



RÉSEAU DES PIONNIERS
DES **ALLIANCES**
EN TERRITOIRE

2^{ème} étude sur les enjeux et les pratiques des « catalyseurs territoriaux »

12 juin 2018

Une étude réalisée par :



En partenariat avec :



INSTITUT CDC
POUR LA RECHERCHE





Contexte et objectifs

- Etudiée depuis 2008 par l'Observatoire des partenariats, la co-construction territoriale devient progressivement une méthode d'animation qui structure la capacité des acteurs à agir ensemble sur un territoire pour répondre localement aux défis de ce dernier.
- Au cours du cheminement, une catégorie particulière d'acteurs territoriaux est apparue : les « catalyseurs territoriaux ». Leur rôle est de faciliter les rencontres en territoire et de faire émerger une capacité à réellement co-construire des solutions pour répondre aux enjeux locaux. Un Réseau s'est créé en 2014 pour regrouper de manière informelle cette nouvelle catégorie d'acteurs, et leur permettre d'échanger entre « pairs ».
- En 2016, une première étude sur les enjeux et les pratiques de ces catalyseurs territoriaux a permis de mieux identifier leurs actions, leurs besoins et leur vision de l'évolution de leur territoire. Ces données qualitatives ont été intégrées au programme PHARE de l'Observatoire des partenariats sur les fragilités territoriales ainsi que le rôle de la co-construction pour y répondre.
- Au moment où l'Observatoire des partenariats mène une analyse exploratoire pour structurer son 3^{ème} plan quinquennal, il était utile de renouveler l'étude de 2016 , et de voir comment a évolué la perception des « catalyseurs territoriaux », aux premières loges pour observer les évolutions des acteurs dans leur capacité à faire alliance au service du bien commun.

Une étude qualitative pour étudier la maturité du mouvement de co-construction territoriale

Etude sur la maturité de la co-construction territoriale

Objectifs de l'étude

Qualifier la maturité
de la co-construction
territoriale

Modalités de réalisation

Une approche en **2 phases**

Explorer auprès du
réseau des pionniers des
Alliances en territoires
les « signaux faibles » et
les tendances.

2^{ème} étude « Enjeux &
pratiques des
catalyseurs territoriaux »

**Etudier la maturité
de l'écosystème** sur
la co-construction
territoriale

***Partager les enseignements de la 1^{ère} phase de l'étude qualitative,
un pilote exploratoire auprès de 35 catalyseurs territoriaux***

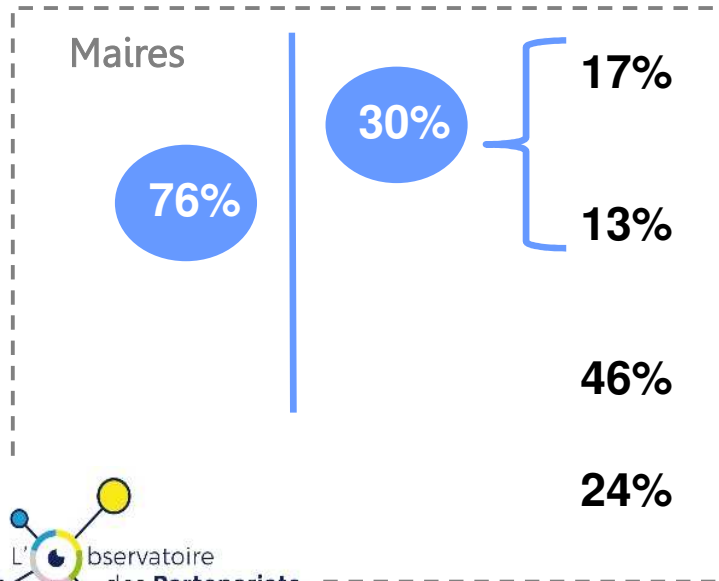


Partie 1 :

Les principaux enseignements du regard des « catalyseurs territoriaux »

Maturité de la co-construction territoriale

Q : votre territoire est-il porteur d'une dynamique de co-construction entre les différents acteurs ?



