

(((TERRITOIRES CONSEILS

Webconférence

Entrepreneuriat de territoire et collectivités locales : les territoires en transition

GROUPE



Web conférence, le 5 avril 2018

- INTRODUCTION
- **Séquence 1** : de nouvelles formes d'entrepreneuriat hybride en réponse aux besoins locaux
- **Séquence 2** : La co-construction territoriale : état des lieux et méthode, Charles Benoît Heidsieck, le Rameau
- **Séquence 3** : les prérequis à la mise en place de la co-construction
- Pour aller plus loin...

Territoires Conseils informe communes et intercommunalités et accompagne les territoires pour un développement durable

LES MISSIONS

1. **INFORMER** les élus et leurs collaborateurs en répondant à leurs questions ; **anticiper** leurs demandes d'appui
2. **ACCOMPAGNER** les territoires intercommunaux dans leurs évolutions, **adapter** l'offre aux nouvelles attentes et **publier** les dossiers pédagogiques et les méthodologies pour l'élaboration de politiques territoriales
3. **VALORISER** les expériences territoriales *inspirantes*.

Le public cible de Territoires Conseils

- ▶ Les communes de moins de 10 000 habitants
- ▶ Les communes nouvelles et les communes déléguées, quelle que soit leur taille
- ▶ Les intercommunalités, sans limite de seuil
- ▶ Les territoires de projet (PETR/Pays, PNR...)

INFORMER LES ÉLUS ET LEURS COLLABORATEURS

- ▶ Le **service de renseignements téléphoniques gratuit (12 000 questions/an)** pour les communes de moins de 10 000 hab., les intercommunalités, les communes nouvelles et les communes déléguées, sans limite de seuil
- ▶ Les contenus du **site Internet** : www.caissedesdepotsdesterritoires.fr et 24 **newsletters** / an envoyées à 13 000 abonnés les 1^{er} et 3^{ème} jeudis du mois
- ▶ **11 lettres mensuelles** *En direct de Territoires Conseils* / an et leurs suppléments d'information (20 000 collectivités destinataires)

Outils pédagogiques et méthodologiques

Tous nos outils d'accompagnement sont disponibles sur www.caissedesdepotsdesterritoires.fr

- ▶ [Boîte à outils](#) (outils de simulation : finances et fiscalité)
- ▶ [Base documentaire](#) (fiches pédagogiques et autres publications)
- ▶ [Base d'expériences](#)
- ▶ [Téléconférences](#) (téléphone ou web)
- ▶ [Appui juridique](#) (questions / réponses juridiques)
- ▶ [Dossiers](#)
- ▶ [Vidéos de témoignages des territoires](#)

Séquence 1 : de nouvelles formes d'entrepreneuriat hybride
en réponse aux besoins locaux

GROUPE



- Un mouvement entrepreneurial qui réinvente de nouvelles manières d'entreprendre, plus collectives, dans le but de générer un des réponses en faveur d'un développement économique plus ancré, plus durable, et plus inclusif

Dans un contexte de :

- Pression sur les ressources financières des collectivités
- Aspiration sociétale à engager les modes de production et de consommation sur la voie de la transition écologique
- Redécouverte des ressorts endogènes du développement local
- Engagement citoyen pour une réappropriation de solutions économiques porteuses de sens et d'intérêt collectif

- Des réponses inédites à des problématiques locales d'intérêt collectif ex : stimuler et relocaliser des filières éco., assurer une meilleure répartition de la valeur économique au sein d'une filière, assurer un mode de développement plus inclusif, valoriser une ressource de manière durable,...
- Un modèle d'entrepreneuriat fondé sur la valorisation durable des ressources endogènes des territoires (ressources naturelles, paysage, ressources immatérielles,...)
- La coopération territoriale et l'innovation sous toutes leurs formes comme moteur de développement
- Des formes de gouvernance démocratiques, multi-acteurs, et multi parties prenantes
- Ancrage et réinvestissement de la valeur dans l'économie locale

