

L'essentiel : **La dynamique de préfiguration d'une Fondation des Territoires impulsée par Jacqueline GOURAULT, Ministre de la Cohésion des Territoires, est riche d'enseignements. En tant que laboratoire de recherche empirique, Le RAMEAU constate les avancées significatives, non seulement dans l'interconnaissance entre acteurs publics et privés, mais aussi dans un nouveau dialogue entre les réseaux nationaux et les acteurs locaux de la « catalyse territoriale »¹, 3^{ème} ingénierie émergente en territoire pour porter le mouvement de co-construction du bien commun².**

La Fondation des Territoires, l'outil manquant pour un nouveau dialogue au service des territoires

Regard de chercheurs empiriques qui observent et expérimentent le mouvement de co-construction territoriale depuis bientôt 14 ans

A 2 jours prêts, il y a tout juste un an, l'initiative de créer une Fondation des Territoires était lancée. Durant 6 mois, le Cabinet du Ministère de la Cohésion des Territoires et le Commissariat à l'Égalité des Territoires (CGET) ont écouté individuellement les différentes parties prenantes, puis fort des résultats de cette première démarche, Jacqueline GOURAULT, Ministre de la Cohésion des Territoires a impulsé le 7 janvier dernier une dynamique collective autour d'une réflexion sur la préfiguration de la Fondation des Territoires³. Après un an de travail : Quels résultats ? Quels facteurs clés de succès pour les prochaines étapes ? Quel positionnement dans le contexte actuel ?

Des résultats concrets sur le « quoi » et « au service de quoi »

L'ensemble de l'équipe de préfiguration peut se réjouir de la richesse du **cheminement collectif**. Il a été **très fécond et a ouvert 2 dialogues structurants** :

- **Entre acteurs économiques et acteurs publics nationaux** pour identifier les meilleurs moyens d'être à l'écoute des territoires et capter les « signaux faibles » pour répondre avec pertinence à leurs besoins,
- **Entre acteurs nationaux et « pionniers » territoriaux du mouvement de co-construction territoriale** qui témoignent de leurs résultats et attentes.

La démarche a confirmé **l'émergence d'une 3^{ème} ingénierie territoriale** : « La catalyse territoriale », ingénierie de la relation qui vient compléter l'ingénierie de gestion d'une part, et celle du management de projets territoriaux d'autre part. Cette ingénierie se structure progressivement à l'initiative des territoires. Elle a démontré son efficacité sur les « territoires de confiance » qui ont été pionniers, mais reste à développer plus transversalement.

Les **résultats de la 1^{ère} phase de préfiguration** donnent une **« feuille de route » autour de 6 chantiers qui forment un tout très cohérent**. Le « quoi » de la Fondation est aussi défini ; sachant que c'est dans sa mise en œuvre opérationnelle qu'il montrera tout le potentiel de l'initiative.

¹ Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

² Rapport de synthèse du parcours d'expérience « Co-construction territoriale » (CGET – Le RAMEAU, mars 2019)

³ Voir note de cadrage du projet de Fondation des Territoires (CGET – Le RAMEAU, Décembre 2018)

Si nous pouvons fixer dès aujourd'hui un cadre et une vision, c'est bien dans la poursuite de la démarche apprenante multi-acteurs que va s'inventer progressivement le mode opératoire le plus pertinent. **Nous devons faire le « pari de la confiance » pour continuer à cheminer ensemble vers des solutions que nous découvrirons progressivement.**

Parallèlement à notre démarche de préfiguration, **les acteurs territoriaux témoignent de leurs attentes.** Les territoires sont en attente d'interlocuteurs pour les accompagner à cheminer eux aussi vers l'invention de cette 3^{ème} ingénierie territoriale ; comme l'illustre les rencontres récentes telles que la 5^{ème} Rencontre des pionniers des Alliances en territoire⁴ ou les 2^{ème} Rencontres Techniques de l'ANPP.

Les facteurs clés de succès pour la nouvelle étape qui s'engage

La phase qui s'achève a permis de qualifier le « pourquoi », le « quoi » et le « au service de quoi ». Il reste maintenant, si chacun valide sa volonté d'aller plus loin, à inventer le « comment ».

