

Dynamiques collectives de transitions dans les territoires

—
Pré-rapport

LES MEMBRES DE LA TASK FORCE

ALPHANDERY Marc	Accompagnateur de projets solidaires et développement territorial
BARON Julien	COORACE - animateur des communautés apprenantes PTCE
BERGERE Jean-Marie	Bénévole à la Fondation de France
BERNON Françoise	Déléguée générale du Labo de l'ESS
CAPUS Pauline	Directrice Générale de l'Association française des pôles de compétitivité
COVELLI Floriant	Fondation de France - coordination stratégique
DEGRON Robin	ancien Conseiller spécial auprès du Commissaire Général – France Stratégie
DEMONTES Christiane	ancienne Présidente du CNIIE – Lyon
DEPECKER Elise	Directrice ATIS - animatrice de la Start-Up de Territoire Bordeaux
DUPONT Emmanuel	Responsable Pôle Stratégie de recherche et d'innovation au CGET
FRAISSE Laurent	Socio-économiste – LISE (CNAM)
GIRAUD Brigitte	Directrice de l'Union nationale des CPIE
GOUJON Stéphanie	Directrice de l'association French impact
HENRY Louis	Responsable territoire et développement durable à l'institut CDC pour la Recherche
LAUDIER Isabelle	Responsable de l'Institut CDC pour la Recherche
MANOURY Lucile	Universitaire - Gérante de l'Atelier Coopératif – Marseille
OLIVIER Dominique	Directeur des Fermes de Figeac et Président du PTCE Figeacteurs
PICARD Dominique	Présidente du chantier « Agriculture et alimentation durables » du Labo de l'ESS
RENOU Lucie	Directrice de projets à l'institut CDC pour la Recherche
ROSENBERG Armand	Responsable du PTCE Domb'innov – CRESS ARA
ROY Xavier	Directeur général de France Clusters
SAUTTER Christian	ancien Président de France Active
SEILLIER Rémy	Chargé de projets innovation publique au CGET
THOUVENOT Agnès	Adjointe au maire de Villeurbanne – Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée
VIVERET Patrick	Philosophe
ZASLAVSKY Léa	Co-fondatrice de Makesense

L'ÉQUIPE PROJET

KIRCHNER Odile	ancienne Déléguée interministérielle à l'économie sociale et solidaire, Pilote de l'étude-action
ALPHANDERY Claude	Président-fondateur du Labo de l'ESS
SIBILLE Hugues	Président du Labo de l'ESS
JIRGLOVA Nikola	Cheffe de projet
LABOULAIS Florian	Chargé de mission
VERMERSCH Marie	Chargée de mission

Avec le soutien financier de :



SOMMAIRE

6	INTRODUCTION
16	1. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS & FREINS
	1.1 La coopération au cœur des dynamiques collectives de territoire
	1.2 Les pouvoirs publics locaux, partenaires incontournables des dynamiques collectives de territoire
	1.3 Les habitants, parties prenantes cruciales des dynamiques collectives de territoire
	1.4 Culture entrepreneuriale & dynamiques collectives de territoire
	1.5 Vers des modèles économiques pérennes
	1.6 Gouvernances et formes juridiques des dynamiques collectives de territoire
70	2. INGÉNIERIE DE SOUTIEN DES DYNAMIQUES COLLECTIVES DE TERRITOIRE
82	3. ÉVALUATION DE LA VALEUR AJOUTÉE SOCIÉTALE CRÉÉE
88	POUR UNE COMMUNAUTÉ APPRENANTE DES DYNAMIQUES COLLECTIVES DE TRANSITIONS DANS LES TERRITOIRES
94	ANNEXES
	Annexe 1 Liste des propositions à visée opérationnelle
	Annexe 2 Glossaire
	Annexe 3 Référentiel méthodologique

INTRODUCTION

L'idée de réaliser cette étude-action du Labo de l'ESS sur les dynamiques de transitions dans les territoires reposait sur la **forte intuition que les dynamiques de coopération sont aujourd'hui en France le seul levier efficace de lien social et de transformation en profondeur en mesure de traiter de façon systémique les dimensions économiques, sociales, écologiques, culturelles et humaines de la transition**. Pour conduire de façon durable une transition vers un mode de vie profondément modifié face à l'urgence écologique et sociale, toutes ces dimensions doivent être travaillées en même temps et en synergie les unes avec les autres pour changer notre façon de travailler, consommer, produire, apprendre, habiter, vivre et faire ensemble et se déplacer. Les territoires le permettent grâce à leur dimension circonscrite, grâce au sentiment d'appartenance à un bassin de vie et à une histoire commune, passée et future, ainsi qu'au **lien social de proximité, physique comme virtuel**, qu'ils peuvent générer.

À cette intuition s'ajoutait la conviction que ces dynamiques collectives de territoire étaient nombreuses, multiples, protéiformes, diversifiées, qu'il en naissait partout en France, mais qu'elles restaient bien souvent isolées les unes des autres alors que, **bien que d'inspirations et de cultures parfois très différentes, elles avaient beaucoup à partager les unes avec les autres** sur leurs facteurs de succès, leurs réussites et leurs difficultés, leurs freins et leurs leviers de développement, leurs pratiques, leurs outils et leurs méthodes.

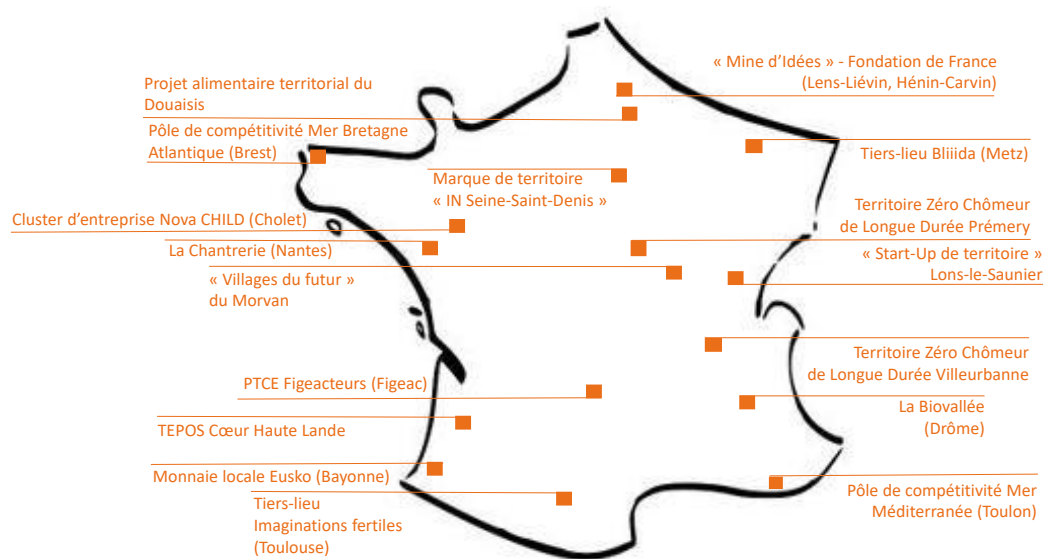
C'est pourquoi cette étude-action s'est construite sur l'analyse terrain de dix-sept dynamiques collectives de territoire choisies à partir de deux objectifs : rassembler une grande diversité de typologies – 14 types sont étudiés – et rayonner sur toute la France en choisissant les territoires ruraux, villes de taille moyenne et métropoles (cf. encadré). Chaque visite terrain a donné lieu à la rédaction d'une monographie racontant l'histoire de la dynamique, mettant en avant le chemin parcouru et les résultats et ouvrant sur les opportunités restant à saisir. Ces dix-sept monographies constituent le socle de l'étude. Les lecteurs sont invités à en prendre connaissance avant la lecture du présent rapport qui s'appuiera, au fil des chapitres, sur de nombreux exemples issus du terrain.

Définition

Dynamique collective de transitions dans les territoires : une dynamique collective de transitions dans les territoires repose sur la coopération d'une diversité d'acteurs (associations, habitants, entreprises, pouvoirs publics locaux...) qui ensemble conduisent une transformation au profit de ces acteurs et/ou du territoire. L'enjeu de la dynamique collective est variable selon les cas : éradiquer la privation d'emploi dans le cas de Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée, favoriser la production et la consommation locale des énergies renouvelables dans le cas des Territoires à Energie Positive (TEPOS), relocaliser l'économie grâce à une monnaie locale dans le cas de l'Eusko, favoriser l'innovation et mutualiser des services dans le cas des clusters d'entreprises ou des pôles de compétitivité etc. De maturités variables, les dynamiques se consacrent à un objectif principal ou, dans une approche plus systémique, visent à traiter toutes les composantes de la transition (économiques, sociales, écologiques et culturelles). Leurs portées géographiques diffèrent : elles s'exercent parfois sur une communauté de communes, parfois sur une métropole ou sur un territoire plus large, comme par exemple la Biovallée dans la Drôme.

Elles se distinguent des projets collectifs qui, pour répondre à un ou quelques enjeux spécifiques, n'engagent qu'une coopération restreinte et ponctuelle entre quelques acteurs. Dans les dynamiques collectives de territoire, la coopération crée un ciment d'unité entre des acteurs locaux qui demeurent par ailleurs autonomes dans leurs actions et leurs stratégies.

Nom de la dynamique	Type	Lieu
Start-Up de Territoire animée par le Cluster Jura	Rôle central et de coopération économique (P-COI)	Lombard-Saunière (Jura)
Figuadiours	Rôle central et de coopération économique (P-COI)	Figeac (Lot)
Projet d'alimentaire territorial du Douvres	Projet alimentaire territorial (PAT)	Douvres (Nord)
Biliida	Territoire	Metz (Moselle)
Imaginations fertiles	Territoire	Toulousain (Haute-Garonne)
Husko	Mobilisation	Bayonne (Pays basque du Nord)
ILPOS Cœur Haute Lande	Territoire d'énergie positive (E-POS)	Cœur Haute Lande (Landes)
Villages du Futur	Dynamique de coopération entre territoires ruraux	Pays Nevers (Nièvre)
Rôle Mer Bretagne Atlantique	Rôle de complémentarité	Brest (Bretagne Atlantique)
Rôle Mer Méditerranée	Rôle de complémentarité	Toulon (Méditerranée)
Nova CHILD	Cluster d'entreprise	Cholet (Maine-et-Loire)
La Chancellerie	Dynamique de coopération entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche et des entreprises	Nantes (Loire Atlantique)
« Mine d'Idées » - Fondation Territoriale des Lumières	Démarche de développement territorial initiée par la Fondation de France	Lens (Levillain & Jean Corvin) (Pas-de-Calais)
La Bièvre lée	Territoire	Déa, Crest (Drôme) - Vallée de la Drôme
IN Seine Saint-Denis	Marque de territoire	Seine Saint-Denis
Territoire Zéro Chômeur Villaurbanne	Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée	Villaurbanne (Rhône)
Territoire Zéro Chômeur Prémery	Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée	Prémery (Nièvre)



Ces deux points de départ de l'étude sont fortement confortés à l'issue de cette année d'exploration et de réflexion menées avec les dix-sept dynamiques collectives de territoire visitées. Précisons que ce travail d'analyse n'a pas pour objectif de synthétiser ou de comparer les résultats obtenus par chacune des initiatives associées à la réflexion, ni d'apporter des éléments sur les manques ou les points d'achoppement des différentes expériences de transition menées. Il n'a pas vocation à répondre à la question du contenu de la transition : quelle transition faut-il mener sur les territoires, question qui relève des caractéristiques de chaque territoire, de ses besoins, de ses atouts et de ses faiblesses, de sa maturité, de ses acteurs, des objectifs et des choix des équipes qui animent la dynamique collective. L'étude cherche à répondre au comment. Comment réussit-on à mener sur un territoire une dynamique collective qui réussit avec le temps à parvenir au « **faire système** » et doter le territoire d'une **réelle capacité de résilience** ? Autant le quoi est spécifique à chaque initiative, autant la réponse au comment s'enrichit de la richesse et de la diversité des expériences. C'est ce qui a fondé la réflexion collective.



Les dix-sept initiatives visitées recèlent toutes un **formidable potentiel de transformation du territoire**, plus ou moins accompli selon leur degré de maturité. Les visites terrain ont permis de rencontrer des hommes et des femmes engagés, enthousiastes, créatifs, qu'ils soient citoyens, acteurs économiques, élus ou acteurs publics locaux, qui croient en leur projet et le réalisent, qui veulent produire des solutions nouvelles face aux problèmes rencontrés et qui trouvent dans la coopération et le collectif le moyen d'atteindre leur objectif. Les monographies qui accompagnent le présent rapport illustrent la diversité et la richesse de ces expériences et confirment le pouvoir de transformation porté par la plupart des dynamiques de coopération sur un territoire qui réussiront à s'inscrire dans la durée.

Définitions

Transition systémique : une transition qui traite de toutes les dimensions de la vie en société : économique, sociale, démocratique, écologique, culturelle, humaine et qui réussit à mettre en liens et en interactions tous les acteurs qui contribuent sur le territoire à cette transition pour qu'ensemble ils « fassent système ». Quand une transition fait système, elle conduit à une transformation des pratiques de tous les acteurs du territoire, y compris de ceux qui ne sont pas directement impliqués dans la conduite de la transition, vers plus de coopération ou vers des comportements plus écologiques par exemple.

Résilience d'un territoire : face à des perturbations et des chocs de toute nature (écologique, économique, démographique, démocratique, sociale, etc.), la résilience d'un territoire est sa capacité à trouver les voies d'un nouvel équilibre et à le faire vivre de façon durable.

Elles tiennent ce pouvoir transformateur :

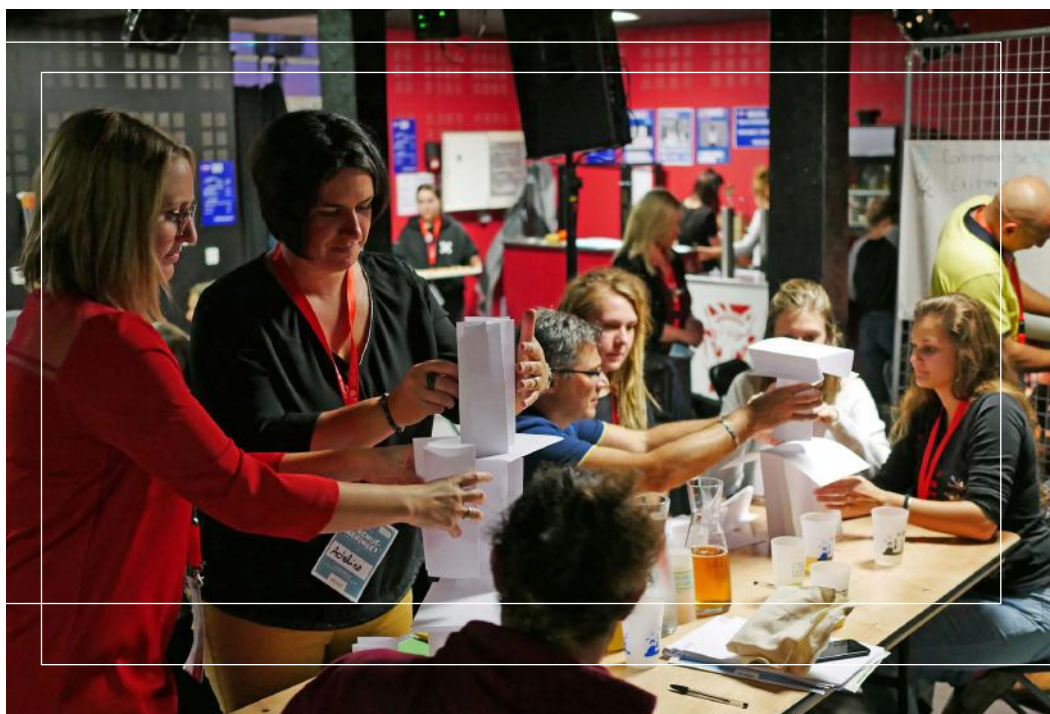
- **de leur ancrage sur un territoire**, qu'il soit rural, urbain ou péri-urbain, et **sur une histoire commune** qui peut donner lieu à **un récit fondateur**. Les territoires ruraux ou les villes de petite taille sont plus propices que les métropoles à la construction et à la robustesse dans la durée des dynamiques collectives en raison de la facilité et de la densité des relations interpersonnelles qui s'y créent. Les exemples de la Biovallée, de la monnaie locale Eusko, du cluster d'entreprises Nova CHILD à Cholet sont probants à cet égard ;

MÉTHODE DE TRAVAIL

- Chacune des **17 dynamiques collectives de territoire** a fait l'objet, entre octobre 2018 et octobre 2019, **d'une visite terrain par 4 ou 5 personnes pendant 2 jours**. L'objectif était de rencontrer le maximum possible de parties prenantes pour croiser les regards et les points de vue et déboucher sur la rédaction d'une analyse partagée avec les animateurs de la dynamique visitée (facteurs remarquables/questionnements/opportunités). Les visites étaient conduites par l'équipe projet (Nikola Jirglova, cheffe de projet du Labo de l'ESS avec Odile Kirchner, pilote de l'étude ou Hugues Sibille, président du Labo de l'ESS ou Françoise Bernon, déléguée générale du Labo de l'ESS), accompagnée de 2 ou 3 personnes d'une Task Force composée d'experts et d'universitaires (liste *page 2*). L'équipe projet a ensuite rédigé une **monographie** sur chacune des dynamiques collectives de territoire.
- **Deux séminaires** ont réuni progressivement **toutes les dynamiques visitées**, en la personne d'un ou deux animateurs fondateurs, **aux côtés des membres de la Task Force et des partenaires de l'étude** (CGET, Institut Caisse des Dépôts pour la recherche, Fondation de France, Région Bourgogne Franche-Comté, Région Hauts-de-France, Région Occitanie). Ces séminaires ont permis, au travers d'échanges de pairs à pairs, de faire ressortir dans le cadre d'ateliers les principaux enseignements des facteurs clés de succès, des freins à lever sur les six grandes thématiques citées *page 12*. Ils ont débouché sur l'élaboration de propositions, consignées tout au long du rapport. Une réflexion collective a également été menée sur la conception d'une ingénierie de soutien et, compte tenu de cet enjeu, sur les méthodes d'évaluation d'impact sur le territoire.
- **Un 3ème séminaire est prévu le 5 février 2020 pour discuter collectivement du rapport et de ses conclusions**, notamment de la proposition de créer une communauté apprenante des dynamiques collectives conduisant des transitions sur les territoires.
- Ce pré-rapport **sera complété en 2020 par un travail plus approfondi sur le rôle et les modes d'intervention des pouvoirs publics locaux**, collectivités territoriales et services déconcentrés de l'État. Les régions partenaires de cette étude, Bourgogne Franche-Comté, Hauts-de-France et Occitanie, seront étroitement associées à cette réflexion.
- À l'occasion de ces travaux complémentaires puis de la publication du rapport définitif, **des colloques de restitution** de cette étude et de ses enseignements et propositions seront organisés dans chacune des régions partenaires et au niveau national.

- de leur vision mobilisatrice d'un autre monde et de la démonstration qu'elles font, par des réalisations concrètes et des petites victoires acquises étape après étape, du fait que **d'autres voies sont possibles**. Cela rencontre les aspirations d'une population de plus en plus nombreuse, de tout âge, qui veut une vie différente, s'implique dans les enjeux écologiques, sociaux et sociétaux et souhaite mesurer concrètement sa contribution à un développement économique, social et durable de son territoire ;
- de leur capacité à apporter de nouvelles activités et des solutions créatives aux besoins locaux. Elles activent et régénèrent les compétences locales, renforcent en dehors des grandes métropoles la densité du tissu d'acteurs économiques, industriels ou de service, souvent innovants socialement ou technologiquement. Elles sont une réponse aux effets de la mondialisation qui a conduit de plus en plus de territoires français à l'inactivité et à la désolation ;
- de leur propension à construire un projet dans un plaisir partagé, à donner envie à chacun de s'impliquer, à faire vivre dans la durée une action pensée et menée collectivement, tirant de la qualité de ses interactions internes ses principaux facteurs de réussite.

Pour autant, à l'exception de la **Biovallée**, les dynamiques collectives que nous avons visitées n'ont aujourd'hui pas conduit leur **processus de transition** jusqu'à lui faire acquérir un **caractère systémique**, c'est-à-dire traitant de toutes les dimensions, à la fois économique, écologique, sociale, culturelle et démocratique et « faisant système » sur le territoire, grâce aux liens tissés avec les différents acteurs locaux. Ce faisant, la dynamique contribue à modifier le mode de vie, de production, de travail, de consommation, de déplacement et de vivre ensemble. C'est de cette dimension systémique qu'un territoire tire sa **capacité de résilience**.



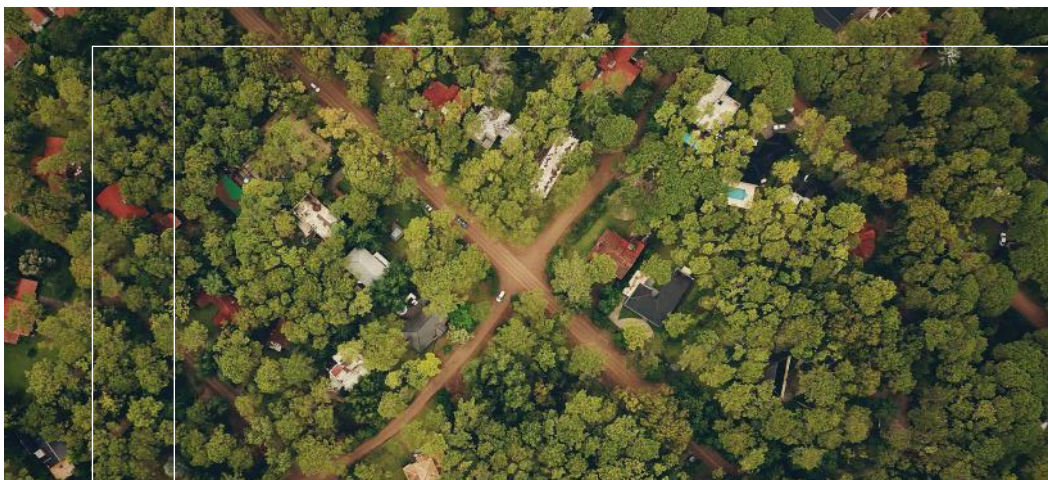
**En dépit de leur diversité, ces initiatives partagent les mêmes facteurs clés de succès
et souvent les mêmes freins et difficultés à lever**

Le second parti pris de départ s'est également confirmé : en dépit de leur diversité – des clusters d'entreprises et pôles de compétitivité, exemples de dynamiques collectives issues de l'économie classique, aux Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, tiers-lieux, monnaies locales, projets alimentaires territoriaux (PAT) ou pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) portant chacun des objectifs bien différents – tous ont eu des choses à partager, à comparer, à s'apprendre mutuellement. La richesse des échanges de pairs à pairs lors des ateliers et des tables rondes des deux séminaires organisés en janvier et en juin 2019 en témoigne.

La première partie du rapport retrace la **synthèse des enseignements** tirés de la capitalisation de ces expériences, **identifie les invariants** parmi les facteurs clés de succès ou les freins à lever, les difficultés à surmonter.

Six grandes thématiques sont traitées :

- la construction de coopérations fructueuses et durables entre des acteurs diversifiés,
- le rôle des pouvoirs publics locaux,
- l'implication des habitants,
- la façon de faire émerger une **culture entrepreneuriale** quand elle ne préexiste pas, notamment dans le cas de territoires marqués par l'inactivité à la suite du retrait de grands acteurs industriels,
- les modèles économiques,
- les différents types de structuration juridique, la question de la **gouvernance** et du passage de relais des fondateurs.



LES CINQ DIMENSIONS D'ANALYSE DES DYNAMIQUES COLLECTIVES DE TRANSITIONS DANS LES TERRITOIRES LORS DES VISITES TERRAIN

Cinq dimensions ont traversé les questionnements et axes d'analyses menées lors des rencontres sur le terrain et des entretiens. Elles visaient à cerner la façon dont la dynamique collective se construit, prospère, agit sur le territoire, se structure et s'ancre durablement, dans une vision de maturation dans le temps, de l'émergence à la consolidation jusqu'à devenir un acteur majeur de la transition sur le territoire.

- **1. Le ressort**

Quels sont les éléments qui ont permis à la dynamique collective de territoire d'émerger ? Quels étaient sur le territoire les problèmes à résoudre qui ont suscité cette initiative ? Quels sont les facteurs, rencontres, circonstances, effets d'engrenages, etc. qui ont fait qu'elle ait réussi à prendre naissance et à s'enclencher ? Quel rôle y a joué l'impulsion par un ou quelques leaders ? Quels ont été les acteurs privés et publics décisifs ?

- **2. L'énergie cinétique**

Comment la dynamique collective fonctionne-t-elle et prospère-t-elle (modèle économique, structure juridique, financements, ressources humaines et compétences...) ? Quelle place occupe l'implication des citoyens ? Est-ce une affaire de professionnels et d'experts ou les citoyens y sont-ils associés de façon véritable ? Quels rôles jouent les pouvoirs publics locaux ? De quoi la dynamique a-t-elle besoin pour perdurer, consolider ou accroître son impact ? Quels freins et limites rencontre-t-elle ?

- **3. La robustesse interne**

Comment la dynamique collective se vit en interne, s'entretient, se transforme, construit son futur ? Son mode de gouvernance est-il propre à assurer une durabilité ? Comment s'ancre-t-elle sur le territoire ? Sur quelle diversité de parties prenantes s'appuie-t-elle ? Repose-t-elle sur des coopérations, partenariats, mutualisations ?

- **4. L'impact sur le territoire, la mesure d'évaluation des résultats**

Quels impacts quantitatifs et qualitatifs génère-t-elle sur le territoire ? Comment ses résultats et son impact sont-ils évalués ? Quel champ, quels indicateurs, quelles méthodes ? L'évaluation et la mesure d'impact sont-elles véritablement intégrées dans la stratégie ? Des indicateurs et objectifs de résultats ont-ils été définis dès la conception du projet ? Les parties prenantes sont-elles associées à cette évaluation ?

- **5. Le « faire système » sur le territoire**

En quoi la dynamique collective est-elle force d'une transition profonde conduite sur le territoire sur les plans à la fois économique, social, écologique ? A-t-elle généré au-delà de son propre cercle des pratiques de coopération et de partenariat entre des diversités d'acteurs ? Un écosystème s'est-il structuré sur le territoire ?

A-t-elle impulsé un changement dans le travailler ensemble et le vivre ensemble ? Quel effet sur la citoyenneté et la politique locale ? Quel effet sur l'implication des entreprises et des acteurs économiques sur le territoire ? Constate-t-on une évolution dans la conjugaison de l'économique/social/écologique ?

Chaque initiative s'inscrit dans un territoire et une histoire spécifique, a été impulsée par des personnalités marquantes différentes, répond à des besoins et des objectifs diversifiés. Il n'y a pas lieu d'imaginer transposer *ipso facto* une expérience sur un autre territoire. Mais il y a matière à s'inspirer, à transférer du savoir-faire, à s'épauler, à faire connaître et à aider à implémenter des outils et des méthodes glanées d'une initiative à l'autre. Au fil des échanges, sont aussi nées **des propositions** à destination des pouvoirs publics, locaux ou nationaux, des acteurs des dynamiques collectives elles-mêmes, des partenaires, des financeurs, qui sont consignées tout au long du rapport.

Et l'ESS dans tout cela ? La plupart des dynamiques collectives étudiées étant portées par des structures associatives ou des SCIC, elles s'inscrivent formellement dans l'économie sociale et solidaire. Pour autant, il n'y a pas d'ambiguïté : les clusters d'entreprises ou les pôles de compétitivité ne portent pas des objectifs ni des modes de gouvernance qui les associent au combat des entreprises de l'ESS pour changer profondément de modèle économique, social, écologique. Mais ce qui a permis une richesse d'échanges, une pertinence de mise en commun entre les projets très ESS et ceux qui l'étaient moins, c'est l'enjeu central de la coopération, c'est le souci du collectif, ce sont les outils et méthodes pour faire ensemble. L'esprit ESS irrigue toutes les dynamiques collectives de territoire, et tant mieux si elles interpellent dans l'évolution de leurs pratiques certains des acteurs qui n'en sont pas familiers, vers plus d'écologique, plus de sociétal, plus d'implication des habitants, plus de démocratie dans la gouvernance.

Les outils et méthodes structurant la construction et l'animation des dynamiques collectives permettraient d'alimenter une ingénierie de soutien basée sur des communautés apprenantes

Les dynamiques collectives ne se construisent pas et ne s'animent pas sans des outils et des méthodes. Les visites terrain et les ateliers lors des séminaires ont permis d'en référencer une grande diversité, répondant à des enjeux et des besoins multiples, intervenant à des moments différents de la vie de la dynamique collective. **La seconde partie du rapport les présente en les mettant en situation**, pour les faire connaître, les partager, les mettre à disposition. Outiller les acteurs des dynamiques collectives de territoire, quel qu'elles soient, pour les aider à émerger ou à se consolider, était l'un des objectifs de cette étude-action.

Cette collecte d'outils et de méthodes permettrait d'alimenter la mise en place d'une **ingénierie de soutien**, terme préféré à celui d'accompagnement, **d'une dynamique collective à une autre, dans le cadre de communautés apprenantes**. La seconde partie du rapport en dessine les contours.

Toutes ces dynamiques collectives produisent une valeur ajoutée sociétale sur leur territoire qui mérite d'être évaluée

Quels que soient leurs objectifs principaux, toutes les dynamiques collectives ont des effets sur leur territoire en termes de création d'activités, d'emplois et d'entreprises, d'insertion et d'inclusion, de changements vers des comportements respectueux de l'environnement, de liens sociaux, de mieux vivre ensemble, de revitalisation économique et démographique, de vitalité culturelle, de démocratie participative etc. On résume habituellement tous ces effets sous le terme générique d'**impact**. Il y sera ici préféré le terme **de production de valeur ajoutée sociétale sur le territoire**, qui illustre mieux la richesse créée dans les domaines économique, social, écologique, culturel, humain et s'attache à mesurer toutes les retombées, qu'elles aient été anticipées ou pas au départ. **La troisième partie du rapport traite ainsi de la façon d'évaluer la valeur ajoutée sociétale créée,**

avec des approches quantitatives et qualitatives tentant de restituer l'ensemble de la chaîne de valeur créée. Cette évaluation est à la fois un outil de pilotage interne et un instrument de communication externe, envers les financeurs publics et privés comme envers les acteurs du territoire, habitants compris, pour faire connaître la dynamique collective et convaincre de son utilité.

Pour « faire système » : créer une communauté apprenante des dynamiques collectives de territoire

Le « faire système », tel que défini ci-dessus, requiert la création d'écosystèmes territoriaux, reliant les différentes initiatives du territoire les unes aux autres pour favoriser les synergies et ancrer durablement les changements par des interactions multiples. Il demande du temps. De l'ensemble des dynamiques visitées, seule la Biovallée, la « vallée du vivant » de la Drôme, est parvenue à ce stade de maturité. Ayant commencé dans les années 1970 à se tourner vers un autre modèle de production, agricole notamment, elle a aujourd'hui suffisamment d'antériorité. Ce « faire système » demande une grande transversalité d'objectifs. Comment l'expérimentation très innovante de Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée peut-elle s'investir sur un objectif de transition écologique aux côtés de son objectif premier de la suppression du chômage de longue durée ? TEPOS Cœur Haute Lande pourrait-il se fixer des objectifs d'emploi et comment optimiser l'effet des investissements d'énergies renouvelables sur les emplois du territoire ? Comment intégrer le développement de l'agriculture et de l'alimentation durables, objectif transversal par excellence, dans toutes les dynamiques de transition ?

Face à l'urgence écologique et sociétale, aux chocs qui se profilent et dont on commence à sentir combien ils nécessitent de trouver de nouveaux équilibres, **accélérons les processus de transition et la capacité des territoires à construire leurs propres voies de résilience en créant une communauté apprenante des dynamiques collectives de transitions dans les territoires**. L'étude-action a démontré combien le partage d'expériences pouvait être fructueux. Cette communauté apprenante facilitera l'émergence de nouvelles initiatives, en consolidera d'autres, favorisera la mise en relation de dynamiques collectives de typologie différentes qui, même quand elles se développent à proximité sur un même territoire, se méconnaissent le plus souvent.

Les dernières pages du rapport en proposent l'éthique, la mission, les principes de fonctionnement et d'organisation et recommandent, pour mener cet ambitieux projet, que le Labo de l'ESS se rapproche d'autres acteurs et réseaux travaillant à l'objectif similaire de créer une « fabrique des transitions ». **Faisons coopération et co-construisons cette « fabrique » !**

À l'issue du séminaire du 5 février 2020 où les conclusions et propositions du rapport seront discutées, ces travaux seront complétés en 2020 par une **réflexion plus approfondie sur le rôle et les modes d'intervention des pouvoirs publics locaux**, tant des communautés de communes, métropoles et régions que des services déconcentrés de l'État. Si la proposition de créer une communauté apprenante emporte l'adhésion des dynamiques collectives associées à l'étude, qui en constitueront alors des membres pionniers, **un travail de préfiguration de cette communauté qui pourrait devenir une « fabrique des transitions » en relation avec d'autres acteurs co-porteurs de ce projet**, sera conduit pour définir de façon plus précise ses objectifs et son offre de services, la large palette d'acteurs à mobiliser, ainsi que les modalités d'animation, de financement et de gouvernance.



1.