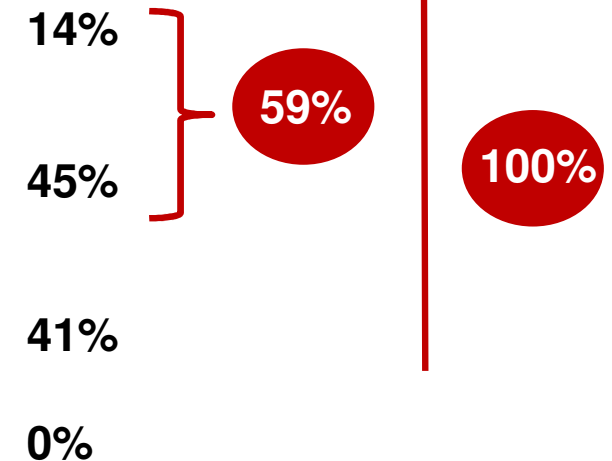
Oui, tout à fait, cela est ancré dans le fonctionnement du territoire

Oui, les initiatives de co-construction sont de plus en plus nombreuses

Un peu, cela commence à émerger

Non pas du tout

Catalyseurs territoriaux



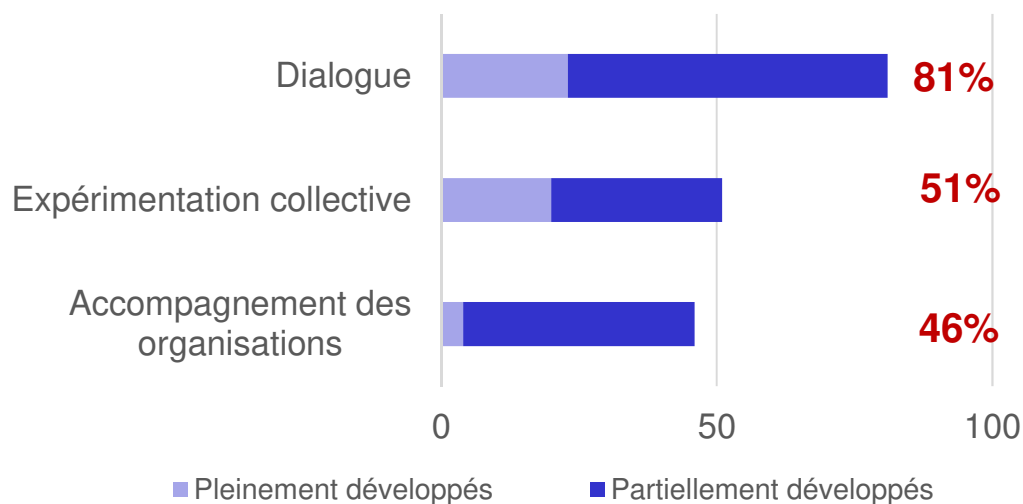
Une co-construction plus avancée sur les territoires où les catalyseurs territoriaux sont présents

L'hétérogénéité des pratiques de co-construction territoriale

Actions engagées

Actions engagées sur le territoire (en %)

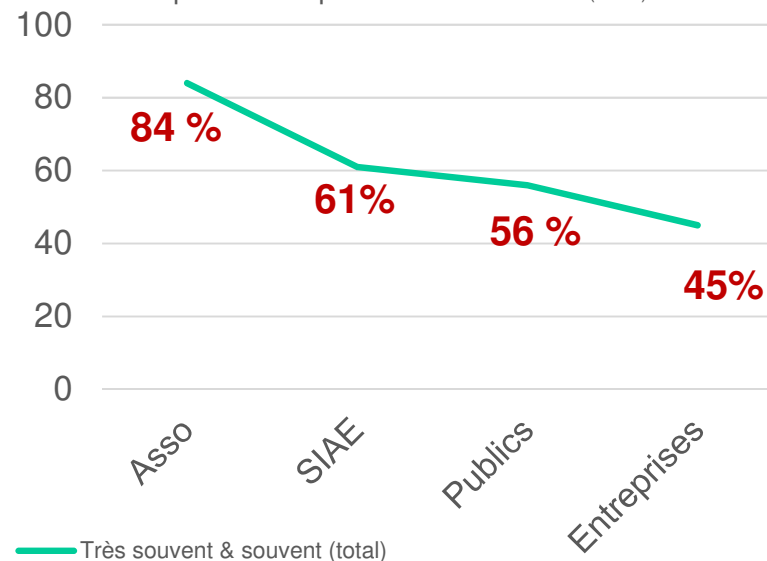
Total



Une dynamique qui se construit à partir d'un dialogue territorial qui se transforme progressivement en action

