

Ecouter et promouvoir la capacité d'innovation des territoires

Dans un contexte d'augmentation des besoins sociétaux, de modification profonde du développement économique et de raréfaction des ressources, les territoires inventent des réponses innovantes. De nouvelles alliances émergent, notamment entre Collectivités Territoriales et acteurs économiques, pour co-construire des solutions spécifiques à la réalité du territoire sur lequel ils agissent. Ces démarches souvent informelles sont créatrices d'une réelle valeur ajoutée dont il est encore difficile de qualifier les effets. Pour favoriser ces dynamiques et pouvoir en capitaliser les pratiques innovantes, la Ministre de la Cohésion des Territoires souhaite impulser la création d'une Fondation des Territoires, en co-construction avec les acteurs pionniers en matière d'engagement territorial.

Constat :

Un mouvement empirique de co-construction territoriale

Depuis une décennie, de nouvelles formes de coopération émergent et se structurent qu'elles soient à l'initiative de Collectivités territoriales (ex/ Agir ensemble à Charenton en Val de Marne), de collectifs informels (ex/ projet SilverGeek à Poitiers), de Club d'entreprises (ex/ Club des Trente en grand Ouest) de projets territoriaux collectifs initiés par les entreprises (ex / Eco-tourisme Bressuire), de Fondations territoriales (ex/ Fondation Emergence à Lyon), ou de PTCE – Pôles Territoriaux de Coopération Economique (ex / PTCE Les Mureaux).

Les entreprises s'y engagent et sont à la manœuvre pour agir avec les Collectivités Territoriales et les autres acteurs, notamment les structures d'intérêt général. L'objectif est de répondre ensemble aux besoins et défis du(des) territoire(s) sur le(s)quel(s) elles sont implantées. Cet engagement territorial des entreprises¹ est une réalité très concrète qui a été mise en avant par la Plateforme RSE².

76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction entre acteurs multiples – Collectivités Territoriales, entreprises, associations ... - à la fois pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi³. Ce mouvement d'alliances entre organisations riches de leurs différences s'accélère. Cependant, conscients qu'il est plus basé sur des démarches informelles et sur des expérimentations que sur une programmation structurée, 46% des maires déclarent ne pas savoir exactement comment le piloter. Puisqu'il s'agit avant tout d'une approche empirique fondée sur l'engagement et l'envie d'agir collectivement, comment la favoriser sans l'instrumentaliser ?

Observables au travers de « signaux faibles » dès 2001, c'est réellement à partir de 2010 que les premières évolutions de ce mouvement de co-construction deviennent visibles. Il s'agit alors d'une dynamique qui naît sur les territoires, et notamment les plus fragiles d'entre eux, à partir de pratiques de terrain. Si ce mouvement est déjà ancien, il s'est profondément transformé tant sur ses objectifs, que sur la méthode.

¹ Guide « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises » (MEDEF – Le RAMEAU, octobre 2018)

² Rapport « La Responsabilité Territoriale des Entreprises » (Plateforme RSE, juillet 2018)

³ Rapport quinquennal 2013-2017 (Observatoire des partenariats, février 2018)

Concernant les objectifs, les alliances en territoire avaient historiquement un enjeu « aval » de mise en œuvre et de déploiement d'un projet. Plus récemment, elles relèvent aussi d'une logique « amont » d'inventer des solutions nouvelles, en s'appuyant sur la complémentarité des compétences des organisations du territoire (Collectivités territoriales, entreprises, associations, acteurs académiques...). Sur la méthode, il s'agissait principalement de partir d'un projet à l'initiative de l'un des acteurs du territoire qui invitait les autres à y contribuer. Aujourd'hui, il s'agit de faire émerger, de piloter et d'évaluer ensemble des projets qu'aucun des acteurs n'avait prédéfinis. De plus, alors que les relations étaient jusqu'alors bilatérales, elles deviennent multilatérales. Cette nouvelle dynamique de co-construction ne vient pas se substituer à celles antérieurement existantes, mais les compléter et les renforcer.