FACTEURS CLÉS DE
SUCCÈS & FREINS

1.1 LA COOPÉRATION AU CŒUR DES DYNAMIQUES COLLECTIVES DE TERRITOIRE

La coopération est au cœur des dynamiques collectives de territoire. C'est souvent par la volonté de faire ensemble que naissent et se développent les projets qu'elle porte. Les dynamiques collectives de territoire n'existent que par **une pluralité de coopérations** qui s'articulent entre elles sur un territoire pour former un mouvement cohérent de transformation locale. C'est ce qui les distingue de projets collectifs qui, pour répondre à un ou quelques enjeux spécifiques, engagent une coopération restreinte et ponctuelle entre quelques acteurs. Dans les dynamiques collectives de territoire, la coopération crée un ciment d'unité, dans la diversité, entre les acteurs locaux qui demeurent par ailleurs autonomes dans leurs actions et leurs stratégies.

Définition

Coopérer : « Coopérer c'est être co-auteur d'une œuvre commune. » (Beauvillard & Beauvillard, 2018). Coopérer c'est donc partager une œuvre commune sans pour autant nécessairement partager un but identique. La coopération suppose d'être co-auteurs et pas seulement collaborateurs (c'est-à-dire exercer des responsabilités conjointes, prendre des décisions en commun, etc.).

En tissant progressivement un ensemble de coopérations, les dynamiques collectives contribuent à renforcer la résilience de leur territoire. Une meilleure circulation des informations s'opère. Les problèmes complexes trouvent une voie de résolution d'une élaboration collective. Cela peut faire émerger des réponses ayant un caractère systémique. Les dynamiques de territoire, à travers les coopérations qu'elles façonnent, représentent donc une ressource précieuse pour faire face aux grands enjeux sociaux, économiques et environnementaux.

Définition

Appel à commun : les commons sont des ressources (biens ou services) gérées collectivement par une communauté selon une forme définie par elle-même. Ce sont les personnes concernées par une ressource qui en déterminent les règles d'accès. Un appel à commun vise à produire des commons utiles pour un écosystème d'acteurs.

Les conditions favorables à l'émergence de la coopération

La coopération territoriale ne va pas de soi. Plusieurs raisons peuvent expliquer que les acteurs qui agissent sur un territoire ne s'inscrivent pas dans une démarche de coopération :

- **Un défaut d'interconnaissance.** La proximité géographique entre des acteurs n'implique pas nécessairement que ceux-ci se connaissent ou aient une compréhension réciproque et suffisante de leurs activités, ce qui inhibe la coopération entre eux.
- **Des logiques de sectorisation et de fragmentation.** Les logiques de coopération strictement sectorielles empêchent parfois l'émergence de coopérations transversales sur le territoire. Or, ces coopérations transversales sont nécessaires pour répondre de façon systémique aux enjeux locaux.
- **Une survalorisation des coûts de la coopération.** La coopération requiert un investissement important, notamment en temps homme, pour fonctionner et être fructueuse. S'inscrivant généralement dans le temps long, son retour sur investissement n'est pas immédiat. Certains acteurs peuvent donc être réticents à initier de nouvelles coopérations par crainte que celles-ci se fassent, en tout cas à moyen terme, au détriment de leur cœur d'activité.
- **Des enjeux de rivalités et de compétition.** Les acteurs d'un même territoire sont souvent placés en situation de compétition quant à l'accès à certaines ressources (des financements par exemple) ou à certains publics. Cette situation de compétition peut parfois pousser les acteurs à coopérer pour être plus efficaces et mieux se coordonner mais elle peut aussi faire progressivement naître des relations de rivalité pérennes qui fragilisent ou empêchent la coopération.
- **Une crainte de perte de pouvoir.** La coopération s'accompagne nécessairement d'un partage des décisions, d'une moindre autonomie. Nombreux sont les acteurs privés et publics (élus notamment), qui le vivent comme une perte de pouvoir sans mesurer l'apport de l'intelligence collective. L'affirmation d'une singularité (« chez nous c'est pas pareil ») est souvent une façon de se protéger de toute tentative de confrontation et de coopération.

Propositions à l'attention des pouvoirs publics :

- **Plutôt que les appels à projets, privilégier les appels à projets coopératifs ou, quand le défi à révéler s'y prête, des appels à commun.** Les appels à projets tendent en effet à exacerber la concurrence entre acteurs plutôt qu'à favoriser leur coopération au service d'une réponse aux besoins d'un territoire. Les appels à projets coopératifs et appels à commun, sur le modèle de ceux lancés par la Fabrique des Mobilités¹, peuvent, au contraire, favoriser l'émergence de dynamiques collectives de territoire.
- **Engager un travail de définition juridique de ces appels à projets coopératifs et des appels à commun est à mener afin de faciliter le portage de candidatures par des dynamiques d'acteurs pour les projets collectifs.**

¹ Une présentation plus détaillée de ces appels à communs est disponible sur le site de la Fabrique des mobilités : https://wiki.lafabriquedesmobilités.fr/wiki/Appel_%C3%A0_commun.

- Lancer des expérimentations des appels à projets coopératifs et/ou des appels à commun, avec des fondations d'entreprises, visant à financer non seulement *in fine* les projets lauréats mais, en amont, un certain nombre de candidats présélectionnés pour leur donner les moyens d'avancer dans la conception et/ou réalisation de leurs projets d'ici la phase ultime de la sélection. Dans le cadre de ces expérimentations, les fondations d'entreprises seraient amenées à assumer le parti-pris de financer des projets qui ne seront finalement pas tous retenus et donc potentiellement réalisés et/ou finalisés.

Malgré l'existence de ces divers freins, des dynamiques de territoire parviennent à se constituer comme de véritables exemples de coopérations réussies. Si le succès de telles démarches collectives est le fruit de multiples facteurs, pour une part circonstanciels, l'analyse des dynamiques étudiées a permis de révéler un certain nombre de conditions favorables à l'émergence et au développement de coopérations fertiles :

- La préexistence d'une **identité forte** et de **valeurs communes** liant historiquement les acteurs du territoire. C'est cette identité partagée qui détermine la bonne échelle d'une dynamique de coopération, plus que des périmètres géographiques et administratifs.

C'est ce qu'illustre le cas de l'**Eusko** où la forte identité du territoire basque et la culture associative et coopérative locale ont constitué le ferment de l'engagement des acteurs locaux dans la dynamique impulsée par cette monnaie locale.
- **Un choc.** Des acteurs confrontés à un choc peuvent être incités à coopérer pour faire face à ce nouvel enjeu qui bouscule leur cadre d'action.

Ce choc peut être subi comme l'a été la crise industrielle ayant poussé les acteurs économiques et de la recherche à coopérer dans le cas du cluster choletais **Nova CHILD** mais il peut aussi être une opportunité comme l'implantation du Louvre-Lens sur le territoire de l'ancien bassin minier, élément déclencheur de nouvelles coopérations accompagnées par **Euralens**.
- La présence d'un **acteur catalyseur** ou chef de file. Cet acteur, qu'il s'agisse d'une personne physique ou morale, peut avoir un rôle crucial dans l'émergence ou, plus tard, dans l'animation et le développement de coopérations sur un territoire.

À **Figeacte**, c'est grâce à l'impulsion donnée par Dominique Olivier (coopérative des Fermes de Figeac), Sylvie Chevalier (REGAIN) et Didier Dautriche (APEAI) que le PTCE a pu voir le jour. Dans le cas du **Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée de Villeurbanne**, ce rôle de chef de file est joué par la Ville de Villeurbanne.

Des coopérations protéiformes

Si toutes les dynamiques collectives ont en commun l'objectif de transformer durablement les façons de penser et d'agir sur leur territoire, **les formes que prennent ces coopérations sont diverses et évoluent tout au long de la vie d'une dynamique**. Ces variations concernent tant l'objet de la coopération que la logique de son développement.

- **Des objets pluriels**

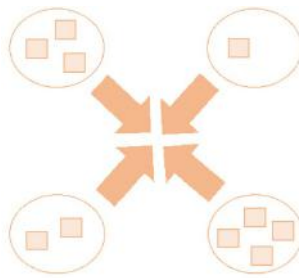
L'objet et la motivation de la coopération dépendent des besoins et objectifs identifiés par ses parties prenantes. La coopération peut par exemple avoir pour **raison d'être** :

- **Un projet de territoire** visant à répondre à divers enjeux locaux.
Cet objectif est particulièrement prégnant pour le **Projet alimentaire territorial (PAT) du Douaisis**, les **Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée de Villeurbanne et de Prémery** ou encore le **Territoire à énergie positive (TEPOS) Cœur Haute Lande**. Ces quatre dynamiques impulsées par des acteurs publics locaux visent à développer un projet prenant pour point de départ le territoire et ses acteurs, répondant de façon transversale à des enjeux divers : alimentaires pour le premier, socio-économiques pour les deux suivants et énergétiques pour le dernier.
- **Le développement et l'attractivité du territoire.**
C'est dans cet objectif qu'a été développé à Metz le tiers-lieu **Bliiida** rassemblant autour du numérique de nombreux acteurs économiques, artistiques et institutionnels locaux. Bliiida est depuis devenu l'un des lieux iconiques du territoire se revendiquant « métropole Art & Tech ».
C'est bien dans le but de mettre en lumière les atouts de la Seine Saint-Denis et ainsi de prendre le contrepied d'une image médiatique souvent négative que la marque territoriale « **IN Seine Saint-Denis** » a été créée.
- **Une efficacité accrue et des économies d'échelle.**
Des acteurs d'un territoire peuvent chercher à coopérer pour bénéficier des avantages économiques d'une mutualisation de leurs moyens. C'est ainsi que le **PTCE Figeacteurs** est né de la volonté d'acteurs économiques du Grand Figeac de développer un projet de crèche interentreprises. Le **cluster Nova CHILD et les Pôles de compétitivité Mer Bretagne Atlantique et Méditerranée** offrent à leurs membres, dans une logique de mutualisation et de transversalité, des services partagés à valeur ajoutée.
- **Une volonté d'« encapacitation » (empowerment) des habitants.**
C'est la raison d'être de « **Mine d'Idées** » de la Fondation de France qui, par un accompagnement adapté d'idées et de projets portés par des habitants n'ayant pas accès aux dispositifs de soutien traditionnels, renforce leur pouvoir d'agir et leur permet de se réapproprier leur territoire.

Les dynamiques étudiées visent parfois plusieurs de ces objectifs. Ceux-ci ne sont pas exclusifs les uns des autres mais, au contraire, souvent complémentaires. Ces quelques exemples témoignent de la pluralité des besoins auxquels les dynamiques collectives de territoire cherchent à répondre.

- Des logiques de développement diverses

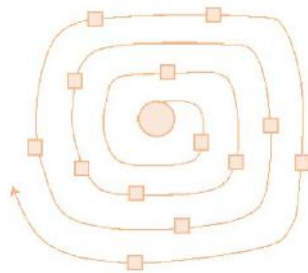
Les dynamiques de territoire ne naissent pas en un jour. Elles sont le fruit de processus de coopérations qui évoluent, s'agrandissent et se renforcent au gré des projets et des réalisations. La logique de développement de ces coopérations dépend donc des acteurs initiateurs de la dynamique, de l'objet de cette dernière, de l'écosystème dans lequel elle évolue. L'analyse des dynamiques territoriales identifiées dans le cadre de l'étude a permis de révéler trois idéaux-types de logiques de développement des coopérations :



Logique de concentration-mutualisation

- Une logique de **concentration-mutualisation** dans laquelle plusieurs acteurs ou groupes d'acteurs déjà constitués et organisés décident de se rassembler et de coopérer pour répondre plus efficacement à des besoins locaux. Ces démarches d'union et de collaboration entre différents acteurs ne supposent cependant pas que tous ont le même rôle moteur.

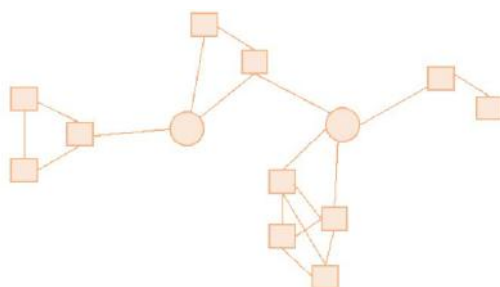
On retrouve cette logique notamment dans la dynamique nantaise de la **Chanterrie**. Si celle-ci a été initiée et est aujourd'hui animée par Bernard Lemoult, Directeur de recherche à l'IMT Atlantique, cette dynamique suit une logique de mutualisation de moyens et d'expertises entre 8 structures autour de projets tels qu'une chaufferie bois. La création et le développement du **PTCE Figeacteurs** suit une logique analogue avec la fédération en son sein d'une pluralité d'acteurs, sous l'impulsion de 5 structures locales fondatrices (Fermes de Figeac, l'association d'insertion Regain, l'association parentale APEAI engagée dans le domaine du handicap, l'Institut Universitaire de Technologie de Figeac et l'association Mode d'emplois regroupant quelques entreprises locales).



Logique de diffusion-pollinisation

- Une logique de **diffusion-pollinisation** dans laquelle un ou plusieurs acteurs initiateurs de la dynamique s'attachent à progressivement inclure dans la dynamique coopérative de nouveaux acteurs, souvent dans un mouvement concentrique allant du cœur de la coopération aux acteurs plus périphériques. Ces différents cercles d'acteurs sont diversement impliqués dans la dynamique, à différents moments de son développement. Cette logique est souvent celle adoptée par les dynamiques dont l'objet est le développement d'un projet territorial.

Parmi les dynamiques suivant cette logique, on retrouve notamment le **Projet alimentaire territorial (PAT) du Douaisis** et le **Territoire à énergie positive (TEPOS) Cœur Haute Lande** qui, partant de l'initiative d'un acteur public local (la Communauté d'agglomération du Douaisis dans le premier cas, la Ville d'Escource et son maire Patrick Sabin dans le second) intègrent peu à peu de nouveaux acteurs (entreprises, associations, citoyens, etc.) dans leur projet de territoire. Dans le cas du TEPOS, il y a pollinisation par la création d'une SAS citoyenne qui décuple l'initiative des projets. Cette société peut en effet investir dans des projets d'énergie renouvelable indépendamment de ceux décidés au sein de la SEM, véhicule de coopération initial. On peut aussi rattacher à cette logique le **tiers-lieu Bliiida** qui a su peu à peu attirer en son sein une pluralité d'entrepreneurs, d'artistes et d'autres acteurs publics et privés à mesure que son offre d'espace et de services a évolué et s'est fait connaître sur le territoire messin.



Logique de mise en réseau-valorisation

- Une logique de **mise en réseau-valorisation** dans laquelle une dynamique articule plusieurs noyaux de coopération sur un territoire, parfois à différentes échelles. Dans cette logique, certaines parties prenantes de la dynamique jouent le rôle d'« acteurs-ponts », autant de ligaments permettant au squelette de ces différentes coopérations de faire corps sur un territoire. La dynamique agit alors comme une marque, un label permettant de valoriser les différentes actions collaboratives mises en place localement.

La **Biovallée** constitue un cas d'école de cette logique de coopération. Sur ce territoire lié par la Drôme, différentes coopérations sont nées depuis les années 1980, à la faveur d'une culture historique d'ouverture et de brassage de population. Le label « Biovallée », porté aujourd'hui par l'association éponyme, fédère plus de 250 adhérents œuvrant en faveur du développement durable. Certains acteurs comme les communautés de communes, la région (à travers son dispositif Grands Projets Rhône-Alpes) ou certaines personnes clés impliquées dans la démarche ont assumé le rôle d'acteurs-ponts permettant de lier, structurer et donner sens à cet enchevêtrement de coopérations rassemblées sous l'étendard « Biovallée ».

Les **Villages du Futur** relèvent aussi de cette logique dans la mesure où les initiatives de chacun des villages coexistent dans une dynamique plus large de coopération inter-villages où le lien est assuré non seulement par les acteurs portant localement les actions mais aussi par le Pays Nivernais Morvan. Le qualificatif de « Village du Futur » joue donc le rôle d'un label matérialisant cette mise en réseau et permettant de valoriser les fruits de ces multiples coopérations.

Bien sûr, ces idéaux-types constituent une présentation schématisée des logiques de développement des dynamiques collectives de territoire. Aucune dynamique ne correspond parfaitement à ces catégories et certaines dynamiques empruntent des éléments structurants à plusieurs logiques. On peut penser également que certaines dynamiques passeront d'une logique à une autre au cours de leur processus de maturation. Les frontières entre ces trois logiques sont donc poreuses.

La diversité des dynamiques collectives de territoire démontre qu'il n'existe pas de méthode garantissant une coopération réussie et pérenne. Le succès des coopérations dépend de nombreux facteurs et parfois d'éléments circonstanciels. Il ne s'agit donc pas de prôner une manière de faire ou d'identifier des bonnes pratiques duplicables d'un territoire à un autre, une telle démarche étant vouée à l'échec. Pour autant, les exemples analysés dans cette étude ont permis de mettre à jour certains leviers dont les dynamiques collectives peuvent se saisir pour émerger et se développer :

- **Identifier un projet et des objectifs communs.** Ce projet définit le rôle de la dynamique sur son territoire, aide à identifier les acteurs-ressources à mobiliser et à les y associer. Une coopération avec divers acteurs du territoire autour des projets marquants d'une certaine taille peut permettre de changer d'ambition, voire plus tard de déclencher le « faire système ».

Ces objectifs peuvent d'abord être très précis et concrets, comme le développement d'un réseau de chaleur alimenté par une chaufferie bois dans le cas de la Chantreterie, ou très larges, comme le souhait de faire émerger des solutions entrepreneuriales en réponse aux besoins du territoire, projet du Clus'Ter Jura auquel contribue notamment la dynamique « Start-Up de Territoire » qu'il porte.

- **S'appuyer sur le récit.** La construction collective d'un récit permettant de donner sens à une dynamique collective apparaît comme un levier puissant tant pour mobiliser au sein de la dynamique que pour valoriser son apport auprès de ses partenaires et d'autres acteurs. Par récit on entend une vision partagée et holistique du territoire, de la raison d'être et des objectifs de la dynamique. Le récit fait donc le lien entre le passé du territoire, son présent et son futur et assure par conséquent une fonction de transmission. Il a aussi une fonction de rassemblement autour d'une volonté commune et de création d'une affectio societatis. Ce récit est ouvert et se distingue donc du marketing ou d'une certaine propagande dans la mesure où il intègre la diversité des points de vue de l'ensemble des parties prenantes de la dynamique et évolue dans le temps à mesure que cette dernière change, se transforme et progresse vers le faire système.

Ce rôle du récit dans les dynamiques de transition a notamment été souligné par les ateliers « Villes Pairs – Territoires pilotes de la transition »², une démarche de réflexion engagée par quatre territoires pionniers de la transition écologique : les communes de Loos-en-Gohelle, Grande-Synthe, Malaunay et Le Méné. Cette mise en récit est aussi au cœur de la démarche d'animation territoriale de l'APES³ (Acteurs pour une économie solidaire Hauts-de-France) pour rendre compte des pratiques solidaires existantes sur les territoires et de leur rôle dans l'accélération de la transition économique, sociale et écologique.

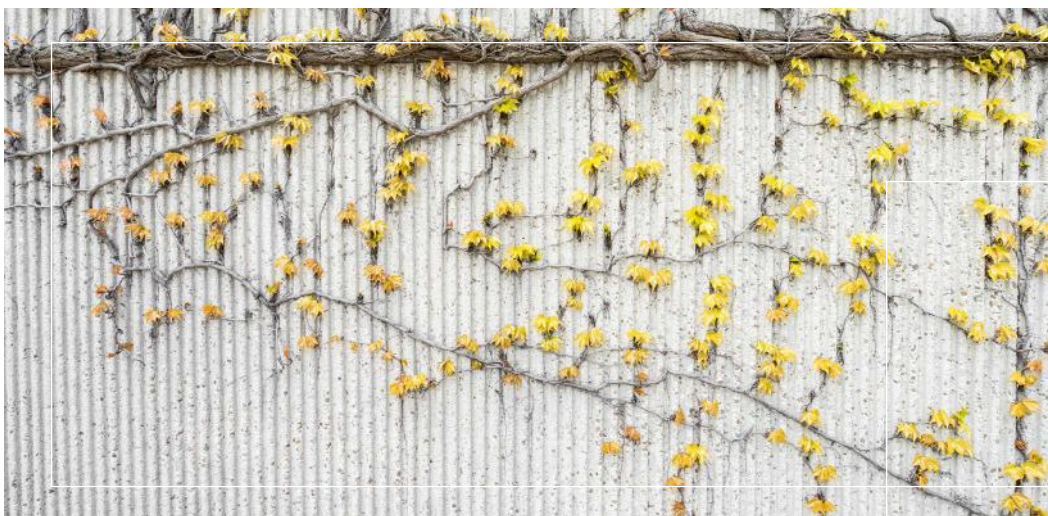
- **Cultiver le plaisir de faire ensemble.** Les porteurs de l'ensemble des dynamiques collectives étudiées insistent sur cette notion du plaisir de faire ensemble qui apparaît comme condition sine qua non de la pérennité de chaque action collective. Pour maximiser l'impact des coopérations et les faire durer dans le temps, il semble en effet crucial de se rencontrer régulièrement entre parties prenantes, y compris dans un contexte convivial informel. Les espaces tiers d'échange et de partage physiques sont indispensables.

² Pour en savoir plus sur « Villes pairs – Territoires pilotes de la transition » : <https://www.ieefc.eu/project/vptpt/>

³ Pour en savoir plus sur l'APES : <http://apes-hdf.org/page-0-0-0.html>

- **Privilégier les projets collectifs concrets qui peuvent être réalisés relativement rapidement.** Ces victoires rapides (« *quick wins* ») constituent un levier de mobilisation essentiel permettant de lancer la dynamique et de la poursuivre ensuite autour d'autres projets plus importants, plus complexes, plus nombreux. Ces premières victoires autour de projets concrets représentent en quelque sorte des « objets de démonstration transactionnels » dans une logique de réussite par la preuve.

De cette façon, la réussite du projet de chaufferie bois mené collectivement par les acteurs de la **Chantrerie** a représenté une première victoire capitale pour pérenniser la dynamique de coopération à la faveur de nouveaux projets dans les domaines de l'alimentation et des déchets, de l'agriculture mais aussi de la mobilité.
- **Réaffirmer sans cesse son désir d'être pionniers.** Cette démarche permet de ne pas rester sur une logique figée, de capitaliser sur les premières victoires pour sans cesse aller de l'avant et faire évoluer les coopérations, les élargir, les faire s'épanouir. Cela suppose bien évidemment d'expérimenter, d'oser prendre le risque d'échouer.
- **Définir un cadre de gouvernance propice aux coopérations.** Si la définition d'un cadre de gouvernance est nécessaire, il apparaît important de ne pas se figer dans des règles trop rigides. Cela suppose de se poser en amont la question du degré d'institutionnalisation de la gouvernance et invite les dynamiques collectives à se doter de moyens (humains et financiers) et d'outils (méthodologiques, juridiques, numériques...) dédiés à l'ingénierie de la coopération. L'enjeu majeur des modes de gouvernance est développé ci-après (voir partie 1.6 page 63).
- **Évaluer régulièrement la coopération.** La bonne santé de la coopération et son adaptation aux enjeux fluctuants auxquels font face les dynamiques étant des facteurs cruciaux de leur succès, la coopération doit, en tant que telle, faire l'objet d'une évaluation régulière. Elle doit porter tant sur le fonctionnement interne de la dynamique que sur l'impact de la coopération (voir la partie 3 page 82).



L'animation et le financement de la coopération, un enjeu crucial pour les dynamiques collectives de territoire

Les coopérations qui sous-tendent les dynamiques collectives de territoire requièrent un effort important, tant humain que financier, de la part de ses parties prenantes. Pour faire vivre les coopérations et les faire prospérer, le leadership des fondateurs joue un rôle essentiel (voir *partie 1.4 page 43 & partie 1.6 page 63*) mais il doit nécessairement s'accompagner d'une **équipe opérationnelle qui anime la dynamique collective**.

La plupart des dynamiques étudiées sont animées par une équipe. Le rôle d'animateur est plus ou moins institutionnalisé. Parfois il correspond à un poste à part entière. C'est par exemple le cas sur le **Territoire à énergie positive (TEPOS)** Cœur Haute Lande qui bénéficie de l'engagement de Morgan Vachon, Animateur TEPOS, ou encore de « **IN Seine Saint-Denis** » où une personne de l'équipe de la délégation départementale est spécifiquement dédiée à l'animation du réseau des ambassadeurs de la marque de territoire. Dans certains cas, cette mission est assurée de façon moins formalisée comme à la **Chantrerie** où Bernald Lemoult se consacre à l'animation de la dynamique collective dans le cadre de sa fonction de Directeur de recherche à IMT Atlantique. Parfois cette fonction se chevauche avec celle du leadership comme c'est par exemple le cas pour **Euskal Moneta** co-animée par le binôme leader constitué du président de l'association Euskal Moneta, Xebax Christy, et de son directeur, Dante Edme-Sanjurjo.

Or, il existe un **réel manque de financement de l'animation et de l'ingénierie de la coopération**. Celle-ci a bien une valeur ajoutée (voir *partie 2 page 70*) mais reste difficilement valorisable auprès des financeurs, comparée aux dépenses d'investissement. C'est ainsi que la plupart des dynamiques étudiées témoignent de la rareté des financements dédiés au fonctionnement et plus particulièrement à l'animation et à l'ingénierie de la coopération. Ce manque remet aujourd'hui en cause la pérennité et le développement des dynamiques existantes et l'émergence de nouvelles.

Propositions à l'attention des partenaires financeurs :

- Financer davantage les dépenses de structure (animation, ingénierie, etc.)
- Valoriser la coopération dans l'attribution de financements. La coopération présente bien un coût pour les acteurs co-animant la dynamique collective. Elle doit pouvoir être valorisée et faire l'objet de financements.

1.2 LES POUVOIRS PUBLICS LOCAUX, PARTENAIRES INCONTOURNABLES DES DYNAMIQUES COLLECTIVES DE TERRITOIRE

Du fait de leur caractère territorial, les dynamiques collectives sont nécessairement confrontées aux actions des pouvoirs publics locaux. Communes, intercommunalités, pays, départements, régions mais aussi services déconcentrés de l'État sont des acteurs incontournables pour les dynamiques collectives de territoire. Ce caractère incontournable ne suppose cependant pas une constance dans le rapport entre dynamiques collectives de territoire et pouvoirs publics locaux.

Cette diversité de relations est révélatrice de cultures locales différentes mais aussi d'un enjeu de cohésion entre sphère politique et administrative d'une part et sphère économique et sociale, autrement dit la « société civile », d'autre part. Fondamentale, l'articulation entre ces deux sphères repose sur un ensemble d'interconnexions que les dynamiques collectives contribuent à cimenter.

Les collectivités territoriales et dynamiques de territoire : une typologie des interactions

Les dix-sept dynamiques étudiées ont en effet révélé des interactions entre collectivités territoriales et dynamiques collectives protéiformes et variables en intensité. Pour en dresser une typologie, il convient tout d'abord d'analyser si les collectivités territoriales sont à l'impulsion de la dynamique ou non. Partant de cette variable structurante, on peut donc distinguer **trois catégories de dynamiques collectives** : (i) les dynamiques initiées et portées par des collectivités territoriales, (ii) les dynamiques nées de la société civile et (iii) les dynamiques hybrides où collectivités territoriales et acteurs de la société civile ont contribué dès leur origine à créer et façonner ces dynamiques.

- Les dynamiques initiées et portées par les collectivités territoriales

Six des dix-sept dynamiques étudiées sont des dynamiques initiées et portées par les collectivités territoriales. Catégorie non négligeable donc, celles-ci partagent toutes comme caractéristique clé de partir d'une thématique et de quelques objectifs qui fondent un véritable projet de territoire. Ce projet donne ensuite sens et corps à la mobilisation des autres acteurs locaux autour de la collectivité territoriale initiatrice dans une logique de diffusion-pollinisation

Le **Projet alimentaire territorial (PAT) du Douaisis** souhaite ainsi construire une politique alimentaire favorisant l'accès de l'ensemble des habitants de Douaisis Agglo à une alimentation de qualité, durable et relocalisée.

Le **Territoire à énergie positive (TEPOS) Cœur Haute Lande** s'est engagé en faveur du développement de son autonomie énergétique à travers une démarche de transition vers les énergies renouvelables exploitées localement et par des acteurs locaux.

Les **Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD)** de Villeurbanne et de Prémery cherchent à apporter une solution innovante pour supprimer le chômage de longue durée sur leur territoire.

Les **Villages du Futur** porté par le Pays Nivernais Morvan ambitionnent de redonner vie à leurs centre-bourgs et de contrecarrer le processus de désertification rurale qu'ils subissent depuis des années.

Enfin, la marque **IN Seine Saint-Denis**, initiée et portée par le département, a pour objet de donner à voir la vitalité du territoire et faire évoluer son image stéréotypée.

- Les deux premières dynamiques parmi les six précitées s'inscrivent dans des dynamiques nationales, les collectivités locales se saisissant des **dispositifs** nationaux préexistants (**PAT**, **TEPOS**) afin de mener à bien un projet de territoire. Tout en étant initiée par des acteurs de terrain et la société civile, l'expérimentation **TZCLD** s'inscrit avec ses dix premiers territoires pilotes dans une dynamique d'envergure nationale financée par l'État grâce au vote de la proposition de loi portée par des députés, Laurent Grandguillaume au premier chef. Seuls les **Villages du Futur** constituent une démarche proprement originale en France. La marque de territoire **IN Seine Saint-Denis** se distingue des autres marques territoriales portées généralement par les collectivités dans un souci d'attractivité touristique.

Décliner localement une démarche nationale nécessite pour les collectivités une forte vigilance sur son adaptation à l'échelon territorial, porteur de jeux d'acteurs et d'une culture locale spécifique. Il s'agit pour les collectivités initiatrices de ces dynamiques de **ne pas plaquer une démarche prédéfinie et descendante, mais de l'adapter au contexte local et de la co-construire avec les acteurs du territoire**. Concevoir une dynamique locale dans une véritable démarche de co-construction est en effet une condition à sa pérennisation et à sa progression vers le faire système (voir Introduction page 9).

Définition

Co-construction : par co-construction, on entend « un processus institué de participation ouverte et organisée d'une pluralité d'acteurs à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de l'action publique » (Fraisie, 2018).

Le **projet alimentaire territorial (PAT)** du Douaisis constitue un exemple emblématique d'une telle démarche de co-construction. En effet, pour définir les contours de son projet, Douaisis Agglo a choisi de consulter acteurs économiques, associations et habitants en amont de chacun des programmes qui le constitue. Au cours de débats mouvants et de forums ouverts, ces divers acteurs ont pu concevoir collectivement les objectifs et actions concrètes à mettre en place dans le cadre du PAT. Leur mise en œuvre s'inscrit elle aussi dans une démarche de co-construction. Les cahiers des charges des appels à projets du programme ALIMCAD ont par exemple fait l'objet d'une rédaction conjointe entre Douaisis Agglo et les acteurs impliqués. Cette démarche de co-construction a permis de mobiliser très largement les acteurs locaux et d'adapter concrètement les principes des projets alimentaires territoriaux aux enjeux spécifiques du Douaisis

Dans cette catégorie, le rôle des collectivités territoriales est donc central. Initiatrices, elles sont aussi les acteurs mobilisateurs et garants de la cohésion de la dynamique. Ce qui n'est pas sans poser un enjeu de durabilité au vu de la versatilité des politiques locales soumises aux aléas des échéances électorales.

- **Les dynamiques nées de la société civile**

A *contrario* de la première catégorie, ces dynamiques sont nées de la société civile, généralement d'acteurs économiques et du secteur militant et associatif. Ce sont sept des dix-sept dynamiques étudiées qui appartiennent à cette catégorie (**Start-Up de Territoire Lons-le-Saunier, le PTCE Figeacteurs, le cluster Nova CHILD, Mine d'Ildées, la Chantrerie, la monnaie locale Eusko**). Au sein de cette catégorie, **l'implication des collectivités territoriales dans la dynamique varie grandement.**

- Les collectivités territoriales sont **souvent des partenaires importants** des dynamiques collectives impulsées par la société civile dont une part significative dépend dans une certaine mesure des **financements publics** (voir partie 1.5 page 49)
- **Certaines collectivités territoriales jouent un rôle d'allié et de soutien des dynamiques nées de la société civile.** Dans ce cas, elles leur apportent généralement non seulement un soutien financier, et parfois matériel, mais aussi une crédibilité qui bénéficie à l'image de la dynamique auprès des autres acteurs de son territoire et notamment des financeurs.

Un exemple marquant de l'engagement fort d'une collectivité territoriale auprès d'une dynamique impulsée par la société civile est celui du soutien apporté par la Communauté d'agglomération du Pays Basque à la monnaie locale **Eusko**. Non seulement l'intercommunalité a soutenu l'émergence de la dynamique financièrement, mais elle a elle-même recours à Eusko pour ses régies. Après un an d'une bataille juridique l'opposant à la préfecture des Pyrénées-Atlantiques, la mairie de Bayonne a obtenu en juin 2018 un accord de principe l'autorisant à réaliser des paiements en Eusko pour certaines de ses dépenses (subventions, marchés publics, indemnités des élus).

- A *contrario*, certaines collectivités territoriales demeurent distantes des dynamiques nées de la société civile. Cette réticence peut s'expliquer tant par des facteurs interpersonnels que par des tensions liées au fait que la dynamique collective de territoire peut proposer des actions allant à l'encontre de celles menées par les acteurs publics. Ces tensions peuvent être désamorçées par un travail de rapprochement visant à lever les incompréhensions.

La relation entre le **PTCE Figeacteurs** et la Communauté de communes de Figeac a initialement connu quelques difficultés. En effet, le projet de crèche interentreprises porté par le PTCE a fait craindre à l'intercommunalité de se voir concurrencée dans ses prérogatives.

La relation entre dynamiques collectives de territoire et les collectivités locales ne va donc pas de soi et doit faire l'objet d'un travail réciproque pour resserrer des liens nécessaires au développement de la dynamique collective et à son cheminement vers le faire système. Cela exige que les pouvoirs publics acceptent que le développement économique de territoire ne relève pas uniquement de leur mission.

