si la sécurité/délinquance est un sujet qui ressort fortement dans les attentes des citoyens, il est intéressant de noter qu'elle ne ressort pas comme fragilité prioritaire dans la vision des associations et des entreprises.

Top 3 des fragilités prioritaires
Regard croisé citoyens / associations / entreprises

7 Etude PHARE – Entreprises pour l'Observatoire des partenariats (Comisis-Opinion Way, Octobre 2015)

8 Programme PHARE de l'Observatoire des partenariats –Etudes PHARE-Citoyens, Entreprises et Associations (COMISIS, 2015)

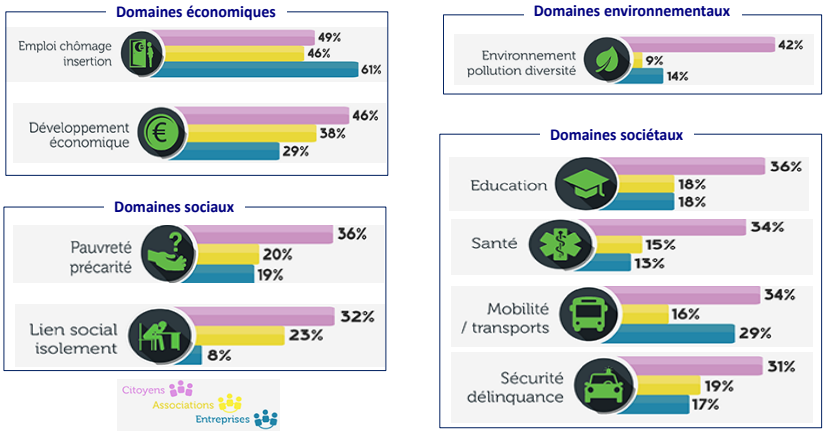
3. Etat des lieux de la co-construction territoriale

a. La co-construction, une réponse aux fragilités des territoires

Une fois ces fragilités territoriales identifiées, il est intéressant d'étudier lesquelles sont considérées comme des **terrains d'application propices aux alliances**. Autrement dit, sur quels sujets la co-construction est-elle aujourd'hui perçue comme particulièrement pertinente ?

Le regard croisé des citoyens, des associations et des entreprises fait ressortir 8 fragilités clés[9], pour lesquelles les alliances sont considérées comme particulièrement pertinentes : l'emploi, le développement économique, la lutte contre la précarité, le lien social, l'environnement, l'éducation, la santé et la mobilité.

Les domaines privilégiés pour co-construire

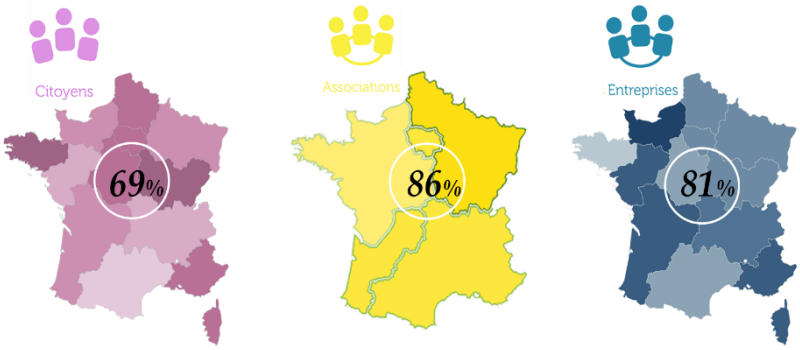


Il est intéressant de voir que l'étendue d'application des alliances est large et touche tous types de domaines : économiques, sociaux, sociétaux, environnementaux.

Ajoutons que citoyens, associations et entreprises reconnaissent les alliances comme un facteur clé dans la réponse à ces fragilités. Ainsi, 69% des citoyens, 86% des associations et 81% des entreprises mentionnent les alliances comme une « source d'innovation »[10].

C'est ainsi un véritable « devoir d'alliance » qui s'exprime pour inventer ensemble des solutions pertinentes aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux.

Les partenariats, source d'innovation



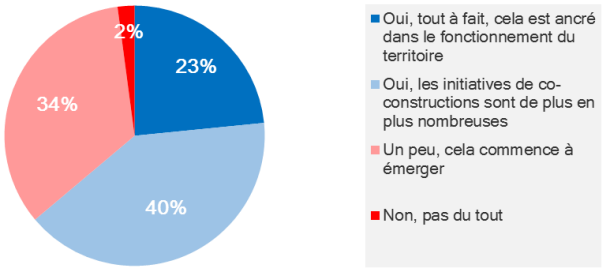
[9] Programme PHARE de l'Observatoire des partenariats –Etudes PHARE-Citoyens, Entreprises et Associations (COMISIS, 2015)
[10] Programme PHARE de l'Observatoire des partenariats –Etudes PHARE-Citoyens, Entreprises et Associations (COMISIS, 2015)

b. Les pratiques d'alliances en territoire

La co-construction apparait aujourd'hui comme une dynamique en marche ; même si elle revêt une maturité variable selon les territoires.

Ainsi, 63% des pionniers des alliances en territoire[11] considèrent aujourd'hui que leur territoire porte une dynamique de co-construction, qu'elle soit pleinement ancrée dans le fonctionnement du territoire ou qu'elle relève d'initiatives multiples. De plus, ils sont 33% à constater que cette dynamique commence à émerger sur leurs territoires[12].

Selon vous, votre territoire est-il porteur d'une dynamique de co-construction pour le bien commun entre acteurs de différentes origines ?



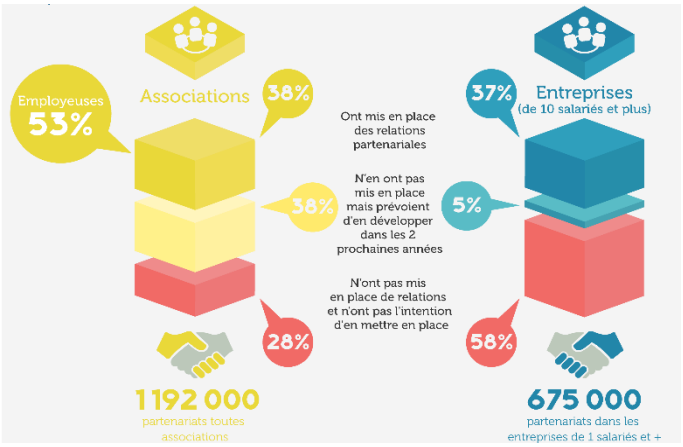
Base : 47

Par ailleurs, une percée des partenariats entre associations et entreprises est observée.

Les entreprises de 10 salariés et plus sont aujourd'hui 37% à avoir mis en place des partenariats, contre 28% il y a 5 ans. Cela représente 675 000 partenariats avec les associations, et une moyenne de 5,1 partenariats par entreprise.

De leur côté les associations sont 38% à avoir mis en place des partenariats. Cela représente 1 192 000 partenariats avec les entreprises avec une moyenne de 4,5 partenariats par association. Si l'on regarde plus spécifiquement les associations employeuses, elles sont 53% à avoir mis en place des partenariats. Par ailleurs, 38% des associations n'ont pas mis en place de partenariats mais ont l'intention d'en développer dans les 2 prochaines années.

Les domaines privilégiés pour co-construire



Il est important de constater que près de la moitié des partenariats en France sont mis en place par des entreprises de moins de 10 salariés. C'est ce qui explique la différence entre le nombre de partenariat menés par les associations, et celui des entreprises d'au moins 10 salariés. Près de 517.000 partenariats relèvent donc d'entreprises de moins de 10 salariés. Cela confirme les résultats déjà observés par ailleurs[13] : le mouvement en marche touche toutes les catégories d'entreprises, y compris les TPE.

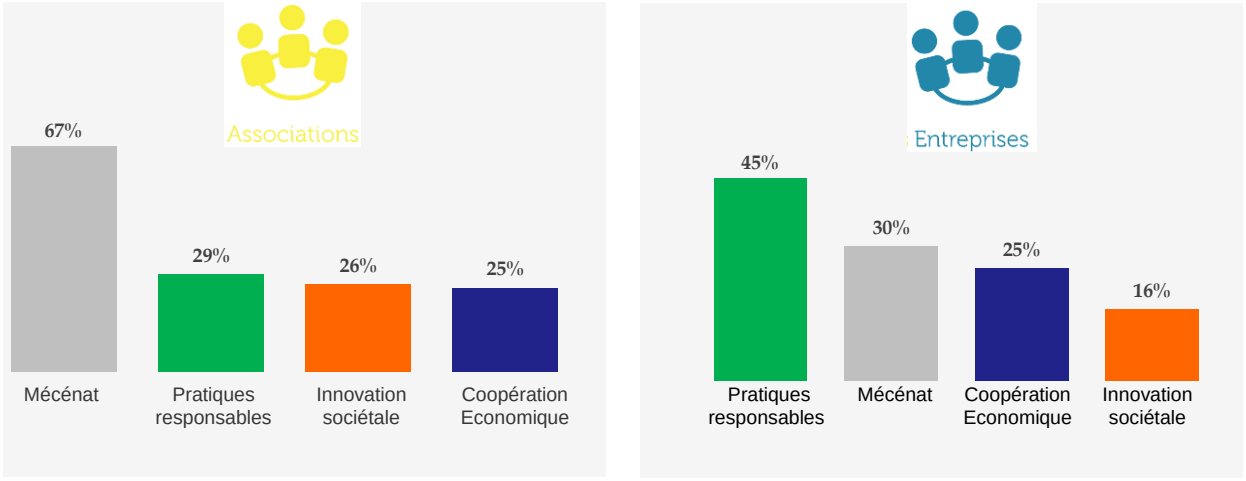
[11] Les pionniers des alliances en territoire sont les acteurs qui animent localement la relation entre entreprises, associations et Collectivités Territoriales depuis plusieurs années. Ils inventent au quotidien les manières de faciliter le dialogue entre ces acteurs.
[12] Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire, pour Le RAMEAU (Isabelle GULPHE-LACHAUD, 2016)
[13] Etude ARPEA-Entreprises pour l'Observatoire des partenariats (Comisis, 2011)

Après le taux de pratique des acteurs, il est intéressant d'analyser la nature des partenariats réalisés.

67% des associations réalisent des partenariats de mécénat. C'est pour elles la porte d'entrée des partenariats.
Côté entreprise, les partenariats les plus usités sont les pratiques responsables, qui représentent 45% des partenariats réalisés. Viennent ensuite les partenariats de mécénat pour une entreprise sur 3.

Tant pour les associations que pour les entreprises, la coopération économique (25%) et l'innovation sociétale (16%) sont des modes de partenariats en émergence. Ainsi, après le mécénat (début 1990) puis les pratiques responsables (milieu 2000), ce sont les partenariats de co-construction qui sont en émergence aujourd'hui.