Fort de l'expérience du RAMEAU en matière de démarche de co-construction, il suggère de **prendre soin en particulier de 3 points :**

- **Le passage à l'action :** seule l'épreuve et les preuves des faits donnera raison à notre cheminement collectif. Maintenant que le cadre est posé, c'est dans l'action que va se construire réellement la Fondation des Territoires. Si nous pouvons en définir les contours, c'est bien la démonstration dans l'action qui créera sa valeur ajoutée.
- **L'invention de son modèle socio-économique :** il nous faudra être innovant sur les 3 leviers de ce dernier : les richesses humaines mobilisées, les ressources financières captées et la stratégie d'alliances avec la diversité des réseaux nationaux et locaux. C'est la capacité de la Fondation des Territoires à inventer un réel modèle hybride par la capacité à assembler des « actifs » différents qui en fera la spécificité. Il ne peut y avoir aujourd'hui de solutions crédibles dans la durée que si elles savent intégrer une dimension économique pérenne dès leur conception. Si nous ne savons pas le faire au niveau national en mobilisant le premier cercle de partenaires et au-delà, nous ne pouvons pas apporter de solutions crédibles et efficaces aux territoires. La Fondation des Territoires doit et peut devenir un démonstrateur de la capacité collective à inventer un modèle socio-économique radicalement différent... et réellement hybride⁵.
- **La pédagogie du projet et l'élargissement du cercle des fondateurs et des parties prenantes associées :** comme tout projet radicalement novateur, la difficulté pour la Fondation des Territoires va être de faire la pédagogie de ses spécificités. Le premier réflexe naturel est de comparer avec l'existant... ce qui est difficile lorsque la solution est réellement nouvelle. L'outil que nous avons conçu n'est pas simple car il s'attaque à un enjeu systémique complexe : la co-construction territoriale. Nous devons faire preuve de beaucoup de pédagogie et savoir là encore inventer les moyens d'expliquer le projet, non seulement à partir de notre propre vision, mais surtout selon les enjeux, les pratiques et la maturité de ceux à qui nous le présenterons. Ne sous-estimons pas les difficultés qui s'annoncent, et considérons que le temps sera notre allié.

⁴ Le réseau informel créé en 2014 comprend 350 catalyseurs territoriaux provenant de tous les profils : collectivités, associations, entreprises, acteurs académiques.

⁵ Référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » (Le RAMEAU aux éditions JURIS Associations, à paraître le 5 septembre 2019)

Une initiative qui arrive au « juste temps » dans le contexte français

Le Président de la République a impulsé lui-même la question de la mobilisation des entreprises face aux défis sociétaux. Le 18 juillet 2018, il invitait personnellement les acteurs économiques à rejoindre la démarche « les entreprises engagées » avec l'Etat. Très naturellement, c'est sur l'emploi et les compétences qu'il a lancé la dynamique. Le Chef de l'Etat répondait ainsi aux Français, élus, responsables associatifs et chefs d'entreprise qui plébiscitaient une co-construction prioritairement sur ce thème pour répondre aux fragilités territoriales⁶. Cet élan politique au plus haut niveau de l'Etat marque une nouvelle ère, dont les racines prennent sources en 2001⁷ puis en 2013⁸, qui marque une profonde rupture avec deux cents ans de relations complexes entre l'Etat et les entreprises⁹. Ce « pari de la confiance » ouvre l'ère de la (re)connaissance du rôle sociétal des entreprises.

Cette impulsion, traduite ensuite par le Gouvernement et le Parlement dans la Loi PACTE, a permis de valoriser des initiatives existantes depuis longtemps, mais restées tout aussi longtemps « sous les radars » des acteurs nationaux, publics et privés. Dès lors, de très nombreuses initiatives se sont démultipliées tant par les réseaux d'entreprise (CJD, CPME, MEDEF, METI...) que par les membres du Gouvernement. Les exemples de la démarche « les entreprises engagées » pilotée par la Ministre du Travail, ou celle « 10% pour tout changer ! » lancé par le Ministre de la Transition Ecologique et Solidaire sous le pilotage du Haut-Commissaire à l'ESS et à l'Innovation Sociale, en sont des illustrations à la fois complémentaires et inspirantes. La session de travail du 9 juillet au MTES montre à quel point, en mobilisant les ressources existantes, il est devenu facile de bâtir un plan d'actions concret et efficace pour définir comment mobiliser les entreprises. Gageons que la session du 10 septembre prochain confirmera cette démonstration.