La citation suivante de Jean-Louis Maître, Vice-président du Pays Lédonien, témoigne d'une telle évolution de posture : « Avec la première soirée **Start-Up de Territoire** organisée à Lons-le-Saunier par Clus'Ter Jura, j'ai pris conscience que ce n'est pas seulement la collectivité et les élus qui sont concernés par le développement économique du territoire, mais aussi les citoyens. La démarche Start-Up de Territoire, c'est faire confiance à la population du territoire. »

- Les dynamiques hybrides

Trois dynamiques parmi les dix-sept étudiées peuvent être qualifiées de dynamiques « hybrides » eu égard à la nature des acteurs à l'origine de leur création : **les tiers-lieux Bliida et Les Imaginations fertiles et la dynamique de la Biovallée.**

Les tiers-lieux s'inscrivent souvent dans une démarche de modes d'implication transverses d'acteurs différents, collectivités territoriales et société civile, qui évoluent dans le temps. Le tiers-lieu **Bliida** est bien un projet public né des Nuits Blanches organisées par la Ville de Metz, venant s'intégrer dans une démarche culturelle de renforcement de l'attractivité pour faire de Metz une « métropole Art & Tech » et exploitant l'opportunité de la friche industrielle des anciens dépôts de maintenance des bus urbains. Les collectivités n'endossent toutefois pas la régie du projet et créent, pour le porter, une association ainsi qu'une SEM offrant un cadre de gestion et de gouvernance plus large. Quant au tiers-lieu des **Imaginations fertiles**, il a été créé à l'initiative de la société civile, de quatre femmes en occurrence, mais a bénéficié dans son développement d'un soutien fort de la métropole de Toulouse et de la région Occitanie, dans les dimensions immobilières du projet (acquisition d'un nouveau lieu à Bellefontaine notamment) mais aussi grâce à la qualité de l'ingénierie collective développée par le tiers-lieu qui en font un prestataire auquel les pouvoirs publics font fréquemment appel.

La dynamique de la **Biovallée** peut elle aussi être qualifiée d'hybride dans la mesure où les projets publics impulsés par les communautés de communes du territoire à la fin des années 1980, notamment autour de la réhabilitation de la Drôme, se fondent sur un mouvement engagé par des acteurs de la société civile, pour beaucoup d'origine extérieure au territoire, souhaitant en faire un espace de concrétisation de leurs idéaux sociaux et écologistes. Aujourd'hui, la dynamique de la Biovallée, formalisée depuis 2012 dans le cadre d'une association, est essentiellement portée par les acteurs privés du territoire.

Ces trois exemples de dynamiques collectives témoignent d'une logique d'interactions entre collectivités territoriales et société civile d'intensités variables, découlant de rencontres entre acteurs publics et privés d'un territoire qui se font à un moment donné et évoluent ensuite dans le temps en fonction du projet et du contexte local. L'adéquation entre projets de territoire publics et ambitions transformatrices d'initiative privée constitue un élément crucial du développement de ces dynamiques.

Et l'État dans tout ça?

Bien que certaines dynamiques étudiées ont émergé dans le cadre de dispositifs mis en place par l'État (PAT, TEPOS, clusters d'entreprises...), et à l'exception des pôles de compétitivité qui relevaient, jusqu'à leur transfert récent aux régions, directement d'un dispositif piloté par la Direction générale des entreprises et les pôles 3E (Entreprises, Emploi et Économie) des DIRECCTE, **force est de constater que l'implication des services déconcentrés de l'État dans l'émergence et le développement des dynamiques collectives territoriales reste très limitée.** Dans la plupart des cas, les services déconcentrés de l'État participent peu à leur co-construction et à leur animation. La plupart du temps, bien que sollicités lors des visites terrain, il n'a même pas été possible de les rencontrer. Cela montre qu'ils se sentaient peu concernés. Citons toutefois l'exception du Préfet du Lot, très intéressé par le **PTCE Figeacteurs** et porteur lui-même de l'initiative « carte blanche » d'expérimentation de quelques services innovants de l'État menés au plus près des habitants⁴, après une consultation des citoyens et des agents publics locaux.

Dans tous les territoires visités, on a ressenti qu'à part dans les fonctions régaliennes, les services de l'État n'interviennent plus qu'au niveau de la région, et pour certains services au niveau du département, mais pas à des échelles territoriales inférieures. Comment pour autant maintenir un contact des services d'État avec les territoires et préserver un repérage des acteurs qui y mènent des initiatives porteuses ? La crise des gilets jaunes a suffisamment mis en exergue le danger de voir l'administration publique et les concepteurs des politiques publiques se couper des préoccupations et du ressenti des habitants. Quels sont les relais sur lesquels les services des préfectures peuvent s'appuyer ? la nouvelle Banque des territoires en est-il un ? Est-ce que ce sera le rôle de l'Agence nationale de la cohésion des territoires ? Toutes ces questions demandent à être approfondies dans le cadre des ateliers sur le rôle des pouvoirs publics locaux - État, collectivités territoriales et autres entités publiques - qui seront organisées début 2020 dans la phase II de l'étude. Car, à la lumière des quelques exemples où le contact s'établit, on constate que les dynamiques collectives de territoire peuvent conduire les administrations locales à revisiter leur mode d'intervention ou d'organisation. Les politiques publiques de l'État ont aussi à apprendre d'une proximité plus forte de ses agents avec des pratiques de coopération multi-acteurs qui visent à conduire, souvent de façon innovante, des actions d'intérêt général sur le territoire.

Les deux **Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD)** visités témoignent de réactions différentes de Pôle Emploi à l'égard de l'expérimentation.

A Villeurbanne, Pôle Emploi a tout d'abord vécu ce projet comme initiative venue d'en haut. N'ayant pas été associée sur le terrain à la candidature du territoire, c'est sur instruction de sa direction générale que les services se sont associés à la mise en œuvre. La confiance mutuelle progressivement gagnée avec les porteurs de l'expérimentation a aujourd'hui permis de dépasser la réserve initiale. Les services reconnaissent même aujourd'hui que cette initiative – révolutionnaire à plus d'un titre – contribue à une évolution de leurs pratiques sur le terrain. Ils en profitent pour tester une nouvelle organisation, avec un conseiller « pôle emploi territoire » qui traite à la fois de l'offre et de la demande d'emploi sur le territoire de l'expérimentation.

⁴ Un fourgon multi-services publics pour sillonner les communes rurales du territoire, des agents publics multi-fonctions, une plateforme d'offre de co-voiturage solidaire pour les personnes non motorisées.

A Prémery, la direction territoriale de Pôle Emploi s'est dès le départ saisie de l'expérimentation avec intérêt, tout en regrettant le contingentement de la dynamique sur un territoire limité, imposé par la loi, qui ne correspond pas à son propre périmètre d'action et restreint de fait le repérage de personnes éligibles à l'entrée dans l'EBE. Yves Hutin, Directeur territorial Nièvre-Yonne, voit dans TZCLD Prémery l'opportunité pour Pôle Emploi d'expérimenter de nouvelles façons de faire : par exemple, se centrer sur les savoir-faire et les intérêts des demandeurs d'emploi plutôt que sur des fiches de poste pour proposer une offre d'emploi.

Les dynamiques collectives de territoire, une opportunité pour les pouvoirs publics locaux au regard de leurs projets territoriaux

Malgré la diversité des implications des pouvoirs publics locaux (collectivités & État) au sein ou auprès des dynamiques collectives de territoire, le regard qu'ils portent sur celles-ci est généralement positif. En effet, les dynamiques collectives de territoire ont beaucoup à apporter aux acteurs publics en termes de :

- **Développement économique, social et création d'emploi.** Les dynamiques territoriales constituent un outil de développement du territoire.

C'est l'une des motivations premières de l'appui apporté par la Communauté d'agglomération du Pays Basque à la **monnaie locale Eusko**, vecteur de relocalisation de l'économie et de développement territorial favorable aux activités socialement et écologiquement responsables.

- **Intelligence collective et ingénierie de projets.** En rassemblant un ensemble d'acteurs divers et en échangeant avec les pouvoirs publics locaux, les dynamiques collectives de territoire opèrent un décroisement, elles apportent de la transversalité et de la mise en synergie sur le territoire. Elles peuvent ainsi assurer le rôle de « bureau de projets d'intérêt collectif » développant des compétences et des projets que la collectivité va pouvoir mobiliser.

Cet apport est notamment illustré par le **PTCE Clus'Ter Jura**, véritable acteur de l'émergence et de soutien de projets sur son territoire. Dans une posture de « consultant » vis-à-vis des collectivités, le rôle du PTCE est aujourd'hui reconnu par les élus locaux qui s'appuient sur ses compétences en ingénierie de projets.

Les Imaginations fertiles ont été retenues depuis 2018 dans le dernier appel d'offre de Toulouse Métropole pour animer un « laboratoire des usages ». Le tiers-lieu y infuse ses méthodes de design thinking (voir le glossaire page 111) pour développer de la concertation citoyenne, par exemple sur des projets de rénovation dans le cadre de l'initiative métropolitaine « Dessine-moi Toulouse ». Elles ont ainsi prototypé, construit et mis en test un nouveau concept de micro-déchetterie dans un quartier. Autant d'expérimentations qui permettent de former les services de la métropole à ces analyses d'usages et au recueil de la parole et des idées des citoyens pour prototyper de nouvelles solutions concrètes et d'inscrire des projets innovants dans le cadre de l'ambition « smart city ».

- Transformation de l'action publique.** Les dynamiques collectives de territoire créent un espace de confrontation et de dialogue qui permet une certaine acculturation des pouvoirs publics locaux aux logiques de l'entrepreneuriat et aux démarches collectives. Elles constituent de véritables laboratoires de politiques publiques permettant des innovations transversales, y compris entre différents services publics, collectivités territoriales ou services déconcentrés de l'État, n'ayant pas l'habitude de travailler de manière décloisonnée. Elles peuvent également participer à restaurer l'image de l'action publique auprès des habitants.

Le comité local de l'expérimentation **Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée** de Villeurbanne est un exemple des changements qu'implique une gouvernance collaborative en termes d'action publique, mettant les collectivités locales en relation avec des acteurs qu'elles n'ont pas l'habitude de côtoyer (entreprise locales, habitants, notamment femmes qui se tiennent à l'écart de l'espace public). Par ailleurs, l'implication dans une gouvernance collective les conduit également à abandonner leur posture habituelle de prestataire ou de « donneur d'ordre » au profit d'une logique de codécision.
- Mobilisation des acteurs locaux et implication citoyenne.** Les dynamiques collectives peuvent amener les acteurs publics locaux à développer des liens avec des acteurs qu'ils ne connaissaient pas ou avec lesquels ils n'avaient jamais collaboré (associations, entreprises, etc.) Par ailleurs, en rassemblant ou impliquant des citoyens, les dynamiques pionnières de territoire constituent un levier de mobilisation citoyenne pour les pouvoirs publics locaux.

À travers son **Territoire à énergie positive (TEPOS)**, la Communauté de communes Cœur Haute Lande a réussi à mobiliser ses habitants sur les enjeux de transition énergétique via la création d'une SAS citoyenne.
- Mise en valeur des ressources du territoire.**

C'est ce qu'a notamment permis la **démarche « Start-Up de Territoire »** à Lons-le-Saunier en révélant les idées et ressources de la population locale.
- Thématiques et créativité.** Les dynamiques collectives font émerger des sujets que de nombreux acteurs publics locaux ne savent pas forcément traiter (par exemple : agriculture urbaine, circuits courts).

Le **PTCE Figeacteurs** contribue par exemple depuis plusieurs années à mettre à l'agenda le sujet de la mobilité électrique et partagée. En organisant régulièrement des événements de sensibilisation à destination des salariés de ses entreprises membres et plus largement du grand public, le PTCE a amené de nombreuses personnes à changer leur comportement habituel en investissant dans une voiture électrique ou en ayant recours au covoiturage.
- Temporalité.** Les dynamiques collectives de territoire s'inscrivent généralement dans un temps long dépassant celui des mandats des élus locaux. Elles constituent donc des leviers de continuité de développement économique, social et culturel d'un territoire.

La dynamique de la **Biovallée**, ancienne de plus de 40 ans, constitue un exemple iconique de la longévité des dynamiques collectives qui ont réussi à créer des coopérations durables sur un territoire. La dynamique a été facteur d'une transformation profonde et progressive, déconnectée du temps politique.

Soutenir sans étouffer, une question d'équilibre et de confiance

Au vu des bénéfices apportés localement par les dynamiques collectives de territoire, les pouvoirs publics locaux ont tout intérêt à soutenir leur développement. Ils peuvent à ce titre mobiliser différents leviers d'action :

- **Rôle de décodeur et de facilitateur.** Les acteurs des dynamiques territoriales ne connaissent pas forcément le monde de l'action publique. Les collectivités peuvent les aider à identifier les différentes compétences et contacts utiles.
Les pouvoirs publics locaux disposent aussi d'une connaissance importante du territoire, de données et d'une capacité de prospective, autant d'éléments qui peuvent s'avérer utiles aux dynamiques collectives de territoire, notamment pour déterminer une échelle territoriale pertinente pour leur projet. Ils peuvent jouer aussi un rôle de facilitateur en donnant de la crédibilité au projet et servir de tiers de confiance auprès des partenaires et financeurs.
- **Mission d'aménageur et mise à disposition du foncier ou du bâti**, notamment dans le cadre d'occupations temporaires ou de tiers lieux par exemple.
- **Promotion du droit à l'expérimentation**, facilitant la prise de risque par les dynamiques collectives de territoire.
- **Financements et apports en ressources humaines.**

Le soutien des pouvoirs publics locaux aux dynamiques collectives de territoire ne doit cependant pas conduire à les étouffer. Dans le cas des dynamiques impulsées par la société civile, il faut notamment veiller à éviter leur instrumentalisation par les pouvoirs publics. Dans le cas de dynamiques initiées par les acteurs publics ou à dominante publique, l'enjeu est de garantir une certaine ouverture aux acteurs privés, visant à contrebalancer le poids relatif de chaque partie prenante. Cette recherche d'équilibre est la base de la construction d'une confiance mutuelle entre acteurs publics et autres membres des dynamiques collectives de territoire.

Le poids de l'acteur public au sein de la gouvernance de la dynamique du **Projet alimentaire territorial (PAT) du Douaisis** peut être questionné. Tout en inscrivant la démarche dans une logique de co-construction avec différents acteurs locaux (associations, habitants...), Douaisis agglo a décidé de porter elle-même la dynamique, sans avoir recours à la création d'une structure juridique, et demeure aujourd'hui, malgré la consultation inter-acteurs régulière, l'unique décideur sur le choix des projets à financer.



Lever les freins d'une synergie plus forte entre dynamiques collectives de territoire et pouvoirs publics locaux

Les coopérations entre dynamiques collectives de territoire et acteurs publics locaux révèlent des freins à lever persistants :

- La loi du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République, dite **loi NOTRe**, a régi l'organisation de communauté de communes en fonction du nombre d'habitants. Cela a conduit dans le cas de zones rurales ou de montagnes particulièrement dépeuplées, en dépit des dérogations possibles au seuil minimum de 15 000 habitants, à créer des communautés de communes sur des territoires beaucoup trop vastes au regard du bassin de vie. Cette large échelle territoriale n'entre plus en concordance avec la sphère d'intervention des dynamiques collectives de territoire, qui correspond plutôt aux anciennes intercommunalités. Cela complexifie la relation avec les pouvoirs publics locaux et freine l'interaction bénéfique constatée ailleurs.

Ce frein a notamment été soulevé par les **Villages du Futur du Morvan**, la fusion de trois intercommunalités dans le cadre de la loi NOTRe ayant donné naissance à la Communauté de communes Morvan Sommets et Grands Lacs comprenant 34 communes, 12 000 habitants et s'étendant sur 960 km² (90 km du nord au sud et 60 km de l'est à l'ouest). Cette échelle trop vaste et trop abstraite ne correspond selon les acteurs à aucun territoire de vie. Elle est devenue moins agile dans la gestion du quotidien des habitants et plus coûteuse que l'organisation précédente. Elle n'est pas non plus propice à l'élaboration d'un projet stratégique pour le territoire car elle ne génère pas de sentiment d'appartenance à un même territoire et ne permet plus d'interconnaissance étroite entre les élus locaux.

- L'obligation pour les collectivités de passer par un appel d'offre ou une mise en concurrence dans le cadre d'un marché public, ne leur permettant pas de contractualiser directement avec un acteur privé porteur d'une dynamique collective avec lequel le projet a été co-construit en phase amont.

Propositions à l'attention des pouvoirs publics :

- **Outiller la co-construction dans la réglementation des marchés publics.**
Donner la possibilité aux collectivités locales de confier directement un marché public, sans passer par un appel d'offre ou une mise en concurrence, à un acteur privé porteur d'une dynamique collective avec lequel elle a co-construit le projet en phase amont.
NB : Des groupes de travail additionnels seront organisés afin d'outiller la contractualisation public-privé en la matière.
- **Mieux former les agents des pouvoirs publics locaux (élus et services) aux démarches de co-construction et de coopération avec des acteurs de la société civile.** Apporter par ces formations un changement de culture mais aussi une meilleure connaissance juridique et économique des nouveaux outils que sont par exemple les SCIC, sociétés coopératives d'intérêt collectif.

1.3 LES HABITANTS, PARTIES PRENANTES CRUCIALES DES DYNAMIQUES COLLECTIVES DE TERRITOIRE

Les habitants représentent une partie prenante cruciale dans une dynamique collective. La mobilisation et l'implication des habitants dans la durée est un **gage de pertinence et de pérennité** ainsi qu'une mine de ressources et de créativité pour les dynamiques collectives. Au-delà de leur capacité à impliquer les habitants, il s'agit d'interroger la capacité des dynamiques collectives à amener les habitants à s'engager par eux-mêmes et donc à favoriser éventuellement leur encapacitation (de l'anglais *empowerment*), c'est-à-dire révéler et développer leurs propres ressources et moyens d'agir pour répondre aux besoins et enjeux du territoire. L'implication des habitants dans la vie de la cité ne se limitant pas au vote mais s'exprimant plus largement dans la participation à des projets collectifs favorisant la résilience du territoire, les dynamiques collectives incluant activement les habitants de leur territoire contribuent donc à l'émergence d'une démocratie participative locale et d'un renouveau de la citoyenneté.

Les diverses formes et degrés d'implication des habitants

L'implication des habitants dans les dynamiques collectives peut prendre diverses formes et revêtir des degrés différents, en fonction de la nature, de l'objet ainsi que de la maturité de la dynamique :

- dans la phase de **conception** (Start-Up de Territoire) : implication allant de la consultation (Eusko) à la co-construction (PAT du Douaisis) ;
- dans la phase de **l'animation** : implication allant de la cogestion (Villages du Futur) à la participation à la gouvernance (TZCDL, TEPOS Cœur Haute Lande) ;
- dans la phase d'**évaluation** : implication allant de l'enquête de satisfaction à l'évaluation participative.

L'implication des habitants est absente ou très limitée dans le cas du cluster **Nova CHILD**, des **Pôles de compétitivité Mer** ou encore de la **Chantrerie**, ces dynamiques se concentrant sur la mutualisation entre des structures à visée économique.

À l'opposé, les habitants sont la cible même des dynamiques telles que « **Mine d'Idées** » ou **Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée**. Accompagnés dans la concrétisation de leurs idées, les habitants s'engagent grâce à « **Mine d'Idées** » dans un processus d'encapacitation pour réaliser leurs projets. Dans le cas du **TZCLD de Villeurbanne**, les habitants sans emploi du quartier Saint-Jean sont non seulement la cible de l'expérimentation locale mais ont aussi été associés, dès la phase de conception, à sa construction partenariale et continuent à jouer un rôle important dans son animation et sa gouvernance.

À mesure de l'évolution de la dynamique collective, de ses objectifs et ses projets, l'implication des habitants peut apparaître comme un nouvel enjeu, initialement absent ou considéré comme non prioritaire.

Le PTCE Figeacteurs connaît une participation restreinte des habitants, limitée à leur participation économique dans les projets ENR. Les habitants du territoire, salariés des entreprises membres du PTCE, se positionnent davantage comme consommateurs de services (crèche, conciergerie...) que comme parties prenantes. Or, récemment, une nouvelle perspective quant à l'implication des habitants dans la dynamique s'ouvre avec l'organisation d'une nouvelle soirée « Start-Up de Territoire ».

Un enjeu tout particulier de l'implication des habitants dans les dynamiques collectives étudiées réside dans **la complémentarité entre les habitants natifs du territoire et les néo-arrivants**. Force est de constater que les dynamiques se nourrissent souvent des interactions entre ces deux types de populations locales. Certaines dynamiques sont nées ou fonctionnent aujourd'hui fortement grâce aux néo-arrivants, à l'exemple **Biovallée** ou **Villages du Futur**, portant un regard neuf sur le territoire et apportant leur expérience et compétences nouvelles. Cette relation entre les anciens et les néo n'est pas sans poser de problèmes mais s'avère gagnante sur le long terme, bénéfique pour le territoire.

Les motivations multiples des habitants

En cohérence avec son objet et ses moyens propres, **comment une dynamique collective parvient-elle à impliquer les habitants**, dans une logique d'inclusion maximale, afin de répondre pleinement à son ambition de transformer le territoire ?

Il convient d'abord de comprendre les motivations des habitants à rejoindre une dynamique collective et à s'impliquer à ses côtés. Elles sont multiples et peuvent bien évidemment être cumulées. Les dynamiques collectives étudiées résonnent avec les motivations des habitants suivantes :

- **Satisfaire leurs besoins fondamentaux** : l'implication des habitants dans une dynamique est d'autant plus immédiate et évidente que celle-ci vise à apporter des réponses à leurs besoins fondamentaux.

C'est bien entendu le cas de l'expérimentation **Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée** qui relativement naturellement suscite l'intérêt et l'implication des habitants privés d'emploi en situation d'importantes difficultés socio-économiques, pour beaucoup « invisibles » de Pôle Emploi. Mais c'est également l'exemple de la dynamique des **Villages du Futur** qui acquiert l'adhésion des habitants confrontés, comme à Clamecy lors de la fermeture en 2008 de la maternité locale, à la désertification administrative et des services publics de leur territoire rural.

- **Exprimer leurs convictions** : les dynamiques collectives étudiées sont pour beaucoup d'entre elles porteuses d'une vision du futur basée sur les valeurs telles que la solidarité, l'écologie, la démocratie participative. Les habitants sont nombreux à s'y engager en raison des convictions que ces dynamiques incarnent. Elles offrent aux habitants l'opportunité de défendre leurs valeurs et d'éventuellement exprimer une fierté liée à leur territoire.

Le foisonnement d'initiatives protéiformes qui se formalise aujourd'hui dans le cadre de l'éco-territoire de la **Biovallée** est un bon exemple de l'implication des habitants motivée par des convictions. C'est l'arrivée dans les années 1970-1980 de nouveaux

habitants mus par les valeurs post-matérialistes typiques de la génération 1968 ainsi que par des convictions écologiques profondes qui a doté d'énergie créative cette dynamique drômoise.

Le développement rapide de la monnaie locale **Eusko** qui aujourd'hui connaît près de 3 200 usagers particuliers repose indéniablement sur la volonté des habitants de contribuer à leur niveau à la renaissance de l'économie de proximité et de promouvoir une identité territoriale.

- **Servir leur intérêt économique** : certaines dynamiques collectives étudiées offrent aux habitants des opportunités de rendement financier qui peuvent motiver ces derniers à y participer financièrement.

Tel est, par exemple, le cas des habitants participant à la **SAS Figeac ENR**, porteuse du parc collectif citoyen de toits photovoltaïques, qui a été créée en 2018 par le **PTCE Figeacteurs**.

- **Cultiver leurs relations de proximité** : « L'humain d'abord ! », disent souvent les parties prenantes des dynamiques collectives étudiées. En effet, les relations interpersonnelles de proximité semblent être au cœur des coopérations fructueuses et représentent une motivation forte pour les habitants qui décident d'y contribuer.

En misant sur une appartenance territoriale et culturelle, l'**Eusko** est vecteur de dialogue et d'interconnaissance entre producteurs et consommateurs au-delà de la seule transaction monétaire, favorisant par ailleurs l'insertion des nouveaux venus sur le territoire.

- **Contenter leur curiosité** : l'implication des habitants dans une dynamique collective peut parfois avoir comme point de départ une simple curiosité. Venant souvent bousculer les routines territoriales existantes, les dynamiques étudiées sont effectivement en position d'interpeller les habitants.

Les porteurs des initiatives s'inscrivant dans la dynamique des **Villages du Futur** constatent l'adhésion des habitants suite à des événements culturels qui étonnent et éveillent la curiosité des natifs du territoire.

C'est également par l'évènementiel que passe la mobilisation des habitants dans le cadre de la démarche « **Start-Up de Territoire** » animée par le Clus'Ter Jura. Certains viennent au rendez-vous par simple curiosité pour finalement repartir engagés dans un projet entrepreneurial du territoire.

Soucieux de s'ouvrir davantage aux habitants, **Bliiida** multiplie les initiatives pour aller au-devant des publics « hors les murs » et pour attirer les habitants sur ce site par les événements innovants et ludiques.



Les leviers d'implication des habitants

En accord avec ces diverses motivations, l'analyse des dynamiques collectives retenues dans le cadre de l'étude permet d'identifier un certain nombre de leviers de la mobilisation et de l'implication des habitants :

- **Connaître le territoire et ses besoins** : les porteurs des dynamiques étudiées insistent sur la nécessité d'être à l'écoute du territoire de manière à éviter de « plaquer » une démarche, même bienveillante. C'est à ce titre qu'une étude préalable du territoire et un diagnostic des besoins sont essentiels.

Le **Projet alimentaire territorial (PAT) du Douaisis**, par exemple, s'appuie sur un état des lieux des différentes actions menées au niveau de l'agglomération et un diagnostic des besoins du territoire.

Proposition à l'attention de la Caisse des Dépôts :

- Appuyer la réalisation de diagnostics des besoins du territoire. Celle-ci étant complexe et coûteuse, les moyens pourraient y être dédiés par des acteurs comme la Caisse des Dépôts.

- **Libérer la créativité des habitants et valoriser leurs idées et ressources** : les habitants représentent pour les dynamiques collectives une partie prenante à fort potentiel à condition que celles-ci laissent place à l'expression des différents points de vue et idées de façon à favoriser la mise à profit des talents et des capacités des habitants. Cela suppose pour les dynamiques d'agir dans la proximité et de prendre le temps. Des moyens doivent y être dédiés.

La démarche « **Start-Up de Territoire** » représente l'exemple par excellence d'une méthode pour révéler les idées, faire émerger les besoins prioritaires et identifier les ressources potentielles pour porter des projets nouveaux.

La Fondation de France a dédié au dispositif « **Mine d'Idées** » d'importants moyens bénévoles afin d'accompagner dans la réalisation de leurs projets d'intérêt général les habitants de l'ancien bassin minier, éloignés des dispositifs de soutien aux projets.

- **Sensibiliser les jeunes** : au vu de leur ambition de transformation pérenne du territoire, les dynamiques collectives ont tout intérêt à accorder une attention particulière aux jeunes générations. La sensibilisation favorisant auprès des habitants la prise de conscience des enjeux de la transition, l'esprit d'entreprendre, l'envie d'agir, la capacité à coopérer est fondamentale, et cela notamment auprès des jeunes.

Le **Projet alimentaire territorial (PAT) de la Communauté du Douaisis** mène une série d'actions ciblée sur les cantines scolaires tant pour sensibiliser les enfants que pour toucher leurs parents : distribution de soupes de légumes à la récréation avec la recette à rapporter et à préparer à la maison, challenge inter-tables de pesage des déchets alimentaires à l'issue des repas plusieurs fois dans l'année, cours de cuisine...

A **Lons-le-Saunier**, une des difficultés étant d'identifier des porteurs de projets, en nombre et en compétences suffisantes, pour créer des start-ups innovantes sur le territoire, une action dénommée « **Welcome Lons** » est entreprise pour favoriser et accompagner le retour et l'installation de jeunes de 35 à 40 ans.

- **Aller chercher les « invisibles »** : plus une dynamique est inclusive, plus elle est riche et pérenne. Une attention particulière doit être portée à l'implication et l'encapacitation des habitants en situation de fragilité, éloignés d'un certain nombre de dispositifs, isolés. La force d'une coopération, la cohésion d'une société se mesure à l'écart-type.

N'ayant pas réussi à toucher les potentiels futurs salariés de son entreprise à but d'emploi (EBE) via les dispositifs de droit commun existants, **Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée de Villeurbanne** a dû faire un « travail de rue » pour atteindre les habitants « invisibles » du quartier Saint-Jean et révéler leurs capacités. L'expérimentation à Prémery s'est appuyée sur le Secours catholique afin de toucher les personnes hors circuit du droit commun.

C'est une préoccupation majeure du **Projet alimentaire territorial (PAT) du Douaisis** que de toucher dans le cadre de ses actions les personnes en situation de précarité alimentaire. En effet, force est de constater que les familles qui aujourd'hui s'impliquent dans la démarche du PAT ne sont pas les plus fragiles.

Les Imaginations fertiles ont réussi dans plusieurs initiatives à impliquer des « invisibles » dans les démarches d'analyses des usages et de prototypage de solutions au travers de leur méthode de design thinking baptisée MIAOU (méthode itérative d'analyses orientée usages – voir le glossaire page 114). Les différents services locaux de l'emploi leur ont demandé d'éclairer la question lancinante du non-recours des jeunes « NEET » (ni emploi ni étude) aux nombreux dispositifs d'accès à l'emploi pourtant « spécifiquement conçus pour eux ». Plutôt que de partir d'interviews de jeunes sans emploi, les Imaginations fertiles ont choisi de rencontrer des habitants ou ex-habitants des quartiers du grand Mirail à Toulouse, âgés d'une quarantaine d'années, actuellement en activité et de leur faire raconter leur parcours, en remontant le temps. Quelles rencontres, quels moyens, quels facteurs décisifs ont orienté leur parcours de vie et d'activités ou d'emploi ? À l'aide d'un algorithme dit de « narration quantifiée », tous ces récits de vie, bien souvent émouvants, ont été analysés. Les problèmes rencontrés, les moments clés, les effets de levier ont été mis en évidence. Autant d'enseignements qui permettent de restituer aux services de l'emploi des éléments clés d'analyse de leurs dispositifs au regard de l'analyse de réalités de vies.

- **Mobiliser durablement par des méthodes d'animation innovantes** : pour mobiliser les habitants dans la durée, susciter leur intérêt et favoriser leur prise de parole, il est parfois utile d'avoir recours à des méthodes d'animation innovantes qui permettent de dépasser le modèle traditionnel de réunions d'information ou de débat. Pour cela, il peut être profitable de se faire accompagner par des professionnels de l'animation.

C'est avec ce souci que Douaisis Agglo s'est faite accompagner par un cabinet de consultant pour animer ses réunions de consultation visant à définir les grands principes et objectifs de son **Projet alimentaire territorial (PAT)**. Ces échanges ont pris diverses formes : débats mouvants ou encore forums ouverts.

- **Générer la rencontre et la convivialité** : comme évoqué, une des motivations de l'implication des habitants dans des dynamiques collectives repose sur les rencontres et les relations humaines de proximité qu'elles génèrent, dans un esprit de convivialité. Provoquer ces rencontres informelles peut permettre de créer ce lien et ainsi de familiariser et fidéliser les habitants à la dynamique.

C'est dans cet esprit de rencontre et de convivialité que la marque de territoire « **IN Seine Saint-Denis** » organise tous les deux ou trois mois les « cafés IN », petits déjeuners durant lesquels ses ambassadeurs ont l'opportunité d'échanger dans une ambiance décontractée et chaleureuse et de présenter leurs projets respectifs, suscitant ainsi de nouvelles coopérations.

- **Miser sur la culture** : la culture s'avère être un moyen de mobilisation particulièrement efficace des habitants, créant de l'émotion, ouvrant les esprits, permettant l'échange... C'est ainsi que les dynamiques collectives organisent souvent des événements culturels pour gagner en visibilité, faire adhérer, fédérer.

C'est dans le cadre des événements culturels (soirées musicales, festivals, vernissages...) que se forge aussi la dynamique collective des **Villages du Futur**. La mairie de Lormes encourage également l'implantation locale des artistes par la location à ses frais d'une boutique galerie leur permettant d'exposer et de vendre leurs créations.

Les maires des petites communes en **Biovallée** mettent aussi en avant la culture comme ciment d'une dynamique collective. Un festival de musique fait tous les ans venir des milliers de personnes dans un village qui ne compte qu'une centaine d'habitants.

- **Faire preuve rapidement** : réaliser rapidement quelques premiers projets concrets (« *quick wins* ») et communiquer sur ces réussites apparaît crucial pour mobiliser les parties prenantes, y compris les habitants. Comme la coopération s'inscrit dans le temps long, il est important de susciter ainsi l'intérêt des habitants, de légitimer à leurs yeux la démarche et de les convaincre éventuellement de s'impliquer au sein de la dynamique.
- **Porter une vision positive du futur** : une vraie force de l'ensemble des dynamiques collectives étudiées semble reposer sur leur capacité à véhiculer une vision positive du futur, un récit d'espoir. Malgré l'énormité des enjeux sociétaux qu'elles se proposent d'affronter, elles offrent aux habitants la possibilité de se projeter dans un avenir positif, tout en les invitant à y contribuer, à leur échelle et petits pas. Elles présentent en quelque sorte l'occasion pour les habitants de se réapproprier le monde en décortiquant sa complexité dans une démarche de proximité.

