

Compétences des « Territoires » ?

Une diversité de compétences mobilisées pour réussir les transitions à valoriser !

A mi-chemin de l'échéance de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable, les Territoires jouent un rôle stratégique. Ils sont les lieux d'expérimentations de nouveaux modèles et de réinvention de nouveaux équilibres socio-économiques. Ils sont les « ambassadeurs » des défis du 17^{ème} Objectif de Développement Durable : comment réussir ensemble ce qu'aucun ne saurait pouvoir faire seul ?

Mais quelles sont donc les compétences dont les Territoires disposent ?

Depuis 5 ans, la Fondation des Territoires a engagé avec Le RAMEAU et le Réseau des catalyseurs territoriaux le programme « Chef de projet innovation territoriale ». Cette note résume les premiers enseignements d'un cheminement inspirant.

L'observation attentive des compétences des « Territoires »

Explorer la diversité des compétences mobilisées en Territoire, un long chemin.

En 2021, la Fondation des Territoires a piloté une démarche apprenante de co-construction d'une « Charte du faire alliance ». Forte des résultats, elle s'est engagée dans un second exercice de co-élaboration d'un « commun » : la définition plurielle des « Territoire(s) », en partenariat avec la Chaire InterActions d'AgroParisTech. Aujourd'hui, elle livre la synthèse des premiers enseignements du [programme « Chef de projet innovation territoriale »](#)¹ qui ont été partagés lors de la 9^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en Territoire, le 4 juillet dernier (à revoir [en replay](#)²).

Depuis 2008, les travaux de recherche empirique du RAMEAU ont permis d'observer la diversité des compétences mobilisées localement par les institutions, les collectivités territoriales, les associations, les entreprises, les fondations et les acteurs académiques. En 2014, l'utilité de valoriser les compétences spécifiques des « catalyseurs territoriaux » suscite la création d'un [Réseau](#)³ pour les rassembler. En 2016, une conférence au Conseil Economique, Social et Environnemental, sous le Haut-patronage du Président de la République, est l'occasion de publier le [référentiel « co-construction territoriale »](#)⁴ afin de valoriser la capacité des Territoires à mobiliser toutes les énergies pour répondre à leurs défis locaux. Un an après la signature de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable, cette dynamique incarne l'ODD 17 en pratiques.

À l'automne 2019, alors que le Comité 21 s'apprête à publier le [guide « ODD & Collectivités Territoriales »](#) à l'occasion du Congrès des Maires, l'équipe de préfiguration de la Fondation des Territoires est questionnée sur un enjeu stratégique : **comment aider les collectivités territoriales à valoriser leur capacité d'innovation dans les « petits & moyens territoires » à faible dotation d'ingénierie locale ?** En partenariat avec l'ANPP-Territoires de Projet, Le RAMEAU se propose d'initier le programme « Chef de projet innovation territoriale » afin d'y répondre concrètement. C'est au même moment que le laboratoire de recherche empirique se rapproche de la Chaire InterActions d'AgroParisTech qui vient alors de se créer pour cheminer ensemble. En partenariat avec la Fondation RTE, fortement impliquée dans la préfiguration de la Fondation des Territoires, et le [Fonds ODD 17](#)⁵, créé pour financer l'ingénierie d'alliance, une expérimentation de « catalyse croisée » est lancée en Massif central afin de mieux **comprendre le croisement des compétences mobilisés, et les articulations entre les différents profils d'acteurs** (voir les [résultats](#) partagés début 2023⁶).

Fort des résultats de cette expérimentation, 12 territoires pilotes ont été choisis pour participer au programme. L'objectif est d'étudier les compétences activées pour élaborer, mettre en œuvre et mobiliser les ressources nécessaires au service des [Projets de Territoire qui incarnent le « jouer collectif » pour réussir les transitions](#)⁷. Une cinquantaine de partenaires sont impliqués pour expérimenter ensemble une méthode de valorisation de l'ingénierie territoriale du « premier kilomètre des besoins ».