Les types de partenariats mis en œuvre

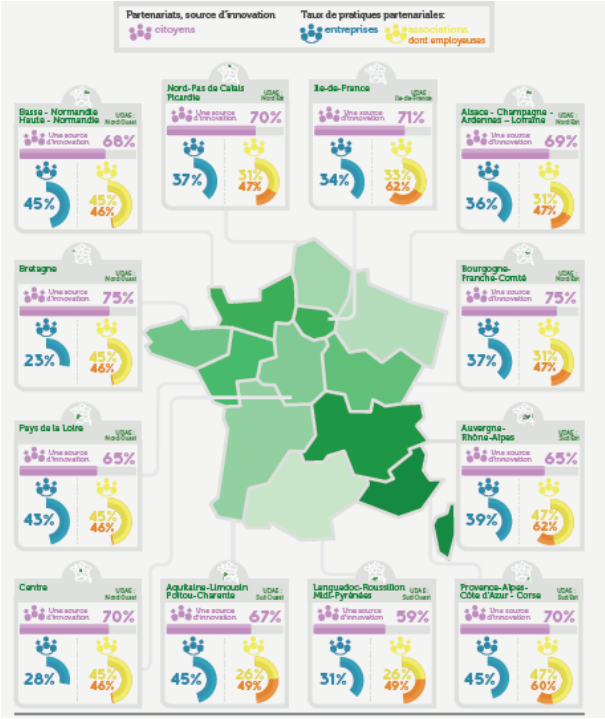


La France entre dans la **3ème ère des relations entre associations et entreprises**. Le mouvement s'est progressivement co-construit tel qu'il est exposé dans le schéma ci-dessous. Sans se substituer aux deux premières toujours d'actualité, la 3ème ère vient compléter la dynamique des deux premières. La dynamique d'alliances se structure ainsi en strates successives qui répondent à des enjeux sociétaux et à des objectifs pour les partenaires différents. C'est cette diversité des enjeux qui expliquent celle des types de partenariats mis en place (cf. infra).

La 3ème ère des relations partenariales

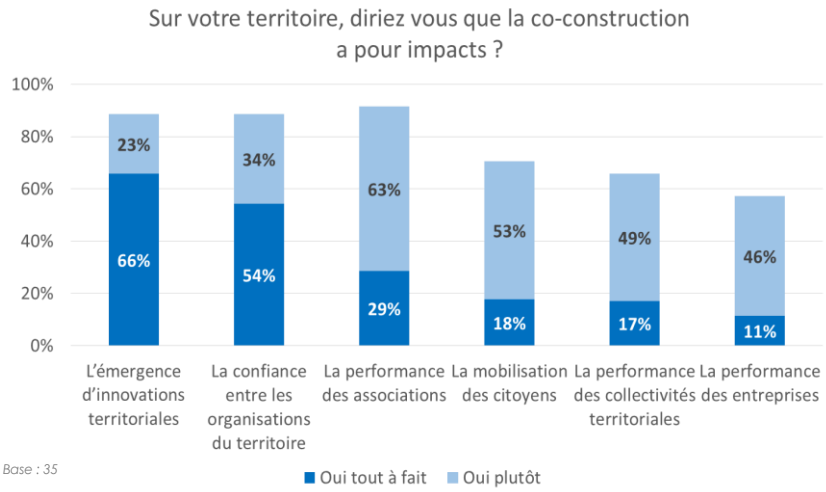
c. La diversité régionale[14]

Il existe, selon les territoires, des différences quant aux pratiques de co-construction et aux types de partenariats mis en œuvre entre les associations et les entreprises. Ces diversités territoriales qui dégagent une tendance commune au développement des alliances invitent à décliner territorialement les actions partenariales en fonction des enjeux prioritaires identifiés sur les territoires.



Carte de France des pratiques partenariales des entreprises et des associations

Si des différences territoriales apparaissent sur les territoires en termes de maturité, il ressort néanmoins un mouvement général en marche autour du développement des alliances en territoire. Ce phénomène s'explique par la prise de conscience, par les acteurs des territoires, des 3 impacts majeurs des alliances : l'émergence d'innovations territoriales, le développement de la confiance entre organisations du territoire et la performance des organisations participant aux alliances.



Il est également important de souligner que la mobilisation des citoyens[15] est facilitée par l'implication de tous les acteurs territoriaux autour d'un objectif commun.

[14] Programme PHARE de l'Observatoire des partenariats –Etudes PHARE-Citoyens, Entreprises et Associations (COMISIS, 2015)
[15] Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire, pour Le RAMEAU (Isabelle GULPHE-LACHAUD, 2016)

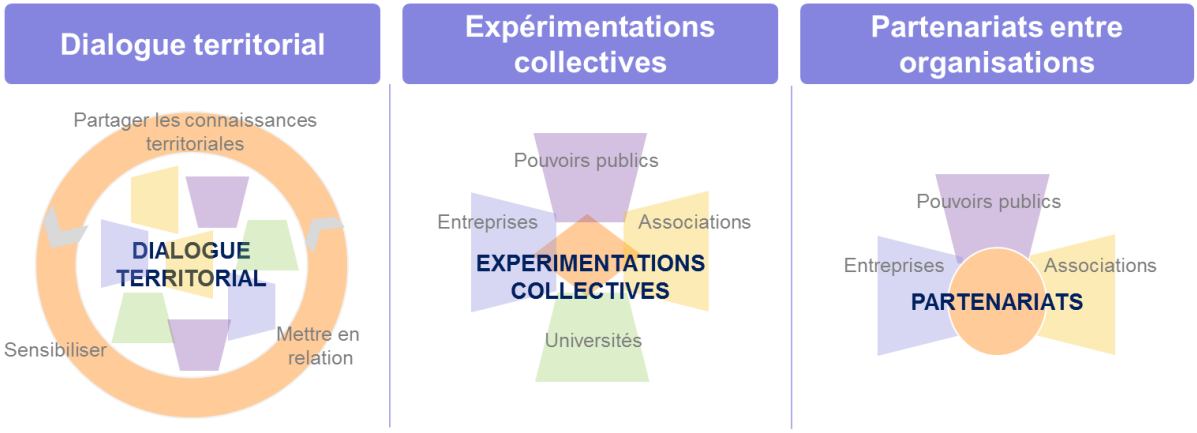
Partie 2 : Les formes de la co-construction en territoire

1. Les 3 formes de co-construction en territoire

Aujourd'hui se distingue sur les territoires 3 formes de co-construction :

- Le dialogue territorial,
- Les expérimentations collectives,
- Les partenariats entre organisations.

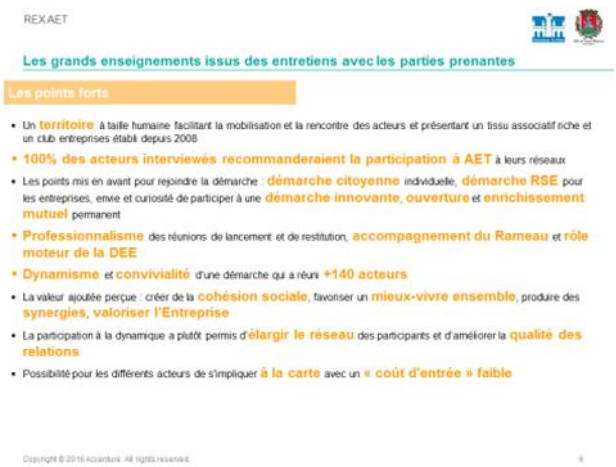
Les 3 formes de co-construction en territoire



a. Le dialogue territorial

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

Exemple : La communauté de communes de Charenton Saint Maurice a engagé un dialogue territorial au travers de la démarche « Agir ensemble à Charenton Saint Maurice » depuis 2012. La dynamique, autour de 3 axes : insertion des jeunes, handicap et précarité, a permis d'établir un plan d'actions concertées entre associations, entreprises et Collectivités Territoriales, et a fait émerger l'initiative « Quand Elèves et Entreprises se rencontrent ». L'évaluation de l'initiative réalisée en 2016 par Accenture dans le cadre d'un mécénat de compétences a fait apparaitre la valeur ajoutée pour le territoire résumée ci-contre.


REX AET

Les grands enseignements issus des entretiens avec les parties prenantes

Les points forts

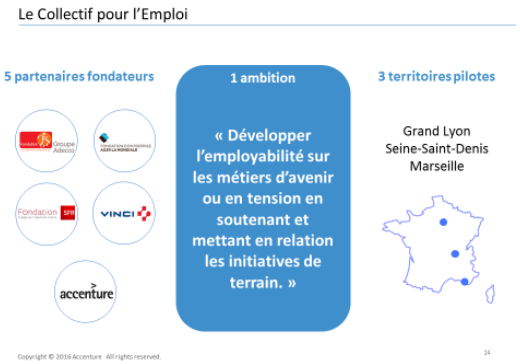
- Un territoire à taille humaine facilitant la mobilisation et la rencontre des acteurs et présentant un tissu associatif riche et un club entreprises établi depuis 2008
- 100% des acteurs interviewés recommanderaient la participation à AET à leurs réseaux
- Les points mis en avant pour rejoindre la démarche : démarche citoyenne individuelle, démarche RSE pour les entreprises, envie et curiosité de participer à une démarche innovante, ouverture et enrichissement mutuel permanent
- Professionnalisme des réunions de lancement et de restitution, accompagnement du Rameau et rôle moteur de la DEE
- Dynamisme et convivialité d'une démarche qui a réuni +140 acteurs
- La valeur ajoutée perçue : créer de la cohésion sociale, favoriser un mieux-vivre ensemble, produire des synergies, valoriser l'Entreprise
- La participation à la dynamique a plutôt permis d'élargir le réseau des participants et d'améliorer la qualité des relations
- Possibilité pour les différents acteurs de s'impliquer à la carte avec un « coût d'entrée » faible

Copyright © 2016 Accenture. All rights reserved.

b. Les expérimentations collectives

L'expérimentation collective est également une action collective du territoire. Elle consiste à inventer et agir ensemble sur un enjeu commun déterminé, pour lequel chacun des acteurs apporte une contribution pour y répondre. Il s'agit donc de la mobilisation d'acteurs divers du territoire (*associations, entreprises, pouvoirs publics, universités, experts, médias*) autour d'un défi d'intérêt général partagé (*par exemple : l'emploi, le recyclage, l'éducation, le numérique,…*). Cette expérimentation a pour objectif de cheminer ensemble vers une solution concrète en mobilisant les énergies de chacun. Elle part du principe qu'aucun des acteurs ne peut seul répondre à l'ampleur de l'enjeu, et qu'il est donc nécessaire d'associer des compétences et apports de différentes natures. C'est ainsi la légitimité de chacun qui est ainsi reconnu.

Exemple : le Collectif pour l'Emploi est une expérimentation collective engagée par 5 fondations pour développer l'employabilité sur les métiers d'avenir ou en tension. Il implique sur 3 territoires tous les acteurs locaux concernés pour faire émerger des solutions concrètes adaptées aux besoins du territoire. L'articulation nationale / territoriale de cette expérimentation collective est l'une de ses originalités.



c. Les partenariats entre les organisations

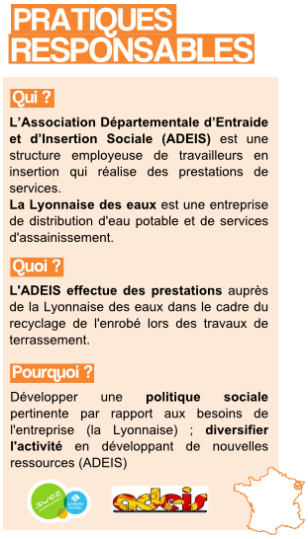
Les partenariats entre organisations, relèvent d'une dimension plus « individuelle » des organisations concernées. Il s'agit d'ici de la création de partenariats autour d'un objectif commun. Les travaux du RAMEAU ont permis d'établir une typologie de 9 modalités de partenariats autour de 4 grandes catégories.