La dynamique est donc à l'œuvre. Cependant, la question structurante qui demeure est : au service de quoi ? Naturellement, le premier niveau de réponse concerne les grandes priorités nationales, qu'elles soient thématiques (emplois, numérique, mobilité, climat...) ou territoriales (ruralité, « cœur de ville », quartiers politiques de la ville, outre-mer...). De grands programmes nationaux permettent d'associer de plus en plus les entreprises engagées en fonction de leurs propres priorités, et cette dynamique s'accélère. Dans ce mouvement, la Caisse des Dépôts avec le lancement de la Banque des Territoires joue un rôle très structurant de « médiateur naturel », ayant toutes les parties prenantes comme interlocuteurs et étant considéré par tous comme un tiers de confiance facilitateur.

Cependant, force est de constater que ces dynamiques structurantes ne sont pas suffisantes à elles seules. Si elles sont le « socle » permettant d'amorcer la nouvelle ère de relations entre acteurs publics et économiques autour de la force d'engagement des entreprises, elles ne parviennent pas encore aujourd'hui à faire la « passerelle » entre le « dernière kilomètre » de la diversité des solutions existantes, et le « premier kilomètre » des besoins spécifiques de chacun des territoires. Ces derniers, conscients des enjeux de cette articulation, commencent à inventer localement une 3^{ème} ingénierie : la « catalyse territoriale », ingénierie de la relation pour mobiliser l'ensemble des acteurs locaux pour répondre ensemble aux besoins de leur territoire.

⁶ Rapport quinquennal PHARE sur les fragilités prioritaires et la co-construction en territoire (Observatoire des partenariats, février 2018)

⁷ La France prend l'initiative en Europe sur une RSE stratégique au travers de la Loi NRE

⁸ Rapport « L'Entreprise Responsable » remis au Gouvernement à l'occasion des Assises de l'entrepreneuriat (Le RAMEAU, février 2013)

⁹⁹ Livre « L'Alchimie du bien commun » (Fondation pour la Co-construction du bien commun, octobre 2018)

Cette nouvelle ingénierie, qui s'invente informellement, a pour effet de créer des interactions nouvelles au sein d'écosystèmes territoriaux qui s'en trouvent ainsi renforcés, voire résilients. Elle est d'autant plus pertinente qu'elle permet une forme de Recherche & Développement – R&D – sociétale de proximité riche d'enseignements. Elle permet aussi d'expérimenter sur le terrain très concrètement de nouveaux modèles socio-économiques innovants¹⁰, dont le Cercle des « investisseurs sociétaux » de la Caisse des Dépôts a souligné la valeur ajoutée¹¹. Les « catalyseurs territoriaux » se mobilisent ainsi collectivement pour partager les fruits de leurs cheminements respectifs¹².

C'est fort de ce constat que la Ministre de la Cohésion Territoriale, Jacqueline GOURAULT, a lancé le 7 janvier 2019 une réflexion en profondeur entre acteurs publics et économiques pour identifier les leviers d'actions à créer au service des territoires. Il devient stratégique en effet, tant pour les pouvoirs publics nationaux et territoriaux que pour les acteurs économiques, de se doter collectivement d'un outil commun d'observation et d'accompagnement de ces dynamiques collectives territoriales ; avec pour objectif non seulement de soutenir les « territoires de confiance » pionniers, mais aussi de faire rayonner leurs résultats auprès de territoires moins matures. C'est tout l'enjeu de la préfiguration d'une Fondation des Territoires.

C'est notre capacité collective de R&D sociétale qui se joue sur les territoires. L'objet de la Fondation pourrait être de passer d'un ensemble de démarches empiriques informelles à la capacité de les articuler entre elles... sans les standardiser. Cet outil de mise en partage serait très innovant, en articulant à la fois le dialogue entre acteurs publics et privés, mais aussi dans le même « espace » entre réseaux nationaux et locaux, pour expérimenter et inventer ensemble des réponses concrètes au plus près des territoires. Ce serait un outil pertinent pour amorcer de nouvelles méthodes et de nouvelles coopérations territoriales.

A l'heure où la « feuille de route » des Objectifs du Développement Durable s'écrit pour la France, et où le Président de la République en personne ira la porter à l'ONU le 25 septembre prochain, la reconnaissance de l'utilité d'être à l'écoute des territoires pour « capter les signaux faibles » et inventer collectivement des solutions concrètes à la hauteur des enjeux n'est-il pas un message différenciant que la France pourrait porter aux autres pays du monde ?

¹⁰ Guide pratique « l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

¹¹ Compte rendu de la réunion du 5 décembre 2018 sur « innovations sociétales et territoires »

¹² 5^{ème} Rencontre des pionniers des Alliances en territoire « Ensemble, valorisons les territoires »