¹ <https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2023/09/LR-FdT-PresentationProgrammeCPIT-vf.pdf>

² <https://catalyseurs-territoriaux.org/9eme-rencontre-des-pionniers-des-alliances-en-territoires>

³ <https://catalyseurs-territoriaux.org/notre-histoire>

⁴ <https://odd17.org/co-construire-en-territoire>

⁵ <https://odd17.org/le-fonds-odd-17>

⁶ https://odd17.org/wp-content/uploads/2023/05/FONDOS-ODD17-RNMA_vBAD.pdf

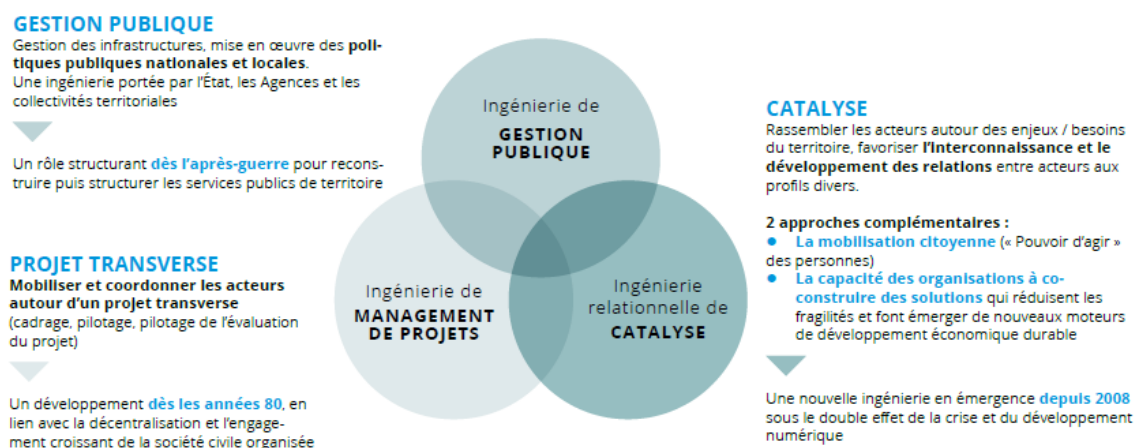
⁷ <https://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/projetdeterritoire>

L'enjeu de mobiliser la diversité des talents et des énergies

Qualifier les forces en présence et les impacts du faire alliance en trois étapes.

La première étape a été d'**identifier la diversité des ingénieries mobilisables en territoire**, et d'en qualifier les positionnements respectifs, tenant compte de la variété des situations en fonction de la taille des territoires étudiés. La **complémentarité entre trois ingénieries**⁸ a été mise en avant.

Panorama des 3 ingénieries territoriales



Fort de cette connaissance, la seconde étape a été de **comprendre la position des élus locaux sur le mouvement de co-construction territoriale**. Juste après les élections locales, une **lettre ouverte**⁹ a été adressée à l'été 2020 lors de la 6^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en Territoire. A cette occasion la **Ministre de la Cohésion des Territoires**¹⁰, Jacqueline GOURAULT, a invité les « catalyseurs territoriaux » à être aux côtés des Collectivités et à aider « l'Etat Jardinier » à les accompagner. Une étude a été lancée par l'Observatoire des partenariats pour connaître les besoins des élus de territoire. Selon **l'étude IMPACT – Elus locaux**¹¹, 92% des maires plébiscitaient fin 2020 un « devoir d'alliance », et 64% d'entre eux souhaitaient mettre en œuvre une stratégie de coopération active durant leur mandat... mais la majorité reconnaissait ne pas (encore) savoir comment faire¹².

La troisième étape a été de réaliser avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts le **programme d'études IMPACT**¹³ entre 2018 et 2022 pour **qualifier, mesurer et illustrer les impacts du faire alliance** entre acteurs différents : collectivités, entreprises, associations, initiatives citoyennes, établissements scolaires ... Trois impacts ont été ainsi éclairés :

- **Un moteur de performance individuelle et collective** : le Cap et le cadre commun des Objectifs de Développement Durable permettent un dialogue sur les nouveaux équilibres socio-économiques induits par les transitions. Les travaux sur **l'évolution des modèles socio-économiques**¹⁴ des différents profils d'acteurs, notamment d'intérêt général, ont posé les alliances comme un troisième levier aux côtés des richesses humaines impliquées et des ressources financières mobilisées.
- **Un vecteur d'innovation sociétale et territoriale** : le croisement des positionnements et des talents permet d'innover non seulement sur les solutions, mais aussi sur les chaînes de valeur pour les rendre plus efficaces et efficientes. **L'analyse des processus d'innovation**¹⁵ met en valeur qu'au-delà de l'innovation sociétale à grande échelle, les alliances jouent un rôle structurant pour l'innovation territoriale pourtant souvent peu identifiée malgré sa valeur intrinsèque. Il est donc essentiel d'en faire émerger les méthodes adaptées pour mieux en capitaliser les spécificités et pérenniser les effets.