MECENAT	INNOVATION SOCIETALE	COOPERATION ECONOMIQUE	PRATIQUES RESPONSABLES
Soutiens de l'entreprise à un projet associatif d'intérêt général.	*Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités et/ou des enjeux du territoire.*	*Contribution de chacun des partenaires à une offre commune.*	*Apports des savoir-faire de l'association à l'entreprise.*
Mécénat classique	**Engagement actif**	**R&D sociétale**	**Partage d'expertise**	**Modèle hybride**	**Coopération économique**	**Alternative d'intérêt général**	**Audit des pratiques**	**Prestation de service**
Don sans contrepartie directe à une association d'intérêt général	Implication de l'entreprise dans le projet associatif, notamment par la mobilisation de ses collaborateurs	Développement d'un service ou produit pour répondre à un besoin non pourvu par les pouvoirs publics et les entreprises	Echange de compétences permettant à chacun de mieux répondre à ses enjeux	« Joint venture » où chacun apporte des compétences et / ou des moyens pour développer un service à forte valeur ajoutée sociétale	Réponse commune, association, entreprise à un appel d'offre des pouvoirs publics	Service rendu par une association, qui constitue une alternative d'intérêt général à un service classique	Appui à la conduite du changement au sein des entreprises	Service rendu par l'A à l'E, qui contribue indirectement à l'intérêt général; il peut aussi être proposé par des entreprises

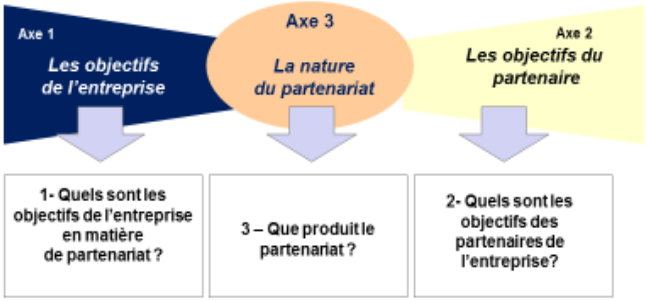
Exemple : Depuis 2013, SUEZ Eaux Grand Est fait appel à l'association ADEIS pour le recyclage de l'enrobé lors de ses travaux de terrassement. Dans le cadre de cette prestation de services, des travailleurs en insertion travaillent ainsi avec des salariés de l'entreprise.

C'est un bel exemple de pratique responsable. Pour plus d'informations voir le site du Labo régional des partenariats d'Alsace : www.lelabo-partenariats.org

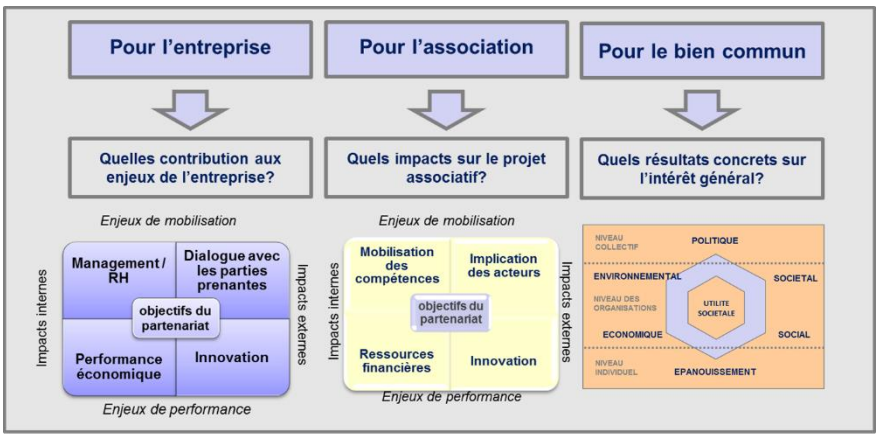
Pour de plus amples exemples sur les différentes formes de partenariats, vous pouvez consulter le guide ORSE – Le RAMEAU sur les partenariats, illustré par une trentaine d'études de cas représentatives des 4 catégories de partenariat, d'une diversité de taille et de territoires des partenaires, ainsi que d'une variété de domaines d'application. Consultable sur le site du RAMEAU – Rubrique « Illustrations ».



Ces partenariats nécessitent pour chacun des partenaires d'identifier ses propres objectifs avant de s'engager dans une action commune. Ils nécessitent aussi de clairement définir les impacts pour le territoire.



Afin d'aider les acteurs du territoire à définir les résultats possibles, Le RAMEAU a mené un travail de recherche sur l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats. Une étude sur les pratiques des associations et des entreprises[16] ainsi qu'un référentiel ont été publié en 2015[17]. Les résultats peuvent être synthétisés selon le schéma suivant :



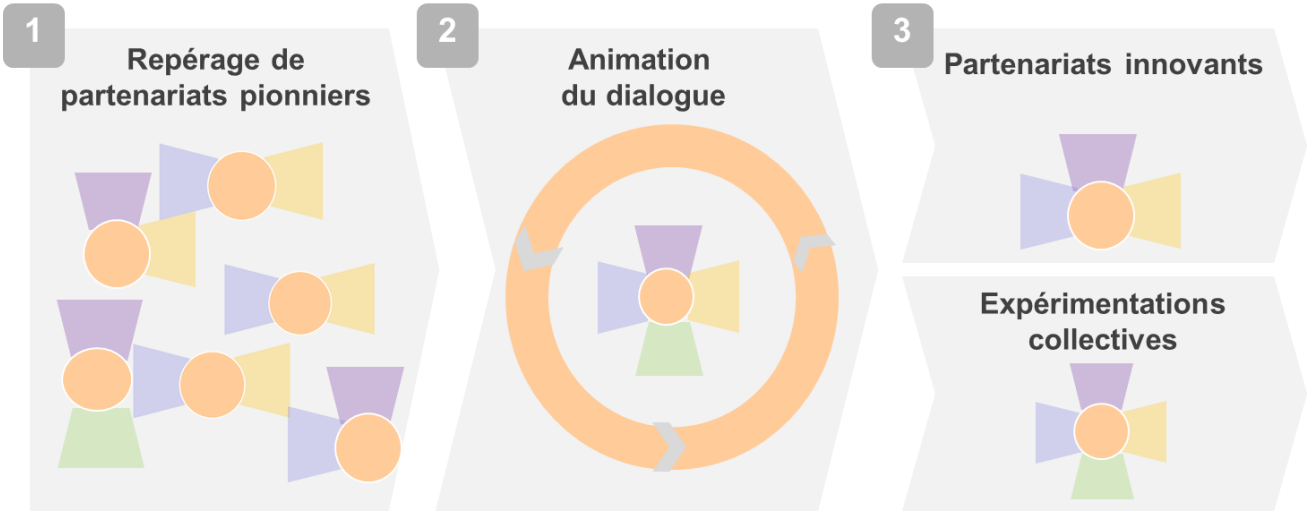
[16] *Etude sur les enjeux et les pratiques d'évaluation des partenariats (Le RAMEAU, 2015)*
[17] *Référentiel sur l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats (Le RAMEAU, 2015)*

2. Un cheminement territorial en 3 temps…

Il est intéressant d'observer le cheminement que réalisent majoritairement les territoires pour s'approprier ces 3 formes de co-construction :

- Au départ, les territoires repèrent des partenariats pionniers inspirants, notamment entre associations et entreprises : les « belles histoires » qui permettent de mobiliser les « pairs » autour de retour d'expériences inspirants.
- Ces exemples de partenariats incitent le territoire à passer à une organisation plus systémique du dialogue entre différents « mondes » : c'est alors que la notion d'animation du dialogue se dessine et que s'organisent des temps collectifs de partage de connaissances territoriales, rencontres et sensibilisations.
- Ces temps collectifs permettent ensuite l'émergence de partenariats innovants et d'expériences collectives autour d'enjeux partagés entre acteurs.

Les 3 temps de la co-construction en territoire



3. … Qui s'apprend en marchant !

Il n'existe pas de démarche standardisée. En fonction de la maturité des territoires, des enjeux prioritaires et de la mobilisation des acteurs, le cheminement est spécifique à chaque territoire. Il est néanmoins nécessaire de constater des « traits communs » à travers les territoires. C'est ce travail que réalise Le RAMEAU à travers ses recherches. Il est en effet essentiel de capitaliser sur les expériences des territoires pionniers.

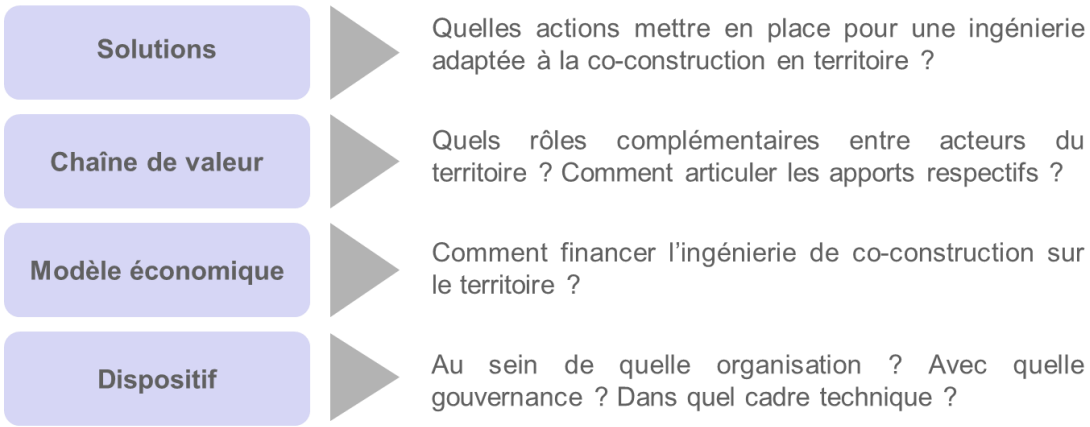
Les territoires qui souhaitent s'engager et/ou renforcer leur dynamique de co-construction ont tout intérêt à s'inspirer de ce qui existe sur les autres territoires. Si chacun des récits est différent et profondément adapté aux spécificités de chaque territoire, ils sont tous structurants. La culture de co-construction n'étant pas une caractéristique en France, les parcours ont été souvent complexes, parfois risqués et toujours semés d'embuches. Il est intéressant de relire ces histoires de cheminement.

Plus globalement, la confrontation des expériences est aussi une voie d'amélioration de la performance et de la pertinence des démarches engagées. Personne ne peut déclarer aujourd'hui avoir atteint des résultats justifiant d'imposer un modèle unique. Bien au contraire, tout reste encore à construire en s'appuyant sur les « preuves de concepts » et sur les bonnes pratiques que les territoires ont engrangées. Pour cela l'ingénierie de la co-construction est un levier essentiel de la réussite des territoires.