L'observation de ce mouvement de co-construction territoriale⁴ montre qu'il se traduit de manière très différente d'un territoire à l'autre, en fonction des spécificités locales. Métropoles, quartiers politique de la ville, territoires transfrontaliers, territoires ultramarins ou encore territoires ruraux inventent des modes de coopération qui leur sont propres (*cf. l'exemple des territoires ruraux*⁵).

Sur le plan international, la prise en compte des articulations territoriales comme levier structurant pour augmenter la performance socio-économique est récente⁶. Elle s'est traduite par la formulation des Objectifs du Développement Durable radicalement différente du programme précédent⁷. A la fois les nouvelles alliances (ODD 17) et l'approche territoriale au travers d'expériences locales y sont mises en valeur. En France, alors que de nombreux espaces de dialogue existent selon les domaines d'actions, il n'existe pas encore de lieu partagé multi-acteurs pour suivre et promouvoir la diversité des territoires ainsi que leur capacité à inventer des solutions qui répondent à leurs besoins. A titre d'illustration sur la dimension philanthropique, alors qu'outre Atlantique un tiers des engagements sont fléchés sur les territoires, seules de très rares fondations nationales ont choisi de soutenir comme cause le développement des territoires.

Les démarches apprenantes des territoires sont riches et fécondes. Par nature elles sont diverses en fonction des spécificités locales. Comment être à l'écoute des besoins et des initiatives engagées ? Comment capitaliser les pratiques innovantes des territoires ? Comment en modéliser les résultats pour faciliter un partage interterritorial ? Quelle est la place des acteurs nationaux dans cette dynamique territorialisée ? Comment outiller les territoires en tenant compte de la spécificité de leurs besoins ? ... Autant de questions dont il devient structurant d'élaborer collectivement les réponses.

2018 a été une année de convergence des réflexions menées au sein des différentes sphères, et prouve la maturité collective pour passer à une nouvelle étape. L'Etat prépare le lancement de l'Agence Nationale pour la Cohésion des Territoires. La Caisse des Dépôts a lancé la Banque des Territoires, avec des capacités renforcées à la fois d'accompagnement et d'investissement dans les territoires. Les entreprises valorisent de plus en plus leurs engagements en montrant les liens entre leur performance et la capacité à co-construire avec leur(s) territoire(s) d'implantation des solutions durables, à l'image de la prise de position du MEDEF⁸, et de nombreux pionniers tels que le Groupe La Poste⁹, la FNCE¹⁰ ou AG2R LA MONDIALE¹¹.

Face à un contexte favorable pour lancer une dynamique ambitieuse au service des territoires, différents acteurs sont arrivés à la conclusion de la pertinence de créer une Fondation des Territoires (*l'AMRF à partir des besoins et des initiatives des territoires ruraux, le CGET à partir de ses travaux et de ses expérimentations, Le RAMEAU à partir des résultats d'une décennie d'expériences sur la co-construction territoriale*). Fort de ces éclairages, la Ministre de la Cohésion des Territoires a décidé de lancer une démarche de co-construction d'une Fondation des Territoires au service de la diversité et de la cohésion des territoires.

⁴ Référentiel « Co-construction territoriale » (CGET – Le RAMEAU, novembre 2016)

⁵ Note prospective « Enjeux et pratiques de co-construction en territoire rural » (AMRF-CELAVAR-Le RAMEAU, janvier 2016)

⁶ Etude sur les corrélations entre performance économique et performance sociale des pays de l'OCDE (OCDE, 2013)

⁷ Rapport « Appropriation des ODD par les acteurs français non étatique » (Comité 21, juillet 2018)

⁸ Note « Développement économique des territoires – Principes d'orientation » (MEDEF, juin 2018)

⁹ Convention 2018 de l'Alliance Dynamique « Bilan & perspectives de 3 ans d'expérimentation » (Groupe La Poste, juin 2018)