- **Stimuler et relocaliser les filières économiques sur le territoire** : c'est l'objectif d'Archer, un groupe d'insertion du bassin d'emploi de Romans sur Isère misant sur la valorisation des savoir-faire locaux, et les ressorts de la coopération territoriale (mutualisation de la recherche de marchés, comités d'entreprises, achat, immobilier,...)
- **Créer de la valeur par le développement des circuits courts** : Avec 160 salariés et un CA de 26 Mios d'euros, la coopérative les Fermes de Figeac, a construit son développement en misant sur l'ancrage local, le raccourcissement et la maîtrise des maillons de la chaîne de valeur, pour ensuite élargir ce modèle à la production d'énergies, notamment
- **Valoriser les potentiels de l'économie circulaire sur son territoire** : le SMICVAL, un syndicat de traitement et de valorisation des déchets s'engage depuis sa crantion en tant qu'acteur du développement local. Une volonté politique qui prend appui sur sa connaissance des gisements et des potntiels locaux en vue de rassembler dans une structure partenariale ad hoc l'ensemble de la chaîne d'expertise et de l'accompagnement – collectivités locales, associations, éco-organisme,s, entreprises,...pour l'essor de l'économie circulaire
- **Valoriser de manière durable la ressource bois locale** : Implantée en Haute Loire sur le plateau du Velay, la SCIC ERE43 propose un service de fourniture de chaleur aux collectivités, particuliers, et entreprises locales. Elle a développé une activité reposant sur la valorisation de la ressource bois locale, l'intégration des maillons de la chaîne de valeur de l'amont forestier à la maintenance des installations. Un modèle inspiré des principes de l'économie de la fonctionnalité et de l'économie circulaire.

Différentes formes de réponses aux enjeux / besoins locaux, alternatives à l'action publique et à l'entrepreneuriat classique

Gouvernance classique

- **Des initiatives entrepreneuriales individuelles fondées sur une démarche éthique du dirigeant**
 - ✓ *Ressorts / notions clés* : consommation responsable – « made in territoires » – positionnement de niche sur marchés émergents, commerce équitable, etc.
 - ✓ *Limites / risques* : green-washing, positionnement en « poisson pilote » de l'économie classique sur marchés tests/ émergents.

Gouvernance hybride : classique / ESS

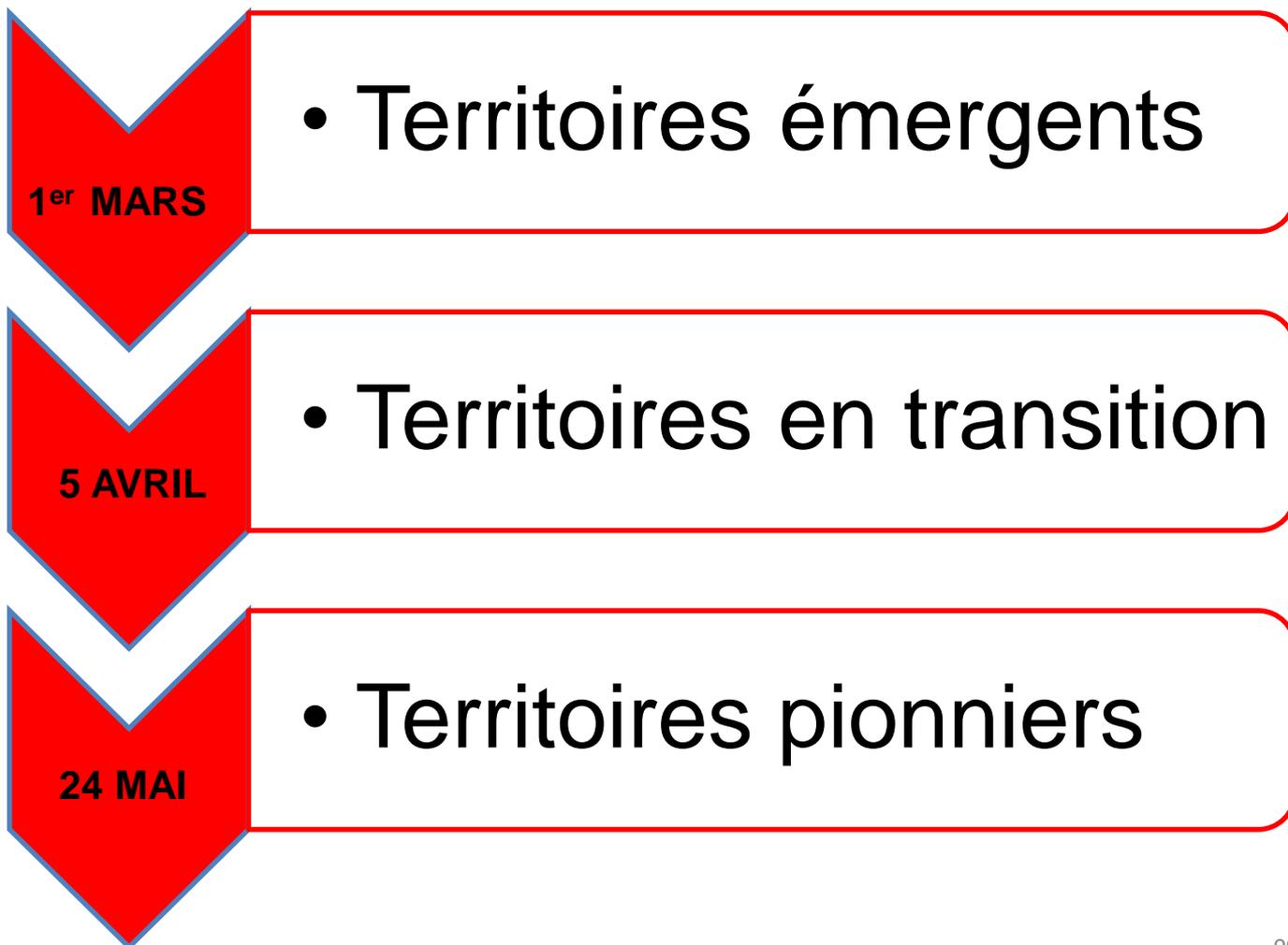
- **Des rapprochements entre acteurs de l'économie classique et acteurs de l'économie sociale** ex : Vitamine T
 - ✓ *Ressorts / notions clés* : apports croisés de compétences et de ressources, création de nouvelles niches de marché, gouvernance hybride, mécénat de compétences, ...
 - ✓ *Nouveaux métiers, nouveaux savoir-faire* : ingénierie pour favoriser les appariements entre acteurs de l'éco. classique / ESS
ex : le Labo des partenariats en Alsace