Acteurs impliqués

Fréquence d'implication des acteurs (en %)



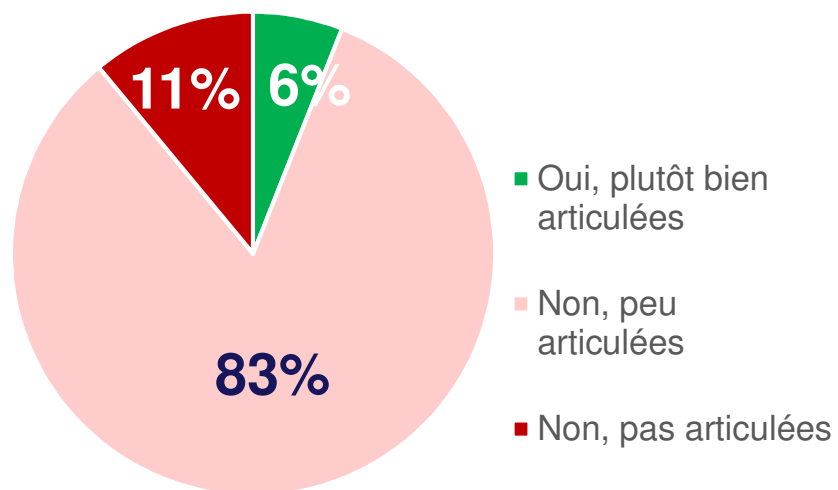
Les acteurs publics et les entreprises ne sont pas systématiquement impliqués dans les dynamiques de co-construction qui restent parfois « bilatérales »