Partie 3 : L'ingénierie de la co-construction en territoire

Afin que les différentes formes de co-construction puissent se développer sur les territoires, il est nécessaire que le territoire se dote d'une ingénierie dédiée au développement des alliances. Cette ingénierie a pour mission de favoriser la création des différentes formes d'alliances, de les accompagner et de les évaluer. Nouvelle pour les territoires, elle représente une véritable forme d'innovation.

Comme toute innovation, elle demande un travail de modélisation, articulé autour de 4 questions clés :

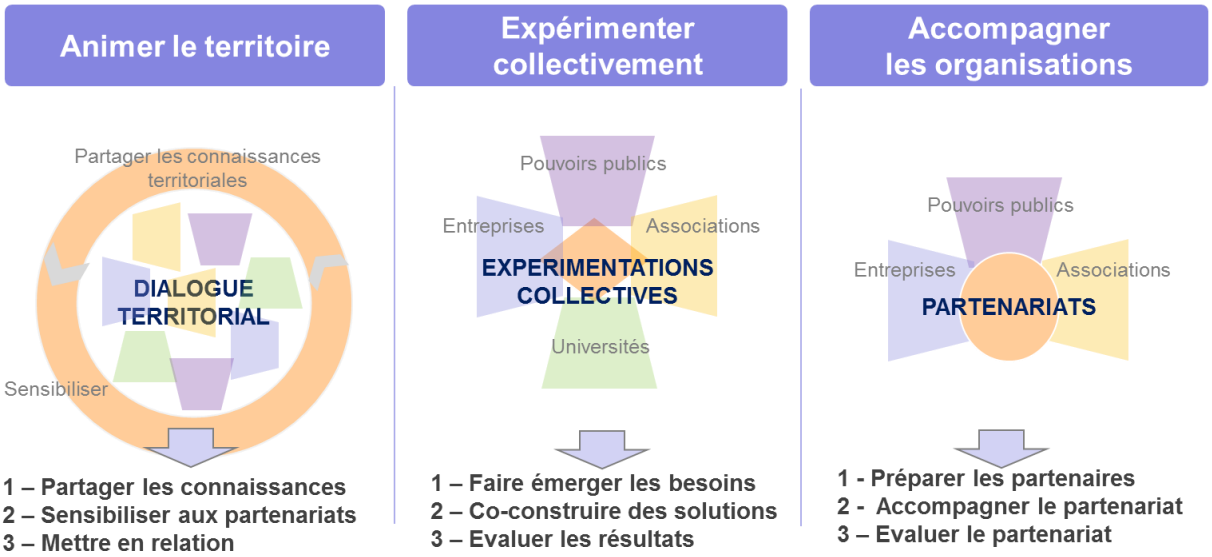


1. Les solutions d'ingénierie à développer pour la co-construction territoriale

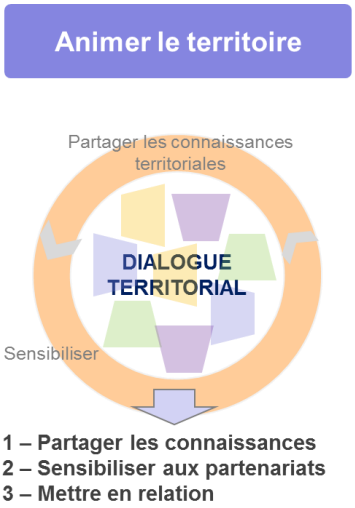
Comme présenté en Partie 2, trois formes de co-construction peuvent être mises en œuvre sur les territoires pour répondre à ses enjeux et devenir source d'innovation. Chacune appelle une ingénierie adaptée :

- L'animation du territoire,
- L'accompagnement des expérimentations collectives,
- L'accompagnement des partenariats.

Les 3 solutions d'ingénierie de la co-construction en territoire



a. L'animation du dialogue territorial



L'ingénierie de l'animation du dialogue territorial repose sur 3 types d'actions :

1. **Le partage de connaissances territoriales avec les différents acteurs du territoire** (entreprises, associations, Collectivités Territoriales, universités, médias, experts,…),

   Autrement appelées « conversations territoriales », ce dialogue peut se traduire par le partage d'un diagnostic des fragilités du territoire, ou encore par un état des lieux de la co-construction entre acteurs sur le territoire.

   Par exemple, en 2012, lorsque La Poste lance une réflexion sur la co-construction en Poitou-Charentes, elle commence par réaliser une étude sur les besoins d'alliances sur le territoire, sur les pratiques existantes ainsi que sur le rôle que les autres acteurs lui souhaitent voir jouer. Les résultats de cette étude ont été partagés avec des acteurs publics, associatifs et entreprises. Celle-ci a permis d'initier un débat entre acteurs sur les fragilités du territoire ainsi que la volonté d'y répondre ensemble.

   Autre exemple, l'association Coordin'actions a lancé en 2014 un diagnostic des fragilités de 5 territoires franciliens. Il a permis de rassembler autour de cet état des lieux des forces et difficultés des territoires, entreprises, associations et pouvoirs publics afin de promouvoir la construction de programmes d'actions communs.

2. **La sensibilisation aux partenariats**.

   L'objectif de cette phase est d'organiser sur le territoire des temps de sensibilisation (conférences, ateliers de travail, formations,…) sur les alliances entre acteurs. Différents thèmes peuvent être traités : le mouvement d'alliances en marche aujourd'hui sur les territoires, les différents types de partenariats possibles, les objectifs pour chaque acteur, les exemples de partenariats ayant réussi…

   Par exemple, le 8 juin 2015, sur la métropole de Lyon, l'ADMICAL, les AEH (Ateliers de l'Entrepreneuriat Humanistes), Pro Bono Lab et RDI (Rhône Développement Initiative), ont organisé une conférence sur les partenariats associations-entreprises, au travers d'un regard sur le mouvement existant au niveau national et de la présentation de partenariats innovants existants en région Rhône-Alpes.

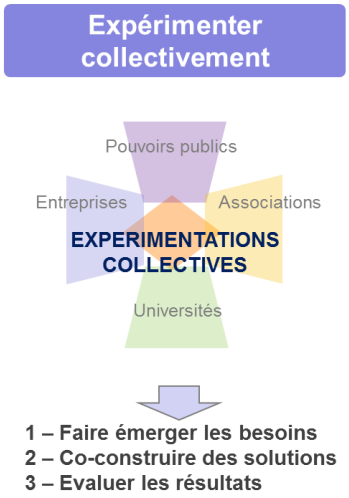
   Le 4 décembre 2015, le Laboratoire d'Innovation Publique de la région PACA a organisé sur une journée la rencontre « Vers de nouvelles coopérations associations-entreprises-collectivités » rassemblant entreprises, associations et Collectivités Territoriales. Cette journée s'est construite autour d'un éclairage sur les partenariats associations-entreprises et d'un atelier de mise en situation.

3. **La mise en relation des organisations**.

Il s'agit dans ce cas d'organiser des temps de rencontres entre acteurs du territoire qui souvent ne se connaissent pas, malgré une forte proximité géographique et des enjeux territoriaux communs. Cette mise en relation peut prendre une diversité de formes, par exemple celui d'un « speed-dating ».

Par exemple, le Labo régional des partenariats d'Alsace fait se rencontrer des dirigeants d'entreprises et des responsables associatifs d'un même territoire sur des temps courts. Les participants ont 8 minutes à chaque tour pour présenter leurs structures respectives, échanger sur leurs enjeux et imaginer des pistes de partenariats innovants. Sur un événement d'une durée d'environ 1h30, les participants rencontrent en moyenne 7 à 8 personnes de l'autre catégorie (entreprise ou association). A la fin de l'événement, les coordonnées des participants qui souhaitent mutuellement se revoir sont échangées pour approfondir les échanges et travailler ensemble.

b. L'accompagnement des expérimentations collectives



Afin de favoriser l'émergence et la pérennisation d'expérimentations collectives, trois types d'actions peuvent être distinguées :

- Faire émerger les besoins existant autour d'un enjeu d'intérêt général partagé,
- Co-construire des solutions, en capitalisant sur les compétences et expériences complémentaires de chacune des parties prenantes,
- Evaluer les résultats de cette expérimentation de co-construction.

A la suite de l'étude que La Poste a réalisée (cf. infra), elle a lancé en 2013 l'expérimentation « Agir ensemble en Poitou-Charentes ». 3 groupes de travail copilotés par un binôme association / entreprise ont été créés sur 3 thématiques : « bien vieillir en Poitou-Charentes », « emploi / insertion » et « accès au numérique ». Des groupes « bien vieillir en Poitou-Charentes » et « accès au numérique », est née l'expérimentation collective Silver Geek, autour d'un collectif d'acteurs (Orange, MACIF, SPN, Unis-Cité, Ateliers du Bocage, Passerelles & Compétences, Futurolan, Centre Socio-Culturel des 3 Cités, URIOPSS, CRESS Poitou-Charentes, Conseil Général des Deux Sèvres) organisant des ateliers numériques animés par des jeunes en service civique auprès des seniors en structures d'accueil. Dans cet exemple, l'émergence des besoins a pu être réalisée grâce à l'animation initiale de La Poste visant à faire émerger les besoins du territoire. La co-construction de la solution Silver Geek a pu être réalisée en atelier de travail, disposant d'une ingénierie d'animation adaptée. Enfin, au bout d'un an d'expérimentation, Silver Geek a procédé à l'évaluation[18] de son action et travaille à l'essaimage de cette initiative ayant démontré de nombreux impacts positifs.

Autre exemple, le programme « émergence » en Franche Comté accompagne les territoires en apportant de l'ingénierie, son expertise, sa capacité de mobilisation des acteurs et partenaires, pour faire émerger des activités économiques qui répondent aux besoins du territoire. En impliquant les différents réseaux locaux, la démarche consiste à progressivement identifier les idées de services, d'instruire ces pistes puis d'accompagner la création des nouveaux services dont l'analyse d'opportunité puis de faisabilité se sont révélées positives. Outre la création d'activités et d'emplois, cette dynamique est aussi source de créativité pour le territoire.

[18] *Pour plus d'information sur l'évaluation de l'utilité sociétale de Silver Geek, menée en partenariat avec Le RAMEAU, voir http://collectifsilvergeek.tumblr.com/*

c. L'accompagnement des partenariats

Le lancement et la pérennisation de partenariats entre acteurs sur un territoire demande une forte ingénierie d'accompagnement. Une démarche en 3 temps résume le cheminement nécessaire à l'émergence et au développement de partenariats équilibrés, durables et à forte utilité sociétale :

- Préparer les partenaires (entreprises, associations, Pouvoirs publics), au travers d'une réflexion individuelle sur leur stratégie partenariale,
- Une fois les partenaires préparés, le lancement du partenariat nécessite un cadrage et une définition claire de son pilotage,
- Enfin, l'évaluation de l'utilité sociétale du partenariat doit venir *in fine* démontrer la pertinence tant pour les partenaires que face aux besoins du territoire.