L'expérimentation **Territoire Zéro Chômeur de Prémery** joue un rôle important en matière de revitalisation du territoire et de son attractivité. Aussi utopique qu'il soit, les habitants de Prémery constatent que ce projet a recréé de l'espoir sur le territoire. Le taux de natalité de la commune aurait même sensiblement progressé !

- **Proposer un cadre de gouvernance clair, transparent et ouvert** : les règles contractuelles de la participation des habitants doivent être clairement établies et préalablement communiquées pour éviter les ambiguïtés inévitablement suivies de frustrations. Le cadre de gouvernance doit être ouvert de manière à pouvoir rester inclusif et réactif.

C'est un enjeu particulièrement prégnant dans les **Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée** où les habitants sont à la fois bénéficiaires et représentés dans la gouvernance de la dynamique à travers leur participation au Comité local d'expérimentation. Leur rôle dans la prise de décisions stratégiques doit donc être d'autant plus clair pour éviter de les démobiliser.

- **Capitaliser sur les « *role models* »** : les habitants peuvent décider de rejoindre une dynamique collective du fait de l'exemplarité qu'incarnent certains acteurs. C'est ainsi que certaines dynamiques misent sur ce véhicule de participation.

La Fondation de France s'efforce dans la communication sur son dispositif de « **Mine d'Idées** » de mettre en avant les histoires des hommes et des femmes qui portent les projets visant à transformer le territoire de l'ancien bassin minier. La logique de labellisation des projets pionniers par **Euralens** est semblable. Il s'agit de raconter les *success stories* pour donner aux autres habitants du territoire envie d'oser, de se lancer dans leurs propres projets, de rejoindre la dynamique.

Dans une logique un peu différente, l'association **Euskal Moneta** s'est récemment réjouie de l'adhésion à sa monnaie locale d'un club de rugby basque, s'attendant désormais à toucher davantage d'habitants susceptibles de suivre l'exemple des ambassadeurs sportifs.

- **Faire adhérer par le volet économique** : la participation économique à un projet de dynamique collective peut également représenter un levier d'implication des habitants (*crowdfunding*, contrats d'apports associatifs, cagnottes solidaires, projets tels que celui d'énergie renouvelable ENR mené par Figeacteurs). En investissant dans ces projets, les habitants deviennent de facto partie prenante de ceux-ci. Puis, partant de cette implication d'ordre économique, les habitants peuvent être amenés à faire évoluer leur engagement et s'investir différemment au sein de la dynamique.
- **S'appuyer sur l'outil numérique** : le numérique, en tant qu'outil participatif, apparaît être un levier important d'implication des habitants dans les démarches collectives avec notamment des incidences sur les modèles économiques, les systèmes d'information et les formes de gouvernance.

Pour consulter ses résidents sur les transformations engagées dans le cadre du projet de rénovation complète des bâtiments et d'agrandissement **Bliiida 2020**, le tiers-lieu a eu recours à une application développée par l'une de ses entreprises (Bluepad) pour laisser les différentes parties prenantes et utilisateurs du lieu s'exprimer sur le projet d'aménagement et collecter leurs propositions.



1.4 CULTURE ENTREPRENEURIALE & DYNAMIQUES COLLECTIVES DE TERRITOIRE

Les dynamiques collectives de territoire comportent toujours une dimension entrepreneuriale, au sens d'esprit d'entreprendre (voir encadré). Au-delà de leur diversité et des spécificités des territoires, l'ensemble des dynamiques collectives sont toutes imprégnées d'une certaine culture entrepreneuriale qui agrège de façon variable cinq composantes :

1. un but à atteindre, une vision d'avenir ;
2. une capacité de passage à l'acte concret, à réaliser (« des faiseurs, pas des diseurs ! ») ;
3. un goût de l'innovation, de la rupture, du risque ;
4. un sens de l'adaptation, du pragmatisme devant les difficultés, pour les surmonter ;
5. une prise en compte de modèles économiques (équilibre charges/produits) et des ressources disponibles.

Définition

Culture entrepreneuriale : on entend par culture entrepreneuriale l'esprit d'entreprendre, le goût du risque et de l'action, la capacité à être créatif, à avoir une confiance en soi pour porter et développer un projet. La culture entrepreneuriale doit être distinguée de la culture d'entreprise.

Elle comprend une dimension à la fois individuelle et collective. L'esprit d'entreprendre, individuel au départ, peut se diffuser sur le territoire et devenir collectif. Un territoire ne naît pas entrepreneurial, il le devient.

Les cultures entrepreneuriales sont diverses, façonnées par l'histoire et les caractéristiques du territoire. Il s'agit d'une notion fondamentalement plurielle.

Entreprise : la référence à l'entreprise est à comprendre au sens large, conformément à la définition européenne de la PME et en prenant en compte les spécificités du mode d'entreprendre en économie sociale et solidaire selon la loi française de 2014, avec la possibilité de prendre une forme associative, coopérative, mutualiste ou d'une société commerciale répondant à certains critères.

L'esprit d'entreprendre, déjà installé ou à installer sur le territoire, apparaît comme une condition nécessaire, pour que les dynamiques collectives soient des leviers de transformations économique, sociale, écologique, culturelle et tendent vers le faire-système sur leur territoire.

Cette culture entrepreneuriale se révèle selon les cas, soit un préalable à la dynamique collective, soit une résultante de la dynamique collective.

L'intensité et les formes de l'esprit d'entreprendre sont éminemment variables selon les territoires.

Si une culture entrepreneuriale dense est un facteur particulièrement favorable pour l'écosystème (une forme d'énergie partagée), elle n'en est une condition ni immédiatement nécessaire ni suffisante à terme. Certains territoires à faible culture entrepreneuriale impulsent des dynamiques

collectives, tandis que des territoires à forte intensité d'esprit d'entreprendre peinent à impulser des démarches collectives. La relation culture entrepreneuriale / dynamique collective est bien une dialectique, un processus de changement, l'une entraînant l'autre.

Une culture entrepreneuriale significative et préalable à la dynamique collective

Certaines dynamiques collectives étudiées ont émergé sur des territoires caractérisés par une culture entrepreneuriale préexistante forte.

Les exemples du cluster d'entreprises **Nova CHILD** dans le Choletais ou de la monnaie locale **Eusko** dans le Pays basque du Nord illustrent les cas où la forte culture entrepreneuriale historique du territoire est un facteur important de facilitation de cette émergence.

Le Choletais est un territoire qui peut être qualifié de résilient. Face à différentes crises profondes, il a toujours su se reconstruire. Ce n'est pas un hasard s'il figure aujourd'hui parmi les principaux bassins industriels français, avec un des taux de chômage les plus bas du pays (5,7%). La culture entrepreneuriale "PME" marquée par l'esprit de résistance vendéen ainsi que par une tradition de capitalisme familial et de solidarité joue un rôle déterminant dans la création de **Nova CHILD**.

Le terreau de la monnaie locale **Eusko** se compose d'un tissu associatif militant local particulièrement actif, organisé et entrepreneurial ainsi que de la culture basque, alimentée par une vraie capacité d'action et de travail en réseau. La culture entrepreneuriale y est citoyenne, celle d'une société civile émancipée de l'Etat lointain.

Les monographies permettent de repérer quelques facteurs explicatifs de la densité de la culture entrepreneuriale sur le territoire :

- l'histoire de l'économie locale (par exemple présence importante d'établissements industriels de grands groupes à centre de décision lointains créant une culture de dépendance versus capitalisme familial créant une culture d'initiative et de proximité) ;
- la densité actuelle du tissu entrepreneurial et de réseaux organisés (Réseau entreprendre, Mouves, Centre de Jeunes Dirigeants d'entreprise, Association Progrès du Management...) ;
- la présence de professionnels de l'accompagnement des entrepreneurs (BGE, Initiative France, France Active...) ;
- l'intensité de la vie associative générant une culture locale de l'engagement et de la recherche de solutions ;
- les flux de population et l'ouverture du territoire à de nouvelles ressources humaines entrepreneuriales.

Une culture entrepreneuriale créée ou renforcée par la dynamique collective

D'autres dynamiques collectives étudiées sont nées sur des territoires où la prégnance d'une culture entrepreneuriale est moins importante. Certaines ont ainsi joué un rôle majeur **dans l'impulsion** puis la **consolidation** d'une culture entrepreneuriale locale.

Ce sont les exemples des dynamiques du territoire de l'ancien bassin minier qui illustrent le mieux le phénomène d'impulsion d'une culture entrepreneuriale ex nihilo par une démarche collective. En effet, le territoire de l'ancien bassin minier, qui voit naître le dispositif « **Mine d'Idées** » de la Fondation

de France et **Euralens**, ne se caractérise pas par une culture entrepreneuriale individuelle forte, en raison de son passé marqué par des entreprises minières paternalistes qui géraient tous les aspects de la vie des habitants (travail, logement, santé, vie culturelle et sociale...) et cloisonnaient la population d'une cité ouvrière à l'autre. Ayant pour motivation principale de pallier ce manque d'esprit d'entreprendre sur le territoire, « **Mine d'Idées** » et Euralens illustrent le cas d'une dynamique collective qui naît pour répondre à l'absence même de la culture entrepreneuriale.

Dans le cadre de sa démarche territoriale, la Fondation de France a ciblé les agglomérations Lens-Liévin et Hénin-Carvin au vu de leurs fortes difficultés socio-économiques et de la rareté des initiatives citoyennes locales. Elle a expérimenté avec « **Mine d'Idées** » l'accompagnement individualisé d'habitants à l'émergence de projets de petite dimension et a pu favoriser leur mise en confiance et les engager dans une logique d'encapacitation (empowerment).

Par ailleurs, les dynamiques de territoire étudiées jouent parfois un rôle actif dans la **consolidation** d'une culture entrepreneuriale locale et dans son **évolution vers les pratiques plus coopératives**.

Lons-le-Saunier se caractérise à la fois par une forte tradition agricole de qualité, avec une culture coopérative, et par une présence de quelques grandes entreprises (Bel, Lactalis, SKF), mais reste un territoire assez tributaire du tissu économique peu diversifié et d'une certaine prédominance du secteur public. La démarche « **Start-Up de Territoire** » veut être, en mobilisant la population, un nouveau moyen de consolidation de la culture entrepreneuriale.

L'expérimentation **Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée de Villeurbanne**, contribue à faire évoluer les PME et TPE de territoire de quartier Saint-Jean vers une démarche plus coopérative au travers de rendez-vous collectifs réguliers. Les entreprises sont aussi plus sensibilisées aux questions d'économie circulaire et à leur responsabilité sur le territoire : elles se mobilisent pour exprimer des demandes de prestations génératrices de chiffre d'affaires et d'activité pour l'EBE.

La Chantrerie, dynamique née au sein d'une zone d'aménagement concerté (ZAC) du Nord Nantais, a quant à elle contribué à amener les entreprises déjà implantées sur le site vers une culture de la coopération entre elles, précédemment absente. Les entreprises apprennent à se mettre en réseau. C'est ainsi qu'elle fait in situ évoluer la culture entrepreneuriale propre à chacun des acteurs vers une culture entrepreneuriale coopérative partagée au sein de la dynamique collective.



**Les leviers par lesquels une dynamique collective peut impulser, consolider,
faire évoluer une culture entrepreneuriale**

Mettre en œuvre un processus continu d'appropriation d'une culture entrepreneuriale adaptée au territoire et à ses enjeux

- Mobiliser la population locale sur une créativité entrepreneuriale collective en s'appuyant sur de véritables méthodologies professionnelles d'animation participative telles que celles de Start-Up de Territoire ou des Fabriques à Initiatives. Il existe maintenant de véritables savoir-faire pour mobiliser la population dans l'expression des besoins non satisfaits du territoire et la formulation de projets entrepreneuriaux pour y répondre. Il faut mieux formaliser ces savoir-faire pour pouvoir les transmettre aux territoires qui le souhaitent et organiser de véritables métiers d'animation participative des territoires.

Dans le cas de « **Start-Up de Territoire** » portée par le Clus'Ter Jura, l'événement organisé dans la petite commune La Petite Montagne a permis de mobiliser un grand nombre d'habitants, de révéler des besoins, de faire émerger des idées entrepreneuriales, de favoriser la connaissance des acteurs locaux entre eux... Le repérage des porteurs de projet et leur accompagnement reste cependant un problème crucial !

- Valoriser des victoires rapides, des expériences réussies pour créer de la confiance entrepreneuriale avant de lancer de nouveaux projets.

Pour **Euralens**, une telle coopération mobilisatrice à grande échelle a pu se faire autour du projet de la « Chaîne des parcs », emblématique du patrimoine paysager et historique du territoire de l'ancien bassin minier. Plutôt que chaque commune tente de valoriser son patrimoine de façon isolée les unes des autres, cette coopération a permis de créer un projet d'envergure de 200 km de pistes cyclables et de promenade.

Pour **Figeacteurs**, ou pour la **Chanterie** de premiers projets concrets, visibles, réussis dans le champ de la transition énergétique ont permis peu à peu de donner confiance et d'entreprendre ensemble d'autres idées.

- Inscrire les initiatives entrepreneuriales dans la dynamique d'un récit de transition du territoire pour susciter des vocations et éviter une simple juxtaposition d'initiatives entrepreneuriales côte à côte sans former d'écosystème de transition.

Le récit (voir partie 1.1 page 24) joue un rôle crucial dans l'impulsion et la consolidation d'une culture entrepreneuriale dans la mesure où il contribue à alimenter un de ses piliers : la fierté collective du territoire. Le manque de récit positif, l'absence de *success stories*, contribuent au manque de confiance en la capacité de construire l'avenir, à une fierté insuffisante des habitants pour eux-mêmes et pour leur territoire. Cette fierté peut être stimulée par la narration des premiers projets à succès. Pour faire perdurer et évoluer la culture entrepreneuriale, il est important de maintenir le récit dans le temps et de donner à voir une vision écosystémique de là où l'on veut aller.

Mobiliser des ressources humaines internes et externes aux territoires

- **La sensibilisation et la formation à l'entrepreneuriat** représentent un levier majeur de développement d'une culture entrepreneuriale. Bien qu'il ne s'agisse pas de considérer que chacun doit devenir « entrepreneur », il apparaît important, notamment auprès des jeunes, de favoriser la capacité à mener des projets, à penser les solutions, à coopérer, etc. Les dynamiques collectives de territoire peuvent jouer un rôle important sur ce point.

Beaucoup de jeunes du territoire de l'ancien bassin minier font l'objet d'une orientation subie et la majorité d'entre eux se dirigent vers les lycées professionnels les plus proches de leur domicile. En réaction, un proviseur du territoire a initié, en lien avec le Rectorat et **Euralens**, un espace d'échange entre les proviseurs de lycées et les entreprises locales pour repenser la formation, ouvrir l'orientation des jeunes et encourager leur mobilité.

De même les expériences "ESS à l'école" ou les "Coopératives jeunesse de services (CJS)" permettent-elles d'éduquer à l'entrepreneuriat en ESS dès l'école en mettant les jeunes en situation concrète d'entreprendre des projets avec des valeurs collectives.

- **L'accompagnement individuel des projets**

Dans le cadre de son concours « **GO IN Seine Saint-Denis** » créé par la marque territoriale initiée par le département, les porteurs de projets en devenir bénéficient d'un accompagnement personnalisé leur permettant de se lancer dans le monde entrepreneurial, de maîtriser ses codes, de se doter d'un certain nombre de compétences, de bénéficier d'un réseau... un pas qu'ils n'auraient pas forcément franchi tout seuls.

- **L'ouverture à des ressources humaines et des réseaux extérieurs** peut et parfois doit venir renforcer la capacité entrepreneuriale du territoire. Sortir de l'entre soi peut être nécessaire pour regarder autrement les potentialités du territoire, accroître son énergie entrepreneuriale. L'expérience de Start-Up de Territoire montre que certains projets identifiés ne trouvent pas leurs porteurs de projet sur place. Dans le même temps on constate de plus en plus que des jeunes veulent quitter les grandes villes et seraient intéressés à entreprendre sur des territoires à taille humaine. La dynamique collective réussie implique d'éviter l'enfermement sur le territoire et le renouvellement de ressources humaines qui apportent une nouvelle créativité.

Les sources de la dynamique de la **Biovallée** remontent aux années 1970 – 1980 pendant lesquelles la Drôme a connu une vague de nouveaux arrivants, originaires des Pays-Bas, de l'Allemagne, de la Suisse, imprégnés d'idéaux post-matérialistes typiques de la génération venue à maturité avec mai 1968 et des convictions écologiques profondes. Leur arrivée a contribué à déstabiliser les routines existantes et à alimenter la mixité culturelle du territoire. La Biovallée et la culture entrepreneuriale propre à cet éco-territoire de référence est en partie la résultante d'une interaction avec des personnes et ressources extérieures au territoire.

- **Reconnaître et favoriser un leadership** incarné de la dynamique collective comportant une dimension entrepreneuriale. Ce leadership entrepreneurial, contrairement à une idée reçue, ne veut pas dire qu'il s'agit de celui d'un chef d'entreprise. Il peut s'agir du maire ou du responsable d'une association qui dispose des qualités de culture entrepreneuriale ci-dessous indiquées (vision, passage à l'acte, goût du risque, maîtrise d'un modèle économique). Dans presque toutes les dynamiques visitées, la personnalité leader de la dynamique révèle des qualités entrepreneuriales. Les difficultés apparaissent lorsque ces leaders se trouvent face à

des politiques qui en sont dépourvus. Un choc culturel se produit alors. L'un pense objectifs/moyens/résultats/planning, l'autre pense opinion publique/image/calendrier électoral.

Renouveler la vision de l'entreprise et de l'entrepreneuriat, pour aller vers un « entrepreneuriat territorial de bien commun »

- Encourager les formes juridiques d'entreprises dont la **gouvernance** permet d'**associer les parties prenantes** du territoire à un véritable projet entrepreneurial.
La **Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)** apparaît à l'évidence comme une forme juridique d'avenir pour de véritables « entreprises-territoires » (ce qui diffère des entreprises sociales) se définissant par leur capacité à :
 - répondre aux besoins du territoire,
 - y localiser la valeur créée,
 - associer les parties prenantes du territoire à leur gouvernance.
- Mettre en place des dynamiques collectives de **responsabilités territoriales d'entreprises** (RTE) permettant de mesurer la contribution des entreprises à la valeur sociétale créée ou détruite sur le territoire, en intégrant les externalités produites par les entreprises.
Certains réseaux patronaux commencent à travailler le sujet de l'implication territoriale des entreprises. La notion d'entreprise engagée est à la mode. Cet engagement peut être largement un engagement territorial impliquant des indicateurs d'impact et de traçabilité, assurant que l'entreprise vertueuse ne le soit pas que par défaut de ses externalités négatives. De leur côté les collectivités territoriales disposent, par les aides qu'elles distribuent, de puissants leviers pour encourager les entreprises à mieux prendre en compte leur responsabilité sociale et environnementale du point de vue du territoire.



1.5 VERS DES MODÈLES ÉCONOMIQUES PÉRENNES

L'analyse des différentes dynamiques collectives de territoire montre que celles-ci ne connaissent pas un modèle mais bien des modèles économiques. Au vu de la diversité de leurs objets et formes, ainsi que des contextes territoriaux particuliers dans lesquels elles s'inscrivent, les dynamiques collectives n'ont pas vocation à converger vers un modèle économique idéal, sous-entendu unique. Elles ont toutes en commun le souci de disposer de ressources suffisantes afin de mener des projets et d'animer la coopération, dans une logique de sécurité à la fois financière et politique, c'est-à-dire de construire un modèle économique robuste et pérenne.

Définition

Modèle économique pérenne : un modèle économique pérenne pour une structure dynamique collective de territoire peut être défini comme un équilibre durable entre ses ressources (monétaires et non monétaires) et ses besoins de fonctionnement pour l'ingénierie de projets et l'animation de la coopération (charges salariales, local, matériel, communication, déplacements).

Les modèles économiques propres aux structures porteuses des dynamiques collectives étudiées témoignent souvent de fragilités. L'analyse fait ressortir notamment la difficulté à couvrir leurs dépenses de fonctionnement pour conduire de l'ingénierie de projets et animer la coopération. Ingénieuses, persévérantes et agiles, les dynamiques collectives de territoire sont conduites à mobiliser une diversité de ressources et de leviers dépendant de leurs formes juridiques. Face aux difficultés persistantes néanmoins, des recommandations en vue de l'évolution des pratiques et du cadre légal existants peuvent être formulées.

Une multiplicité de formes juridiques au service du modèle économique

Les dynamiques construisent des modèles économiques variés dont certains s'organisent autour d'une diversité de structures juridiques (association, Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), groupement d'employeurs, Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), Groupement d'intérêt économique (GIE)...). Le choix dépend de considérations d'organisation et de mode de gouvernance (*voir partie 1.6 page 63*), des types de parties prenantes associées au projet, du degré d'implication des habitants. Les critères pris en compte sont également de nature économique, financière et fiscale.

Au vu de son changement d'échelle à venir, impliquant de nouveaux investissements et embauches, l'association **Euskal Moneta** envisage de créer une SCIC afin de mobiliser des financements d'investisseurs institutionnels, de collectivités locales, de financeurs solidaires ainsi que de l'épargne locale auprès du réseau d'adhérents de sa monnaie.

La simplification de la création des SCIC, depuis la loi ESS du 31 juillet 2014, et la possibilité offerte aux collectivités territoriales de détenir jusqu'à 50 % du capital ont multiplié ces dernières années le recours à cette forme juridique pour porter des dynamiques collectives de territoire (plus de 850 SCIC existantes en 2018).

Société commerciale de droit privé, la SCIC permet de rassembler les différentes parties prenantes d'un projet, qu'elles soient publiques ou privées, personnes morales ou personnes physiques, dans un schéma de gouvernance à géométrie très variable, les collèges et la répartition des droits de vote peuvent être très différents de la répartition du capital. La SCIC est parfaitement adaptée à la définition d'un projet sur mesure et peut s'adapter à toutes les échelles en pouvant prendre la forme soit d'une SARL, soit d'une SAS, soit d'une SA. Le rapport « Faire ensemble pour mieux vivre ensemble » de septembre 2018 sur les tiers-lieux propose par exemple la SCIC comme une forme particulièrement adaptée à la structuration d'un tiers lieu réunissant les fondateurs, les salariés, les résidents, les partenaires et les pouvoirs publics locaux.

La société civile immobilière (SCI) représente également à ce titre un outil juridique particulièrement intéressant, permettant de co-porter l'achat de biens immobiliers entre partenaires privés et institutionnels, financeurs ou résidents associés. Les **Imaginations fertiles** ont par l'exemple créé, en s'appuyant sur la SAS ETIC foncièrement responsable (société qui crée, finance et gère des espaces de bureaux et de commerces dédiés aux acteurs du changement sociétal), une SCI qui permettra d'acquérir les grands locaux de Bellefontaine dans lesquels le tiers-lieu s'installe aujourd'hui. Toulouse Métropole, la Région Occitanie et l'ANRU abondent le projet au travers de subventions d'investissement à hauteur de 25% du coût global du projet s'élevant au total à 4,2 M€. Investissant dans la SCI au nom des sociétaires de sa SCIC, les Imaginations fertiles vont ainsi devenir co-propiétaire de ces nouveaux locaux.

Les collectivités locales méconnaissent toutefois souvent ces formes juridiques encore peu usitées et hésitent à y participer. Une plus grande prise en compte de cette forme juridique par les associations des collectivités locales, ARF (Association des Régions de France), ADF (Assemblée des Départements de France), AMF (Association des maires de France), ainsi que des formations par le CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) permettraient de les faire mieux connaître et de lever ces freins.

Propositions à l'attention des collectivités publiques :

- Déployer des formations et accélérer l'appropriation des SCIC par les élus et les services des collectivités territoriales, afin que celles-ci y concourent plus fréquemment.
- Sensibiliser les associations représentant les collectivités territoriales, l'ARF (Association des régions de France), l'ADF (Assemblée des départements de France), l'AMF (Association des maires de France) à la co-construction et aux opportunités offertes par les SCIC.

Le choix de la structuration juridique des dynamiques collectives répond également à un enjeu fiscal. L'exonération des associations loi 1901 d'intérêt général de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), dans la plupart des cas, présente un réel avantage pour une structure qui investit peu et achète peu de marchandises. A contrario, une SCIC, quelle que soit sa forme (SARL, SAS, SA), est soumise à l'impôt sur les sociétés (IS), à la TVA et à la contribution économique territoriale, avec la seule particularité de la déduction de l'assiette de calcul de l'IS des sommes affectées aux réserves impartageables. La forme associative peut de son côté présenter un avantage au vu de son éligibilité au mécénat, à condition de répondre aux critères stricts du code général des impôts ouvrant droit à l'exonération fiscale (article 200 et 238 du CGI). Il arrive fréquemment que les dynamiques collectives de territoire, tiers lieux notamment, optent pour une répartition des activités et des rôles entre deux structures juridiques, l'une associative et l'autre sous forme de SCIC, pour combiner les avantages respectifs de chacune.

Afin de continuer de pouvoir bénéficier des financements provenant du mécénat, les porteurs de la monnaie locale Eusko envisagent, en vue de la potentielle création future d'une SCIC, de sauvegarder tout de même la structure associative en parallèle.

Les différentes ressources mobilisées par les dynamiques collectives

Les dynamiques collectives de territoire étudiées mobilisent une diversité des ressources rassemblant :

Ressources monétaires :

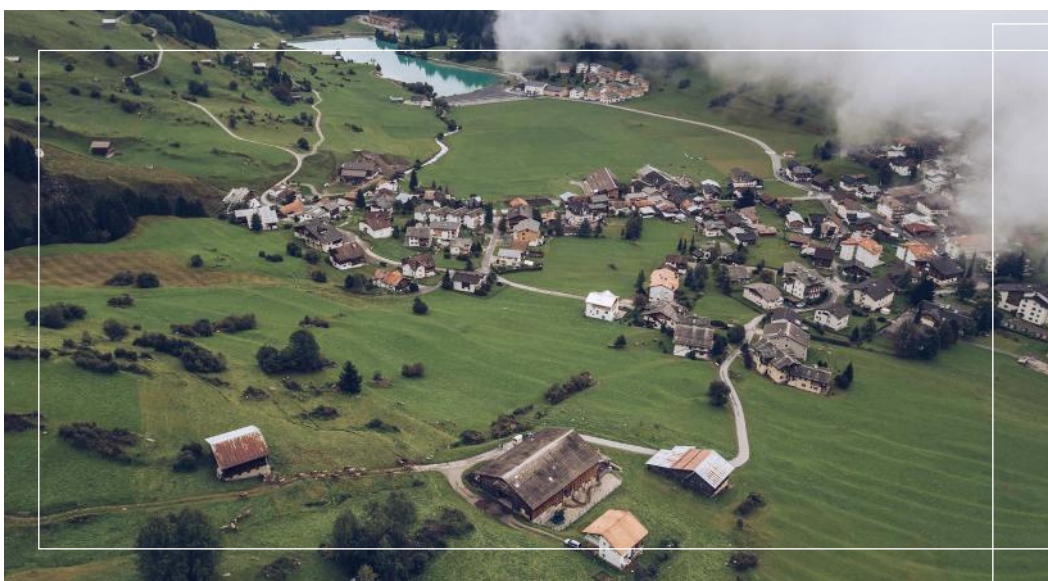
- Subventions publiques, nationales ou locales, par subventions attribuées de façon directe ou dans le cadre d'un appel à projets
- Subventions privées et mécénat financier
- Ressources propres :
 - Vente de produits et de prestations de service à des acteurs privés ou publics
 - Cotisations apportées par les membres de la dynamique
 - Prélèvement sur le chiffre d'affaires de nouvelles activités et entreprises, générées par la dynamique collective
 - Apports en fonds propres (fonds associatifs, parts sociales des SCIC, apports en compte courant d'associé)
- Financement participatif citoyen
- Emprunts pour des investissements

Ressources non-matérielles :

- **Contributions volontaires en nature** apportées gracieusement par les membres de la dynamique ou ses partenaires (mécénat de compétence, bénévolat, abandon de frais, don de matériel, mise à disposition de locaux...).

Force est de constater que la plupart des modèles économiques de dynamiques collectives de territoire reposent fortement sur les **subventions publiques**. Compte tenu des contraintes budgétaires croissantes de tous les financeurs publics, les dynamiques cherchent à s'autonomiser en accroissant la part de leurs **ressources privées**, telles que par exemple Clus'Ter Jura, Nova CHILD, le tiers-lieu Bliiida. Elles développent pour cela la **vente de prestations**, soit dans le cas de contrats directs, soit à la suite de sélection dans le cadre d'appels d'offre. D'autres pistes de recettes propres sont explorées : l'organisation de MOOC, **la formation**, **le prélèvement d'une contribution sur le chiffre d'affaires** des nouvelles entreprises ou nouvelles activités générées grâce à l'accompagnement de la structure collective, comme l'envisage Figeacteurs. Souvent associations ou SCIC, les structures portant les dynamiques collectives de territoire, quand elles existent, manquent de **fonds propres**. La recherche de capitaux propres auprès de partenaires publics ou privés devrait être encouragée, d'autant qu'elle a le mérite de mobiliser dans les comptes des ressources d'investissement et non de fonctionnement.

Le bénévolat et l'apport gracieux par les différents membres de dynamiques en mécénat de compétence (AFUL Chanterrie, Mine d'Idees, Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée de Villeurbanne, Pôles Mer...) est souvent une ressource importante, qu'il conviendrait d'évaluer plus fréquemment pour la faire figurer en ressource non monétaire du compte d'exploitation. **Le financement participatif citoyen**, adapté plus particulièrement à certains projets (projets d'énergies renouvelables menés par le Territoire à énergie positive Cœur Haute Lande, projet du parc éolien participatif citoyen mené par Figeacteurs...), est expérimenté par quelques-unes des dynamiques. Quelques dynamiques recourent à **l'emprunt** pour des projets d'investissement, quand elles sont portées par une structure suffisamment solide financièrement et avec un modèle économique qui garantit une autonomie à moyen terme.



Des leviers de financement ont été identifiés pour toutes les catégories de recettes citées ci-dessus :

- **Mobiliser les subventions publiques à toutes les échelles de territoire :**
Les subventions constituent encore la part majeure des ressources des structures porteuses de dynamiques collectives, bien qu'en décroissance. Elles peuvent être mobilisées **à toutes les échelles** (communautés de communes ou métropoles, régions, parfois départements selon les thématiques travaillées, services déconcentrés de l'État, Union Européenne) et **dans toute leur diversité, auprès des différents acteurs publics**, État et collectivités territoriales. La Caisse des dépôts apportait également un fort soutien financier au travers de programmes ou d'appel à projets souvent co-financés avec l'État, comme par exemple pour la consolidation des PTCE, mais cela ne semble plus être le positionnement de la Banque des territoires.
- Les dynamiques étudiées font dans l'ensemble preuve d'une réelle capacité à obtenir des crédits publics divers, grâce à la reconnaissance de la valeur ajoutée qu'ils apportent sur le territoire. **La Chantrerie** indique qu'elle cherche **à agir dans les « interstices institutionnels »**, en trouvant au sein de l'administration des alliés l'aidant à exploiter des pistes de financement possibles. La mobilisation des **financements européens** reste toutefois sous-utilisée, en raison de la complexité des dossiers et des risques de trésorerie qu'ils font courir aux structures porteuses. Les versements du Fonds Social Européen (FSE) comme du Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) interviennent avec beaucoup de retard sur justificatifs de factures acquittées et sont sujets à des contrôles particulièrement tatillonnants qui peuvent remettre en cause ex post les subventions accordées. Craignant de tels contrôles administratifs pointilleux sur leurs propres financements, de plus en plus de régions adoptent les mêmes pratiques, difficilement gérables pour des dynamiques collectives encore insuffisamment structurées.
- **Les grands programmes de financement publics** ont souvent représenté, pour les dynamiques collectives, une formidable opportunité de se consolider et de changer d'ambition. C'est le cas par exemple pour la **Biovallée**, qui a réellement décollé grâce au financement de 10 M€ du dispositif Grand Projets Rhône-Alpes (GPRA) co-financé par l'État, la Région, le Conseil général de la Drôme et l'Europe. La structure collective s'est étoffée et a pu agir dans la durée (2009 - 2015) et 191 projets portés par une multitude d'acteurs publics et privés ont été financés. Le récent succès de la **Biovallée à l'appel à manifestation d'intérêt et à l'appel à projets « Territoire d'innovation - Grande ambition »** (TIGA) financé par l'Etat et la Banque des territoires dans le cadre du PIA 3, lui ouvre de nouveau la perspective de nouvelles réalisations de grande ampleur grâce aux 18,5 millions d'euros octroyés.

Indéniablement, par les montants en jeu qui sont sans commune mesure avec les montants mobilisables par subventions publiques, ces grands programmes de financements et d'appel à projets publics permettent aux dynamiques collectives de territoire qui ont la chance d'en bénéficier de se consolider durablement, de changer de dimension et d'ambition. Ce fut le cas en 2013 et 2015 pour les 34 PTCE retenus dans les deux appels conduits par l'Etat (ministère en charge de l'ESS) qui ont bénéficié de subventions de 50 K€ à 300 K€ sur 3 ans⁵. Mais ces

⁵ Pour accéder au travail du Labo de l'ESS sur les PTCE : <https://www.lalabo-ess.org/les-publications.html>.

belles initiatives laissent sur le bord de la route un nombre bien plus grand de dynamiques collectives non sélectionnées. Elles mettent en concurrence les unes avec les autres et font au final plus de déçus que de satisfaits, coupant l'énergie et l'enthousiasme de beaucoup de dynamiques émergentes. Comme dans le cas du programme TIGA, il serait préférable, quand des montants importants sont en jeu, d'exiger systématiquement des réponses émanant de coopérations entre acteurs, sous la forme **d'appels à communs** plutôt que d'appels à projets portés individuellement. Les dynamiques collectives de territoire en seraient encouragées et la valeur ajoutée sociétale produite sur le territoire grâce aux financements publics amplifiée. La mobilisation de plusieurs types de financement publics, que ce soit pour le fonctionnement ou pour l'investissement, pose inévitablement la question de la comptabilité avec **la réglementation européenne des aides d'État**, qui s'applique à tout financement public, même émanant des collectivités territoriales perçu par toute entreprise de droit privé au sens européen, et notamment les associations ou les SCIC porteuses de dynamiques collectives de territoire. Cette réglementation est complexe. La règle générale, dite *de minimis*, limite à 200 K€ sur 3 ans les subventions publiques autorisées, ou à 500 K€ quand il s'agit d'un service d'intérêt économique général (SIEG) mais il est prévu des régimes d'exemption dans certaines conditions qu'il n'est pas aisé d'identifier. Les objectifs d'intérêt général ou collectif des structures portant des dynamiques de territoire devraient justifier l'attribution de régimes d'exemption plus faciles à mobiliser.