Une maturité encore en construction

L'articulation des actions engagées

Entre les acteurs

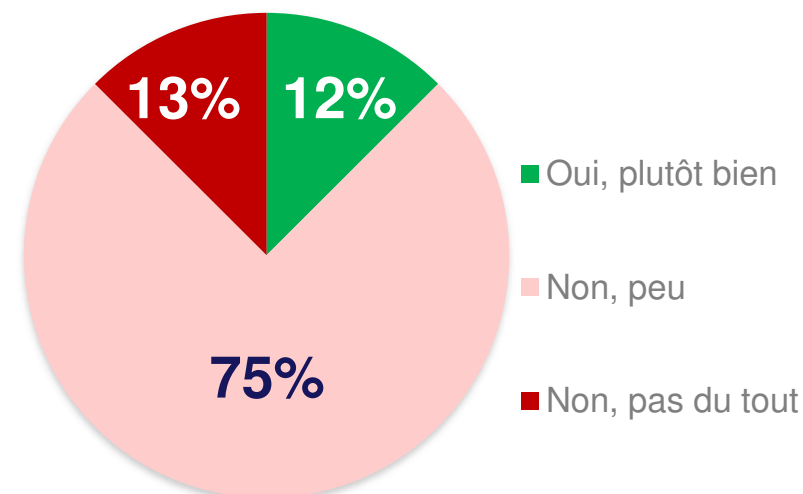
Niveau d'articulations des acteurs



Une méconnaissance des actions engagées par les autres sphères

Entre les territoires

Articulation des niveaux territoriaux



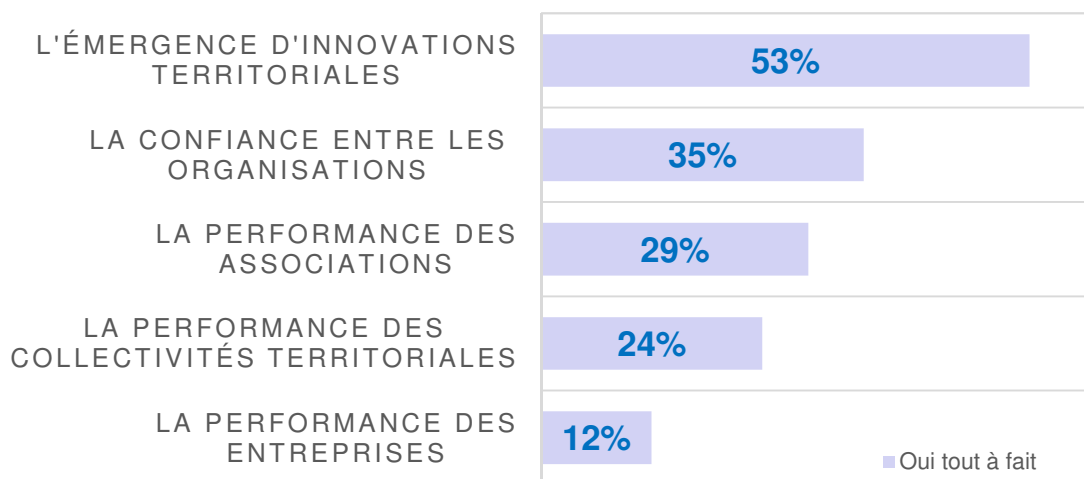
Des niveaux territoriaux qui peinent à s'articuler entre eux

Une articulation qui reste encore à inventer

Résultats de la co-construction

Impacts de la co-construction

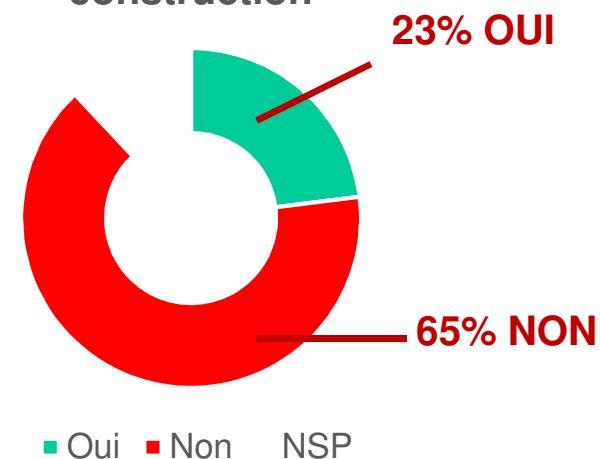
Impacts constatés par les catalyseurs territoriaux



Un levier d'innovation et de confiance qui favorise dans un second temps la performance des organisations

Evaluation des démarches territoriales

Evaluation des impacts de la co-construction



Des démarches d'évaluation qui ne sont pas encore mises en place

Des impacts effectivement constatés mais qui ne sont pas encore évalués

Enjeux communs des organisations territoriales

Transformation numérique

Mutation des compétences

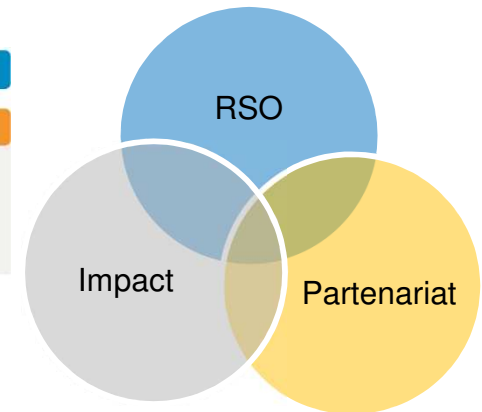
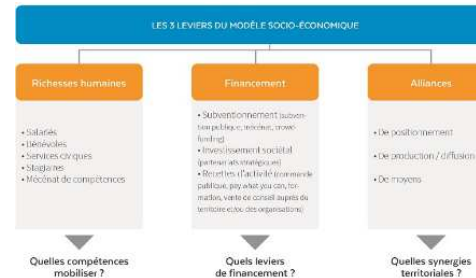
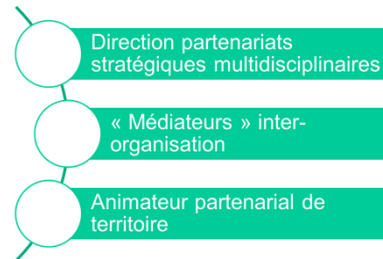
Hybridation des modèles socio-économiques

Evolution des modes d'évaluation

Nouveaux modes de fonctionnement

Nouvelles propositions de valeur

Impacts sur notre « Faire société »