Gouvernance multi-prenantes

- **L'entrepreneuriat de territoire, multi-acteurs et multi-partenarial, pour générer un projet économique porteur de solutions ancrées et intégrées.**
 - ✓ *Ressorts* : la coopération territoriale, la mutualisation, des modèles de gouvernance hybrides, démocratique, la confiance, l'alignement d'intérêt, le réinvestissement et la boucle locale de développement, ...
 - ✓ *Nouveaux outils* : clusters, générateurs de projets, ingénierie territoriale mutualisée
 - ✓ *Nouveaux profils* : les entrepreneurs / développeurs de territoire
 - ✓ *Nouveaux métiers* : l'émergence, les « générateurs de projets »,

- De solutions pas en marge, pas en poissons pilote, ni en palliatif ou substitutif de l'action publique mais **une voie complémentaire** (cf. travaux d'Elinor Ostrom, Prix Nobel d'Economie en 2009)
- Réponse adaptée pour les territoires ruraux
- Notion « d'Emergence », de « générateur d'activités »

Le cycle de webconférence sur l'entrepreneuriat de territoire



5 AVRIL

• Territoires en transition

- Comment faire émerger des entreprises de territoire?
- Quelle(s) type(s) d'ingénierie(s) requise(s) pour accompagner leur essor?
- Quelle(s) méthode(s) de co-construction ?
- Quelle complémentarité entre ingénierie publique et ingénierie mutualisée?
- Quel modèle de financement de cette ingénierie?
- Comment structurer des écosystèmes favorable à l'éclosion des initiatives entrepreneuriales collectives?
- Quels sont les pré-requis? Quels sont les freins?