Proposition à l'attention du législateur :

- **Élaborer un régime d'exemption des aides d'État simplifié** pour les structures, associations ou SCIC notamment, portant des dynamiques collectives, qui sont tournées vers l'intérêt général, limitées à un territoire, n'ont pas l'objectif de réaliser des profits et ne viennent nullement fausser la concurrence.

- **Générer du chiffre d'affaires dans une logique de valorisation et de diversification des prestations et des services produits :**

Les dynamiques collectives apportent souvent des services bénévolement, comme par exemple la mise en relation qualifiée, qu'elles peinent à valoriser. Devant la contraction généralisée des subventions publiques, elles s'attachent de plus en plus à structurer leurs interventions sur le territoire sous forme de **prestations et de services vendus** : création d'incubateurs pour les tiers-lieux, réalisation de diagnostics de territoire et d'ingénierie de projets pour le **PTCE Clus'Ter Jura**, qui se positionne de plus en plus comme un « **bureau d'études d'intérêt collectif** ». Si fréquemment ces prestations sont effectuées à la demande d'acteurs publics, communautés de communes par exemple, et donc financées sur ressources publiques, elles doivent être distinguées dans les modèles économiques des subventions publiques de fonctionnement. Il ne s'agit pas d'un soutien public à la structure, mais bien de la rémunération d'un nouveau service produit sur le territoire. Les prestations de la dynamique collective peuvent aussi être vendues en interne, à ses membres, comme dans le cas du cluster d'entreprises **Nova CHILD** (réalisation d'enquêtes clients, organisation de visites benchmarking à l'étranger...). Certaines dynamiques collectives recherchent également des recettes propres dans la **formation**, en

se faisant référencer comme organisme de formation, et dans l'organisation de MOOC. De **nouveaux types de services** peuvent être exploités. Le cluster **Nova CHILD** réfléchit aujourd'hui par exemple au lancement de **webinars** à destination de ses membres. L'**évènementiel** peut aussi représenter une ressource financière intéressante pour les dynamiques collectives qui ont la capacité à réunir et fédérer différents acteurs du territoire et à attirer les habitants : citons l'exemple de la journée informative et festive à l'occasion de l'anniversaire du barrage du Vouglans organisée par **Clus'Ter Jura** à la demande de l'agence locale d'EDF.

- Enfin certains, comme le PTCE **Figeacteurs**, réfléchissent à la mise en place d'un système de retour au bien commun des entreprises *success stories* que la dynamique collective a réussi à générer : un **prélèvement sur leur chiffre d'affaires d'une contribution à la structure collective** pour permettre l'accompagnement de nouveaux projets, créant en quelque sorte une chaîne de solidarité inter-projets.
- **Convaincre les partenaires publics et privés d'apporter des fonds propres plutôt que des subventions.** L'apport de fonds propres est facile à réaliser dans le cadre d'une association, par apport au fonds associatif, qui peut de plus être fait pour une durée limitée sous forme d'apport avec droit de reprise. Un contrat lie le financeur et l'association qui prévoit le remboursement au bout d'un nombre d'années minimum dès lors que l'association dispose de fonds propres à hauteur de X fois le montant à rembourser, X étant précisé dans le contrat. Dans le cas d'une SCIC qui dispose d'un capital variable, l'apport se fait par acquisition de parts sociales, le financeur devant alors entrer dans une des catégories d'associés prévus à la création de la SCIC. Le remboursement des parts sociales peut se faire à tout moment dans des conditions de respect du minimum de capital de la SCIC prévu dans ses statuts. La loi ESS de 2014 a autorisé les collectivités territoriales et leurs groupements à détenir jusqu'à 50% du capital de la SCIC. Le soutien financier par apport de fonds propres, plutôt que par subventions, a **deux avantages majeurs, pour chacune des parties** : pour la dynamique collective, elle est le signe d'un engagement de moyen et long terme du financeur à ses côtés, ce qui crédibilise le projet et donne plus de robustesse à sa structure financière, ce qui renforcera ses capacités d'emprunt si besoin. Pour le partenaire, le versement de fonds propres relève de son budget d'investissement et non de fonctionnement, et son apport ou ses parts sociales figurent dans l'actif de son bilan, ce qui n'affaiblit pas ses capacités financières. À l'heure de contractions plus fortes de budgets de fonctionnement que d'investissement, c'est donc une piste à privilégier en rassurant les partenaires sur sa simplicité de mise en œuvre.

Proposition à l'attention des partenaires financeurs publics et privés :

- Accepter d'intervenir beaucoup plus fréquemment sous forme d'apport en fonds propres.

- Réussir à mobiliser plus largement les fondations, le sponsoring et le mécénat d'entreprises, notamment locales :

Les dynamiques collectives ont de plus en plus recours à des dons ou subventions privées pour diversifier leurs sources de financement. Le **mécénat d'entreprise**, qu'il soit financier ou de compétence, représente une ressource à potentiel, compte tenu de l'intérêt croissant des entreprises locales pour accompagner des projets locaux, qu'il faut réussir à exploiter. Malgré un certain dynamisme enregistré depuis quelques années, les TPE mécènes sont très minoritaires (seulement 2,7%). Le mécénat est plus répandu dans les PME (20%) mais reste loin des taux affichés dans les ETI ou les grandes entreprises. Le soutien à une dynamique collective s'inscrit dans une stratégie d'engagement territorial, aujourd'hui (re)valorisé sous la notion émergente de la **responsabilité territoriale d'entreprise (RTE)**. La loi de Finances pour 2019 ouvrira de nouvelles opportunités en rendant **le mécénat plus incitatif pour les TPE et PME**. Elle introduira un plafond à 10 000 euros alors que les entreprises ont aujourd'hui une limite de déductibilité fiscale de 0,5% de leur chiffre d'affaires. Toutes les TPE et PME d'un CA < 2 M€ auront donc une marge de manœuvre financière accrue. En revanche, la **baisse du taux de réduction d'impôt de 60 % à 40 % des dons au-delà de 2 M€** réduira fortement le soutien direct apporté par les grandes entreprises et limitera les fonds qu'elles allouent à leurs fondations.

Citons également le modèle de fondation territoriale telle que proposée par la Fondation de France avec la « **Fondation des lumières** » dans le Nord : regroupant plusieurs acteurs économiques locaux, elle représente un outil intéressant de mobilisation du mécénat d'entreprises territorial.

Proposition à l'attention des dynamiques collectives de territoire :

- Diversifier les stratégies de recherche de mécénat en mobilisant, dans une démarche de responsabilité territoriale d'entreprise (RTE), les PME et TPE locales et, s'il y a lieu, les établissements des grandes entreprises à proximité. Les entreprises locales peuvent ainsi devenir des vraies parties prenantes de projets de développement de territoire.

- Impliquer les citoyens :

La participation citoyenne se développe aujourd'hui fortement, soit de manière thématique soit avec une approche territoriale, et représente un levier de financement mobilisé par certaines des dynamiques collectives étudiées. Elle peut prendre la forme de **crowdfunding**⁶ de placement financier ou de prise de participation au capital.

Le Territoire à énergie positive (TEPOS) Cœur Haute Lande a su associer les citoyens à ses projets de développement des énergies renouvelables via, dans un premier temps, leur participation à un Fonds local d'investissement pour les énergies renouvelables (FLIPER) créé avec le Crédit Coopératif et le Crédit Agricole. Dans un deuxième temps, à l'occasion de la mise en place d'une société d'économie mixte (SEM) porteuse des projets collaboratifs du TEPOS, les citoyens ont pris part aux projets par une entrée collective (sous la forme d'une SAS citoyenne) au capital de la SEM.

⁶ Le *crowdfunding* a connu en France une croissance de près de 50% entre 2016 et 2017. En 2017, cela a permis au secteur social de collecter 30 millions d'euros de fonds (Baromètre du crowdfunding en France 2017, Avise).

En plus de ces leviers de financement majeurs, l'analyse des dynamiques collectives fait ressortir des pratiques qu'il convient de référencer car elles ont trait ou contribuent à solidifier leur modèle économique :

- Toutes les dynamiques collectives étudiées se plaignent de la charge générée par **l'activité même de recherche de financements et de réponses à des appels à projets ou à des dossiers de fondations**. Qu'il s'agisse de fonds publics ou privés, leur identification et sollicitation nécessitent du temps-homme conséquent dont les structures porteuses des dynamiques collectives ne disposent pas suffisamment. La collecte de fonds se fait donc souvent au détriment d'autres actions ou n'est pas optimisée.

Propositions à l'attention des partenaires financeurs :

- Accepter de prendre en compte dans les montants attribués aux dynamiques (subventions, mécénat) une rémunération, même calculée sur une base forfaitaire, de l'activité de collecte de fonds et du temps de réponse aux appels à projets.
- Veiller à comptabiliser quand c'est possible les charges d'ingénierie de projet en dépenses d'investissement et non en charges de fonctionnement. Les règles comptables permettent dans certains cas d'immobiliser à l'actif du bilan et d'amortir progressivement des dépenses d'ingénierie de projet. Cette opportunité, qui conforte la structure financière et pèse moins sur les résultats immédiats, est par méconnaissance peu fréquemment utilisée par les structures porteuses de dynamiques collectives.

Proposition à l'attention des animateurs des dynamiques collectives :

- Veiller à exploiter toutes les opportunités comptables pour conforter leur modèle économique, et notamment l'immobilisation des dépenses d'ingénierie de projets quand c'est possible.

- **Valoriser les ressources non-monétaires :**
Alors que les contributions en nature, le bénévolat et le mécénat de compétences représentent souvent une part non négligeable de leurs ressources, les dynamiques collectives sont peu nombreuses à les valoriser dans leurs projections économiques. Cela donne pourtant une image plus fidèle et plus robuste du modèle économique et relativise aux yeux des financeurs la dépendance à leur apport extérieur. Le mouvement associatif propose des règles simples de valorisation du bénévolat, à l'équivalent de 1 à 3 SMIC en fonction du niveau de compétence. L'utilisation d'une « monnaie temps » peut aussi permettre de valoriser ces ressources humaines.

Proposition à l'attention des partenaires financeurs :

- Prendre en compte et encourager la valorisation par les structures porteuses de dynamiques collectives de leurs ressources non-matérielles.

- **Conduire des évaluations d'impact et de production de valeur ajoutée sociétale sur le territoire** (voir partie 3 page 82)

Les évaluations d'impact et de valeur ajoutée sociétale créée sur le territoire musclent la force de conviction d'une dynamique vis-à-vis des partenaires. Une entité forte du constat de la création de valeur qu'elle génère sur le territoire dispose en effet de beaucoup plus d'arguments, quantitatifs et qualitatifs, pour dialoguer avec ses parties prenantes. Elle peut par ailleurs formuler plus précisément ses besoins et mieux identifier les actions à financer pour renforcer positivement ses impacts. (Cf. « ESS et création de valeur », Labo de l'ESS, 2019⁷).

Propositions à l'attention des partenaires financeurs :

- Dédier des financements aux démarches d'évaluation d'impact.
- Valoriser les structures ayant initié une démarche d'évaluation de leurs actions et impacts territoriaux.

- **La mutualisation des ressources humaines** et de certaines fonctions entre plusieurs structures du même territoire mérite d'être davantage exploitée afin de permettre à la dynamique de réduire ses coûts. Au-delà de l'économie générée, cette mutualisation contribue souvent à une montée en compétences collective.



⁷ Pour consulter la publication de la 3ème phase de l'étude "Vers une nouvelle approche de l'impact social" menée par le Labo de l'ESS dans le cadre d'un travail partenarial avec l'Avisé et la Fonda : http://www.lalabo-ess.org/IMG/pdf/rapport_3_creation_de_valeur_-_labo_ess_juin_2019.pdf.

Les dynamiques collectives de territoire étudiées soulèvent plusieurs points de vigilance quant à leur modèle économique qui conduisent à formuler des recommandations et propositions d'évolution du cadre légal existant :

- Les dynamiques collectives connaissent de réelles difficultés à couvrir les charges de **structure**, les financements extérieurs, publics et privés, étant plus facilement dédiés au financement de la conduite de projets spécifiques, au paiement de prestations, aux dépenses d'investissement ponctuelles plutôt qu'aux charges de structure, y compris de personnel, indispensables pour s'inscrire dans la durée.

Propositions à l'attention des partenaires financeurs :

- Accepter davantage de financer les dépenses de structure.
- Valoriser l'ingénierie de projets dans l'attribution de financements pour des projets ciblés.

- Les appels à projets, par lesquels transitent notamment un volume important de subventions publiques et privées au travers des fondations, génèrent une charge de travail importante pour rédiger, pour un même projet, des réponses selon des formats différents exigés par les bailleurs de fonds. C'est chronophage et coûteux en temps-homme pour les structures, surtout si elles ne sont pas retenues au final. Par ailleurs, force est de constater que sur une même thématique de politiques publiques, la revitalisation des centres-bourgs par exemple, les appels à projets de différentes entités publiques se superposent souvent, ce qui crée de la complexité. Même si les sources de financement restent séparées les uns des autres, une harmonisation des dossiers de candidatures est sûrement possible.

Proposition à l'attention des partenaires financeurs publics et privés (fondations) :

- Concevoir des procédures de candidature aux appels à projets moins complexes pour les rendre davantage accessibles. Quand les appels à projets portent sur les mêmes objectifs, s'accorder entre acteurs publics ou entre fondations privées pour au moins établir des formats de candidature identiques. L'idéal serait de remédier à la superposition des appels à projets, si ce n'est en les regroupant, au moins en les affichant et concevant en complémentarité les uns aux autres.

- Les financeurs des dynamiques collectives de territoire doivent prendre en compte les projets collectifs en tant que tels et ainsi évoluer **d'une logique de « je finance qui » vers une logique de « je finance quoi »**. Cela suppose notamment pour eux d'accepter une plus grande prise de risque **en accordant des financements à des structures avec une assise financière moindre** mais inscrites dans une dynamique de coopération avec une multiplicité d'acteurs. Dans l'appréciation budgétaire et financière des besoins des structures porteuses des dynamiques collectives de territoire, il est également important de reconnaître la nécessité pour ces dernières de disposer chaque année d'un **excédent raisonnable** permettant de consolider leurs fonds propres. Les financeurs exigent souvent que la structure réalise un budget au strict équilibre et ne dispose pas de réserves conséquentes.

Propositions à l'attention des partenaires financeurs :

- Évoluer d'une logique de « je finance qui » vers une logique de « je finance quoi ».
- Prendre le risque de financer des structures à l'assise financière plus fragile mais qui s'inscrivent dans une dynamique de coopération locale.
- Reconnaître la nécessité pour les associations de disposer d'un excédent raisonnable.

- Les structures porteuses de dynamiques collectives, ayant pour mission l'accompagnement au développement économique du territoire, ne sont pas éligibles au **dispositif fiscal du mécénat** prévu aux articles 200 et 238 bis du Code général des impôts. La demande auprès de l'administration d'un rescrit fiscal par le **PTCE Figeacteurs** a par exemple été refusée à double reprise. La capacité des structures porteuses de dynamiques collectives à diversifier leurs ressources est ainsi sensiblement limitée.

Proposition à l'attention du législateur :

- Faire évoluer le cadre réglementaire du dispositif fiscal du mécénat prévu aux articles 200 et 238 bis du Code général des impôts de manière à rendre les structures porteuses de dynamiques collectives accompagnant le développement économique territorial avec un objectif d'intérêt général éligibles au mécénat.

- **Le recours à l'emprunt** reste aujourd'hui limité pour les structures porteuses de dynamiques collectives. Les prêts bancaires sont rares et les crédits à court terme sont favorisés. Certes, les procédures de garantie existent, notamment grâce aux dispositifs sur fonds d'État, mis en œuvre par France Active par exemple, mais la difficulté spécifique aux dynamiques collectives provient du fait que l'investissement ne peut être porté collectivement. La structure retenue pour porter juridiquement le projet collectif, souvent associative, dispose en effet souvent de peu de fonds propres, avec un bilan d'un montant inférieur au budget du projet. Les banques

classiques, mais aussi celles de l'ESS pour des raisons prudentielles, refusent dès lors de leur octroyer un crédit et demandent de désigner un seul chef de file qui doit porter la totalité du risque. Il conviendrait d'inventer un nouveau modèle de partage de risques, adapté aux projets de dynamiques collectives, acceptable par les établissements financiers.

Proposition à l'attention des partenaires financeurs :

- Faciliter l'octroi de prêts notamment à moyen et long terme pour les structures porteuses de dynamiques collectives en mettant au point une nouvelle méthode de partage des risques acceptable par les banques.
-
- Un point de vigilance particulier est à avoir sur la différenciation entre **la rémunération d'une prestation de services rendue à la demande d'un acteur public et la subvention publique de fonctionnement**. La différence de nature entre ces deux types de financements publics mériterait d'être clarifiée pour sécuriser les modèles économiques et limiter les risques de requalification des subventions en des « prestations déguisées ».

Proposition à l'attention du législateur :

- Au-delà de la clarification apportée par la loi du 31 juillet 2014 sur les subventions, mieux qualifier la différence entre rémunération d'une prestation et subvention de fonctionnement.

Ce chapitre ne peut être conclu sans souligner les faibles montants des financements publics accordés en soutien des structures portant des dynamiques collectives de transition sur les territoires. Sans qu'il soit nécessaire de faire une étude détaillée, à l'exception des grands programmes tels le TIGA (Territoires d'innovation de grande ambition) qui accompagnent plusieurs dynamiques collectives de territoire, dont la Biovallée, et le programme Valence Romans-sur-Isère animé par le groupe Archer notamment, à hauteur de près de 18,5 M€ pour le premier et de 22 M€ pour le second, les financements octroyés à ce type d'initiatives sont sans commune mesure avec les milliards d'euros collectés par exemple par les grandes entreprises au travers du crédit impôt recherche.

Les retombées quantitatives et qualitatives sur le territoire français des dynamiques de transition sont pourtant bien supérieures, que ce soit en termes d'emplois, de dynamique économique durable, d'avancées dans des pratiques de transition écologique, de bien-être, de lien social et d'implication des habitants dans la vie citoyenne, d'inclusion et de qualité de vivre ensemble et donc d'effet de levier sur la capacité des territoires en France à gagner en résilience face aux chocs climatiques, économiques, sociaux et démocratiques qui se profilent.

1.6 GOUVERNANCES ET FORMES JURIDIQUES DES DYNAMIQUES COLLECTIVES DE TERRITOIRE

Le panel des dynamiques collectives de territoire analysées dans le cadre de cette étude témoigne de la diversité des modes de gouvernance et des formes juridiques que celles-ci empruntent. La gouvernance et la forme juridique d'une dynamique sont souvent d'ailleurs amenées à évoluer en même temps que la dynamique se développe, accueille de nouvelles parties prenantes et multiplie ses projets.

Définition

Gouvernance : la gouvernance est l'ensemble des règles et méthodes organisant la réflexion, la décision et le contrôle de l'application des décisions au sein d'un corps social. Contrairement à la notion de gouvernement qui désigne généralement un mode de décision descendant et centralisé, la gouvernance traduit un processus décisionnel plus ouvert, plus informel parfois, et faisant intervenir une pluralité d'acteurs aux ressources et enjeux différents.

La gouvernance territoriale renvoie ainsi à une complexification des modes de décisions à l'échelle locale et à leur autonomisation relative vis-à-vis des pouvoirs publics (Leloup, Moyart & Pecqueur, 2005). NB Les dynamiques collectives de territoire, en favorisant le développement de projets co-construits entre acteurs publics, acteurs économiques et société civile, s'inscrivent dans ce mouvement du gouvernement à la gouvernance locale.

Parce qu'il lui donne un cadre, organise les rapports en son sein et assure sa pérennité, le choix d'un mode de gouvernance et d'une structure juridique adaptés est un enjeu crucial du bon développement d'une dynamique de territoire. Or, les formes de gouvernance et juridiques des dynamiques de territoire sont modelées par ce qui les caractérise en premier : leur caractère collectif et coopératif. Inversement, la gouvernance s'avère fondamentale pour encadrer et consolider les coopérations entre acteurs d'une dynamique. Pour ce faire, les dynamiques collectives adaptent et réinventent.

La créativité juridique, témoin de l'agilité des dynamiques collectives de territoire

La plupart des dynamiques ont choisi de créer des structures *ad hoc*. Ces structures sont le plus souvent des associations. Mais les formes juridiques adoptées par ces groupes d'acteurs varient au-delà de la forme associative et témoignent d'une grande diversité. On trouve :

- **des associations loi 1901** : PTCE Figeacteurs, cluster d'entreprises Nova CHILD, tiers-lieu Bliiida, Euskal Moneta, Pôles de compétitivité, etc.
- **des SCIC** (Société coopérative d'intérêt collectif) : Clus'Ter Jura, tiers-lieu Imaginations fertiles
- **une SAS** (Société par actions simplifiées) : Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée de Villeurbanne (pour son Entreprise à but d'emploi).
- **une SEM** (Société d'économie mixte) : TEPOS Cœur Haute Lande
- **une fondation territoriale sous égide** Fondation territoriale des Lumières (faisant suite à l'expérimentation « Mine d'Idées » de la Fondation de France)
- **une AFUL** (Association foncière urbaine libre) : AFUL Chantrierie qui relève de la catégorie des associations syndicales libres (ASL).

Cette diversité des formes juridiques adoptées témoigne de la **créativité et de l'agilité** des dynamiques collectives de territoire. Du fait de leur caractère pionnier dans la réponse collective à des besoins de leur territoire et de la diversité des enjeux auxquels elles doivent faire face, les dynamiques collectives sont en effet souvent amenées à faire preuve d'une certaine inventivité dans le choix de leur structuration juridique.

La dynamique de transition écologique menée par divers acteurs du site de la **Chantrierie** constitue un exemple emblématique de cette agilité. Pour permettre aux huit établissements de contractualiser conjointement avec un opérateur privé sur la gestion d'une chaufferie bois et d'un réseau de chaleur, la Chantrierie a eu recours à une forme juridique peu connue : une association foncière urbaine libre (AFUL). Ensuite, pour porter des projets autres que le réseau de chaleur et élargir le cercle de ses membres au-delà des personnes morales raccordées à celui-ci, la dynamique s'est dotée d'une autre structure, sous forme d'une association loi 1901, s'intitulant l'Association fédératrice des utilités locales (AFUL).

Cet exemple illustre par ailleurs une autre dimension de créativité juridique des dynamiques collectives de territoire : pour répondre à la complexité des enjeux organisationnels et opérationnels que soulève leur démarche coopérative et systémique, elles ont parfois besoin **d'articuler plusieurs entités juridiques complémentaires**.

Le **Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée de Villeurbanne** est un autre exemple de cette capacité à associer diverses structures juridiques au sein d'une démarche globale. Pour porter ses actions vers le plein emploi local, la dynamique a en effet recours, en plus de deux structures prévues par la loi - un Comité local d'expérimentation (CLE) et une Entreprise à but d'emploi (EBE) « Emerjean » (sous statut d'une SAS) - à une association loi 1901 « Le Booster », chargée de mobiliser les services publics, les acteurs économiques et les dispositifs de droit commun du territoire autour de la prospection de nouvelles activités.

Les variables structurantes du choix par les dynamiques de leur mode de gouvernance et de leur forme juridique

Il n'existe pas de modèle unique de structuration juridique. Le choix est fonction d'un contexte particulier (nature des parties prenantes, partenaires institutionnels et financiers, caractéristiques du territoire, etc.), des ressources des parties prenantes de la dynamique (humaines, financières) et des objectifs et valeurs que les membres de cette dynamique se donnent collectivement. En effet, au-delà de la réponse à des besoins techniques (répartition des pouvoirs entre associés, enjeux financiers et fiscaux, intégration de certains types de parties prenantes, etc.), le choix d'une structure porteuse (existante ou créée *ad hoc*) et de son statut juridique vise parfois à mettre en avant un certain parti pris de gouvernance et peut donc constituer une profession de foi, un reflet des valeurs et des finalités de la dynamique.

Par exemple, le choix par le PTCE Clus'Ter Jura de la forme coopérative (SCIC) permet explicitement d'inscrire les valeurs de démocratie et de coopération au cœur des projets portés par la dynamique.

Au-delà de la diversité des combinaisons de facteurs et motivations possibles, l'analyse des dynamiques étudiées révèle quatre variables structurantes dans le choix de leur statut juridique et de leur gouvernance :

- la nature des acteurs à l'origine de la dynamique et notamment si celle-ci est impulsée par une collectivité territoriale ;
- le modèle économique de la dynamique et les avantages recherchés en termes de fiscalité (voir la partie 1.5 page 49) ;
- le degré d'implication et de mobilisation des habitants dans la gouvernance de la dynamique (voir la partie 1.3 page 36) ;

Pour impliquer les habitants dans sa démarche, la Communauté de communes Cœur Haute Lande, qui porte le Territoire à énergie positive (TEPOS) du même nom, a choisi de soutenir quelques habitants engagés dans la création d'une SAS citoyenne dont l'objectif principal est de monter progressivement au capital de la SEM porteuse des projets de transition écologique de la dynamique. Cette structure permet donc d'ancrer la participation citoyenne au cœur du TEPOS.

- la place accordée par les parties prenantes de la dynamique au débat et le degré de partage de la prise de décision.

Cet enjeu renvoie à la capacité de la dynamique collective à produire un espace d'expression des contradictions, du dissensus. Ayant pour objet premier de faire fonctionner dans la durée des coopérations entre des acteurs très différents d'un territoire, les gouvernances des dynamiques collectives risquent en effet de tendre vers une recherche du consensus qui conduirait à limiter ces coopérations à des actions peu clivantes, au détriment d'actions ambitieuses et donc potentiellement porteuses de conflit entre les parties prenantes.

Au tiers-lieu Bliida, s'est notamment posée la question de l'implication des résidents (entreprises et start-ups, artistes, etc.) dans la gouvernance de la dynamique. Leur rôle a récemment été amené à évoluer avec l'acquisition par le Conseil des résidents, leur instance de représentation, d'une voix décisionnelle et non plus consultative à l'Assemblée générale du tiers-lieu. Cette évolution s'avère cruciale au vu de la

transformation importante du tiers-lieu dans les années à venir. Elle permet de prendre mieux en compte l'avis de celles et ceux qui occupent et font vivre ce lieu de partage et de coopérations multiples.

Entièrement porté par la Douaisis Agglo, le **Projet alimentaire territorial (PAT) du Douaisis** est aujourd'hui confronté à un défi d'ouverture de sa gouvernance aux parties prenantes engagées dans le projet, associations notamment. Une SCIC pourrait à ce titre offrir un cadre propice.

dans le choix du statut juridique					
			expérimentation (5 ans) financée par		
			territoriale par les		
			EBE sous statut de SAS pour l'inscrire		
			1901 pour recevoir les subventions et		

dans le choix du statut juridique					
énergie positive			SEM porteuse des		
			souci technique de contractualisation		
			1901 pour accueillir d'autres membres		
			les subventions et		
Monnaie locale			Réflexion de créer		
			souhait de garder		
			1901 en parallèle pour recevoir les		

De la gouvernance multi-partenariale à la gouvernance multi-niveaux

De la même façon que les dynamiques collectives associent parfois plusieurs structures juridiques complémentaires, **elles superposent régulièrement plusieurs sphères de gouvernance**, à différentes échelles et impliquent de façon variable les différentes parties prenantes.

La Biovallée illustre bien cette superposition de gouvernance à différentes échelles. Au niveau global, la gouvernance de la dynamique repose sur l'assemblée générale de l'association Biovallée où siègent quatre collèges : le collège « collectivités », le collège « acteurs économiques », le collège « acteurs associatifs » et le collège « habitants ». A ce niveau macro s'ajoutent des niveaux de gouvernance meso et micro, à l'échelle des projets collectifs membres de la dynamique comme le tiers-lieu l'Usine vivante ou l'association Agri Court fédérant des agriculteurs locaux pour mieux lier la production agricole aux habitants du territoire.

Cette superposition est d'autant plus importante que la dynamique s'élargit, mobilise de nouveaux acteurs, développe de nouvelles coopérations locales et progresse donc vers le faire système.

Atteignant un certain stade de maturité, les dynamiques collectives de territoire passent donc **d'une logique de gouvernance multi-partenariale à une logique de gouvernance multi-niveaux**. Le Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée de Villeurbanne illustre par exemple cette tendance. L'articulation entre différentes gouvernances et formes juridiques représente un défi et n'est pas sans poser un **enjeu de lisibilité**, tant auprès des membres de la dynamique qu'auprès les partenaires. Dans une certaine mesure, cette complexité est irréductible et inhérente à la construction de dynamiques de coopération menant une action transversale et systémique sur leur territoire. Pour autant, cela suppose un effort de clarté et de communication afin de faire comprendre ce maillage complexe de coopérations et y donner sens, tant auprès d'acteurs externes qu'au sein de parties prenantes.

La transmission, enjeu central de la gouvernance des dynamiques collectives de territoire

Fortement lié à la question du mode de gouvernance, l'enjeu du **passage de relais et de la transmission (connaissances, savoir-faire, compétences, patrimoine social immatériel, etc.)** est particulièrement prégnant dans le cas des dynamiques collectives de territoire.

En effet, la plupart des dynamiques étudiées ont été initiées et sont encore portées par une personne ou un petit groupe de personnes qui jouent un rôle de **leader** et de pilier de la coopération. Ces personnes sont de véritables **acteurs-ressources** centraux pour la dynamique, tant d'un point de vue technique qu'en termes de visibilité et de crédibilité auprès des partenaires et acteurs extérieurs. **Cette force peut devenir un risque au moment où ces acteurs-ressources quittent la dynamique.**

Pour faire face à cet enjeu, la question du passage de relais doit être intégrée en amont dans la stratégie de la dynamique collective. Cela suppose en premier lieu un effort de **délégation des tâches et de partage des informations en interne**. C'est notamment le cas dans les dynamiques portées par les collectivités territoriales qui sont confrontées à une instabilité potentielle au gré des échéances électorales. Les techniciens et agents territoriaux constituent alors un facteur de stabilité et de continuité au-delà des mandats électoraux. La pérennisation de **dynamiques collectives** s'appuie ensuite sur la mise en place d'un **leadership partagé et collectif**. Ce partage du leadership peut soit s'opérer tout au long de la démarche, soit sur des temps dédiés, avec des systèmes de gouvernance tournante par exemple.

La dynamique **Eusko** constitue un exemple précieux de cette démarche. Incubée dans le cadre de l'association écologiste et militante Bizi ! et soutenue par son leader charismatique Txetx Etcheverry, la dynamique a pu bénéficier de cet accompagnement avant de s'autonomiser. Elle est aujourd'hui co-pilotée par le duo de leadership équilibré de Xebax Christy, président de l'association Euskal Moneta, et de Dante-Edme-Sanjurjo, Directeur de la même structure.

Enfin, la transmission des compétences nécessite de **garder des traces** des actions menées et des décisions prises. Cette traçabilité peut prendre diverses formes : des récits faisant place à diverses visions des actions menées, des photos, de films, des données datées, une documentation, etc.

La mobilisation par **Bliiida** de divers supports (rapports d'activité, vidéos-documentaires, mini-séries de vidéos disponibles sur le web, jeu vidéo) pour « raconter » son histoire et développer son imaginaire, son récit constitue une ressource riche pour la dynamique afin d'assurer la transmission de son « esprit » et de ses valeurs.

Les **démarches d'évaluation d'impact**, comme celles réalisées régulièrement par les **Pôles Mer Bretagne Atlantique et Mer Méditerranée**, constituent à ce titre des éléments précieux pour retracer l'évolution de la dynamique et favoriser la transmission des connaissances et des compétences.





2.

INGÉNIERIE DE SOUTIEN DES
DYNAMIQUES COLLECTIVES
DE TERRITOIRE

Chaque dynamique collective de territoire étudiée s'est construite dans un contexte différent, sur un territoire spécifique, avec des acteurs différents. L'analyse fait ressortir à quel point l'histoire joue un rôle important dans leur construction. Cette diversité pouvait conduire à s'interroger sur la reproductibilité et la façon dont les dynamiques peuvent apprendre les unes des autres. Les séminaires organisés dans le cadre de l'étude ont révélé la **richesse des échanges de pairs à pairs**. Ils confrontent des expériences différentes mais qui s'interpellent et dialoguent aisément car elles se situent sur les mêmes terrains et portent les mêmes questionnements. Ils permettent de mettre **en commun des outils et des méthodes**. Souvent inventés à la lumière de besoins spécifiques d'une dynamique collective, force est de constater que ces outils et méthodes peuvent aussi répondre aux enjeux des autres. C'est ce qui conforte l'idée qu'on peut **construire une ingénierie de soutien basée sur une communauté apprenante**, permettant aux uns et aux autres, en fonction du degré de maturité de la dynamique, d'émerger, de se consolider, de lever les freins, de franchir les étapes vers le « faire système ».