⁸ <https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2022/07/Fiche-Ingenieries-VF.pdf>

⁹ <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2020/07/CollectifIG-LettreElus-ODD-17-en-pratique.pdf>

¹⁰ <https://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/6eme-rencontre-des-pionniers-des-alliances-en-territoire>

¹¹ <https://observatoire-des-partenariats.fr/wp-content/uploads/2021/12/Fiche-Collectivites-Territoriales-BD-EXE-1.pdf>

¹² Etude IMPACT-Elus locaux pour l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, novembre 2020)

¹³ <https://odd17.org/impacts-odd-17>

¹⁴ <https://odd17.org/transformer-son-modele-socio-economique>

¹⁵ <https://odd17.org/piloter-linnovation>

- **Une source de confiance** : enfin, et ce n'est pas neutre en période de forte conduite du changement, les alliances d'intérêt général sont un gage de confiance pour les acteurs locaux, et donnent envie de s'engager, notamment pour les jeunes¹⁶.

Ces trois étapes ont permis d'identifier 12 territoires pilotes pour **expérimenter une méthode innovante de « Chef de projet innovation territoriale »**.

Une première ébauche des compétences transversales mobilisées

Du choix des Territoires pilotes aux situations professionnelles détectées

Les 12 territoires pilotes incarnent une triple diversité : de fragilités territoriales, de profils d'acteurs et de domaines d'actions. Cette hétérogénéité a été voulue pour trouver les points communs dans la multiplicité des pratiques qui répond tant à des spécificités territoriales qu'à des pratiques professionnelles et à des approches culturelles radicalement différentes.

Un constat : les porteurs d'ingénierie territoriale au sens large ont des pratiques qui relèvent d'une très grande diversité de situations professionnelles.

Une hypothèse : la diversité des pratiques met en exergue 8 situations professionnelles détectées dans les différentes ingénieries, à des niveaux d'implication et à des fréquences différents. Cette grille constitue un premier « commun » qu'il convient maintenant d'étayer.

La mise en débat de cette grille d'analyse le 4 juillet 2023 lors de la 9^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en Territoire a été riche d'enseignements. Un travail d'approfondissement est en cours entre Le RAMEAU, le Réseau des catalyseurs territoriaux et la Chaire InterActions d'AgroParisTech. Les résultats sont attendus pour la 10^{ème} Rencontre, en juillet 2024.

Axe		Situations professionnelles identifiées
Expertises de Gestion	1	Trouver et diversifier des financements
	2	Contractualiser (de la négociation à l'évaluation)
	3	Manager des projets (Cadrage, pilotage, management d'équipe)
Relations et Interactions	4	Être à l'écoute active de son écosystème (Besoins, enjeux, difficultés, risques, contributions)
	5	Créer des liens (Entre pairs, entre « mondes », entre tous)
	6	Valoriser les interactions (En internes et en externes)
Stratégie et projection	7	Mettre en perspective la stratégie partenariale territoriale
	8	Préparer une aide à la décision politique

Cette note est la première synthèse de l'observation de la richesse des complémentarités des compétences territoriales qui répondent au « premier kilomètre des besoins ». Elle rappelle l'urgence d'être à l'écoute de cette diversité pour mieux l'accompagner et la valoriser. En tant que lieux d'expérimentations et de confiance, les Territoires jouent un rôle stratégique dans les transitions et les alliances d'intérêt général pour les réussir.

**Publiée à Paris, le 5 octobre 2023,
à l'occasion des Rencontres du Développement Durable**

¹⁶ Voir le rapport « l'engagement des jeunes en Actions » publié par Le RAMEAU à la même date que cette présente note à l'occasion du colloque « Jeunes & Territoires 2050 » : [Colloque Jeunes et Territoires 2050 : Ensemble, Valorisons l'engagement en Actions ! – Le RAMEAU](#)