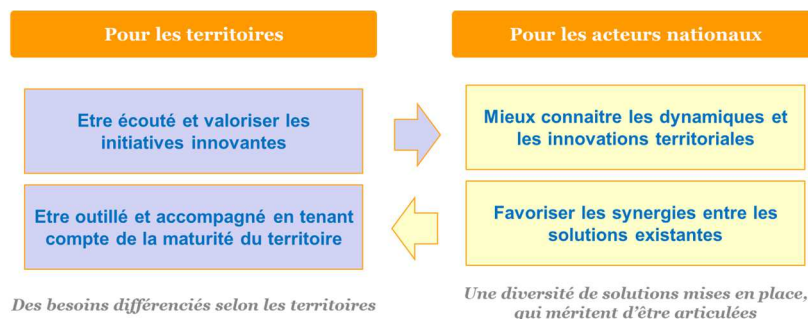
¹⁰ Nouvelle stratégie RSE à l'occasion des 200 ans des Caisses d'épargne et de l'analyse d'une décennie de politique RSE

¹¹ Guide pratique « L'investissement sociétal en actions ! » issu de 7 ans d'expérimentations (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

Objectif :

Créer une Fondation des territoires ancrée dans l'action

L'utilité d'un nouveau lieu de dialogue et d'échanges a été qualifié à la fois au niveau territorial et national. Il répond à 4 besoins convergents :



Pour répondre à ces besoins, **l'objectif de la Fondation des Territoires** est triple :

- Etre à l'écoute des besoins et des pratiques innovantes des territoires,
- Suivre des expérimentations innovantes et favoriser l'interconnaissance entre acteurs complémentaires,
- Outiller les territoires, notamment à partir des expériences de leurs « pairs ».

Cette première définition sera mise en débat pour être co-définie avec ceux qui souhaitent se mobiliser pour la création de la Fondation. Son périmètre définitif et ses orientations seront fixés en fonction des besoins constatés sur les territoires, dans une logique de « faire avec » et non pas « pour ». Ils seront fondés sur une action très ancrée, et très incarnée par les pratiques innovantes déjà existantes sur les territoires. Ainsi, chacun des leviers de la fondation devra être éclairé par les expérimentations pionnières.

Etre à l'écoute des besoins et des pratiques innovantes des territoires

De nombreux dispositifs permettent d'observer les pratiques des territoires (*les travaux du CGET, de Territoires Conseils, du CNFPT, de l'Observatoire des partenariats, de l'Alliance Dynamique du Groupe La Poste, du Réseau des pionniers des Alliances en territoire...*). Il s'agira de croiser les regards pour identifier les « signaux faibles », capitaliser les pratiques innovantes, partager les convictions et les résultats d'initiatives, notamment entre les acteurs publics et économiques. Il s'agit ainsi de reproduire au niveau national ce qui a démontré son efficacité sur un plan territorial. L'avantage est de passer du regard croisé sur un territoire, aux regards croisés sur les territoires. La diversité des réponses observée sera source d'enseignements pour tous. La Fondation suivra en particulier les initiatives pionnières en matière d'engagement territorial des entreprises.

Suivre des expérimentations innovantes et favoriser l'interconnaissance entre les acteurs publics et privés déjà actifs en matière d'engagement territorial

A partir des expériences de territoire et/ou de réseaux nationaux, suivre des expérimentations innovantes. *Illustrations* : AMRF & Unis-cités sur les services civiques en territoires ruraux, parcours d'expérience des « catalyseurs territoriaux », ...

Promouvoir les alliances innovantes et outiller les territoires des pratiques de pairs

Cartographier, promouvoir et partager les outils conçus entre acteurs publics et privés pour les territoires. A partir des expériences de terrain, la Fondation animera des échanges entre le national et les territoires, mais aussi favorisera le partage interterritorial entre « pairs ». La Fondation des Territoires assurera aussi l'abri des fondations territoriales qui souhaitent bénéficier d'un service de fondation abritante adapté aux spécificités de leurs besoins.

En synthèse, la Fondation des Territoires sera un projet pour, avec et par les territoires.