Terminologie

Ingénierie de soutien : dans la mesure où le terme majoritairement utilisé d'ingénierie d'accompagnement peut sous-entendre des postures de sachant d'un côté et d'apprenant de l'autre, la réflexion collective a conduit à privilégier le terme d'ingénierie de soutien, mettant en avant l'idée de s'épauler, de partager au sein d'une communauté apprenante, dans une démarche d'échanges et d'apprentissage de pairs à pairs, essentielle pour les dynamiques collectives de territoire.

Ces outils et méthodes diffèrent en fonction de la phase dans laquelle les dynamiques se trouvent :

- phase allant de l'émergence à la structuration, c'est-à-dire allant de l'émergence de l'idée à sa création puis à sa structuration lui permettant de devenir un collectif fédérant et œuvrant sur son territoire ;
- phase allant de la consolidation au « faire système ». On entend par « faire système » (voir introduction page 9), aussi bien au niveau de la dynamique elle-même qu'au niveau interterritorial entre différentes dynamiques, le fait d'asseoir de façon durable et robuste la capacité à conduire sur le territoire une transition multidimensionnelle : économique, sociale, humaine, écologique, culturelle.

Il existe en France un écosystème fort dédié au soutien de projets innovants et impliquant un large éventail d'acteurs et d'outils d'ingénierie de projets, certes inégal, en fonction des territoires. Des acteurs de nature diverses (générateurs de projets, plateformes d'innovation sociale, incubateurs, couveuses, pépinières, Chambre régionale de l'ESS (CRESS), Dispositif local d'accompagnement (DLA), ...) interviennent de manière complémentaire (détection des besoins non couverts sur le territoire, identification collective de solutions, réalisation d'études d'opportunités, détection d'un porteur pour le projet, conseils individualisés, mise en réseau, formation collective, *community building*, etc.) à différentes étapes de la vie d'un projet, de son émergence, en passant par sa structuration puis sa consolidation, jusqu'à son changement d'échelle. Or, les dispositifs existants offrent essentiellement du soutien aux projets individuels. Le Dispositif Local D'accompagnement (DLA) peut certes accompagner des projets collectifs, mais la plupart des structures telles que les incubateurs, les couveuses, etc. sont conçus pour les projets individuels.

Néanmoins, les soutiens existants pourraient être mobilisés s'ils s'intéressaient à une dimension davantage collective propre aux dynamiques menant des projets multi acteurs et multidimensionnels. Cela permettrait de capitaliser sur l'infrastructure existante pour la conduire à développer plus largement son soutien aux projets collectifs.

Propositions pour faire évoluer l'ingénierie de projets existante au vu de l'expérience des dynamiques collectives :

- Identifier parmi les dispositifs d'accompagnement de projets existants ceux qui, au niveau national ou régional, peuvent dès aujourd'hui accompagner les dynamiques collectives.
 - Inciter les financeurs (État, Europe, régions) des dispositifs d'ingénierie de projets à faire évoluer les offres vers du soutien pour des initiatives collectives.
 - Porter la coopération dans toutes les démarches d'ingénierie de projets, même individuels, car elle est toujours source d'enrichissement et d'accroissement d'impact sur le territoire.
-
- **Les appels à projets**, par lesquels transitent notamment un volume important de subventions publiques et privées (au travers des fondations), génèrent une charge de travail importante de rédaction, pour un même projet, des réponses selon des formats différents exigés par les bailleurs de fonds. C'est chronophage et coûteux en temps-homme pour les structures, surtout si elles ne sont pas retenues au final.

Exemple Inspirant

Le Générateur Bourgogne Franche-Comté réunit 6 acteurs reconnus du développement territorial qui, partageant une méthodologie commune et échangeant sur leurs pratiques respectives, accompagnent les collectivités dans l'identification et la réalisation de projets apportant des réponses aux besoins non couverts de leur territoire.

Avec pour ambition de créer localement de la valeur économique et sociale, le Générateur Bourgogne Franche-Comté s'efforce de faire coopérer les différents acteurs locaux – élus, associations, entrepreneurs, habitants – pour faire aboutir les projets et contribuer ainsi à créer des activités utiles et pérennes pour le territoire.

- 22 territoires accompagnés
- 27 projets aboutis ou en phase d'aboutissement
- 1885 acteurs locaux mis en mouvement (associations, citoyens, entreprises, acteurs publics...)
- 35 emplois créés

Active, Pôle de l'économie solidaire

Clus'Ter Jura

Fédération Départementale des Foyers Ruraux de l'Yonne

France Active Franche-Comté

France Active Bourgogne

Pôle d'Économie Solidaire 21

Soutenu par la Région Bourgogne Franche-Comté, la Caisse des Dépôts, l'Ademe.



Insuffler une dimension plus collective à l'ingénierie de projets existante est un axe important mais cela ne suffira pas pour répondre pleinement aux besoins spécifiques des dynamiques collectives de territoire. Ces dernières sont très souvent amenées à inventer elles-mêmes des outils et méthodes pour surmonter les obstacles, lever les freins, consolider au fil du temps la coopération, impliquer les habitants, répondre à des soucis spécifiques en termes de gouvernance, etc.

C'est toute cette richesse d'outils et de méthodes conçues par les différentes dynamiques collectives elles-mêmes qui doit être mise en visibilité et être partagée, dans la perspective d'un transfert de savoir-faire. En voici quelques exemples qui, dès à présent, sont à verser comme patrimoine, bien évidemment non exhaustif, au profit d'une communauté apprenante des dynamiques collectives de territoire. Ces outils et méthodes doivent bien évidemment venir s'inscrire dans une vision stratégique du développement de la dynamique. Il ne s'agit pas de chercher à puiser dans une « boîte à outils » sans identifier au préalable en quoi cet outil sert l'objectif stratégique du projet.

- **Récit :**

Le récit joue un rôle fondamental dans la formation d'une dynamique collective. Il fonde une mémoire collective, il permet de définir collectivement d'où l'on vient, de s'accorder sur l'analyse du passé, en faisant ressortir à la fois les forces et les faiblesses d'un patrimoine commun mais également des différences de lecture des trajectoires passées. Il donne matière au commun et c'est à partir de là que peut ensuite se construire une vision collective du futur, une capacité collective à rêver et à se projeter.

Certaines dynamiques étudiées témoignent de la façon dont un tel récit fédérateur peut être construit. C'est par exemple le cas d'Euralens qui, au travers de la labellisation des projets pionniers du territoire, construit pas à pas un récit. Pour ses dix ans, Euralens a lancé en 2019 une « Odysée », une programmation riche tout au long de l'année visant à partager avec les habitants et visiteurs les transformations du territoire (une BD, un documentaire, des inaugurations, des installations d'œuvres dans l'espace public, des fêtes dans la chaîne des parcs...).

- **Chantiers collectifs :**

Le chantier collectif de peinture du café cantine ainsi que l'entretien collectif du poulailler mis en place au sein du tiers-lieu Bliiida, la rénovation du monastère Sainte-Croix par des habitants et des acteurs de la Biovallée, ou encore le chantier participatif de signalétique communale organisé à Château-Chinon dans le cadre de la démarche Villages du Futur... autant d'exemples réussis de chantiers participatifs permettant de mobiliser les habitants et de favoriser l'appropriation de l'œuvre commune, alimentant le récit collectif.

- **Diagnostic de territoire :**

Fondamental afin d'éviter de « plaquer » une démarche sur un territoire, le diagnostic des besoins ainsi que des ressources mobilisables est une étape indispensable. Différentes méthodes sont à l'œuvre dans les dynamiques étudiées, dans l'initiative **Start-Up de Territoire** ou bien, d'une manière plus ciblée, dans la démarche territoriale de la Fondation de France à travers le dispositif « **Mine d'Idées** ».

- **Mobilisation des habitants sur des sujets concrets en adéquation avec leurs préoccupations.** Une méthode efficace de mobilisation des habitants est de les impliquer dans des activités liées à leurs préoccupations quotidiennes.

Les jardins partagés mis en place dans le cadre du **Projet alimentaire territorial du Douaisis**, par exemple, ont permis de sensibiliser les habitants « au pied de leur immeuble » et de les impliquer. Le **PTCE Figeacteurs**, tourné principalement vers les entreprises, parvient à toucher les habitants-salariés dans le cadre des ateliers qu'il organise sur le sujet de l'emploi de conjoint particulièrement préoccupant pour les nouveaux venus sur le territoire.

- **Organisation d'évènements culturels, communication et information locales :**

De nombreuses dynamiques de territoire intègrent fréquemment cette dimension culturelle dans leurs pratiques à la fois pour donner de la visibilité à l'action qu'elles mènent mais également pour fédérer les acteurs et créer du lien. Créant de l'émotion, questionnant le réel, ouvrant des perspectives, la culture est un fort levier d'échange et de partage d'un moment fort de vie par une communauté.

L'animation de dynamiques collectives de territoires repose également fortement sur une intense communication et information locale, au travers notamment de médias locaux. Le rôle de la radio locale R-Dwa dans la dynamique de la **Biovallée** s'avère à ce titre exemplaire, faisant le lien entre différents acteurs et portant leurs initiatives à la connaissance de l'ensemble des habitants.

- **Stratégie des « quick wins » (miser sur quelques premières victoires rapides) :**

Les dynamiques collectives de territoire doivent concilier d'un côté la patience nécessaire à la formation de coopérations solides et, de l'autre, l'envie de délivrer rapidement des résultats, afin de rendre le projet visible, de fédérer et de le structurer tout en le rendant plus concret et tangible. Les premiers succès ont une importance capitale pour le futur de toute dynamique collective. Dans le cas du **PTCE Figeacteurs**, la première victoire a été la mise en place d'une crèche inter-entreprises, pour la **Chantrerie** la coopération s'est construite sur la création d'une chaufferie de bois, les **Villages du Futur** ont démarré dans certaines communes par des chantiers collectifs de rénovation et peinture de façades dans la rue principale.

- **Ancrage en un lieu visible pour matérialiser la coopération :**

Nombreuses sont les dynamiques collectives qui cherchent à matérialiser leur action en l'incarnant par un lieu : on peut bien évidemment citer les tiers-lieux (**Bliida** et **Imaginations fertiles**) mais aussi **Figeacteurs** qui s'est saisi d'une opportunité de création d'un lieu en centre-ville afin de concrétiser la dynamique aux yeux des habitants. La démarche **Villages du futur**, à travers les actions de transformation des espaces publics réalisées à Luz y (mise en place d'une promenade, d'espaces de convivialité...) témoigne également de l'importance d'offrir à une dynamique collective des lieux tangibles et visibles. Cela joue également un rôle dans le rapport que les dynamiques entretiennent avec les élus locaux, particulièrement sensibles à la concrétisation, visible par les habitants, des actions soutenues par les collectivités.

- **Visites apprenantes :**

Puisqu'il n'y a pas de co-construction sans co-apprentissage, les dynamiques collectives de territoire sont nombreuses à s'appuyer sur des idées mises en place par des pairs afin de les intégrer dans le développement de leur propre projet. La force de l'exemple de ceux qui ont réussi est indéniable. C'est dans cette logique que le cluster **Nova CHILD** ou les **Pôles de compétitivité Mer** ont institutionnalisé les voyages apprenants à destination de leurs membres. Les six initiatives **Start-Up de Territoire** se sont toutes inspirées les unes des autres. De la même manière, avant de se lancer, les porteurs de l'**Eusko** ont réalisé trois voyages apprenants - à Villeneuve-sur-Lot, en Bavière ainsi qu'à Toulouse - leur permettant de tracer les grandes lignes du fonctionnement de leur propre monnaie locale. Au-delà de l'inspiration que telles excursions apportent aux porteurs des dynamiques, ces visites de terrain qui

montrent que « c'est possible » offrent un levier important pour convaincre les différentes parties prenantes et notamment les élus locaux. Par ailleurs, les visites apprenantes permettent de créer des liens interpersonnels informels, qui se révéleront particulièrement précieux dans la construction dans le temps de la dynamique collective. C'est également l'occasion, dans les relations société civile-pouvoirs publics, de sortir des postures habituelles et, pour les élus, de se retrouver en situation d'apprenant.

- **Analyse des pratiques et des usages, design de services :**

Les méthodes d'analyse des pratiques et des usages et le « *design thinking* » qui vise à analyser les problèmes réels et à leur apporter des solutions concrètes sont particulièrement productives et créatives dans les dynamiques collectives de territoire. Elles associent les habitants eux-mêmes à la compréhension, l'analyse des problèmes, à la recherche et au prototypage des solutions.

Le tiers-lieu **Imaginations fertiles** a développé sa propre méthode visant à prototyper des solutions avec l'utilisateur après une démarche collaborative d'analyse des pratiques et des usages. Cette méthode s'avère notamment particulièrement propice pour impliquer des personnes habituellement difficiles à toucher, « les invisibles ». Baptisée MIAOU (Méthode itérative d'analyse Orientée Usage), elle se déroule selon 4 étapes :

- l'observation : enquête de terrain puis analyse des données collectées selon un algorithme dit de narration quantifiée qui permet de mettre en exergue les problématiques et les thèmes récurrents abordés par les usagers.

- la problématisation : échange et réflexion entre sociologues, designers, opérationnels, etc. pour croiser les regards sur les données et les observations du terrain afin de dégager les axes du travail collaboratif à venir.

- la conception en co-design : ateliers créatifs de *design thinking* et d'expérimentation avec les usagers.

- le maquettage d'usages et le prototypage des solutions envisagées.

Dans son rôle d'animateur, pour le compte de Toulouse Métropole, du « laboratoire des usages », les Imaginations fertiles infusent leurs méthodes de *design thinking* pour développer de la concertation citoyenne et prototyper de nouvelles solutions dans le cadre des projets de rénovation urbaine « Dessine-moi Toulouse ».

Dans le cadre de la démarche **Villages du Futur**, la commune de Lormes a fait appel à des pratiques de design de services pour concevoir le nouveau projet social de l'EHPAD municipal. S'appuyant sur le savoir-faire de l'agence Vraiment Vraiment, Lormes a pu associer les différentes parties prenantes concernées. Tous les usagers, personnes âgées résidentes, aides sociales, médecins et infirmières, cuisiniers, personnel d'entretien, familles visitantes.... ont été interviewés pour que chacun formule ses attentes et sa vision de cette « maison de retraite du futur », et la résume par une phrase. Des photos sont prises de chaque interviewé posant avec un panneau résumant sa vision. Des ateliers, animés en petits collectifs, permettent ensuite de faire surgir le cahier des charges pour le futur EHPAD de cette mosaïque de contributions.

Au-delà de ce recensement d'outils et de méthodes, l'étude a aussi permis d'identifier plusieurs sujets à enjeu qui révèlent un besoin d'outillage non couvert :

- **Révéler le potentiel d'idées innovantes sur le territoire :**
Les territoires contiennent une foule d'idées et de ressources qui cependant peinent parfois à être révélées et catalysées. Les dynamiques collectives étudiées présentent un certain nombre de méthodes faisant leurs preuves : soirées créatives de Start-Up de Territoire, hackathon, forum citoyen... (voir *Référentiel méthodologique* page 111).
- **Monnaie locale au service de la transition :**
Une monnaie complémentaire locale, comme **Eusko**, s'inscrivant dans un projet de transition représente un outil de développement de l'économie locale en favorisant, dans le respect d'un certain nombre de principes, le commerce et la production de proximité. Elle permet aussi de fédérer de nombreuses initiatives différentes et contribue au faire système.
- **Marque de territoire :**
Une marque de territoire est définie, dans une démarche de marketing territorial, comme une « démarche collective de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics » (Mercator 2013). Dans la construction d'une dynamique collective de territoire, la marque est un outil qui a d'abord une fonction interne de construction d'une fierté d'appartenance, de valorisation, de cohésion et de coopération. Elle devient alors un levier fort de transformation de l'image du territoire perçue par l'extérieur, renforçant son attractivité. Comme c'est une démarche par nature transversale à tous les domaines, elle contribue également à injecter plus de transversalité entre services dans les politiques publiques locales.

« **IN Seine Saint-Denis** » est une marque territoriale créée à l'initiative du Conseil départemental Seine Saint-Denis en 2016, pour valoriser les actions emblématiques du territoire, bousculer les représentations et combattre les stéréotypes. La démarche collective et horizontale du IN Seine Saint-Denis vise à identifier des acteurs locaux volontaires (entrepreneurs, associations, artistes...), participant chacun à leur niveau à valoriser le territoire, pour les mettre en réseau, les accompagner dans leurs projets, et en faire des ambassadeurs de la Seine Saint-Denis. Les 800 ambassadeurs recensés aujourd'hui illustrent à eux seuls la créativité et le dynamisme à l'œuvre dans le département. Relevant d'une équipe spécifique transversale, rattachée du président du Conseil départemental, la marque IN Seine Saint-Denis favorise aussi le décloisonnement entre les différentes directions et services de la collectivité locale.



- **Apporter plus de transversalité dans les pratiques des pouvoirs publics locaux :**
Partie prenante cruciale, les services publics locaux souffrent souvent, de par leur organisation et leur culture, d'un manque de transversalité allant à l'encontre de la démarche fondamentalement décroisée des dynamiques collectives de territoire. C'est ainsi qu'à Villeurbanne, l'expérimentation **Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée** a conduit le Pôle Emploi local à tester une nouvelle approche territoriale plus transversale, en nommant sur ce quartier un conseiller à la fois responsable de la relation avec les habitants demandeurs d'emploi et avec les entreprises recherchant des salariés, plutôt que de fonctionner avec un conseiller dédié aux demandeurs d'emploi et un conseiller dédié aux entreprises. Le programme partenarial d'action-recherche « Transition énergétique & sociétale », repéré lors de l'analyse de **La Chantrerie**, forme à la co-construction d'une stratégie transversale de transition entre acteurs du territoire et pouvoirs publics locaux.
- **Cultiver et mobiliser efficacement les ressources bénévoles :**
Se caractérisant par des modèles économiques hybrides, les dynamiques collectives reposent souvent sur l'engagement de bénévoles, offrant ainsi des compétences et des ressources complétant le travail des salariés. Il s'agit d'un enjeu majeur pour les dynamiques collectives que de savoir susciter de tels engagements (sourcing ciblé, donner envie...), de les entretenir (animation de la convivialité, gestion des relations entre les ressources bénévoles et salariées...), de les valoriser à bonne escient (traduction en comptabilité...). Or peu d'outils et méthodes spécifiques ont été identifiés pour ce faire.
- **Innover en matière de gouvernance :**
Alors même que les dynamiques collectives de territoire sont souvent innovantes de par leur nature et s'inscrivent dans des logiques de coopérations horizontales entre parties prenantes diverses et variées, appelant naturellement à des adaptations des pratiques de gouvernance, l'étude ne fait ressortir que peu de modèles de gouvernance innovants. Une des pratiques identifiées est celle de **La Chantrerie** qui réfléchit à mettre en place prochainement des élections sans candidat afin de constituer son nouveau conseil d'administration.
- **Exploiter beaucoup plus largement le rôle des bailleurs sociaux dans la mobilisation des habitants :**
Les bailleurs sociaux jouent souvent un rôle important au niveau d'un territoire urbain ou péri-urbain et sont régulièrement mentionnés par les porteurs des dynamiques collectives comme partie prenante potentielle. Dans le cas de la Fondation territoriale des lumières, née du dispositif « **Mine d'Idées** » visant à accompagner des projets menés par des habitants de l'ancien bassin minier, ce sont les bailleurs sociaux locaux qui prennent aujourd'hui le relais de la Fondation de France. Des démarches sont à construire pour mobiliser les bailleurs sociaux et travailler avec eux leur capacité à toucher d'une manière privilégiée et ciblée les habitants pour interagir avec eux dans leur rapport à l'environnement et au territoire.

Les dynamiques collectives révèlent d'un territoire à l'autre des pratiques diverses et variées visant à répondre aux enjeux qui leur sont propres. **Afin de capitaliser sur la richesse de ces expériences, comment les porter à connaissance des acteurs potentiellement concernés et permettre leur appropriation dans les différents territoires et contextes ? Comment organiser dans ce but des échanges de pairs à pairs ?**



Il ressort très nettement de l'étude que pour transférer, des savoir-faire il est nécessaire de prendre part à une communauté apprenante. Vision qui, au vu de la prévalence des dispositifs individuels, s'avère de fait à développer.

Cette ingénierie de soutien des démarches collectives à mettre en place repose avant tout sur la notion du **faire ensemble** s'inscrivant dans une **logique d'échanges de pairs à pairs**, à l'image d'un archipel où chacun des territoires garde son identité racine mais participe en même temps au partage d'expérience et à l'entraide collective. Cette démarche se caractérise par une certaine informalité (simplicité, ouverture, agilité) - on parle mieux de ce qu'on fait entre pairs - et évite l'institutionnalisation qui risquerait de la rigidifier, de l'inscrire dans une logique descendante peu fédératrice. Elle repose sur la notion de confiance mutuelle, condition *sine qua non* de toute coopération fructueuse et durable, qui se nourrit au fur et à mesure des échanges, du partage, du faire-ensemble. Tout en s'opposant à la méfiance, cette notion de confiance n'est pas aveugle, s'apparentant de fait à une vigilance réciproque comme terreau du débat, de l'enrichissement mutuel et collectif. Le climat de confiance constitue effectivement le patrimoine immatériel crucial d'une communauté apprenante de pairs fonctionnelle. Par ailleurs, l'ingénierie de soutien aux dynamiques collectives partagée et co-construite et le cadre d'une communauté apprenante présente l'avantage de s'inscrire dans le temps long. En effet, une des limites majeures des dispositifs de l'ingénierie de soutien habituels est sa délimitation, souvent bien réduite, dans le temps. La communauté apprenante, constamment en mouvement et agissant à durée indéterminée, permet dépasser une logique de simples interventions ponctuelles.

Se pose bien sur la question de la **transférabilité** de l'expérience, des pratiques, des outils. Les territoires ne doivent pas incarner des oasis. Cette démarche de partage doit bel et bien **s'inscrire dans une logique d'échanges interterritoriaux** et en créant **un dialogue au niveau national**. Un regard extérieur sur sa propre expérience et une capacité d'écoute vis-à-vis de son territoire mais également des autres parties prenantes de l'écosystème global restent fondamentaux.

La mise en place d'une telle communauté n'est pas sans présenter des difficultés. Les modes de soutien « entre pairs » existants aujourd'hui répondent à des logiques insuffisamment transversales :

- le soutien s'opère sur le terrain mais est porté par des structures s'inscrivant dans le schéma sachant/apprenant (DLA...),
- le soutien est procuré par des communautés centrées, en silos, sur une seule typologie (France Clusters, Association française des pôles de compétitivité, TEPOS, TZCLD...),
- le soutien vient d'un dispositif *top down* centralisé (dispositif PAT, dispositif Pôles de compétitivité avec un suivi par l'administration de la Direction générale des entreprises...).

Au vu de ces constats, l'enjeu est aujourd'hui de voir comment construire cette communauté plus diversifiée, basée sur l'entre-pairs, permettant de diffuser et de valoriser les acquis, d'élargir les horizons de chacun, d'enrichir les expériences respectives, etc. Comment inscrire dans le temps et développer ce potentiel de communauté apprenante impulsée lors des séminaires organisés dans le cadre de l'étude ? À ce stade, voici quelques réflexions allant dans ce sens :

- L'envie de faire ensemble et de partager repose en premier lieu sur le plaisir d'être ensemble qui passe inévitablement par les **rencontres physiques entre individus** (événements conviviaux, rencontres collectives d'échanges d'expérience, voyages apprenants en groupe). Des tiers-lieux physiques peuvent à ce titre représenter un espace de rencontre intéressant. Il faut du temps pour laisser la confiance s'installer, échanger, construire ensemble, devenir une communauté, etc.
- Donner de la **visibilité aux outils et aux méthodes** existantes développées sur le terrain par les différents acteurs.
- Réaliser une **cartographie des dynamiques** collectives existantes qui mènent des actions de transition sur le territoire, afin de mettre en évidence les systèmes nodaux interpersonnels, c'est-à-dire des relations clés entre personnes d'un réseau latent en devenir. La marque territoriale « **IN Seine Saint-Denis** » essaie de rendre visible et de mettre en réseau des porteurs de projets labellisés à travers la réalisation de cartographies, recensant à l'échelle du département plus de 400 initiatives d'agriculture urbaine ou encore une centaine de tiers-lieux.
- Favoriser **les mises en relation qualifiées** entre demandeurs et offreurs de solutions par la création d'une plateforme d'interfaçage.
- Apprendre du regard extérieur sur la dynamique de quelqu'un qui a lui-même porté sur le terrain une autre dynamique collective et qui, ayant été confronté aux difficultés à résoudre, est en capacité d'apporter des solutions. Ce « **facilitateur inspirant** » pourrait ainsi aider la dynamique à surmonter des obstacles pour lesquels elle n'a pas réussi à développer de solutions en interne.
- Miser sur des **coopérations intra-territoriales**, c'est-à-dire à l'échelle et au sein même d'un territoire, afin de favoriser le faire-système. La proximité territoriale entre différents acteurs, souvent renforcée par le récit commun du territoire, s'avère en effet être un facteur important afin de favoriser une démarche de coopération.

Les dernières pages du rapport proposent des pistes pour construire cette communauté apprenante porteuse d'une ingénierie de soutien, qui ne doit pas sous-entendre l'abandon par les financeurs des structures de soutien existantes apportant un appui ciblé à des acteurs pouvant eux-mêmes s'engager dans des dynamiques collectives.

3.

ÉVALUATION DE LA VALEUR
AJOUTÉE SOCIÉTALE CRÉÉE



La plupart des dynamiques collectives étudiées n'ont pas mis en place de véritables démarches structurées d'évaluation d'impact, tout en reconnaissant (également pour la plupart), que ce serait important de le faire. Les principales raisons mises en avant sont celles identifiées par le Labo de l'ESS quant à l'évaluation des PTCE et plus largement celles relatives aux travaux du Labo sur l'impact social :

- refus d'une évaluation-contrôle, enfermante et faisant obstacle aux innovations de rupture ;
- complexité des indicateurs à mettre en place et crainte de simplifications réductrices de l'ambition ;
- diversité des approches et méthodes d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, performance, impact net...) ;
- coût de la démarche, difficultés à la financer, intérêt limité des partenaires ;
- action chronophage, absence de compétence interne pour piloter l'évaluation ou réaliser une auto-évaluation ;
- difficultés de se mettre en recul critique lorsqu'on est pleinement engagé dans l'action ;
- caractère prématuré par rapport au degré d'avancement de la dynamique collective

Au regard de ces raisons, une première conclusion est que les observations faites pour l'ingénierie de projets valent pour l'évaluation : il existe un fort besoin d'ingénierie d'évaluation des dynamiques collectives et de son financement, ingénierie entendue comme « l'accès à des ressources conceptuelles, méthodologiques, financières permettant le bon déroulement d'une évaluation ». L'exemple du **Clus'Ter Jura** qui a mis en place une thèse Cifre sur la mesure d'impact illustre la nécessité de travaux de recherche sur l'évaluation adaptés à la spécificité de chaque dynamique de territoire dans sa spécificité.

Certaines dynamiques territoriales récentes, appartenant à des réseaux organisés (**Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée**) transmettent des indicateurs de réalisation (actions conduites) ou de résultats (effets des actions sur leur cible). Il ne s'agit pas encore d'évaluation systémique (comprendre, mesurer, valoriser les effets négatifs ou positifs générés par une organisation sur ses parties prenantes). Le besoin s'en fait ressentir et plusieurs sites Territoires Zéro Chômeur ont entrepris ce travail avec l'appui de la Fonda. A l'inverse, certaines dynamiques de territoire laissent de côté la question de l'évaluation en l'absence d'animation nationale des données (par exemple les PTCE).



- **Les dynamiques étudiées se heurtent surtout en matière de coopération à une difficulté spécifique liée à leur dimension collective.** Les récents outils de mesure d'impact privilégient des approches quantitatives à partir de liens de causalité directe : réalisation/résultat/bénéficiaire. Ces outils (randomisation/retour social sur investissement/coûts évités) souvent conçus pour une entreprise sociale donnée (type entreprise d'insertion) et dans un schéma simple (acteur unique, bénéficiaires identifiés, approche monétarisée) sont mal adaptés à des dynamiques systémiques, multi-acteurs, reposant sur la coopération, la co-construction, le patrimoine social immatériel (relations, informations, connaissances détenues par le système d'acteurs ayant une valeur positive pour le territoire).

Toute démarche d'évaluation repose sur trois étapes :

- définir ce qui compte (promesse),
- mesurer (preuve),
- construire un point de vue partagé (délibération).

Les étapes de promesse et de délibération sont spécifiques et particulièrement importantes dans une démarche collective de territoire. **L'évaluation d'une dynamique collective de territoire ne saurait ni aboutir ni réussir sans une implication forte de ses composantes, acteurs engagés dans une théorie du changement et une conduite du changement.**

- **Développer une pratique d'évaluation représente un enjeu majeur pour la conduite de la dynamique.** Tout d'abord cela renforce le pilotage interne, met l'accent sur les corrections de trajectoire à opérer ou sur des réallocations de moyens nécessaires et encourage des gouvernances transparentes et efficaces. En effet, **l'évaluation doit en premier lieu représenter un outil de pilotage interne de la structure et**, dans cette logique, encourager une « autoréflexivité collective » en son sein. En externe, elle permet de rendre compte, de crédibiliser, de mobiliser et, in fine, d'appuyer l'innovation territoriale sur un récit de la promesse tenue, opposable aux partenaires et aux tiers. Enfin l'évaluation est un outil d'objectivation des relations entre les élus locaux et les acteurs de la société civile afin d'éviter ou de limiter des conflits de pouvoirs et d'égos.
- Ces constats empiriques à partir des territoires d'observation conduisent à proposer quelques pistes pour **outiller les pratiques d'évaluation de dynamiques collectives, avec la conviction que l'évaluation reste indispensable mais doit être adaptée à chaque dynamique :**
 - construire des référentiels d'évaluation permettant de caractériser en tant que tels les **impacts liés à l'action collective et au processus de décloisonnement et de coopération** entre acteurs. Cela permet de déterminer la **valeur ajoutée propre au fait de faire ensemble** : économies d'échelles, mutualisation d'intelligence et de moyens, communauté territoriale apprenante, émergence d'innovations sociétales, encapacitation (*empowerment*) des citoyens, création de climat de confiance... Il s'agit donc de mettre au jour des indicateurs qualitatifs et quantitatifs d'intensité de l'écosystème coopératif entre parties prenantes, mais aussi de mettre au jour l'implicite des systèmes de coopération comme le fait l'Institut des territoires coopératifs.

- approfondir la **notion de transition** (« processus de transformation au cours duquel un système économique, écologique, social passe d'un régime d'équilibre à un autre ») du point de vue de la mesure d'impact. Cette question est essentielle car il s'agit de passer d'innovations ou d'expérimentations ponctuelles (niches) à une approche systémique dans laquelle s'invente un nouvel équilibre (système).
- approfondir la relation entre le système de coopération territoriale et la **prévention et la gestion des menaces et risques** pour mettre à jour le concept majeur de **résilience territoriale**. Ce rapport porte la conviction que **l'intensité du système de coopération sera dans l'avenir le facteur clef de résilience des territoires** face aux menaces sociales (inégalités, accès aux soins, gestion des migrations...) ou écologiques (catastrophes industrielles ou nucléaire, canicules, inondations, incendies...). Les territoires les plus coopératifs seront les plus résilients comme l'a déjà montré l'exemple des canicules.

Mais comment mesure-t-on la progression et appréhende-t-on les *outputs* positifs du système coopératif ?

Les 7 prérequis de l'évaluation de l'impact social*

1. La démarche d'évaluation doit être perçue comme accessible et utile.
2. Elle inscrit la démarche dans un écosystème territorial.
3. Les parties prenantes bénéficiaires et contributrices sont associées au moment opportun à la démarche d'évaluation.
4. La démarche d'évaluation est inhérente et partie intégrante de la stratégie et du pilotage de l'entité dès sa création.
5. Elle prend en compte l'ensemble des effets positifs et négatifs induits des actions de l'entité.
6. Elle s'inscrit dans le temps.
7. Elle peut renforcer le pouvoir de négociation et faciliter la mise en œuvre d'actions créatrices de valeur.

* Les 7 prérequis de l'évaluation de l'impact social sont issus de la troisième phase de l'étude « **Vers une nouvelle approche de l'impact social** », pilotée par le Labo de l'ESS et menée en partenariat avec l'Avisé et la Fonda.

De la mesure d'impact social d'une organisation à celle de valeur ajoutée sociétale créée sur un territoire

Les insuffisances et limites exprimées ci-dessus conduisent dans ce rapport à proposer de travailler à l'avenir sur une mesure de la **production de valeur ajoutée sociétale** qui dépasse l'approche de la stricte mesure d'impact social ou de la RSE d'une personne morale. **L'idée n'est pas alors de mesurer la rentabilité d'un investissement mais de considérer la richesse matérielle et immatérielle créée sur un territoire appréhendé d'un point de vue systémique.**

Cette proposition prolonge les travaux menés par l'Avisé, la Fonda, et le Labo de l'ESS⁸ sur la création de valeur et l'ESS qui ont mis l'accent sur la notion de « chaîne de valeur étendue ». Les indicateurs de mesure d'impact social ou de RSE évaluent le plus souvent des effets sans appréhender l'amont et l'aval de la chaîne de valeur, leurs externalités positives ou négatives, l'effet systémique.

La double dimension dynamique collective + territoire d'action peut permettre de mesurer quel est l'accroissement de **la valeur ajoutée issue du commun et apportée au commun**. Il s'agit de rendre compte des aspects multidimensionnels, co-construits et territorialisés de la valeur créée par les innovations portées par la dynamique territoriale collective.