Séquence 2 : Témoignage d'un expert de la co construction

Le Rameau, laboratoire de recherche dédié aux alliances innovantes au service du bien commun

GROUPE



Webconférence Territoires Conseils

La co-construction territoriale : état des lieux et méthode

5 avril 2018

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr
www.lerameau.fr

En partenariat avec :



Le RAMEAU, en quelques mots

- Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche dédié aux alliances innovantes** au service du bien commun.
- Depuis dix ans, il **anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance, et teste des méthodes d'ingénierie**, mises à disposition de tous en open source.
- Une démarche de **recherche fondée sur 3 leviers** : les dialogues de gouvernance avec suivi sur 36 mois minimum, les études scientifiques et la mise en débat entre acteurs, notamment sur les territoires

Un modèle de recherche empirique atypique

Le RAMEAU en chiffres

Association d'intérêt général, créée en 2006

12 ans de recherche appliquée

500 organisations bénéficiaires

850 expérimentations de terrain

50 études de référence

30 groupes de réflexion prospective

50 M€ mobilisés pour le changement
d'échelle d'innovations sociétales

1,5 M€ de budget / 8 permanents
et 8 contributeurs réguliers

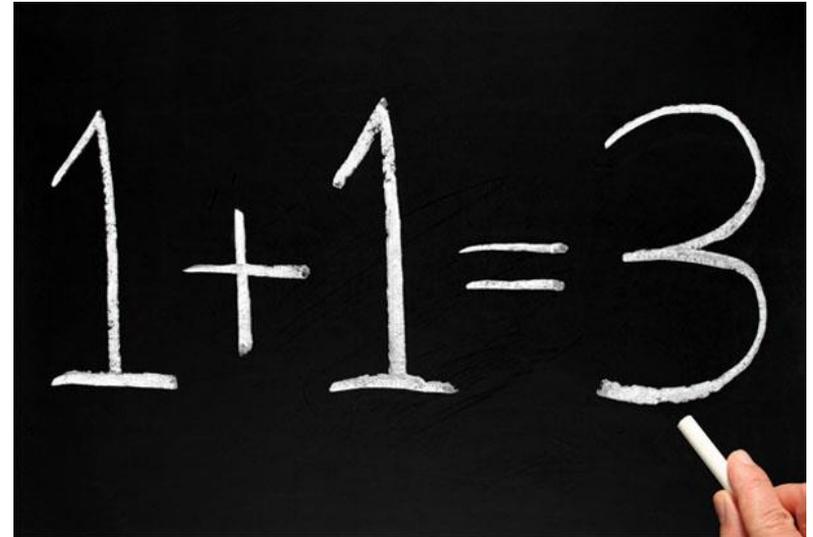
En co-construction avec notamment



Qu'entend-t-on par alliances ?

Création, entre **différents acteurs**,
de **nouvelles solutions** aux **enjeux**
économiques, sociaux,
environnementaux et sociétaux
de l'écosystème

Position, qui traduit une capacité
d'**ouverture à l'autre** et une volonté
de **co-construction**.



Sommaire



Le mouvement de co-construction territoriale

La méthode de co-construction territoriale



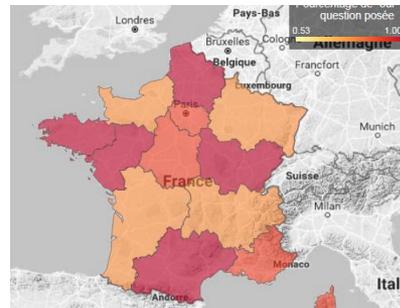
Le programme PHARE

- **Le programme PHARE est le deuxième programme quinquennal de l'Observatoire des partenariats**, créé en 2008 par Le RAMEAU en partenariat avec la Caisse des Dépôts
- Son objectif est d'**éclairer les fragilités territoriales où les stratégies d'alliances sont pertinentes**
- Méthodologie : Croiser **3 prismes d'analyses** :

Par domaines



Par territoires



Par acteurs



Programme d'études réalisé par **Comisis et OpinionWay**, sous la direction scientifique d'**Anne ROBIN**, dont les résultats sont consultables grâce à un tableau de bord interactif créé par **Spallian**

Le programme PHARE est mené en partenariat avec la Caisse des Dépôts, Generali, la Fondation EDF, le Ministère en charge de la Vie Associative, le Medef, Le Mouvement Associatif, Le RAMEAU et United Way.