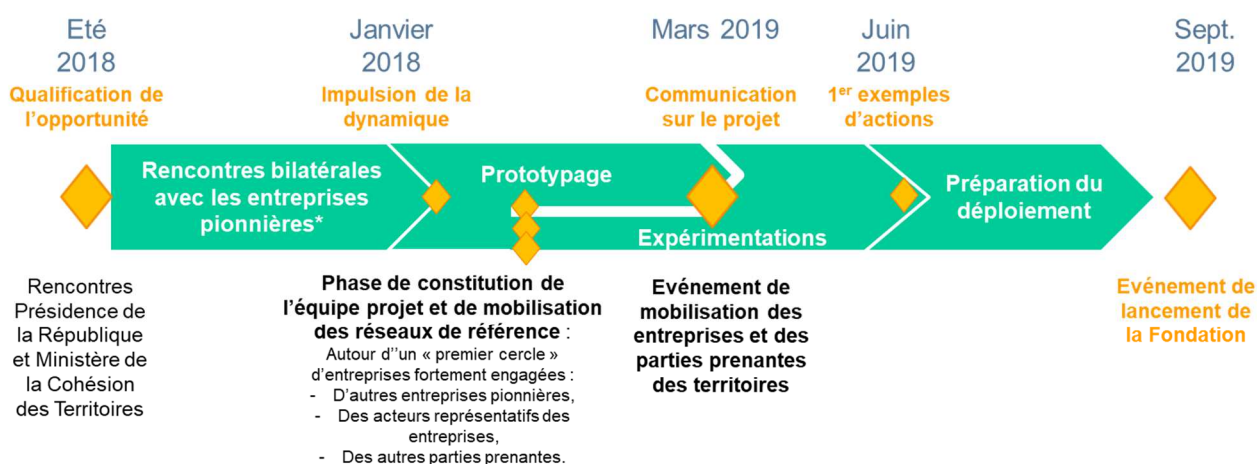
Modalités :

Une démarche apprenante d'écoute et de co-construction

Fort des enseignements de leur coopération depuis 2015, le CGET et Le RAMEAU ont qualifié l'opportunité de lancer une démarche de co-construction d'une Fondation des Territoires. Le Cabinet de la Ministre de la Cohésion des Territoires a lancé une série de rencontres avec des entreprises et des organisations pionnières en matière d'appréhension de la diversité des territoires et des modes de co-construction locale. L'objectif était à la fois d'écouter les entreprises déjà très actives en matière d'engagement territorial sur les résultats de leurs actions, d'avoir leur avis sur l'idée d'une Fondation des Territoires, et de leur proposer de rejoindre un « premier cercle ».

La première étape d'écoute a été très constructive et a confirmé l'opportunité d'engager une démarche de co-construction. Des associations d'élus (telles que l'AMRF très moteur dans cette initiative), des réseaux de référence (tels que l'Admical pour le mécénat, le CFF pour les Fondations, ou l'ORSE pour la RSE), ainsi qu'une dizaine d'entreprises innovantes en matière d'engagement territorial ont été entendus. Le projet a aussi été partagé au sein des 10 territoires pilotes du parcours d'expérience sur la « Co-construction territoriale » co-piloté par le CGET & Le RAMEAU, et lors d'un dîner informel entre élus des territoires ruraux et décideurs d'entreprise en marge du salon des maires.

Face à l'envie d'aller plus loin, et pour favoriser un élargissement de la démarche d'écoute et de co-construction, un cheminement sur 9 mois a été établi selon les modalités suivantes :



Une démarche adaptée à l'écoute et la co-construction

Une démarche structurée sur 9 mois à partir de la création d'un « premier cercle » d'acteurs économiques fortement engagés sur les territoires

* La diversité est à la fois du côté des acteurs publics (Etat – institutions – Collectivités territoriales), que du côté des acteurs économiques (de l'économie « classique » à l'ESS)

A l'image de ce que font les territoires, il s'agit donc d'une démarche apprenante dont le cheminement aura aussi valeur d'expérimentation innovante. Un suivi et une capitalisation de ses fruits permettront de disposer des données à la fois pour évaluer objectivement l'initiative, et pour en capitaliser les méthodes et outils qui pourront être réutilisés dans d'autres contextes de co-construction entre acteurs publics et privés.

Pour initier la démarche d'écoute et de co-construction, la Ministre Jacqueline GOURAULT souhaite rencontrer un « premier cercle » d'acteurs économiques fortement engagés sur les territoires. Après que son Cabinet ait entendu leurs témoignages, la Ministre de la Cohésion des Territoires se propose de les entendre collectivement et de débattre avec eux de l'opportunité de créer une Fondation des Territoires.