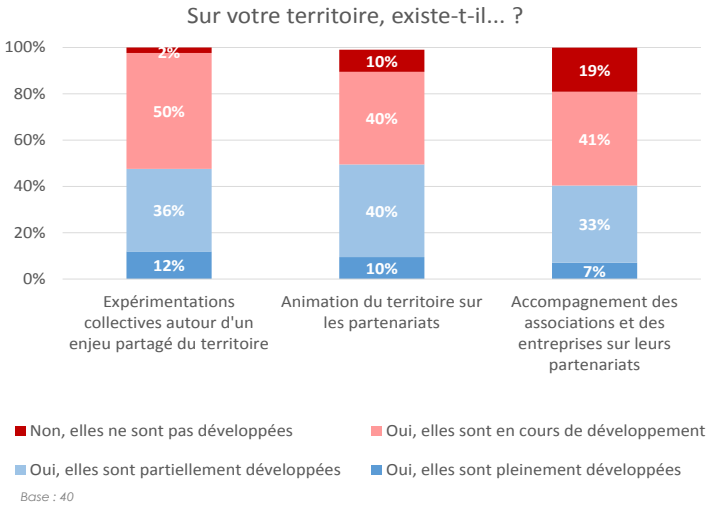
Naturellement, il n'est pas toujours nécessaire d'être accompagné pour concevoir et réaliser un partenariat. Cependant, l'expérience montre que ces partenariats empiriques sont souvent confrontés à un « plafond de verre » que les partenaires ont souvent envie de dépasser pour aller plus loin et pour bénéficier pleinement de la dynamique et de la confiance qu'ils ont suscitées. L'accompagnement est alors garant de la réussite des partenariats. Il permettra aussi aux territoires de disposer de « belles histoires » qui pourront inspirer d'autres acteurs et alimenter une forte dynamique de co-construction territoriale.

Par exemple, depuis 2008, le Labo régional des partenariats en Alsace a accompagné la création de près d'une centaine de partenariats entre associations et entreprises. Cet accompagnement se décline en 4 étapes : l'identification du champ des possibles, les propositions et mises en relation, l'appui à la mise en place du partenariat, le suivi ainsi que l'évaluation de ce partenariat.

Ces 3 ingénieries (animation du dialogue territorial, accompagnement des expérimentations collectives et accompagnement des partenariats entre organisations) **sont plus ou moins développées selon les territoires.**

Selon les pionniers des alliances en territoire,[19] le modèle le plus présent aujourd'hui est l'expérimentation collective, vient ensuite l'animation du territoire, puis l'accompagnement des organisations[20].

L'enjeu pour les territoires souhaitant mettre en place une démarche d'alliances est de définir la solution qui lui correspond. Pour cela, il peut s'inspirer de ce qui existe sur d'autres territoires, et progressivement mettre en œuvre la démarche qui lui est la mieux adaptée.



19 Op.cit définition des Pionniers des Alliances en territoire, Partie 1.

20 Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire, pour Le RAMEAU (Isabelle GULPHE-LACHAUD, 2016)

Pour le permettre réellement, il existe aujourd'hui un fort besoin :

- de lieux de partage d'expériences et d'échanges entre animateurs des alliances,
- de développement de méthodes et d'outils (d'animation, de facilitation, d'évaluation, etc.) permettant de se saisir et de se former sur des nouvelles compétences d'animateur, de facilitateur ou encore de catalyseur sur le territoire. L'animation de la co-construction en territoire se dessine en effet comme un nouveau métier, se professionnalisant et nécessitant de fait son propre référentiel méthodologique[21]. Des travaux en ce sens sont en cours.

Ainsi, afin de faciliter le partage entre « pairs » et d'améliorer la transversalité des expérimentations, Le RAMEAU et le Labo régional des partenariats d'Alsace ont initié en 2014 un réseau informel des pionniers de l'animation des alliances en territoire. Aujourd'hui constitué de plus de 200 membres, ce réseau a eu l'occasion d'organiser 2 rencontres nationales, en 2015 et 2016, et de mettre en place un centre de ressources partagées pour faciliter le partage de bonnes pratiques et favoriser une co-construction entre territoires.

2. La chaîne de valeur de l'ingénierie de la co-construction en territoire

Après les solutions à mettre en œuvre vient la question de la chaîne de valeur :

- Quels acteurs mobiliser sur le territoire pour co-construire ? Quel doit être le rôle de chacun ? Comment articuler les multiples complémentarités des acteurs du territoire ?
- Comment favoriser la mobilisation initiale de ces acteurs ? Comment les impliquer activement ? Comment fidéliser leur engagement et rendre leur implication durable ?

Une diversité d'acteurs est présente sur les territoires. Ils peuvent être segmentés de la façon suivante :

- **Pouvoirs publics**[22] : Collectivités Locales et Territoriales, services déconcentrés de l'Etat.
- **Acteurs économiques**[23] : Grandes entreprises, ETI, PME/PMI, TPE, artisans et commerçants, experts et consultants, dont les statuts peuvent être variés (*entreprises « classiques », coopératives, mutuelles, structures d'insertion par l'activité économique, entreprises sous forme associative*).
- **Structures d'intérêt général**[24] : tête de réseaux et associations d'intérêt général, fondations.
- **Monde académique, de l'éducation et de la formation** : Universités, grandes écoles, centres de formation, etc.
- **Médias**
- … et naturellement les **citoyens,** qui sont tout à la fois les bénéficiaires et les contributeurs à la dynamique.

Il est important de souligner la différence de démarche qui existe entre la mobilisation des organisations et celle des individus. Si l'une et l'autre sont indispensables sur un territoire, et profondément complémentaires, elles ne sont pas à confondre. En effet, les objectifs, les modalités et les pratiques ne peuvent pas être les mêmes en fonction que la mobilisation cible principalement les organisations ou les individus au sein de ces organisations. L'ingénierie de co-construction devra prendre en compte cette différence et des spécificités qui en découlent.

---

[21] Des travaux en ce sens sont actuellement en cours au sein du RAMEAU, au travers l'analyse de l'émergence de 3 nouveaux métiers liés aux alliances, dont celui d'animateur territorial de la co-construction.

[22] Rapport « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle » (SGMAP - Secrétariat Général pour la Modernisations Publique et CGET - Commissariat Général à l'Egalité des Territoires, Décembre 2015, disponible sur http://www.modernisation.gouv.fr/)

[23] Note de réflexion sur l'entreprise responsable, Assises de l'entreprenariat (Le RAMEAU, 2013)

[24] Notes de réflexion prospective « Panorama et enjeux du secteur associatif » (Le RAMEAU, 2013) et « Pourquoi Investir dans le secteur associatif » (Le RAMEAU, 2012)

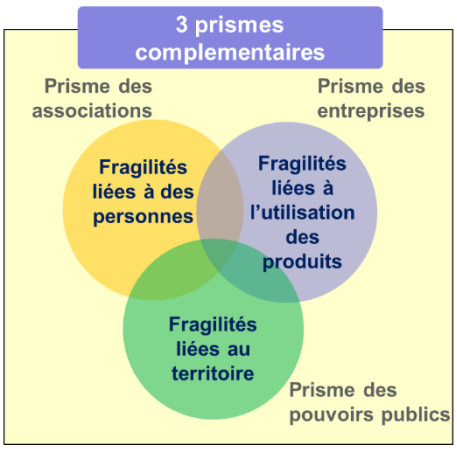
Le tableau ci-après résume les apports que chaque acteur peut apporter au territoire ainsi que les raisons qui peuvent l'amener à contribuer à une dynamique de co-construction.

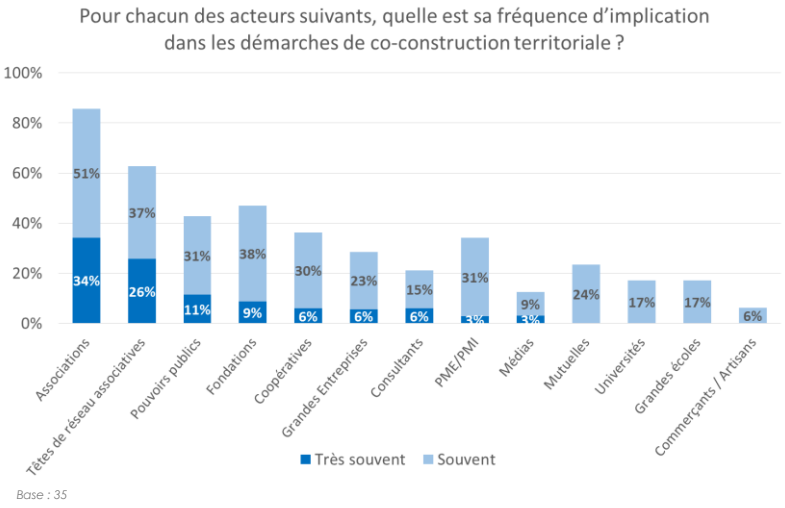
Equilibre entre l'apport au territoire et la réponse aux enjeux de chacune de ses 6 parties prenantes

Parties prenantes du territoire	Apports au territoire	Enjeux des parties prenantes
Pouvoirs Publics	• Financement de l'ingénierie • Portage politique • Mobilisation / facilitation / action	• Création de valeur économique • Emulation du territoire
Associations	• Participation • Idées • Engagement politique	• Développement / consolidation de l'activité • R&D / innovation
Entreprises	• Crédibilité dimension économique • Financement • Compétences RH	• Ancrage territorial • RSE • Nouveaux marchés
Citoyens	• Idées • Enthousiasme	• Espaces de participation • Qualité de vie territoriales • Lien social
Universités	• Crédibilité • Veille territoriale • Mobilisation des jeunes (compétences, futurs porteurs)	• Ancrage territorial • Objets d'étude / recherche
Media	• Recherche de porteurs	• Recherche d'expériences concrètes locales

Comme le montre le graphique ci-après[25], l'ensemble de ces acteurs peuvent être impliqués dans les démarches de co-construction territoriale.

Comme nous venons de le voir, chaque acteur dispose d'un rôle et d'enjeux spécifiques sur lesquels il convient de capitaliser pour co-construire.





Ainsi, les associations, les entreprises et les pouvoirs publics ne perçoivent pas les fragilités sociétales de la même manière. Cette diversité des prismes de vue et d'analyse permet d'élargir le champ de vision de chacun et d'éclairer des zones qui ne sont au cœur d'aucun des regards. C'est cet éclairage des « zones d'ombre » qui favorise la créativité et la possibilité

[25] Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire (réalisée par Isabelle Gulphe-Lachaud, Janvier 2016)

de trouver des solutions là où aucun ne peut seul définir les conditions de réalisation d'une réponse pertinente.
Ainsi, les prismes étant complémentaires, il s'agit **d'articuler les différentes visions de chacun et d'optimiser les synergies**. L'enjeu réside donc dans :

- Le **décloisonnement** de ces différents mondes, déjà plus ou moins amorcé sur les territoires selon leur historique,
- L'**identification des rôles complémentaires** de chaque acteur sur le territoire.