Enjeux ++ **82%**

70%

59%

35%

Prioritaires* **41%**

29%

24%

6%

Très importants* **41%**

41%

35%

29%

Des leviers pour accélérer le mouvement de co-construction territoriale

* Source : 2^{ème} étude qualitative sur les enjeux et les pratiques des catalyseurs territoriaux (Observatoire des partenariats, juin 2018)



Partie 2 :

Le chemin de l'émergence des « catalyseurs territoriaux »



Cheminement collectif de la co-construction territoriale



Observer

Etudes
Expérimentations

Création de l'Observatoire des partenariats & Etude SARA (Alsace)

Alsace

ARPEA Collectivités territoriales

Lille + Val de Marne + Poitou-Charentes

2012

Programme DATA (6 territoires)

2014

Programme PHARE – Fragilité & co-construction en territoire

Etude exploratoire coordinActions

Suivi d'expérimentations sur 30 territoires

2016

PHARE Citoyens / Asso / Entreprises

PHARE Institutions

Mise en débat des résultats PHARE (près de 100 territoires) et ouverture à l'international (6 pays)

2018

Outiller

Conception d'un diagnostic stratégique dédié aux catalyseurs territoriaux

Méthode « Agir ensemble en territoire »

Etudes de cas & récits sur les catalyseurs territoriaux

Référentiel & centre de ressources numériques dédiés

Parcours d'expérience « co-construction territoriale »

Structurer

Création du Labo Alsacien des partenariats

AEH SilverGeek Emergence
Quand élèves & entreprises se rencontrent

Rapprochement UnitedWay-Coordin'Actions

Partager

Création du réseau des pionniers des Alliances en territoire

Start Up de Territoire

Réseau des Labo régionaux des partenariats

Irriguer

Conférence CESE sur la co-construction territoriale sous le Haut patronage du Président de la République

Webinaires :
- CNFPT
- Territoires Conseils

Un chemin de maturité progressive sur une décennie

Actualité des territoires en juin 2018

**Création de la Banque des
Territoires le 30 mai**

**Commission « Emploi &
Territoire » de l'Assemblée
Nationale le 11 juillet**

**Séminaire « cœur de
ville » du gouvernement le
19 avril au CGET**

...

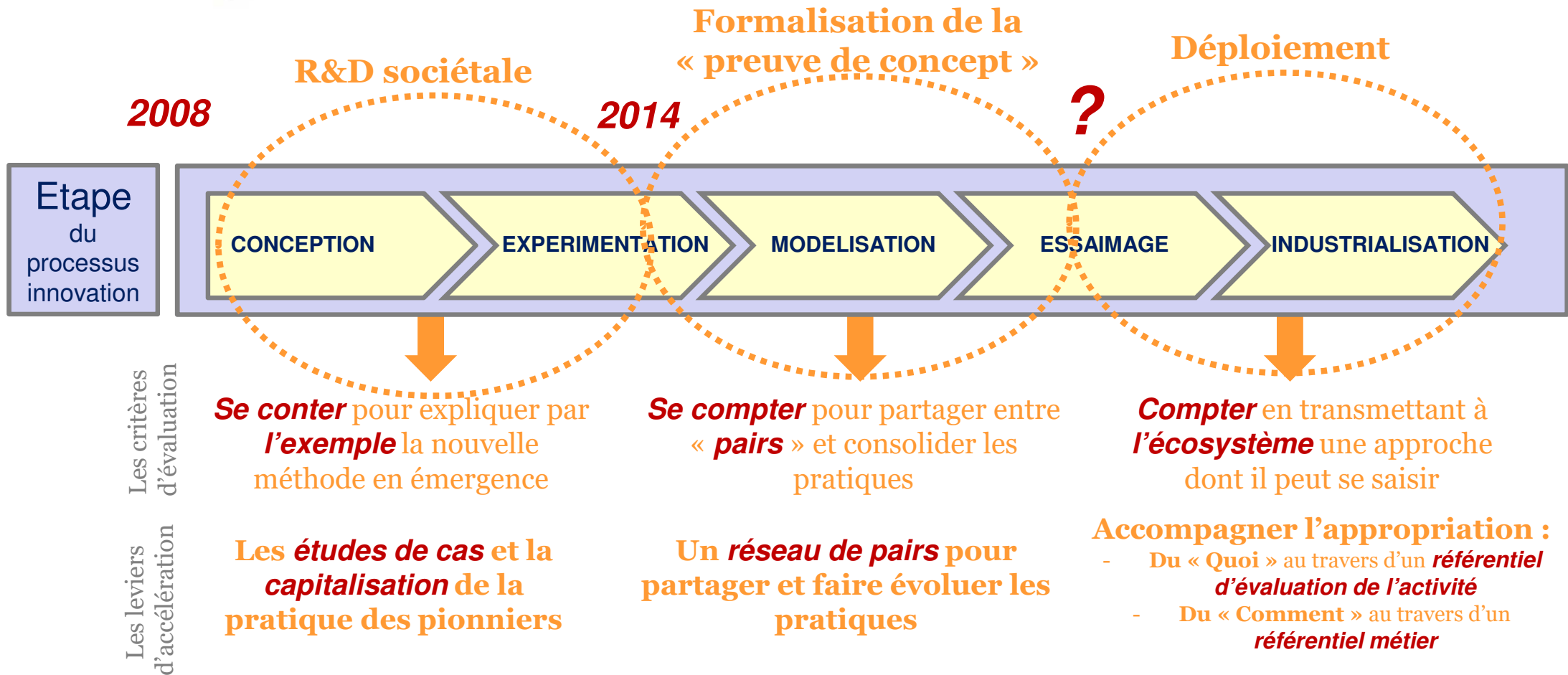
**Rapport « Entreprises &
Territoires » de la Plateforme
RSE début juillet**