Première étape de co-construction :

La réunion du 7 janvier 2019 autour de la Ministre

L'objectif de la réunion du 7 janvier est d'impulser une démarche de co-construction durant 9 mois pour faire émerger cette Fondation des Territoires. Son objectif sera d'être à l'écoute des dynamiques locales, et de devenir un lieu d'échanges informels entre acteurs publics et économiques sur l'innovation territoriale. La réunion du 7 janvier n'est pas l'annonce d'un lancement, mais celle d'une invitation à cheminer ensemble pour co-définir l'outil pertinent qu'il serait utile de créer collectivement pour favoriser la co-construction et fluidifier les synergies entre acteurs complémentaires.

Les invités sont les suivants :

- **Au titre du collectif qu'ils incarnent :**
 - o Exemple d'un collectif national pionnier en matière de réflexion sur l'engagement territorial des entreprises : **ORSE** – sa présidente Hélène VALADE (par ailleurs Directrice du Développement Durable de SUEZ ainsi également représenté, et présidente du groupe « Entreprises & Territoires » de la Plateforme RSE)
 - o Exemple d'un collectif territorial pionnier en matière de mobilisation collective des entreprises d'un territoire sur son développement économique et social : **Club des Trente** – son président ayant une contrainte professionnelle qu'il ne peut modifier, le Club sera représenté par Jean-Eudes TESSON, président d'une ETI familiale (par ailleurs président de l'ACOSS)
- **Au titre des entreprises pionnières en matière d'engagement territorial qu'ils représentent :**
 - o Exemple d'un groupe paritaire pionnier : **AG2R LA MONDIALE** : le directeur de l'engagement sociétal du Groupe François-Marie GESLIN, membre du COMEX
 - o Exemple d'une PME engagée territorialement : **BODY NATURE** : son co-gérant Olivier GUILBAUD, par ailleurs nouveau président de la Fédération de la Vente à Distance
 - o Exemple d'un investisseur public : **Caisse des Dépôts** : Gisèle ROSSAT-MIGNOT – Directrice Réseau Banques des Territoires, Elisa VALL – Directrice du Département Appui aux Territoires et Dara LECOMTE – Direction des Investissements.
 - o Exemple d'une entreprise de l'ESS : **Fédération Nationale des Caisses d'Epargne** : la directrice Générale Florence RAINEIX
 - o Exemple d'une entreprise privé à capitaux public : **Groupe La Poste** : la directrice de l'engagement sociétal, Muriel BARNEOUD, membre du COMEX, et sa directrice déléguée à la cohésion territoriale, Anne-Marie JEAN (membre du comité préparatoire)
 - o Exemple d'une grande entreprise du CAC 40 : **Renault** : le directeur du social business, François ROUVIER, en charge du projet Garage Renault Solidaire animant plus de 300 garages volontaires en territoire pour réparer au prix coutant pour les personnes en grande fragilité
 - o Exemple d'une fondation d'entreprise dédiée aux territoires : **Fondation RTE** : le président Jean-Pierre DESBROSSES et le nouveau délégué général de la Fondation Frédéric DOHET

L'ordre du jour sera en trois temps :

- Présentation des enjeux et des raisons de l'impulsion Ministérielle puis échanges avec la Ministre autour de leurs convictions sur la pertinence du projet,
- Mise en débat d'une première version de prototypage de ce que pourrait être le contenu de la Fondation des Territoires pour que nous définissions collectivement son périmètre et ses activités,
- Partage de la démarche apprenante sur 9 mois pour co-construire la Fondation avec une ouverture par cercles concentriques à l'ensemble des parties prenantes concernées.

A partir des premiers volontaires, une équipe de préfiguration de la Fondation des Territoires permettra de construire ensemble un projet qui soit réellement à l'écoute des besoins territoriaux et de la multiplicité des moyens pour y répondre. Cette équipe définira le mode opératoire qui lui semble le plus pertinent. Un cadrage précis des objectifs de la Fondation des Territoires et des modalités pratiques pour la lancer est attendu pour fin janvier 2019. Il devra permettre de rapidement passer à une phase expérimentale. L'équipe de préfiguration aura pour attention particulière que les modalités proposées soient bien ancrées dans les territoires, et fondées sur des actions concrètes et facilement accessibles pour permettre au plus grand nombre d'acteurs de se mobiliser au service des projets de territoire.