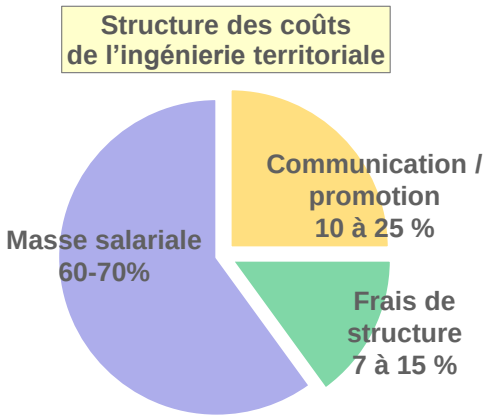
Par exemple, c'est cette dynamique que promeut le laboratoire d'initiatives citoyennes, créé par le CELAVAR pour répondre aux défis des territoires ruraux. La note de réflexion sur les enjeux et les pratiques de la co-construction dans ces territoires ruraux[26] récemment publiée en souligne la valeur ajoutée.

De même, il est intéressant de souligner que le Pacte Civique[27], initié par Jean-Baptiste de FOUCAULT, met en lumière la nécessité d'agir selon 3 sphères pour réussir la mutation de notre société : la sphère publique, la sphère des organisations et la sphère des individus. Il propose un plan d'actions coordonnées qui implique l'ensemble des acteurs chacun à sa juste place pour réussir une transformation qui relève les défis de ce début de XXI^{ème} siècle.

Pour faciliter cette dynamique, il est souhaitable qu'il y ait l'émergence d'un **acteur tiers de confiance territorial**, disposant de compétences d'animation du territoire et de facilitation des échanges, ainsi que d'une connaissance des dynamiques d'alliances. Cet acteur, selon la réalité des territoires, peut être un acteur issu des Pouvoirs publics, du secteur associatif, du monde économique, du monde académique ou encore être un expert indépendant spécialisé dans les partenariats. L'expérience des territoires prouve qu'il n'y a pas de modèle type, ni de préséance sur celui qui doit impulser la dynamique. Selon les territoires, l'impulsion et l'animation peuvent être assurées par des acteurs très variés.

3. Le modèle socio-économique de l'ingénierie de la co-construction en territoire

La mise en place d'une dynamique de co-construction territoriale nécessite de trouver le modèle économique correspondant. Comme nous l'avons vu précédemment, une démarche de co-construction demande de l'ingénierie et donc du temps humain et des moyens financiers pour l'accompagner.

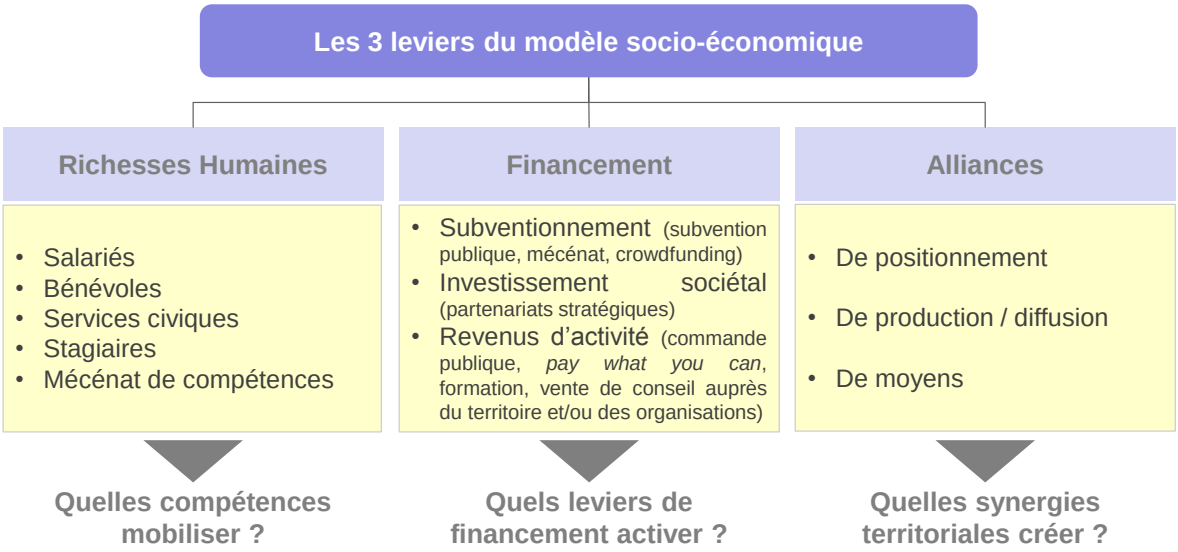


Il est important sur cette question de clarifier la notion de modèle économique dont il est question. **Il s'agit bien du modèle économique de l'ingénierie, et non pas du modèle économique des projets partenariaux qui peuvent naître de cette dynamique**. Il est à noter que cette ingénierie territoriale présente une structure de coûts[28] assez similaire d'un territoire à l'autre : en moyenne, de 60 à 70% de coûts de mobilisation de

[26] Note de réflexion sur les enjeux et les pratiques de co-construction sur les territoires ruraux (Le RAMEAU en partenariat avec le CELAVAR, 2016)
27 *www.pacte-civique.org*
[28] ATTENTION : la structure de coût ne signifie pas que ce soient des dépenses : le modèle hybride permet de bénéficier de la complémentarité des positionnements et d'agir avec une stratégie de coûts évités. Il s'agit donc d'analyser et de valoriser tous les coûts induits, même s'ils sont pris en charge par d'autres, afin d'avoir une image réelle de la valeur de l'ingénierie nécessaire.

compétences, de 10 à 25% de coûts de communication/promotion, et de 7 à 15% de frais structurels.

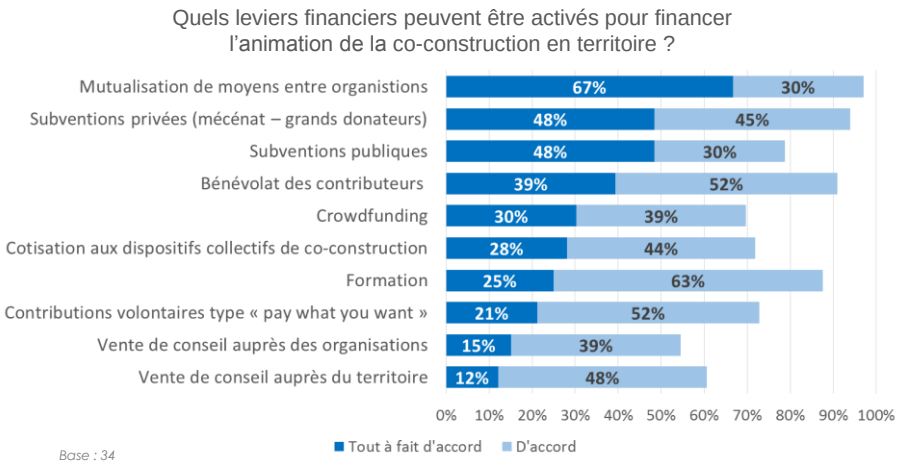
Dans ce contexte, le modèle économique peut être défini comme la structure des moyens nécessaires pour mettre en place, de manière durable, l'ingénierie de co-construction. Il représente l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de la mettre en œuvre.
Pour définir son périmètre, il est plus exact de parler de **modèle socio-économique.** Celui-ci comprend en effet **3 axes :** les richesses humaines mobilisées, les leviers financiers et les alliances, synthétisé ainsi :



Etant donné que la mobilisation des compétences est le poste principal de dépenses de l'ingénierie de co-construction, il est essentiel de réfléchir à la **structuration de la richesse humaine mobilisée** au service de cette dynamique. En effet, selon que l'implication est assurée par des bénévoles, des volontaires, le recours à des salariés ou à du mécénat de compétences, le modèle économique ne se structure absolument pas de la même manière. Il convient de souligner que le choix de la richesse humaine à mobiliser ne se fait pas en fonction de son coût, mais bien de sa qualification. Le rôle d'un bénévole n'est pas celui d'un salarié, et inversement. Il ne s'agit donc pas de définir son modèle en fonction d'une optimisation financière des dépenses, mais bien d'une maximisation de la valeur ajoutée produite en choisissant la nature du « capital humain » la plus adaptée au projet.

Second axe socio-économique, la **stratégie d'alliances** des porteurs de l'ingénierie de co-construction impacte significativement le modèle économique de cette dernière. Leur capacité à réaliser leurs actions en synergie avec d'autres, voire à mutualiser des moyens, a en effet une influence très forte sur leurs besoins et la manière dont ils captent les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs. La stratégie des coûts évités et de la valorisation des apports est au cœur du modèle économique de la co-construction territoriale. Ce qui peut avoir un coût important pour l'un peut être marginal pour l'autre. Par exemple, la mise à disposition d'un local ou le transport d'un matériel peuvent faire l'objet d'un apport sans que cela ne pénalise fortement celui qui en est à l'origine. L'optimisation des synergies est ainsi l'un des leviers essentiels du modèle socio-économique des alliances.

Enfin, **l'axe financier** recouvre une diversité de leviers. Le graphique ci-contre expose les leviers que les pionniers de l'animation des alliances en territoires considèrent susceptibles d'être mobilisés afin de financer l'ingénierie de co-construction territoriale[29].



Ces **différents leviers sont structurés en 3 catégories** :

- Le subventionnement, public et/ou privé,
- L'investissement partenarial[30], notamment dans une dynamique de R&D sociétale,
- Les revenus d'activités, sous forme de prestation et/ou de manière plus innovante comme les contributions volontaires de type « pay what you can ».

Concernant la temporalité de la co-construction territoriale, il convient de distinguer deux modèles socio-économiques :

- le **modèle socio-économique expérimental** : il permet de soutenir les premières expérimentations de l'ingénierie de co-construction du territoire. Il repose sur des subventions publiques ou des contributions privées permettant de donner le temps de faire la « preuve de concept » de la démarche avant de stabiliser un modèle pérenne.
- le **modèle socio-économique de déploiement** : il doit permettre une solution pérenne de l'ingénierie de co-construction qui ne peut perdurer grâce au modèle initial de subventionnement qui n'est plus adapté. Ce modèle économique de déploiement nécessite l'invention d'un modèle hybride adapté. Il repose souvent sur la **règle des 4 tiers : subventionnement, financement d'investissement, revenus d'activité et valorisation du bénévolat**. L'articulation de ces 4 composantes relève de proportions adaptées au contexte du territoire, à l'implication de ses acteurs et à la valeur des dynamiques mises en œuvre.

Si les modèles économiques expérimentaux ont souvent été trouvés, ce sont les modèles socio-économiques hybrides de déploiement qui restent aujourd'hui largement à inventer.