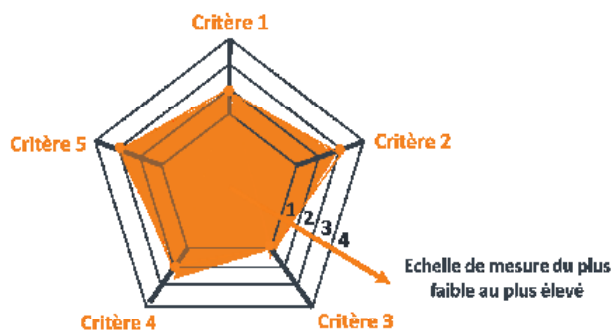
Il convient pour ce faire de proposer des concepts et des outils qui dépassent les démarches linéaires, quantitativistes et comptables au profit d'approches systémiques et circulaires qui vont au-delà de la mesure d'externalités positives ou négatives ponctuelles.

Pour passer de l'impact social à la création de valeur ajoutée sociétale, il s'agirait en particulier de :

- **Mieux mesurer la chaîne de valeur dans sa triple dimension économique, sociale et écologique pour passer à une valeur sociétale.** Par exemple on peut s'interroger sur la contribution écologique positive/négative de **Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée** à une valeur ajoutée sociétale, au-delà de la dimension sociale de la création d'emplois. De même, quelle est la contribution sociale positive/négative du **Territoire à énergie positive Cœur Haute Lande** à une valeur ajoutée sociétale par exemple pour les chômeurs de la Haute Lande ? L'approche par la création de valeur ajoutée sociétale pourrait permettre de sortir de l'opposition fin du monde/fin de mois (comment s'intéresser aux risques menaçant la planète quand on est avant tout préoccupé par les moyens de subsistance jusqu'à la fin du mois) et de considérer la transition vers un nouvel équilibre homme/nature sans les opposer. Citons également comme exemple les efforts de recherche de solutions de mobilité accessibles à tous sans dégradation du bilan carbone (voir les enjeux de mobilité dans la monographie sur La Chantrerie).
- **Prendre en compte les retombées non identifiées au départ, les effets produits par la dynamique sans avoir été programmés et affichés comme objectifs.** Ce que l'on peut appeler l'effet process.
- **Prendre en compte le patrimoine social immatériel du territoire et en particulier :**
 - la densité des formes de la coopération territoriale,
 - l'encapacitation (*empowerment*) de la population,
 - la diffusion d'une culture entrepreneuriale,
 - le climat de confiance établi sur le territoire.

⁸ Pour accéder aux publications réalisées dans le cadre de l'étude "Vers une nouvelle approche de l'impact social" menée en partenariat par le Labo de l'ESS, l'Avisé et la Fonda : <http://www.lelabo-ess.org/ess-et-creation-de-valeur-vers-une-nouvelle.html>.

- Intégrer la théorie du changement, le sens, le but à atteindre, le nouvel équilibre à construire, comme valeur en tant que telle. La création de valeur sociétale rencontre ainsi celle du récit dont il est question à plusieurs reprises dans ce rapport. Mais elle rencontre aussi les approches de **théorie du changement**. Quelle est la théorie du changement (formulation d'une promesse) adoptée par la dynamique collective qui permettra d'appréhender sa valeur ajoutée sur la santé, l'alimentation, la mobilité, l'énergie... ? Les résultats d'évaluation devraient alors être présentés sous forme de surface d'atteinte des différents objectifs d'amélioration du bien-être (voir l'exemple visuel ci-dessous) plutôt que sous forme de tableaux chiffrés non dynamiques.



Propositions :

- Inscrire la mesure de la création de valeur ajoutée sociétale dans les dispositifs d'ingénierie de soutien.
- Mobiliser des ressources financières sur l'évaluation :
 - mobiliser des collectivités, en particulier les régions (à commencer par les régions partenaires de la présente étude),
 - proposer à la Banque des territoires un ambitieux programme de recherche-action sur l'évaluation des transitions territoriales,
 - constituer autour de la Fondation de France un *pool* de fondations volontaires pour financer des actions d'évaluation,
 - faire inscrire l'évaluation dans les dispositifs pouvant recueillir des financements européens type FSE et FEDER,
 - disposer de ressources pour évaluer les gouvernances des dynamiques collectives, les modalités de prise de décision et de mise en œuvre des projets.
- Densifier les relations avec le monde académique : le Québec peut servir de référence. Ici les pistes à creuser consistent à mobiliser le Réseau interuniversitaire de l'ESS (RIUESS) sur le sujet, ainsi que les universitaires travaillant sur les biens communs et l'économie de la fonctionnalité.
- Décloisonner les approches entreprises (responsabilité territoriale de l'entreprise), celles d'évaluation de l'utilité sociale associative et celles d'évaluation de politique publique sans chercher à les fusionner mais afin de les inscrire dans une approche systémique de la valeur ajoutée sociétale. Pour commencer, un séminaire transversal pourrait être monté sous l'égide de l'Institut CDC pour la Recherche et du CGET afin de mettre en commun ces travaux et d'approfondir l'approche de création de valeur ajoutée sociétale à l'échelle territoriale.



POUR UNE COMMUNAUTÉ
APPRENANTE DES
DYNAMIQUES COLLECTIVES
DE TRANSITIONS DANS
LES TERRITOIRES

Les pages qui précèdent illustrent la richesse des confrontations et des échanges nés, au travers d'ateliers collectifs, de la rencontre entre les animateurs des dynamiques collectives de territoire visitées, dans toute leur diversité de territoires et d'expériences. **Des moments forts, partagés lors des visites menées sur le terrain par l'équipe du Labo de l'ESS pilote de l'étude et des membres de la Task Force, et lors des journées de séminaires collectifs, commencent à poindre une communauté.** Une communauté d'acteurs habités par les mêmes volontés d'agir à l'échelle de leur territoire pour conduire des transitions profondes et durables, qui recherchent les mêmes voies d'action basée sur la dynamique de coopération multi-acteurs impliquant les habitants et la méthode du « faire ensemble », qui partagent les mêmes questionnements.

Au terme de cette année de capitalisation d'expériences de dynamiques collectives de territoire, on ne peut ainsi passer à côté de la question de la **création d'une communauté apprenante pérenne**, qui déciderait de s'accorder sur une **éthique**, des **missions**, une **composition**, de **premiers objectifs** et des **principes d'organisation**.

Par la force de sa transversalité et sa capacité à diffuser de l'ingénierie de soutien par des contacts de pairs à pairs, cette communauté pourrait être l'effet de levier qui manque à de nombreuses dynamiques collectives de transition pour se renforcer dans la durée et élargir leur champ d'action à tous les domaines, à la fois écologique, économique, social et culturel et atteindre une dimension systémique. C'est ainsi que les territoires pourront construire une capacité de résilience et trouver la voie de nouveaux équilibres face aux chocs écologiques, économiques, démocratiques qui risquent de les atteindre dans les prochaines années.

Toutes les dynamiques collectives associées à cette étude n'ont pas pour objectif de contribuer à conduire sur leur territoire une transition systémique. Ce n'est la vocation ni des clusters d'entreprises ni des pôles de compétitivité. Pour autant, ils peuvent en être partenaires ou contributeurs, en amenant leurs membres, souvent acteurs économiques de l'économie « classique », vers des pratiques plus coopératives ou plus écologiques. La construction d'une capacité de résilience ne peut laisser de côté des acteurs majeurs du territoire.



- Elle développe et mise avant tout sur les pratiques de **coopération multi-acteurs** pour conduire sur un territoire avec toutes les parties prenantes concernées des actions de **transition profonde et systémique** alliant l'économique, le social, l'écologique, le culturel et l'humain.
- Elle alimente le dynamisme des territoires, non comme des oasis coupées du reste du monde, mais comme **les terrains privilégiés où s'expriment les besoins des habitants et se co-construisent les solutions**.
- Elle porte une **approche entrepreneuriale** qui relève à la fois d'une exigence morale, d'un fort sens de responsabilité sociale et d'une obligation de bonne gestion financière sans laquelle le projet sociétal ne saurait déboucher.
- De par sa culture à la fois entrepreneuriale et sociétale, elle **anticipe les évolutions technologiques et sociétales** qui entraîneront de nouvelles formes de coopération et de façons de vivre, de travailler, de produire, de consommer.
- Elle encourage des **modèles inventifs**, elle expérimente et valorise les leçons des échecs.
- Elle conduit ses membres à **abandonner des postures-** qui ne sont pas propices à la coopération, à la co-construction et à l'entraide et à **modifier si besoin leurs systèmes de représentation**.
- Elle développe des **pratiques de résilience** face aux carences, aux dangers, aux crises qui frappent notre société. Elle cherche à **lutter contre les précarités** de toute nature. Simultanément, elle a la vision d'une société plus juste et porte l'ambition d'un **écosystème profondément transformé**.
- Elle agit dans le **respect mutuel, l'écoute et le dialogue**.
- Elle se nourrit de la recherche d'un **profit social** et de la création d'une **valeur ajoutée sociétale** et s'enorgueillit de faire fructifier les biens communs.
- Elle s'inscrit dans les **valeurs de l'ESS** mais ne s'enferme pas dans un périmètre, elle intègre les acteurs publics et privés s'inscrivant dans une réelle démarche de **responsabilité sociale et écologique territoriale**.

Les mission de la communauté

- Accompagner les territoires dans la construction de **leur résilience**.
- Être une **communauté apprenante**, qui s'inspire d'un territoire à l'autre, qui s'épaule, qui favorise, par des échanges de pairs à pairs et en fonction des besoins de chacun, le transfert de savoir-faire et l'appropriation par les uns des outils et des méthodes développées par les autres.
- Pour cela, référencer les **outils, méthodes, pratiques** des acteurs de la communauté qui peuvent être utiles aux autres et leur donner de la visibilité.
- Parce que les outils ne se suffisent pas en eux-mêmes, **identifier et si besoin contribuer à former les personnes ressources** qui seront en mesure de les transmettre.
- Favoriser la **rencontre et la mise en relation qualifiée** entre des dynamiques collectives actuellement isolées les unes des autres sur un même territoire, pour leur permettre d'entrer en synergie et de faire effet de levier vers le passage au « faire système ».
- Être aussi un **lieu ressources** pour tous ceux qui veulent lancer une nouvelle dynamique collective de transition sur un territoire.
- Donner de la **visibilité aux dynamiques de transition menées dans les territoires**, faciliter leur repérage par les collectivités territoriales, les services de l'État au niveau local et national et faciliter la construction de relations partenariales en favorisant la transversalité.
- Être **force de proposition auprès des pouvoirs publics** pour lever les freins réglementaires rencontrés et mobiliser les acteurs pertinents pour apporter des réponses appropriées aux besoins communs, notamment de financement.
- Contribuer à faire naître une offre de **formation individuelle et collective**.



La composition de cette communauté

- La communauté a vocation à **rassembler tous les acteurs qui s'engagent dans la conduite collective d'une transition sociétale sur un territoire**, que la dynamique soit lancée et animée par les pouvoirs publics locaux ou par la société civile, et qui **adhèrent à l'éthique définie ci-dessus**. Les dynamiques collectives de territoire de l'étude qui s'y reconnaissent pourraient en être les membres pionniers.
- Elle pourrait accueillir les réseaux, conseils, consultants qui ont acquis des compétences dans l'accompagnement et le soutien méthodologique à de telles dynamiques collectives, dès lors qu'ils s'engageront à partager leurs pratiques et à contribuer à l'élaboration d'un socle commun d'outils et de méthodes et de partage d'expériences.

Les premiers objectifs

- Se doter d'une **plateforme en ligne ouverte** comme outil d'interrelation des acteurs de la communauté, de mise en visibilité, d'aide à l'identification en fonction de critères de recherche (territoires/thématiques), de recensement des outils et des méthodes.
- Construire une **cartographie des dynamiques collectives de territoire**, ayant participé à l'étude et volontaires pour participer à cette communauté, et au-delà pour toute dynamique collective de territoire ou territoire en transition répondant à l'éthique de la charte.
- Établir les **connexions déjà existantes** entre eux, notamment en termes de personnes, pour mettre en valeur le maillage qui favorise le « faire système ».
- Créer un **référentiel le plus exhaustif possible des outils et méthodes** recensées dans l'étude, à compléter de l'apport d'autres expériences, et les organiser par mots clés permettant de les classer et de les identifier.
- Définir des **méthodes d'animation** et d'interaction entre les membres qui conduisent à des postures et des systèmes de représentation favorables au développement du collectif.

Les principes d'organisation

- Cette communauté, dont la plateforme numérique sera un outil, serait animée par une **équipe permanente** dédiée (quelques ETP), avec un triple rôle :
 - faire **développer et gérer la plateforme digitale, animer la communauté, organiser des évènements**, des forums de discussion sur des sujets d'intérêt commun,
 - être le **point de contact relais entre tous**, établir les mises en relation qualifiée, entre dynamiques collectives, entre acteurs et personnes ressources,
 - intervenir sur les territoires en **ingénierie de soutien de quelques projets de coopération emblématiques** en complémentarité des acteurs de l'accompagnement ou des démarches de pairs à pairs.
- Elle serait portée par une **structure juridique ad hoc**, qu'il conviendra qu'un groupe de travail préfigurateur dessine dans les prochains mois : forme juridique (association ou SCIC ou autre), partenaires, gouvernance, modèle économique, moyens financiers.

La création de cette communauté et de ces outils pour la faire fonctionner permettrait de pérenniser dans le temps les acquis de l'étude « Dynamiques collectives de transitions dans les territoires », d'en élargir la portée et de mettre en œuvre ses recommandations : donner de la visibilité et capitaliser à grande échelle les expériences de transition, donner corps à une ingénierie de soutien privilégiant le pairs à pairs, accélérer la maturité des dynamiques collectives en cours et favoriser la mise en relation pour leur permettre d'aller vers le « faire système », faciliter l'émergence de telles initiatives dans tous les territoires où des acteurs se mobilisent pour porter un projet de transition.

Face à l'urgence écologique et sociale, il est temps de changer d'ambition, de donner les moyens aux acteurs de la transition sur tous les territoires d'agir à la hauteur et au tempo des enjeux.

D'autres acteurs partagent cet objectif : les initiatives « Start-Up de Territoire », la démarche « Villes pairs, territoires en transition » initiée par Loos-en-Gohelle, en relation avec Atemis et l'Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (IEEFC), à laquelle se sont jointes dans un premier temps les trois villes de Grande-Synthe, Le Mené et Malaunay, ou des réseaux et structures de conseil comme par exemple l'Union nationale des acteurs du développement local (UNADEL), le réseau TEPOS, le Centre ressources de développement durable (CERDD), CITEGO qui réfléchissent au projet de création de la Fabrique des transitions selon les termes de Jean-François Caron, Maire de Loos-en-Gohelle.

Allons avec eux vers la co-construction d'une « fabrique des transitions », rassemblons énergies et compétences pour faire système et créer ensemble une vaste « communauté nationale de la résilience et de la transition des territoires » !

A large crowd of people is gathered outdoors, likely at a festival or concert. The image is partially obscured by two large, overlapping circles in the foreground: a white circle on the left and an orange circle on the right. The word "ANNEXES" is written in orange capital letters within the white circle. The background shows a dense crowd of people, some wearing hats and sunglasses, under bright sunlight. The overall atmosphere is lively and festive.

ANNEXES

ANNEXE 1

LISTE DES PROPOSITIONS À VISÉE OPÉRATIONNELLE

Propositions à l'attention des dynamiques

Ingénierie

- Identifier parmi les dispositifs d'accompagnement de projets existants ceux qui, au niveau national ou régional, peuvent dès aujourd'hui accompagner les dynamiques collectives.
- Porter la coopération dans toutes les démarches d'ingénierie de projets, même individuels, car elle est toujours source d'enrichissement et d'accroissement d'impact sur le territoire.
- Inscrire la mesure de la création de valeur ajoutée sociétale dans les dispositifs d'ingénierie de soutien.

Modèles économiques

- Diversifier les stratégies de recherche de mécénat en mobilisant, dans une démarche de responsabilité territoriale d'entreprise (RTE), les PME et TPE locales et, s'il y a lieu, les établissements des grandes entreprises à proximité. Les entreprises locales peuvent ainsi devenir des vraies parties prenantes de projets de développement de territoire.
- Veiller à exploiter toutes les opportunités comptables pour conforter leur modèle économique, et notamment l'immobilisation des dépenses d'ingénierie de projets quand c'est possible.

Évaluation de la valeur ajoutée sociétale créée

- Densifier les relations avec le monde académique : le Québec peut servir de référence. Ici les pistes à creuser consistent à mobiliser le Réseau interuniversitaire de l'ESS (RIUESS) sur le sujet, ainsi que les universitaires travaillant sur les biens communs et l'économie de la fonctionnalité.

Financement des dynamiques

Principes généraux :

- **Évoluer** d'une logique de « je finance qui » vers une logique de « je finance quoi ».
- **Prendre en compte et encourager** la valorisation par les structures porteuses de dynamiques collectives de leurs ressources non-monétaires.
- **Reconnaître** la nécessité pour les associations de disposer d'un excédent raisonnable.
- **Prendre le risque** de financer des structures à l'assise financière plus fragile mais qui s'inscrivent dans une dynamique de coopération locale.
- **Faciliter l'octroi de prêts** notamment à moyen et long terme pour les structures porteuses de dynamiques collectives en mettant au point une nouvelle méthode de partage des risques **acceptable par les banques**.
- **Accepter d'intervenir** beaucoup plus fréquemment sous forme d'apport en fonds propres.

Financer le diagnostic des besoins du territoire :

- La réalisation de diagnostic des besoins du territoire étant complexe et coûteuse, les moyens pourraient y être dédiés par les acteurs comme la Caisse des Dépôts.

Financer le fonctionnement et l'ingénierie de soutien :

- **Financer** davantage les dépenses de structure (animation, ingénierie...). Ne pas privilégier systématiquement l'investissement.
- **Valoriser l'ingénierie** de projets dans l'attribution de financements pour des projets ciblés.
- **Valoriser la coopération** dans l'attribution de financements. La coopération présente bien un coût pour les acteurs co-animant la dynamique collective. Elle doit pouvoir être valorisée et faire l'objet de financements.
- **Inciter les financeurs** (État, Europe, régions) des dispositifs d'ingénierie de projets à faire évoluer les offres vers du soutien pour des initiatives collectives.
- **Veiller à comptabiliser** quand c'est possible les charges d'ingénierie de projet en dépenses d'investissement et non en charges de fonctionnement.

Les règles comptables permettent dans certains cas d'immobiliser à l'actif du bilan et d'amortir progressivement des dépenses d'ingénierie de projet. Cette opportunité, qui conforte la structure financière et pèse moins sur les résultats immédiats, est par méconnaissance peu fréquemment utilisée par les structures porteuses de dynamiques collectives.

Appels à projets

- **Concevoir des procédures** de candidature aux appels à projets moins complexes pour les rendre davantage accessibles. Quand les appels à projets portent sur les mêmes objectifs, s'accorder entre acteurs publics ou entre fondations privées pour au moins établir des formats de candidature identiques. L'idéal serait de remédier à la superposition des appels à projets, si ce n'est en les regroupant, au moins en les affichant et concevant en complémentarité les uns aux autres.

- **Accepter de prendre en compte** dans les montants attribués aux dynamiques (subventions, mécénat) une rémunération, même calculée sur une base forfaitaire, de l'activité de collecte de fonds et du temps de réponse aux appels à projets.

Évaluation de la valeur ajoutée sociétale créée

- **Mobiliser** des ressources financières sur l'évaluation :
 - mobiliser des collectivités, en particulier les régions (à commencer par les régions partenaires de la présente étude),
 - proposer à la Banque des territoires un ambitieux programme de recherche-action sur l'évaluation des transitions territoriales,
 - constituer autour de la Fondation de France un *pool* de fondations volontaires pour financer des actions d'évaluation,
 - faire inscrire l'évaluation dans les dispositifs pouvant recueillir des financements européens type FSE et FEDER,
 - disposer de ressources pour évaluer les gouvernances des dynamiques collectives, les modalités de prise de décision et de mise en œuvre des projets.
- **Valoriser les structures** ayant initié une démarche d'évaluation de leurs actions et impacts territoriaux.
- **Décloisonner** les approches entreprises (responsabilité territoriale de l'entreprise), celles d'évaluation de l'utilité sociale associative et celles d'évaluation de politiques publiques sans chercher à les fusionner mais afin de les inscrire dans une approche systémique de la valeur ajoutée sociétale. Pour commencer, un séminaire transversal pourrait être monté sous l'égide de l'Institut CDC pour la Recherche et du CGET afin de mettre en commun ces travaux et d'approfondir l'approche de création de valeur ajoutée sociétale à l'échelle territoriale.

Propositions à l'attention des pouvoirs publics

Privilégier des appels à projets coopératifs

- Plutôt que les appels à projets, **privilégier** les appels à projets coopératifs ou, quand le défi à révéler s'y prête, des appels à commun, aux appels à projets. Les appels à projets tendent en effet à exacerber la concurrence entre acteurs plutôt qu'à favoriser leur coopération au service d'une réponse aux besoins d'un territoire. Les appels à projets coopératifs et appels à commun, sur le modèle de ceux lancés par la Fabrique des Mobilités⁹, peuvent, au contraire, favoriser l'émergence de dynamiques collectives de territoire.
- **Engager** un travail de définition juridique de ces appels à projets coopératifs et des appels à commun est à mener afin de faciliter le portage de candidature par des dynamiques d'acteurs pour les projets collectifs.
- **Lancer des expérimentations** des appels à projets coopératifs et/ou des appels à commun, avec des fondations d'entreprises, visant à financer non seulement in fine les projets lauréats

⁹ Une présentation plus détaillée de ces appels à communs est disponible sur le site de la Fabrique des Mobilités : https://wiki.lafabriquedesmobilites.fr/wiki/Appel_%C3%A0_commun.

mais, en amont, un certain nombre de candidats présélectionnés pour leur donner les moyens d'avancer dans la conception et/ou réalisation de leurs projets d'ici la phase ultime de la sélection. Dans le cadre de ces expérimentations, les fondations d'entreprise seraient amenées à assumer le parti-pris de financer des projets qui ne seront finalement pas tous retenus et donc potentiellement réalisés et/ou finalisés.

Porter et outiller la co-construction

- **Mieux former** les agents des pouvoirs publics locaux (élus et services) aux démarches de co-construction et de coopération avec des acteurs de la société civile. Apporter par ces formations un changement de culture mais aussi une meilleure connaissance juridique et économique des nouveaux outils que sont par exemple les SCIC, sociétés coopératives d'intérêt collectif.
- **Déployer** des formations et accélérer l'appropriation des SCIC par les élus et les services des collectivités territoriales, afin que celles-ci y concourent plus fréquemment.
- **Sensibiliser** les associations représentant les collectivités territoriales, l'ARF (Association des régions de France), l'ADF (Assemblée des départements de France), l'AMF (Association des maires de France) à la co-construction et aux opportunités offertes par les SCIC.

Propositions à l'attention du législateur

- **Faire évoluer** le cadre réglementaire du dispositif fiscal du mécénat prévu aux articles 200 et 238 bis du Code général des impôts de manière à rendre les structures porteuses de dynamiques collectives accompagnant le développement économique territorial avec un objectif d'intérêt général éligibles au mécénat.
- **Outiller** la co-construction dans la réglementation des marchés publics : donner la possibilité aux collectivités locales de confier directement un marché public, sans passer par un appel d'offre ou une mise en concurrence, à un acteur privé porteur d'une dynamique collective avec lequel elle a co-construit le projet en phase amont.
- Au-delà de la clarification apportée par la loi du 31 juillet 2014 sur les subventions, **mieux qualifier** la différence entre rémunération d'une prestation et subvention de fonctionnement.
- **Élaborer** un régime d'exemption des aides d'État simplifié pour les structures, associations ou SCIC notamment, portant des dynamiques collectives, qui sont tournées vers l'intérêt général, limitées à un territoire, n'ont pas l'objectif de réaliser des profits et ne viennent nullement fausser la concurrence.



ANNEXE 2

GLOSSAIRE

Appel à commun

Les communs sont des ressources (biens ou services), gérées collectivement par une communauté selon une forme définie par elle-même. Ce sont les personnes concernées par une ressource qui en déterminent les règles d'accès.

Un appel à commun vise à produire des communs utiles pour un écosystème d'acteurs.

Pour produire de nouveaux communs, la Fabrique des Mobilités¹⁰ propose une méthodologie partant d'un défi à relever :

1. **Définition du défi** : quel est le problème à résoudre et quelles sont les caractéristiques acceptables de la solution (coût, externalités...).

2. **Définition des règles relatives aux livrables** : livrables open source, communauté, licences et règles de gestion du commun.

3. **Lancement d'un appel à commun** en précisant les deux formes possibles de participation :

- **Lancer un nouveau projet** : Les candidats proposent un projet visant à répondre au défi identifié avec une équipe constituée, des modalités d'action et des partenariats. Ils présentent aussi la gouvernance de la solution, les règles associées aux communs, à l'implication des citoyens et à l'animation de la communauté.
- **Rejoindre un projet existant** : pour le soutenir (communication, relais pour les appels à projets), pour financer (entreprises, collectivités, crowdfunding, ...), pour apporter des ressources (argent, temps, compétence, réseau...), des territoires d'expérimentation, etc.

4. Au final, dans le cas de la Fabrique des mobilités, il n'y a pas de processus de sélection. Cela ne s'avère cependant pas systématiquement opportun. **La communauté fait le relais des projets** afin qu'ils puissent recevoir les ressources nécessaires. Il est proposé d'utiliser co-budget pour apporter des contributions à chaque projet et également pour déléguer le choix d'une partie de ces contributions.

Appel à manifestation d'intérêt

Défini à l'article 37 du décret du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, l'appel à manifestation d'intérêt est un mode de pré-sélection de candidats dans le cadre de futures procédures de passation de marchés publics du type appel d'offres restreint ou procédure concurrentielle avec négociation. L'appel à manifestation d'intérêt identifie la problématique globale, seul un pré-projet est demandé aux porteurs de projets.

¹⁰ La Fabrique des Mobilités est un programme d'accélération à vocation européenne dédié aux projets de transports et de mobilités. Son objectif étant de mettre en relation des acteurs, des projets et des retours d'expériences pour développer une culture commune de l'innovation. La Fabrique comprend un réseau ouvert, une association, de ressources organisées pour faciliter l'indexation, l'identification, la production et le financement des communs.

Appel à projets

Ne faisant pas l'objet d'une définition juridique, un appel à projets est mis en place par un financeur (par les pouvoirs publics, les organismes institutionnels ou des financeurs privés) pour l'attribution d'une subvention en vue de répondre à une problématique particulière qu'il définit. L'appel à projets fixe un cadre et des objectifs à atteindre, laissant aux porteurs l'initiative de leur contenu et de leur mise en œuvre.

Association foncière urbaine libre (AFUL)

L'Association foncière urbaine libre (AFUL) est une catégorie d'associations syndicales libres, créée par la loi du 30 décembre 1967 et suivant les principes de fonctionnement de l'ordonnance du 1er juillet 2004, plus particulièrement adaptées au milieu urbain. Son objet comprend notamment la conservation, la restauration et la mise en valeur des secteurs sauvegardés, ou encore la construction, l'entretien et la gestion d'ouvrages d'intérêt collectif.

Chaîne de valeur

La notion de chaîne de valeur a initialement été forgée par Michaël Porter en vue d'analyser l'avantage concurrentiel des entreprises, démontrant d'abord qu'on ne pouvait comprendre la dynamique concurrentielle des acteurs économiques sans tenir compte de leurs capacités coopératives et ensuite que le bien-être d'un acteur économique dépendait nécessairement de celui de l'écosystème dans lequel il se situe.

L'hypothèse exposée dans le cadre de l'étude « ESS et création de valeur : une approche prospective de la mesure d'impact social » réalisée en partenariat par l'Avise, la Fonda et le Labo de l'ESS est qu'en remontant la démonstration de Porter à l'envers, c'est-à-dire de l'écosystème vers chacun de ses acteurs, on doit permettre à ceux-ci de se situer dans une chaîne de valeur et d'y mesurer (en unités monétaires ou non) sa contribution. Dans cette perspective, la valeur n'est pas la mise en équivalence abstraite de toutes les activités, mais la reconnaissance de la part prise par chacune d'entre elles à un bien commun déterminé.

CIFRE

Une Convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) est un dispositif de financement de thèse, mis en place et financé par l'État (Association nationale de la recherche et de la technologie) depuis 1981, permettant aux entreprises de bénéficier d'une aide pour recruter, en CDI ou CDD de 3 ans, un jeune chercheur-doctorant dont les travaux de recherche au sein de l'entreprise, encadrés par un laboratoire public de recherche, conduiront à la soutenance d'une thèse de doctorat. Depuis 2006, une association, une collectivité territoriale ou une chambre consulaire agissant dans le cadre d'une action publique et sociétale est éligible au dispositif.

Communauté apprenante – démarche d'échanges de pairs à pairs

La communauté apprenante est définie comme « un lieu où la formation de tous ses membres est facilitée » (Pedler, Boydell, Burgone, 1998). Il s'agit du principe d'une communauté, partageant des enjeux et une vision commune, qui favorise un échange et une communication continue entre des acteurs ayant des rôles similaires (pairs) afin que chacun puisse s'enrichir des méthodes et pratiques développées par les autres, contribuer à la création du savoir collectif et créer des synergies.

Co-construction

Par co-construction, on entend « un processus institué de participation ouverte et organisée d'une pluralité d'acteurs à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de l'action publique » (Fraisie, 2018).

Coopération

« Coopérer c'est être co-auteur d'une œuvre commune. » (Beauvillard & Beauvillard, 2018). Coopérer c'est donc partager une œuvre commune sans pour autant nécessairement partager un but identique ou recourir à un statut juridique coopératif. La coopération suppose d'être co-auteurs et pas seulement collaborateurs (c'est-à-dire exercer des responsabilités conjointes, prendre des décisions en commun, etc.)

Culture entrepreneuriale

On entend par culture entrepreneuriale l'esprit d'entreprendre, le goût du risque et de l'action, la capacité à être créatif, à avoir une confiance en soi pour porter et développer un projet. La culture entrepreneuriale doit être distinguée de la culture d'entreprise.

Elle comprend une dimension à la fois individuelle et collective. L'esprit d'entreprendre, individuel au départ, peut se diffuser sur le territoire et devenir collectif. Un territoire ne naît pas entrepreneurial, il le devient.

Les cultures entrepreneuriales sont diverses, façonnées par l'histoire et les caractéristiques du territoire. Il s'agit d'une notion fondamentalement plurielle.

Dispositif local d'accompagnement (DLA)

Le dispositif local d'accompagnement (DLA) est un dispositif public, créé en 2002, qui permet aux associations employeuses, structures d'insertion par l'activité économique et autres entreprises de l'ESS de bénéficier d'accompagnements sur mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois. Il existe un DLA par département ; 7 000 projets ESS sont ainsi accompagnés par an.

Dynamique collective de transitions dans les territoires

Une dynamique collective de territoire repose sur la coopération d'une diversité d'acteurs (associations, habitants, entreprises, pouvoirs publics locaux...) qui ensemble conduisent une transformation au profit de ces acteurs et/ou du territoire. L'enjeu de la dynamique collective est variable selon les cas : éradiquer la privation d'emploi dans le cas de Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée, favoriser la production et la consommation locale des énergies renouvelables dans le cas de TEPOS, relocaliser l'économie grâce à une monnaie locale dans le cas de l'Eusko, favoriser l'innovation et mutualiser des services dans le cas des clusters d'entreprises ou des pôles de compétitivité etc. De maturités variables, les dynamiques se consacrent à un objectif principal ou, dans une approche plus systémique, visent à traiter toutes les composantes de la transition (économiques, sociales, écologiques et culturelles). Leurs portées géographiques diffèrent : elles s'exercent parfois sur une communauté de communes, parfois sur une métropole ou sur un territoire plus large, comme par exemple la Biovallée dans la Drôme.

Elles se distinguent des projets collectifs qui, pour répondre à un ou quelques enjeux spécifiques, n'engagent qu'une coopération restreinte et ponctuelle entre quelques acteurs. Dans les dynamiques collectives de territoire, la coopération crée un ciment d'unité entre des acteurs locaux qui demeurent par ailleurs autonomes dans leurs actions et leurs stratégies.

Encapacitation

De l'anglais *empowerment*, l'encapacitation désigne dans l'étude le processus dans le cadre duquel les individus, soutenus par un acteur ou une communauté d'acteurs, se voient révéler et développer des ressources propres et moyens d'agir pour répondre aux besoins et enjeux de leur territoire.

Entreprise

La référence faite dans l'étude à l'entreprise est à comprendre au sens large, conformément à la définition européenne de la PME et en prenant en compte les spécificités du mode d'entreprendre en économie sociale et solidaire selon la loi française de 2014, avec la possibilité de prendre une forme associative, coopérative, mutualiste ou d'une société commerciale répondant à certains critères.

Faire système

On entend par « faire système » une transition qui traite de toutes les dimensions de la vie en société : économique, sociale, démocratique, écologique, culturelle, humaine et qui réussit à mettre en liens et en interactions tous les acteurs qui contribuent sur le territoire à cette transition pour qu'ensemble ils « fassent système ». Quand une transition « fait système », elle conduit à une transformation des pratiques de tous les acteurs du territoire, y compris de ceux qui ne sont pas directement impliqués dans la conduite de la transition, vers plus de coopération ou vers des comportements plus écologiques par exemple.

Fondation territoriale

Le statut de fondation territoriale n'est pas encadré juridiquement et n'a donc pas de définition légale. Elle peut prendre diverses formes : fonds de dotation, fondation sous égide, fondation reconnue d'utilité publique, fondation d'entreprise.