**Remise du
Rapport sur la Vie Associative
le 8 juin à Toulouse**

**Position du MEDEF sur
le développement
territorial le 20 juin**

***Les territoires sont au cœur de l'actualité,
avec une diversité d'approches pour y contribuer***

Les phases d'émergence de la co-construction territoriale



Sommes-nous collectivement à maturité pour passer à une nouvelle étape de structuration de la co-construction territoriale ?



Partie 3 :

L'émergence du métier de « catalyseur territorial »

Evolution des métiers :

Une diversité de compétences à mobiliser

Concevoir, piloter et évaluer une relation partenariale

La co-construction au sein d'un écosystème multi-acteurs



3 compétences à mobiliser pour mettre en œuvre des partenariats au sein d'une organisation



Des compétences spécifiques pour favoriser une dynamique territoriale

Des compétences rares à développer à plus grande échelle

Evolution de 3 métiers

**Le Directeur de
partenariats stratégiques**



Au sein d'une organisation

Le catalyseur territorial



*Au sein d'un écosystème
territorial*

**Le médiateur inter-
organisations**



Entre deux organisations

Le mouvement de co-construction fait évoluer 3 métiers qui ont pour modalité commune : le développement d'alliances entre acteurs différents



Evolution des métiers :

Les spécificités du catalyseur territorial



□ Le catalyseur territorial est un tiers de confiance. Il **anime la dynamique de co-construction** sur son territoire. Il **mobilise** tous les acteurs autour d'enjeux locaux, il permet le **dialogue**, le **partage** de connaissances et de pratiques, la **conception** d'expérimentations collectives.

□ Des profils fondés sur de « l'ingénierie territoriale » qui peut être portée par des :

- **Collectivités territoriales,**
- **Associations,**
- **Entreprises,**
- **Universités.**



□ **Enjeu de compétences :**

Le catalyseur connaît son territoire, ses enjeux ainsi que la diversité des acteurs qui peuvent interagir.

□ **Compétences clés :**

- Dialogue territorial
- Mise en relation
- Conception d'expérimentations collectives
- Accompagnement du partenariat