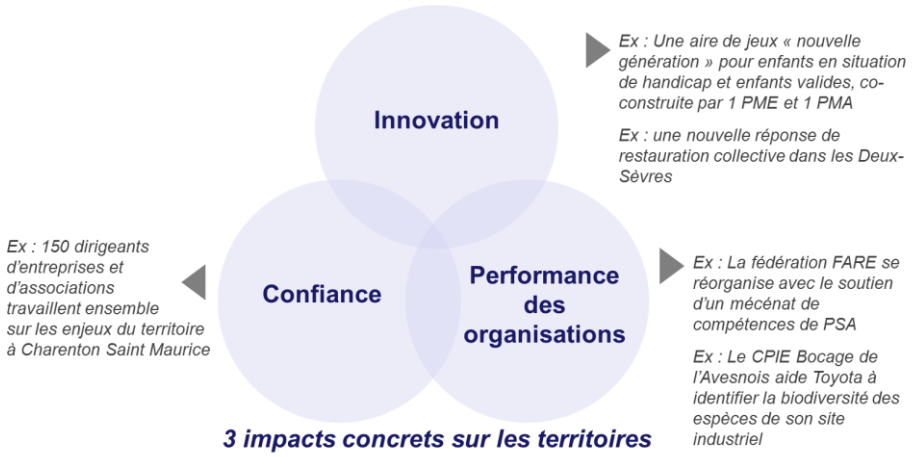
Une clé de voute pour y parvenir est **l'évaluation de l'utilité sociétale de la co-construction** pour le territoire et ses partenaires. Elle permet en effet de valoriser les différentes formes de contribution et de légitimer les investissements nécessaires (*cf. infra partie 2*).

29 *Op.cit*, Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire, pour Le RAMEAU (Isabelle GULPHE-LACHAUD, 2016)
30 Référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, 2015)

Les travaux de recherche du RAMEAU qualifient les impacts pour les territoires autour de 3 natures de résultats :

- L'**innovation sociétale et territoriale**, levier de réduction des fragilités et moteur de croissance et d'emplois,
- La **performance des organisations**, tant des associations et des entreprises que des Collectivités Territoriales,
- La **confiance** dans notre capacité collective à relever les défis du XXI^{ème} siècle, nécessaire pour mobiliser les énergies et l'engagement.

Illustrations des 3 impacts de la co-construction pour les territoires



4. Le dispositif de l'ingénierie de la co-construction en territoire

Une fois le modèle innovant qualifié autour d'une solution pertinente, d'une chaine de valeur efficiente et d'un modèle économique permettant la viabilité de la dynamique, la dernière question à instruire est celle du dispositif. Il est à noter qu'en France, cette question est souvent posée en amont d'une preuve de concept fiable. Pourtant, il est préférable de ne la traiter qu'en aval afin que les débats qu'elle suscite, et parfois même les tensions qu'elle peut créer entre acteurs du territoire, ne viennent pas se substituer à la force de la preuve fondée sur un principe de réalité. Ce sont les résultats d'une expérimentation réussie qui peuvent aider à lever les inerties, et à ne pas tomber dans les travers des postures initiales dans lesquelles chacun des acteurs impliqués se trouve avant de s'engager dans une démarche collective de progrès où chacun doit pouvoir trouver sa juste place. La culture de l'alliance n'étant pas une caractéristique en France, reporter les questions concernant le dispositif cible et sa gouvernance est donc une preuve de sagesse.

Pour autant, les dispositifs locaux responsables de créer des synergies et de gérer de manière positive les interdépendances entre acteurs territoriaux sont nombreux. Leur nombre et leur diversité se sont accentués ces dernières années. Le RAMEAU a établi un état des lieux de ces différents dispositifs de co-construction territoriale[31]. L'objectif de ce benchmark était d'avoir un panorama des principaux dispositifs locaux réunissant des acteurs de natures diverses en vue d'animer la co-construction territoriale. Ceci permet de mettre en lumière les différents modèles d'organisation et de gouvernance qui ont été choisis pour mener à bien leurs missions. La comparaison et l'analyse de ces choix permet d'en comprendre leur complémentarité.

[31] Benchmark des dispositifs de co-construction territoriale (Le RAMEAU, 2016)

Dans l'objectif de rendre cette comparaison la plus claire possible, Le RAMEAU a utilisé une approche systémique, centrée sur l'organisation qui anime le dispositif : Pouvoirs publics, universités, entreprises ou organisations à but non lucratif. De la même façon pour faciliter sa compréhension, ce benchmark s'est décliné autour de critères communs qui sont les suivants : historique & définition, missions & compétences et composition, fonctionnement & gouvernance.

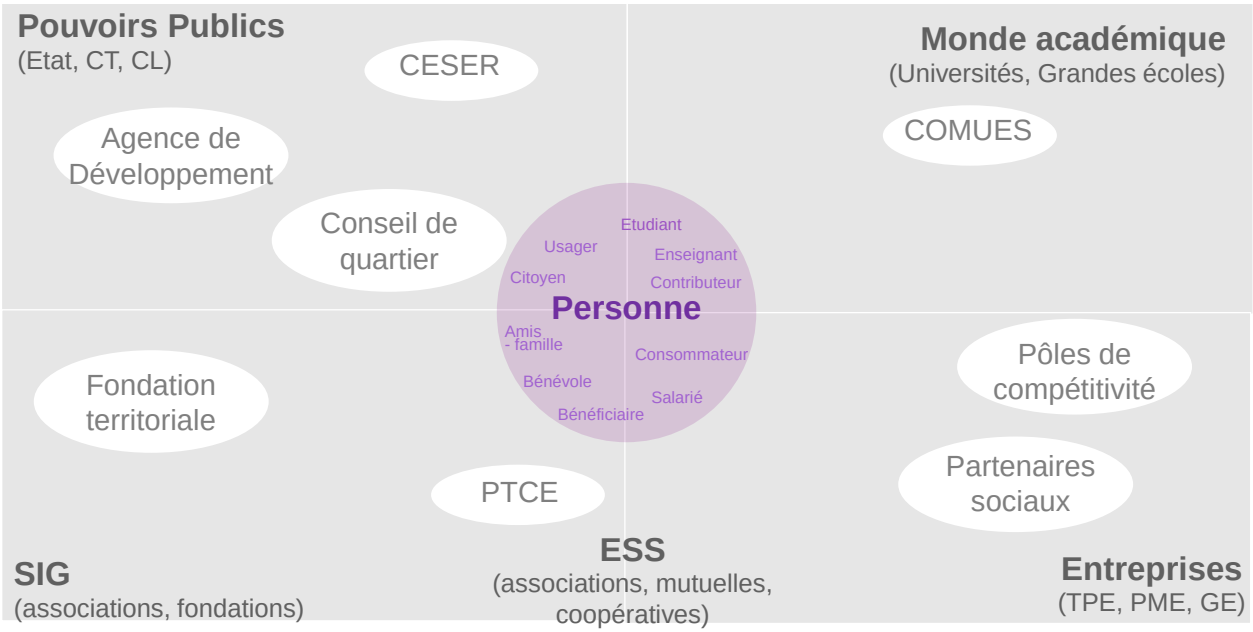
8 dispositifs ont été particulièrement étudiés :

- 3 dispositifs à prédominance publique : Conseil Economique Social et Environnemental Régional, Conseil de Quartier et Agence de développement économique.
- 1 dispositif à prédominance académique : Communautés d'Universités et d'Etablissements (COMUES).
- 4 dispositifs à prédominance privée : Dialogue social territorial, Pôles de compétitivité, Pôle Territoriale de Coopération Economique (PTCE) et Fondations Territoriale.

Ce benchmark a confirmé qu'il existe une forte diversité de dispositifs d'animation de la co-construction territoriale, mais aussi que cette volonté n'est pas nouvelle. Dès les années 50, les Agences de Développement se sont donné cet objectif. Depuis, de nombreux autres dispositifs ont aussi cette ambition comme moteur d'action. Chacun des dispositifs est né à l'initiative d'un acteur, public ou privé, invitant les autres acteurs du territoire à travailler ensemble. De par son rôle de pilote des acteurs mobilisés dans le dispositif, cet acteur « invitant » marque de fait le travail de co-construction réalisé par sa sphère d'appartenance (Pouvoirs publics, entreprises, ESS, intérêt général, universités,…).

Le panorama de l'écosystème actuel des territoires peut être schématisé de la façon suivante :

Principaux dispositifs de co-construction territoriale

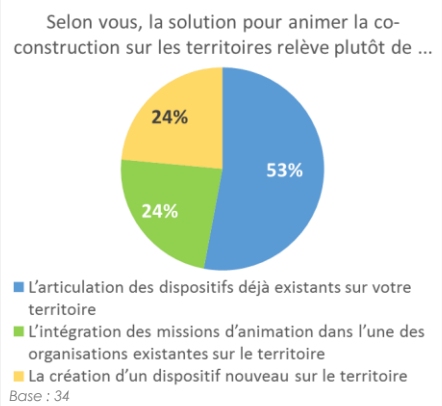


Ce panorama permet de constater que les différents dispositifs existants mobilisent souvent sur les territoires les mêmes acteurs pour répondre à des défis communs. Dans ce contexte, une question structurante se pose en fonction de la réalité de chaque territoire : Face au mouvement de co-construction qui s'accroit, faut-il :

- Articuler les dispositifs existants, en y intégrant la question des alliances multi-acteurs ?
- Créer des dispositifs ad hoc ?
- Intégrer cette mission dans une organisation existante du territoire ?
- Choisir une gouvernance informelle pour favoriser le dialogue sans nécessairement le structurer ?

Nécessairement différente d'un territoire à l'autre, cette question est néanmoins au cœur des stratégies de déploiement des solutions pour faciliter le dialogue, les relations et la co-invention entre les acteurs riches de leurs différences. L'étude menée auprès des pionniers de l'animation des alliances en territoire déjà citée[32] montre que 77% pensent que la question majeure est de savoir mieux mettre en synergie les dispositifs déjà existant sur les territoires.

Coordonner les solutions existantes plutôt que d'en créer de nouvelles, tel est donc le défi de nombreux territoires.

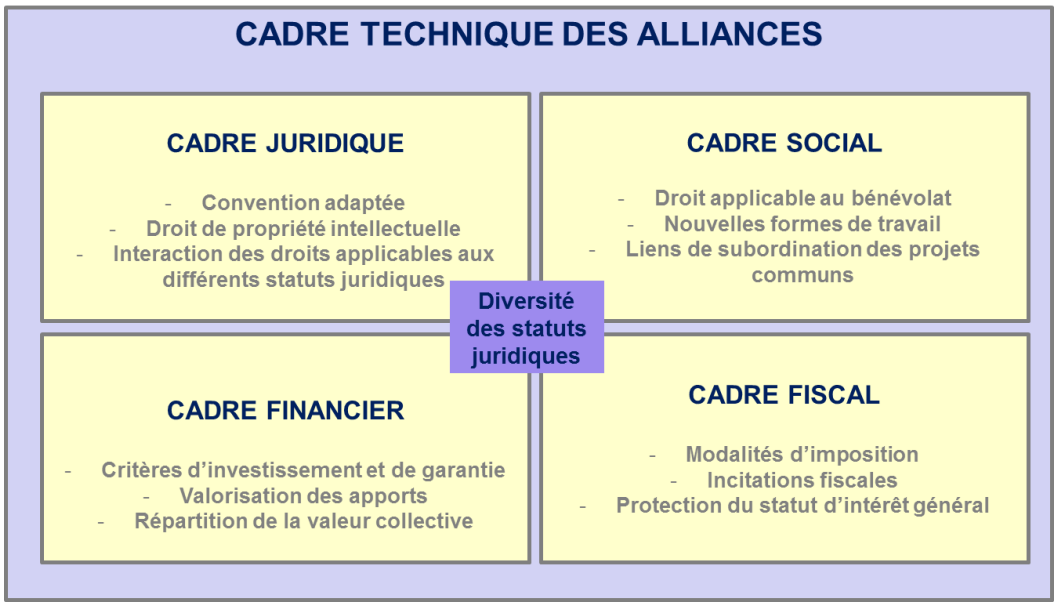


Une fois le dispositif choisi et la gouvernance cible identifiée, une dernière série de questions se pose ; celle du **cadre technique adapté** aux actions et missions à conduire dans le cadre de l'ingénierie de co-construction territoriale :

- Quel est le **cadre juridique** le plus adapté pour l'ingénierie de co-construction ?
- Quel **cadre fiscal** doit-on choisir ?
- Dans quel **cadre social** est-il pertinent de faire évoluer cette ingénierie ?
- Comment peut-on recourir aux **outils financiers** existants ?