Le Centre français des fonds et fondations (CFF) définit la fondation territoriale comme une fondation qui agit de manière territoriale et non thématique ; dote les citoyens d'un territoire avec les moyens d'agir ; développe une cohésion territoriale ; construit un patrimoine social immatériel (à travers la mise en relation des donateurs avec les opérateurs de terrain et les autres citoyens) ; évalue les causes ou publics prioritaires et acquiert un rôle de représentation du territoire.

Gouvernance

La gouvernance est l'ensemble des règles et méthodes organisant la réflexion, les décisions, leur mise en œuvre et le contrôle de leur application au sein d'un corps social identifié. Contrairement à la notion de gouvernement désignant généralement un mode de décision descendant et centralisé, la gouvernance traduit un processus décisionnel ouvert, faisant intervenir une pluralité de parties prenantes, aux ressources et enjeux différents.

La gouvernance territoriale renvoie à une complexification des modes de décisions à l'échelle locale et à leur autonomisation relative vis-à-vis des pouvoirs publics (Leloup, Moyart & Pecqueur, 2005). Les dynamiques collectives de territoire, en favorisant le développement de projets co-construits entre acteurs publics, acteurs économiques et société civile, s'inscrivent dans ce mouvement du gouvernement à la gouvernance locale.

Impact social

L'impact représente les effets sociaux, économiques, environnementaux, imputables aux actions.

Ingénierie de soutien

Le terme d'ingénierie de soutien est apparu dans le cadre de l'étude plus juste que celui d'ingénierie d'accompagnement, majoritairement utilisé, pour éviter la séparation entre posture de sachant et celle d'apprenant, de s'épauler et mettre en avant l'idée de s'épauler, de partager au sein d'une communauté apprenante, dans une démarche d'échanges et d'apprentissage de pairs à pairs, essentielle pour les dynamiques collectives de territoire.

Logique d'anticipation, logique de rattrapage

Une logique d'anticipation repose sur la prévision des changements à venir auxquels il convient de s'adapter en inventant un nouveau modèle. Elle s'oppose ainsi à une logique de rattrapage qui consiste à tenter de combler un retard pris sur une évolution avec pour objectif de rattraper le modèle existant.

Loi NOTRe

La loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, également connue en tant que loi NOTRe fait partie de l'acte III de la décentralisation et vise notamment à renforcer les compétences des régions et des établissements publics de coopération intercommunale.

La loi NOTRe a pour conséquence la mise en place d'un mode d'organisation de communautés de communes reposant sur le critère du nombre d'habitants. Cela a conduit dans le cas de zones rurales ou de montagnes particulièrement dépeuplées, en dépit des dérogations possibles du seuil minimum de 15 000 habitants, à des communautés de communes sur des territoires beaucoup trop vastes au regard du bassin de vie. Cette large échelle territoriale n'entre plus en concordance avec la sphère d'intervention des dynamiques collectives de territoire, qui correspond plutôt aux anciennes intercommunalités. Cela complexifie la relation avec les pouvoirs publics locaux et freine l'interaction bénéfique constatée ailleurs.

Management libéré

Popularisé par Isaac Getz en 2009, le management libéré (*freedom-form company*) représente le mode d'organisation des entreprises qui consiste à supprimer au maximum les hiérarchies et services de contrôle externes, et ce afin de donner plus de libertés aux équipes exécutantes.

Mécénat

Le mécénat est défini par l'arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière comme « le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général ».

Le développement du mécénat en France doit beaucoup aux mesures incitatives apportées par la loi du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, et à ses avancées successives. Si le bénéficiaire est éligible au mécénat déductible, le don ouvre droit, pour les donateurs (particuliers et entreprises), à certains avantages fiscaux (réduction d'impôt d'une part du montant des dons et versements effectués au profit d'organismes éligibles : d'impôt

sur le revenu à hauteur de 66% et d'impôt sur la fortune immobilière à hauteur de 75% pour les particuliers ; d'impôt sur les sociétés à hauteur de 60% pour les entreprises (réduction susceptible d'être modifiée par la loi de finances 2019). Le mécénat se distingue à ce titre du parrainage (*sponsoring* en anglais).

Le mécénat peut prendre différentes formes : numéraire, en nature ou de compétences.

Patrimoine social immatériel

Le patrimoine social immatériel représente, par opposition au capital matériel, l'ensemble des informations, connaissances, techniques, valeurs, non quantifiables d'une entreprise. Dans le cas des dynamiques collectives de territoire, ce patrimoine social immatériel comprend la densité des formes de la coopération territoriale, le savoir-faire et la créativité des habitants, la culture entrepreneuriale locale, le climat de confiance établi sur le territoire, etc.

Quartier prioritaire de la ville (QPV)

Les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV ou QPPV) sont des territoires d'intervention du ministère de la Ville, définis par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014, en remplacement de la zone urbaine sensible et du quartier en contrat urbain de cohésion sociale. Leur liste et leurs contours ont été élaborés par le Commissariat général à l'égalité des territoires, sur la base du critère de la concentration de pauvreté. Près de 1500 QPV ont pu être identifiés. Les principaux axes des mesures prises dans ces quartiers sont la cohésion sociale (éducation, insertion et sécurité), le cadre de vie et la rénovation urbaine, le développement économique et l'emploi.

Résilience

Face à des perturbations et des chocs de toute nature (écologique, économique, démographique, démocratique, sociale, etc.), la résilience d'un territoire est sa capacité à trouver les voies d'un nouvel équilibre et à le faire vivre de façon durable.

Responsabilité territoriale des entreprises (RTE)

L'entreprise évolue aujourd'hui dans un univers complexe où les enjeux de la cohésion sociale et de la transition s'avèrent particulièrement prégnants. Dans cette période de transformation profonde, la proximité incarne une attente forte de la société. Au vu de leurs interactions et interdépendances avec leurs territoires d'implantation, les entreprises représentent des acteurs cruciaux des écosystèmes locaux. La prise en compte par l'entreprise de son empreinte territoriale et son engagement territorial constituent des leviers d'un développement pérenne d'un territoire et de sa résilience. Il se dessine ainsi les contours de ce qu'on peut appeler la responsabilité territoriale de l'entreprise (RTE). Bien que la RTE puisse être considérée comme une dimension de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), force est de constater que la RSE, d'une manière générale, n'est pas de nature territoriale, même si certains de ses aspects peuvent avoir une dimension spatiale de proximité. Dans une logique de RTE, l'entreprise est à l'écoute des besoins de son territoire qu'elle perçoit dans sa globalité et non seulement à travers le prisme de ses propres *inputs* et *outputs*.

Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)

La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) est une forme d'entreprise coopérative, soumise à la loi de 1947 sur les coopératives, qui :

- permet d'associer autour du même projet des acteurs multiples : salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers... tous types de bénéficiaires et de personnes intéressées à titres divers ;
- produit des biens ou services qui répondent aux besoins collectifs d'un territoire par la meilleure mobilisation possible de ses ressources économiques et sociales ;
- respecte les règles coopératives : répartition du pouvoir sur la base du principe 1 personne = 1 voix, implication de tous les associés à la vie de l'entreprise et aux décisions de gestion, maintien des résultats dans l'entreprise sous forme de réserves impartageables qui en garantissent l'autonomie et la pérennité ;
- a un statut de société commerciale SA, SAS ou SARL et, en tant que telle, fonctionne comme toute entreprise soumise aux impératifs de bonne gestion et d'innovation ;
- s'inscrit dans une logique de développement local et durable, est ancrée dans un territoire, et favorise l'action de proximité et le maillage des acteurs d'un même bassin d'emploi ;
- présente un intérêt collectif et un caractère d'utilité sociale garanti par sa vocation intrinsèque d'organiser, entre acteurs de tous horizons, une pratique de dialogue, de débat démocratique, de formation à la citoyenneté, de prise de décision collective... et par sa vocation d'organisme à but non lucratif.

Une SCIC est constituée d'au minimum 3 groupes de sociétaires qui peuvent s'organiser en collèges : les salariés, les bénéficiaires, les contributeurs (association, collectivité locale, bénévoles). Les collectivités locales peuvent détenir jusqu'à 50% du capital.

Société civile immobilière (SCI)

La société civile immobilière (SCI) est un contrat de société impliquant plusieurs personnes qui choisissent de mettre en commun un ou plusieurs biens immobiliers. Elles en partagent les bénéfices et pertes. C'est un outil juridique permettant de co-porter l'achat de biens immobiliers entre partenaires privés et institutionnels, financeurs ou résidents associés.

Société d'économie mixte (SEM)

Une société d'économie mixte (SEM) est une société anonyme dont le capital est majoritairement détenu par une ou plusieurs personnes publiques (à savoir l'État, une collectivité territoriale, ou un établissement public). Cette participation majoritaire publique est plafonnée à 85 % du capital. Au moins une personne privée doit participer au capital de la SEM, sachant qu'il peut s'agir d'une autre SEM.

Une SEM est, au même titre qu'une société publique locale (SPL) et une société d'économie mixte à opération unique (SEMOP), une entreprise publique locale (EPL).

Il existe trois types de SEM :

- SAEM : société anonyme d'économie mixte ;
- SAEML : société anonyme d'économie mixte locale ;
- SAIEM : société anonyme immobilière d'économie mixte.

Territoire

En constante évolution et multidimensionnel, le territoire recoupe les notions d'espace administratif, d'espace géographique, du territoire culturel, du bassin de vie, du lieu d'incarnation de projets.

Théorie du changement

La théorie du changement est la formulation d'une promesse qui, adoptée par une dynamique collective, permettra d'appréhender sa valeur ajoutée. Cela consiste à définir la mission ultime de l'organisation (sa raison d'être), puis de cartographier les étapes préalables nécessaires à l'accomplissement de la mission.

Transfert de savoir-faire

Créé en 2017 par l'Avisé, le Transfert de savoir-faire (TSF) est un dispositif de professionnalisation de pairs à pairs visant à permettre à un dirigeant d'une structure d'utilité sociale de bénéficier d'un partage d'expérience et d'un transfert de compétences de la part d'un autre dirigeant expérimenté.

Transition

La transition désigne un processus de transformation au cours duquel un système passe d'un régime d'équilibre à un autre. Le terme est utilisé pour désigner l'évolution vers un nouveau modèle sociétal, un modèle de développement durable qui renouvelle nos façons de consommer, de produire, de travailler, de vivre ensemble afin de répondre aux grands enjeux environnementaux, économiques, sociaux, etc.

Valeur ajoutée sociétale

Au regard de la notion de l'impact social défini plus haut, celle de la valeur ajoutée sociétale prend en compte, appréhendant l'amont et l'aval de la chaîne de valeur, des aspects multidimensionnels, co-construits et territorialisés des effets imputables aux actions. À ce titre, elle reflète mieux la richesse sociétale créée.



Cluster d'entreprises

Le cluster désigne un groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement, reliées entre elles et complémentaires. Dans une économie mondialisée, les clusters permettent, en fédérant les énergies, de conquérir des marchés qui n'auraient pas été accessibles par des entreprises seules.

Entreprise à but d'emploi (EBE)

Créée dans le cadre de l'expérimentation « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée », l'entreprise à but d'emploi (EBE) recrute en CDI, à temps choisi, les personnes privées d'emploi qui sont volontaires pour réaliser des activités qui correspondent aux savoir-faire et aspirations de chacun tout en répondant à des besoins locaux non couverts.

Les EBE sont financées par le versement par l'État et les financeurs publics des dépenses sociales liées au chômage (activation des dépenses sociales) et par les recettes provenant de ses activités. En 2017, les contributions publiques aux EBE était d'un montant moyen de 18 930€ par salarié embauché. Il est prévu que cette contribution décroisse dans le temps, l'EBE devant faire progressivement monter en charge ses activités marchandes.

L'évaluation du gain pour la collectivité publique dans son ensemble de l'embauche via l'EBE d'une personne privée durablement d'emploi s'élève à 18 000€ environ, rendant quasiment nul le coût résiduel.

Marque de territoire

Une marque de territoire est définie, dans une démarche de marketing territorial, comme une « démarche collective de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics » (Mercator 2013).

Dans la construction d'une dynamique collective de territoire, la marque est un outil qui a d'abord une fonction interne de construction d'une fierté d'appartenance, de valorisation, de cohésion et de coopération. Elle devient alors un levier fort de transformation de l'image du territoire perçue par l'extérieur, renforçant son attractivité. Comme c'est une démarche par nature transversale à tous les domaines, elle contribue également à injecter plus de transversalité entre services dans les politiques publiques locales.

Monnaie locale

Reconnue par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (art. 16), les monnaies locales sont des « dispositifs d'échange locaux de biens, de services et de savoirs, organisés autour d'une monnaie spécifique permettant à la fois d'évaluer et de régler des échanges ». Elles sont complémentaires de l'euro, auquel elles sont adossées (1 unité de monnaie complémentaire = 1 euro). Elles sont émises et gérées par des entreprises de l'ESS et respectent l'encadrement fixé par le code monétaire et financier applicables aux établissements de paiement et établissements de monnaie électronique ou aux établissements de crédit.

Utilisées sur un territoire restreint, l'objectif des monnaies locales est de développer l'économie locale en favorisant le commerce et la production de proximité. Elles peuvent également permettre de développer des projets solidaires locaux. Elles promeuvent un modèle monétaire détaché de toute logique de spéculation.

Les monnaies locales complémentaires connaissent un succès croissant en Europe. Cet engouement est en partie dû à la crise économique de 2008 qui a alerté sur les besoins de revenir à une économie moins spéculative et au service des territoires.

Il en existe actuellement 62 partout en France. Parmi les plus connues figurent par exemple l'eusko du Pays Basque du Nord, la pêche de Montreuil puis étendue à Paris, la roue du Vaucluse, la gonette de Lyon. Les autres pays européens en connaissent également de nombreux exemples, comme le Chiemgauer de Bavière ou le très développé Brixton Pound du nom du quartier londonien.

Projet alimentaire territorial (PAT)

Les projets alimentaires territoriaux (PAT) sont un dispositif national introduit par la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt du 13 octobre 2014. Ils visent à rassembler les différents acteurs de la filière alimentaire pour développer, de manière concertée, un véritable système alimentaire territorial et favoriser une alimentation plus saine, promouvant notamment les produits issus de circuits courts et de l'agriculture biologique.

Pôle de compétitivité

Les pôles de compétitivité, inspirés du modèle des « clusters » à l'international, ont été lancés en France en 2004 comme outil de politique industrielle française face à la concurrence mondiale. Ils ont pour objectif de favoriser le développement de projets collaboratifs de recherche et de développement entre les entreprises et les acteurs de la recherche et de la formation du même territoire et autour d'une thématique commune. La politique des pôles de compétitivité est copilotée par la DATAR et la DGE.

Depuis 2004, ce sont près de 1 900 projets collaboratifs qui ont été retenus via des appels à projets pour un total de 7,6 milliards d'euros de financements (dont 1,8 milliard via le Fonds unique interministériel, 1,2 milliard issu des régions et 4,6 milliards d'investisseurs privés). Les pôles de compétitivité confèrent par ailleurs des avantages fiscaux (crédit d'impôt recherche). La tendance est cependant à la réduction des financements publics, le FUI ayant été réduit de 200 millions d'euros en 2010 à 50 millions d'euros aujourd'hui.

Pôle territorial de coopération économique (PTCE)

Créés à l'initiative de l'ESS depuis une vingtaine d'années, reconnus par la loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014, les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) sont des regroupements, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques et sociaux innovants, porteurs d'un développement local durable. Il en existe aujourd'hui plus de 100 en activité en France.

Start-Up de Territoire

Déclinée aujourd'hui dans six villes en France (Valence – Romans-sur-Isère, Figeac, Lons-le-Saunier, Strasbourg, Lille, Bordeaux), la démarche « Start-Up de Territoire » vise à faire émerger, dans le cadre d'événements festifs et créatifs, des projets entrepreneuriaux apportant des réponses innovantes aux besoins du territoire en mobilisant les habitants et une diversité d'acteurs locaux. « Start-Up de Territoire » a vocation à décroquer, mettre en mouvement, inspirer les acteurs d'un territoire et accompagner la concrétisation de projets entrepreneuriaux à fort impact territorial dans une diversité de domaines : énergie, transports, agriculture, économie circulaire, etc.

Territoire à énergie positive (TEPOS)

Un territoire à énergie positive, c'est un territoire qui vise l'objectif de réduire ses besoins d'énergie au maximum, par la sobriété et l'efficacité énergétiques, et de les couvrir par les énergies renouvelables locales (« 100% renouvelables et plus »). Il intègre par ailleurs la question de l'énergie dans un engagement politique, stratégique et systémique en faveur du développement local.

La marque TEPOS est déposée en 2011 par le Comité de liaison pour les énergies renouvelables (CLER), réseau pour la transition énergétique. En 2012, plusieurs régions (Aquitaine, Rhône-Alpes, Bourgogne) se sont appropriées le concept en lançant des appels à projets pour labelliser et accompagner des territoires à énergies positives sur leur territoire. L'appellation est reprise au niveau national à travers un appel à projets lancé en 2014, labellisant des territoires à énergie positive pour la croissance verte (TEPCV).

Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD)

Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) est une expérimentation territoriale faisant suite au vote à l'unanimité en 2016 d'une proposition de loi portée par le député Laurent Grandguillaume. Initié par ATD Quart Monde, en partenariat avec le Secours Catholique, Emmaüs France, Le Pacte civique et la Fédération des acteurs de la solidarité, ce projet novateur conçoit l'emploi comme un produit de première nécessité relevant d'un droit citoyen.

Sur les dix territoires retenus pour la 1ère étape expérimentale, qui s'étendra sur cinq ans, plus de 870 personnes touchées par le chômage de longue durée ont été embauchées en CDI dans une entreprise à but d'emploi (EBE). La 2ème étape expérimentale, annoncée par le Président de la République et la Ministre du travail, se prépare. Les territoires se mobilisent : ils sont déjà 100 à avoir signé la charte d'engagement dans le projet et à se lancer dans la fabrique d'un consensus, la rencontre des personnes privées d'emploi et l'identification de travaux utiles.

Tiers-lieu

Un tiers-lieu, de l'anglais « *the third place* » (Ray Oldenberg, 1980), est un espace de sociabilité informel qui se distingue du premier lieu, la maison et du second, le travail. Espace de médiation et d'innovation, il favorise le faire-ensemble, l'échange de compétences, la créativité et la libre expression en réunissant dans un même endroit des individus aux parcours et aux cultures différentes.

Au-delà de leur forte diversité, trois éléments caractéristiques de tiers-lieux sont pointés par le rapport de la mission « Coworking : faire ensemble pour mieux vivre ensemble » mené par la Fondation Travailler autrement avec l'appui du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) en 2018 :

- Communauté : un tiers-lieu est avant tout le collectif qui le porte et se réunit autour de ce lieu.
- Faire : un tiers-lieu est un lieu où on conçoit et fabrique des choses. Il s'agit d'un espace de rencontre par et autour d'une activité donnée.
- Mixité : un tiers-lieu est un lieu ouvert, cherchant la diversité, la transversalité, l'hybridation.

Le rapport soutenu par le CGET a permis d'identifier 1 800 tiers-lieux aujourd'hui en France, dont 54% situés en métropole et 46% hors métropole. Il n'y a ni modèle unique ni norme. Leur offre de services est avant tout définie par les besoins du territoire. Leur modèle économique, leur gouvernance, leur charte de valeur sont largement dépendants de l'identité et des aspirations des porteurs du projet de tiers-lieu : associative ou coopérative avec un objectif d'intérêt collectif, publique, privée avec un but lucratif, etc.



ANNEXE 4

RÉFÉRENTIEL MÉTHODOLOGIQUE

Ancrage spatial de la coopération

S'ancrer en un lieu visible permet à la dynamique collective de matérialiser la coopération. Le fait d'offrir à la dynamique des lieux tangibles et visibles joue également un rôle dans le rapport que les dynamiques entretiennent avec les élus locaux, en effet sensibles à ce que les habitants puissent concrètement voir les fruits des actions soutenus par la collectivité.

Application Bluepad (Bliiida)

Fruit de l'association entre professionnels des travaux et professionnels du logiciel, l'application Bluepad est un outil de pilotage de projets disponible à la fois sur smartphone et sur ordinateur. C'est grâce à cet outil digital que le tiers-lieu Bliiida a collecté, dans un esprit de co-construction, des avis et propositions des différentes parties prenantes en vue de son projet de transformation et d'agrandissement des lieux « Bliiida 2020 ».

Budget citoyen

Le budget citoyen est une démarche à l'initiative des collectivités territoriales invitant les citoyens à proposer et à choisir des projets d'intérêt général à mettre en place à l'échelle de leur territoire. Le Département du Pas-de-Calais a par exemple organisé son premier budget citoyen en 2018, consacrant environ 350 000 euros au financement des projets initiés et portés par les habitants et relevant de l'économie sociale et solidaire.

Budget participatif

Le budget participatif est une démarche à l'initiative des collectivités territoriales permettant aux citoyens d'affecter une partie du budget de leur collectivité à des projets d'intérêt général présélectionnés, généralement à des projets d'investissement. Née en 1989 à Porto Alegre au Brésil, cette innovation de démocratie participative s'est diffusée à travers le monde. Les premières expériences françaises datent du début des années 2000. A la différence du budget citoyen, le budget participatif n'a pas pour objet de faire émerger de nouveaux projets mais simplement d'impliquer les citoyens dans la sélection d'un certain nombre de projets existants.

Chantier collectif

Un chantier collectif ou encore chantier participatif ou collaboratif est un évènement ponctuel à l'occasion duquel des personnes se retrouvent en petit groupe pour travailler ensemble, bénévolement et dans la convivialité autour d'un projet défini dans le temps (construction ou rénovation d'un lieu, aménagement d'espace...) pour avancer sur un aspect concret de celui-ci (construction, peinture, jardinage...). Un chantier collectif offre aux différentes parties prenantes concernées par le projet, notamment aux habitants, l'opportunité de se l'approprier, de l'enrichir personnellement. Il participe également à créer des liens entre différentes parties prenantes et individus et à forger un esprit d'appartenance collective de proximité.

Débat mouvant

Le débat mouvant est une méthode d'animation, une forme de débat dynamique, qui favorise l'expression de l'ensemble des participants, permettant de dépasser le modèle traditionnel de réunions d'information ou de débat « classique ». Il s'agit d'un outil de co-construction.

Un débat mouvant se déroule généralement de la manière suivante :

- Un animateur invite les participants à se positionner physiquement (en se déplaçant réellement d'un côté de la salle ou de l'autre) en réaction à des affirmations volontairement polémiques en lien avec le thème à débattre.
- Chaque camp doit défendre ses arguments tour à tour. Si un participant est convaincu par un argument du camp opposé il peut se déplacer et changer de camp.
- Le débat se poursuit jusqu'à ce que tout le monde ait pu s'exprimer et que chacun se sente en phase avec l'affirmation qu'il défend.
- À la suite du débat, un débriefing collectif a lieu.

Design d'usages et de services

Le design d'usages et de services consiste en des méthodes d'analyse des pratiques et des usages d'une part, et le *design thinking*, conception et prototypage de solutions, d'autre part, visant à analyser les problèmes réels des « usagers » et à leur apporter des solutions concrètes. Ces méthodes sont particulièrement productives et créatives dans la mesure où elles associent les « usagers » eux-mêmes à la compréhension, l'analyse des problèmes et la recherche et le prototypage des solutions.

Diagnostic de territoire

Le diagnostic de territoire consiste en le recueil de données à la fois quantitatives et qualitatives auprès d'une multiplicité d'acteurs, permettant de caractériser un territoire donné, de déterminer ses besoins, ses attentes, ses contraintes, ses ressources, ses potentialités. Réaliser un diagnostic de territoire s'avère opportun en vue de la compréhension et de l'appropriation d'un territoire par une dynamique collective de territoire.

Fabriques à initiatives

La Fabrique à initiatives est un dispositif, mis en place il y dix ans et animé par l'Avisé, qui permet d'impulser des activités d'utilité sociale dans les territoires, de la détection des besoins sociaux jusqu'à l'accompagnement du porteur de projet dans la création de l'activité.

La Fabrique à initiatives permet de transformer les idées et opportunités repérées en projets viables et pérennes, ensuite transmis à des porteurs adaptés :

- Détection des besoins et opportunités d'un territoire auprès de ceux qui y vivent ou travaillent.
- Repérage d'idées et d'initiatives existantes pour y répondre.
- Conception de réponses innovantes à travers l'étude d'opportunités et la mobilisation des forces locales.
- Identification, transmission et accompagnement des porteurs de projets vers le lancement de l'activité, aux côtés de partenaires engagés.

La Fabrique à initiatives c'est aujourd'hui un réseau d'échange de pratiques et de coopération interterritoriale, comprenant une dizaine de fabriques et d'autres en devenir, favorisant le développement d'une expertise sur les innovations sociales, leurs modèles et les mécanismes de co-construction qui les sous-tendent.

Le rôle de l'Avisé, animateur de la Fabrique à initiatives au niveau national, consiste en :

- Mutualisation de la veille et de l'information,
- Animation du réseau (facilitation du partage de bonnes pratiques),
- Capitalisation (création de ressources pour transférer les études et projets réalisés),
- Construction de démarche communes,
- Mise en visibilité,
- Accompagnement des fabriques en création (parrainage, transfert métier collectif, appellation).

Au niveau national, la Fabrique est financée par l'État (CGET et Délégation interministérielle à l'ESS), la Caisse des Dépôts et le Fonds social européen. Au niveau local, elle s'appuie sur de nombreux partenariats structurants (AG2R, Fondation Macif, collectivités territoriales...).

Facilitateur inspirant

Le « facilitateur inspirant » est une idée de méthode de transfert d'expérience qui pourrait être développée dans le cadre d'une communauté apprenante de dynamiques collectives de territoire. Dans l'esprit du prérequis de l'ouverture des dynamiques collectives, il est important de bénéficier d'un regard extérieur, de quelqu'un qui a lui-même porté sur le terrain une dynamique collective, ayant été confronté aux difficultés à résoudre et apportant des solutions. Le « facilitateur inspirant » serait quelqu'un d'externe à la dynamique elle-même, mais sensibilisé aux pratiques de coopération. Cette personne viendrait observer une dynamique (pour laquelle il n'a pas d'enjeu particulier), exprimer son opinion et ses remarques, puis repartirait. Ce facilitateur pourrait ainsi aider la dynamique à lever des problèmes qui sont difficiles à régler en interne.

Forum ouvert

Le forum ouvert est une méthode d'animation permettant de travailler avec un nombre de participants important (jusqu'à plusieurs milliers de personnes) sur des thématiques complexes, de manière décloisonnée, en relativement peu de temps. Il s'agit d'une méthode basée sur l'auto-organisation, la créativité et la liberté d'expression, l'objectif étant de créer un climat favorisant la prise de l'initiative individuelle et l'intelligence collective. Les participants définissent eux-mêmes l'ordre du jour et les sujets à traiter autour du thème proposé par les organisateurs et se répartissent ensuite librement dans les différents ateliers pour réfléchir en plus petit groupe à des solutions opérationnelles.

Financement participatif citoyen

Le financement participatif citoyen est un outil de collecte de fonds qui permet aux citoyens d'allouer de manière désintermédiée des moyens financiers à des projets portés par des particuliers, des associations, des entreprises ou des collectivités territoriales. Le financement participatif citoyen se base surtout sur la capacité à mobiliser une communauté et permet de collecter des sommes importantes de manière rapide et simple.

Il existe différents modes de financement participatif citoyen : le don associé ou non à un contre-don symbolique (*crowdfunding*, mécénat sur des projets précis), le prêt (sans ou avec intérêts), l'investissement en titres (obligations, actions, redevances).

Hackathon

Un *hackathon*, un mot-valise constitué de *hack* et marathon, désigne initialement un événement qui réunit, généralement pendant une à deux journées, des développeurs autour d'un projet

de programmation informatique ou de création numérique. Ce type d'évènement de réflexion collaboratif à visée opérationnelle peut s'appliquer à d'autres domaines. Il s'avère notamment être un levier d'innovation et un outil de décroisement entre acteurs en matière de politiques publiques.

Méthode MIAOU (Imaginations Fertiles)

La méthode s'intitulant MIAOU (Méthode Itérative d'Analyse Orientée Usage) a été développée par le tiers-lieu Imaginations fertiles afin d'envisager des solutions dans une démarche collaborative centrée sur l'utilisateur. Cette méthode a par exemple été appliquée lors d'une étude commanditée auprès des Imaginations fertiles par les services publics de l'emploi pour comprendre pourquoi les jeunes n'utilisent pas les dispositifs spécifiques mis à leur disposition pour accéder à l'emploi.

La méthode MIAOU se déroule selon quatre étapes :

- L'observation : enquête de terrain puis analyse des données collectées selon un algorithme dit de narration quantifiée qui permet de mettre en exergue les problématiques et les thèmes récurrents abordés par les usagers.
- La problématisation : échange et réflexion entre sociologues, designers, opérationnels, etc. pour croiser les regards sur les données et les observations du terrain afin de dégager les axes du travail collaboratif à venir.
- La conception en co-design : ateliers créatifs de *design thinking* et d'expérimentation avec les usagers.
- Le maquettage d'usages et le prototypage des solutions envisagées.

Objet technique transactionnel (La Chantrerie)

Le concept d'un « objet technique transactionnel », formulé par la Chantrerie, consiste à s'appuyer sur une réalisation technique concrète pour attirer l'attention sur l'action menée, convaincre de sa pertinence et associer à la démarche des partenaires, notamment les politiques et les institutions, particulièrement sensibles à la démonstration concrète de la réussite par la preuve.

La réussite du projet de chaufferie bois mené collectivement par les acteurs de la Chantrerie a bien représenté un objet technique transactionnel favorisant ensuite la pérennisation de la dynamique de coopération à la faveur de nouveaux projets dans les domaines de l'alimentation et des déchets, de l'agriculture mais aussi de la mobilité.

Rapport de force bienveillant (La Chantrerie)

Le concept de « rapport de force bienveillant », formulé par la Chantrerie, désigne une capacité à agir dans les interstices institutionnels, à trouver des alliés, à contourner les contraintes politiques et bureaucratiques pour trouver des solutions innovantes, à saisir et provoquer des opportunités quand elles se présentent. Il s'agit d'une approche qui a pour objectif de permettre une montée collective en compétences.

Récit

La construction collective d'un récit permettant de donner sens à une dynamique collective apparaît comme un levier puissant tant pour mobiliser au sein de la dynamique que pour valoriser son apport auprès de ses partenaires et d'autres acteurs. Par récit on entend une vision partagée et holistique de la raison d'être, de l'histoire du territoire et des objectifs de la dynamique. Le récit fait donc le lien entre le passé du territoire, son présent et son futur et assure par conséquent une fonction de transmission. Ce récit est ouvert et se distingue donc du marketing ou d'une certaine

propagande dans la mesure où il intègre la diversité des points de vue de l'ensemble des parties prenantes de la dynamique et évolue dans le temps à mesure que cette dernière change, se transforme et progresse vers le faire système.

Start-Up de Territoire

Déclinée aujourd'hui dans six villes en France (Valence – Romans-sur-Isère, Figeac, Lons-le-Saunier, Strasbourg, Lille, Bordeaux), la démarche « Start-Up de Territoire » vise à faire émerger, dans le cadre d'événements festifs et créatifs, des projets entrepreneuriaux apportant des réponses innovantes aux besoins du territoire en mobilisant les habitants et une diversité d'acteurs locaux. « Start-Up de Territoire » a vocation à décloisonner, mettre en mouvement, inspirer les acteurs d'un territoire et accompagner la concrétisation de projets entrepreneuriaux à fort impact territorial dans une diversité de domaines : énergie, transports, agriculture, économie circulaire, etc.

Victoire rapide (« *quick win* »)

Une victoire rapide (« *quick win* ») désigne une réalisation concrète, mise en place relativement rapidement, permettant de faire preuve de la réussite par la démonstration, fédérer les parties prenantes ainsi que d'en associer de nouvelles. Il s'agit d'un moment crucial dans l'émergence et la pérennisation de toute dynamique collective.

Toucher les invisibles

Plus une dynamique est inclusive, plus elle est riche et pérenne. Une attention particulière doit être portée à l'implication et l'encapacitation des habitants en situation de fragilité, éloignés d'un certain nombre de dispositifs, isolés, la force d'une coopération, la cohésion d'une société se mesurant à l'écart-type. Afin de toucher ces invisibles, il s'avère nécessaire d'être dans une posture d'écoute des habitants et de leurs besoins, d'intervenir en proximité (agir au plus près de, « travail de rue », travail en appui sur des acteurs de terrain associatifs établis...) et d'y accorder du temps nécessaire (moyens humains, s'inscrire dans le temps long).

Visites apprenantes

Puisqu'il n'y a pas de co-construction sans co-apprentissage, les dynamiques collectives de territoire sont nombreuses à s'appuyer sur des idées mises en place par des pairs afin de les intégrer dans le développement de leur propre projet. Au-delà de l'inspiration que de telles excursions apportent aux porteurs des dynamiques, ces visites de terrain qui montrent que « c'est possible » offrent un levier important pour convaincre les différentes parties prenantes et notamment les élus locaux. Par ailleurs, les visites apprenantes permettent de créer des liens interpersonnels informels, qui se révéleront particulièrement précieux dans la construction dans le temps de la dynamique collective. C'est également l'occasion, dans les relations société civile-pouvoirs publics, de sortir des postures habituelles et pour les élus de se retrouver en situation d'apprenant.

Le Labo de l'ESS est un think tank
qui construit, par un travail collaboratif,
des axes structurants de l'économie sociale et solidaire,
à partir d'initiatives concrètes, innovantes et inspirantes
issues des territoires.

SUIVEZ-NOUS !



lelabo-ess.org



@lelabo_ess



Labo ESS



Le Labo de l'ESS

février 2020

5, rue Las Cases - 75007 Paris
01 80 05 82 00
contact@lelabo-ess.org

Nous remercions nos partenaires pour leur soutien :