Une nouvelle forme d'ingénierie territoriale

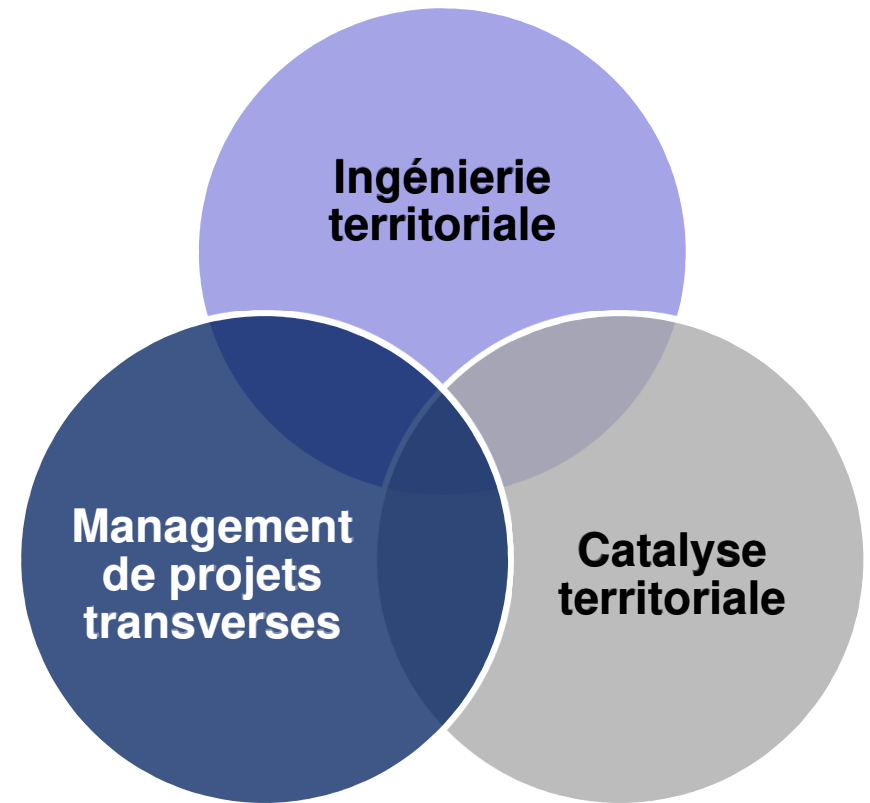
Evolution des métiers :

Le positionnement du catalyseur territorial

□ 3 modes d'animation des territoires :

- **L'ingénierie territoriale** répond aux besoins des territoires par les infrastructures adaptés et la mise en œuvre de politiques publiques locales. Ce rôle est principalement porté par les collectivités,
- **Le management de projets transverses** coordonne les acteurs mobilisés dans projet territorial. Il assure le pilotage du projet, de son cadrage à son évaluation,
- **La catalyse territoriale** rassemble les acteurs autour des enjeux du territoire, et favorise l'interconnaissance pour faire émerger des solutions nouvelles.

□ **Complémentaires**, ces 3 fonctions n'ont **pas le même poids, le même historique, ni la même maturité** au sein des territoires



Comment cette nouvelle forme se positionne-t-elle face aux autres modalités existantes ?



En conclusion :

Prochaines étapes



Prochaines étapes

- Cette étude qualitative auprès des pionniers des « catalyseurs territoriaux » a été partagée à l'occasion de la 4^{ème} Rencontre des pionniers des Alliances en territoire, le 12 juin 2018.
- Face aux questionnements identifiés par l'étude PHARE-Institutions auprès des maires en novembre 2016, le constat que la maturité de la capacité à accompagner les territoires progresse est une bonne nouvelle.
- Le mouvement n'en est qu'à ce début, et après l'avoir conter, le fait de se compter est une étape importante à laquelle invite cette étude, et plus largement le Réseau des pionniers des Alliances en territoire : alors qu'une dizaine de « catalyseurs territoriaux » s'identifiaient comme tels en 2010, et qu'ils étaient une centaine à la création du Réseau en 2014, ils sont plus de 300 aujourd'hui à s'identifier ainsi.
- L'Observatoire des partenariats intègre cette étude qualitative dans l'étude exploratoire qu'il mène en 2018 sur les impacts des alliances innovantes au service du bien commun. Sur cette base, il sera force de proposition pour suivre le mouvement de co-construction territoriale, et progressivement pouvoir en évaluer les impacts.
- Cette analyse sera ainsi reprise lors du 3^{ème} Atelier de l'Observatoire des partenariats du 5 novembre 2015 sur le thème « Alliances & Co-construction territoriale »

Une base de réflexion pour structurer une capacité plus grande à accompagner la co-construction territoriale