Le schéma ci-après présente 12 questions[33] à instruire afin de pouvoir choisir un cadre technique en accord avec l'ingénierie de co-construction souhaité et en tenant compte de la diversité des statuts des acteurs territoriaux contributeurs. La difficulté tient en effet à ce que la nature des partenaires - publics, privés lucratifs et privés non lucratifs – rend complexe le choix d'un cadre technique adapté à ces alliances territoriales. Il est nécessaire d'identifier et de conjurer un certain nombre de risques liés à cette activité d'ingénierie atypique[34].

Les 12 défis du cadre technique des alliances



[32] *Op.cit*, Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire, pour Le RAMEAU (Isabelle GULPHE-LACHAUD, 2016)
[33] Travaux de recherche académique en partenariat avec Le RAMEAU : Mémoire d'Augustin GILLE sur les alliances et le changement d'échelle de l'innovation sociétale (ICP, 2014), Mémoire de Gérado GIL sur le cadre technique des alliances (ICP, 2015) et Projet de thèse doctorale de Gérardo GIL (Audencia – IAE de Nantes, 2016)
[34] Note sur les défis du cadre technique (Le RAMEAU, publication prévue au 1er semestre 2016)

Les travaux de recherche du RAMEAU font ressortir les difficultés rencontrées sur chacune des 4 natures. Par exemple :

- Au niveau juridique, il n'existe de convention adaptée aux partenariats étudiés,
- Sur le plan social, il peut exister un risque de requalification URSSAF du bénévolat,
- D'un point de vue fiscal, il subsiste une incertitude sur l'interprétation de la nature de la relation en matière d'intérêt général,
- Enfin, pour exemple, en matière financière, la directive « Solvency 2 »[35] pénalise les investisseurs qui assument un rendement moindre et un risque plus élevé. Elle impose de surcroit une mobilisation supplémentaire de 59% du capital pour garantir l'investissement s'il n'y a pas de participation à la gouvernance ou de 21% sinon.

C'est lors d'expérimentations innovantes que la prise de risque des partenaires est la plus forte. Il est nécessaire de sécuriser les démarches de co-construction novatrices. Deux solutions complémentaires sont possibles :

- ***Technique :*** Mettre en place une **convention de R&D sociétale** sur la base de ce qui existe déjà entre les entreprises et le monde académique. Celle-ci permettrait de co-créer des solutions innovantes dans un cadre juridique sécurisé préservant le statut de chacun, sous réserve d'accepter de mettre les résultats en « open source » post expérimentation,
- ***Politique :*** Créer un **droit à l'expérimentation partenariale** sur la base d'une déclinaison de celui sur l'expérimentation territoriale[36]. Agrément en forme de reconnaissance pour les partenaires, l'avantage pour la Puissance publique est de recenser les projets en phase de test et de capitaliser l'évaluation de leurs résultats.

Le RAMEAU milite pour que cette situation soit analysée et prise en compte à la hauteur des enjeux qu'elle adresse. C'est notamment sur les territoires que les illustrations sur les limites actuelles du cadre technique sont les plus visibles.

[35] Directive « *Solvency* 2 » du 25 novembre 2009 sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice, transposée en droit français par l'ordonnance 2 avril 2015. Elle oblige ces entreprises à allouer les capitaux nécessaires à leurs fonds propres pour couvrir les risques liés à leur activité.

[36] Droit d'expérimentation territoriale introduit par la loi constitutionnelle du 28 mars 2003 aux articles 37-1 et 72 alinéa 4 de la constitution et en matière réglementaire par la loi organique du 1er août 2003 aux articles L.O. 1113-1 à L.O. 1113-7 du Code Général des Collectivités Territoriales.

En conclusion

Les trois dernières études de l'Observatoire des partenariats sur les fragilités et la co-construction en territoire offrent un regard précis sur les convictions des citoyens, des associations et des entreprises. Nous pouvons retenir 3 bonnes nouvelles :

1ère bonne nouvelle **: Il existe aujourd'hui un véritable « devoir d'alliances » pour inventer ensemble des solutions concrètes de proximité face aux fragilités des Hommes et des territoires : 84% des Français pensent qu'il est urgent que les associations et les entreprises travaillent ensemble pour résoudre les problèmes de société.**

2ème bonne nouvelle **: Ce « devoir d'alliances » n'est pas d'abord une contrainte réglementaire de responsabilité, ni même une injonction morale d'empathie, mais bien une opportunité d'innovation : 69% des citoyens, 86% des dirigeants associatifs et 81% des chefs d'entreprise déclarent que les partenariats sont sources d'innovation pour réduire les fragilités et disposer de nouveaux moteurs de croissance économique et d'emplois.**

3ème bonne nouvelle **: Le mouvement est déjà en marche sur les territoires : 37% des entreprises et 53% des associations employeuses sont déjà engagées dans une dynamique d'alliances. C'est respectivement 9 et 6 points de plus qu'il y a 5 ans. De plus, les efforts soutenus des 200 pionniers de l'animation des alliances en territoire démontrent qu'il y a aujourd'hui une véritable volonté de répondre de manière collective et innovante à l'accroissement des défis économiques, sociaux, environnementaux ou sociétaux. Or, ils considèrent à 63% que leur territoire a déjà impulsé un mouvement de co-construction.**

Notre responsabilité collective est donc de consolider et de développer les initiatives territoriales qui vont dans ce sens. Au niveau territorial, il est nécessaire de soutenir l'ingénierie indispensable à la création d'un écosystème favorable à la co-construction. Au niveau national, il est urgent de répondre au « devoir d'alliances » réclamé par les citoyens, les associations et les entreprises au travers d'un droit à l'expérimentation partenariale permettant aux organisations d'expérimenter de nouvelles solutions pour répondre aux fragilités présentes sur leurs territoires sans prendre le risque que ces innovations ne se retournent contre elles.

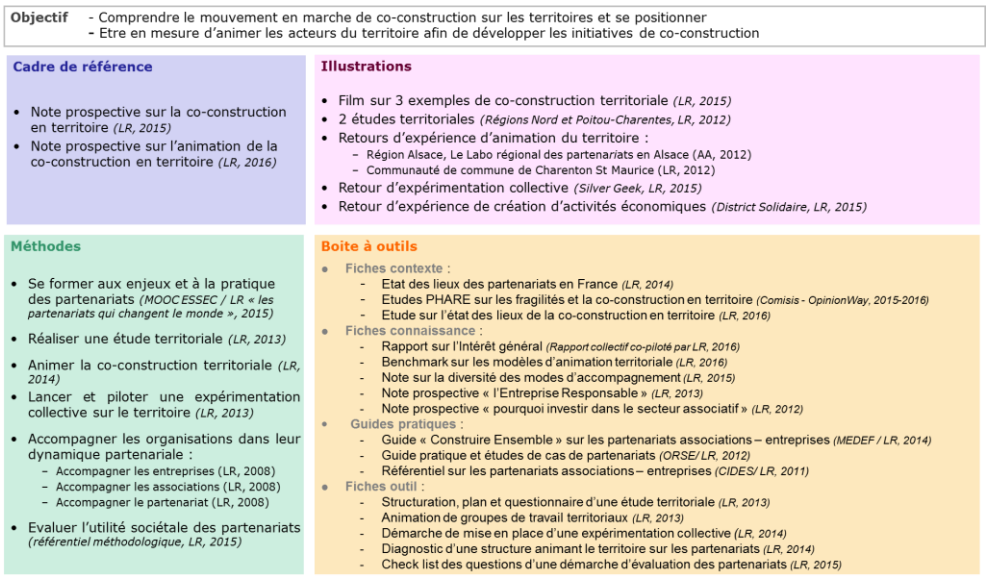
Les nouvelles formes de coopération exigent de prendre le temps de les observer, de les analyser, de les évaluer et de déployer celles qui ont démontré leur efficacité.

Le mouvement de co-construction est en marche sur nos territoires, mais si nous voulons qu'il puisse se pérenniser et produire pleinement le fruit de son potentiel, nous nous devons d'en prendre soin. Soutenons donc collectivement cette dynamique et tous ceux qui s'y engagent au service de la co-construction du bien commun pour un XXIème siècle plus solidaire, équitable et économiquement durable.

ANNEXE - Kit pratique sur la co-construction en territoire

Afin d'aider les territoires à mettre en place des démarches de co-construction, Le RAMEAU met à disposition en « open source » le fruit de ses travaux de recherche au travers d'un kit pratique. Déjà disponible, il sera progressivement complété d'ici juin 2016, date de la publication d'un référentiel sur la co-construction en territoire.

Ce kit pratique est structuré autour de 4 axes :



- Des ***publications*** de référence pour comprendre les enjeux, les définitions et l'état de l'art de la co-construction territoriale,

- Des ***illustrations*** pour partager les retours d'expérience d'organisations pionnières et les bonnes pratiques,

- Des ***méthodes*** pour définir sa propre stratégie territoriale et mettre en œuvre une démarche adaptée à ses besoins,

- Une ***boite à outils*** pour agir efficacement grâce à 4 types de fiches : contexte, connaissance, pratiques et outils.

Nouvelles publications disponibles début 2016

▶ **Etat des lieux de la co-construction en territoire** :

- Etude regard croisé - associations, entreprises, citoyens - sur les fragilités et la co-construction en territoire *(Programme PHARE de l'Observatoire des partenariats),*
- Etude du regard des pionniers des alliances en territoire sur la dynamique de co-construction.

▶ **Enjeux de la co-construction en territoire** :

- Rapport « Intérêt général, nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » *(rapport collectif)*,
- Note prospective sur les enjeux des territoires ruraux, *en partenariat avec le Celavar.*

▶ **Modélisation de la co-construction en territoire** :

- Note prospective sur les modèles d'animation des alliances en territoire *(note ci-jointe)*,
- Benchmark sur les dispositifs de co-construction territoriale.

A PARAITRE

- **Mai** : Guide pratique sur l'engagement associatif des salariés
- **Juin** : Référentiel sur la co-construction en territoire
- **Septembre** : MOOC ESSEC – Le RAMEAU sur la co-construction en territoire

Retrouvez ces publications ainsi que l'accès au site des pionniers des alliances en territoire sur le site du RAMEAU *(www.lerameau.fr)*