La définition des fragilités des territoires

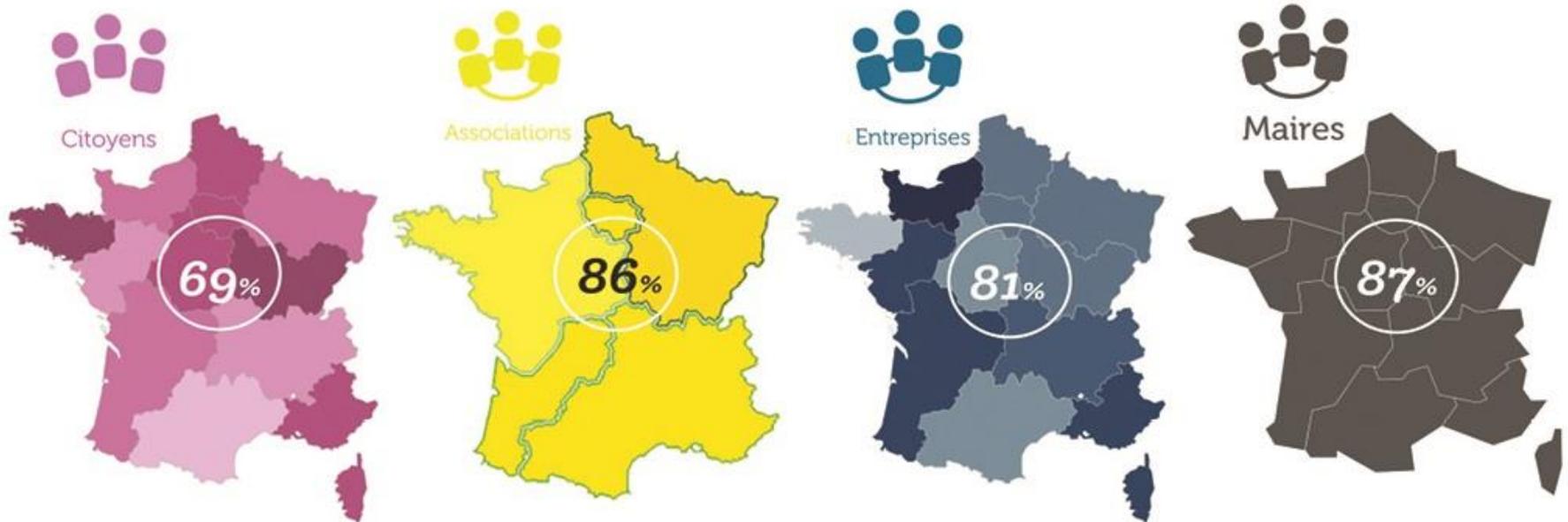
La notion de **fragilité** est **évolutive ET dépendante de son environnement**. La fragilité ne peut se repérer, non pas à partir d'un seuil idéal d'une Société se considérant épanouie, mais bien au travers de l'écoute des vécus et des écarts enregistrés entre des populations sur des territoires eux-mêmes bien définis.

L'ambition du programme d'études a donc bien été de tracer un premier état des lieux de la réalité des fragilités perçues et vécues par la population et par les différentes organisations sur chaque territoire à partir d'une liste de critères.



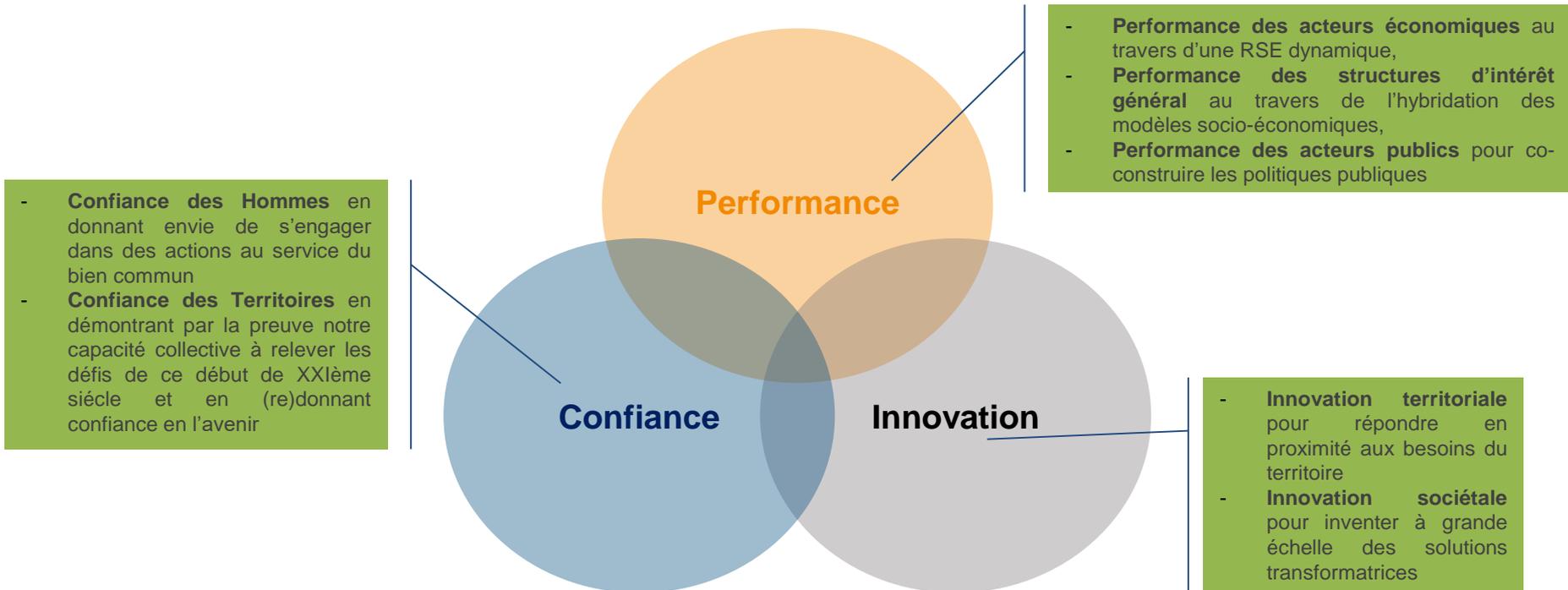
- ▶ Dans le prolongement d'une analyse exploratoire, **16 domaines ont été retenus** pour identifier les fragilités des territoires autour des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux :

Les alliances, sources d'innovation



L'ensemble des acteurs plébiscitent un « devoir d'alliances » pour inventer des solutions innovantes

Quels impacts de ces alliances ?

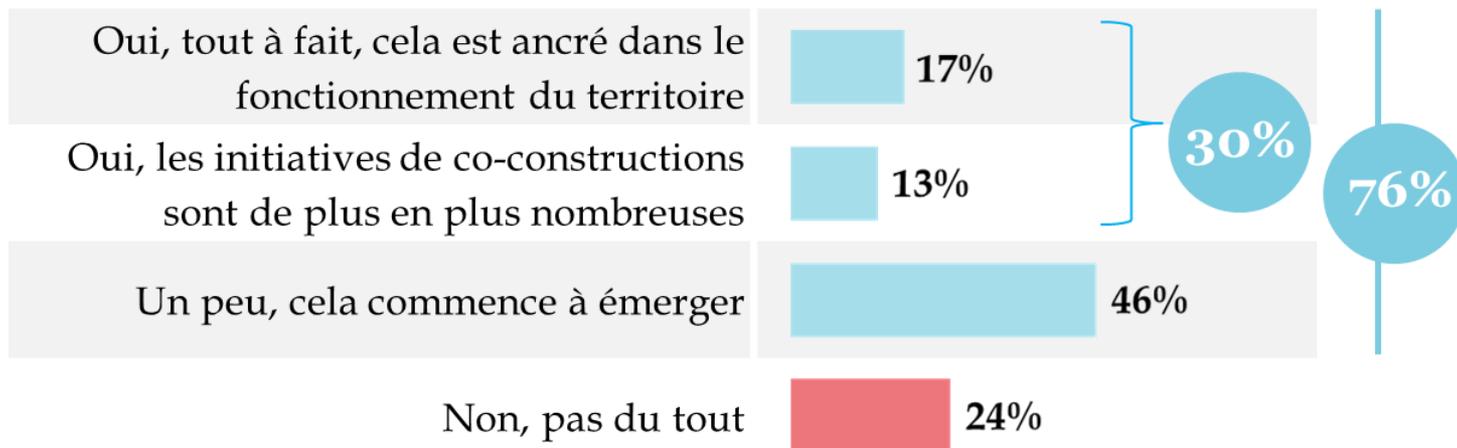


Les démarches apprenantes produisent 3 natures d'impact

L'émergence de la co-construction territoriale

Q4 - Votre territoire est-il porteur d'une dynamique de co-construction entre les différents acteurs (associations, entreprises et collectivités territoriales) ?

Base : Ensemble des Maires



Une dynamique de co-construction qui s'incarne sur les territoires

* Source : Etude PHARE-Institutions 2016

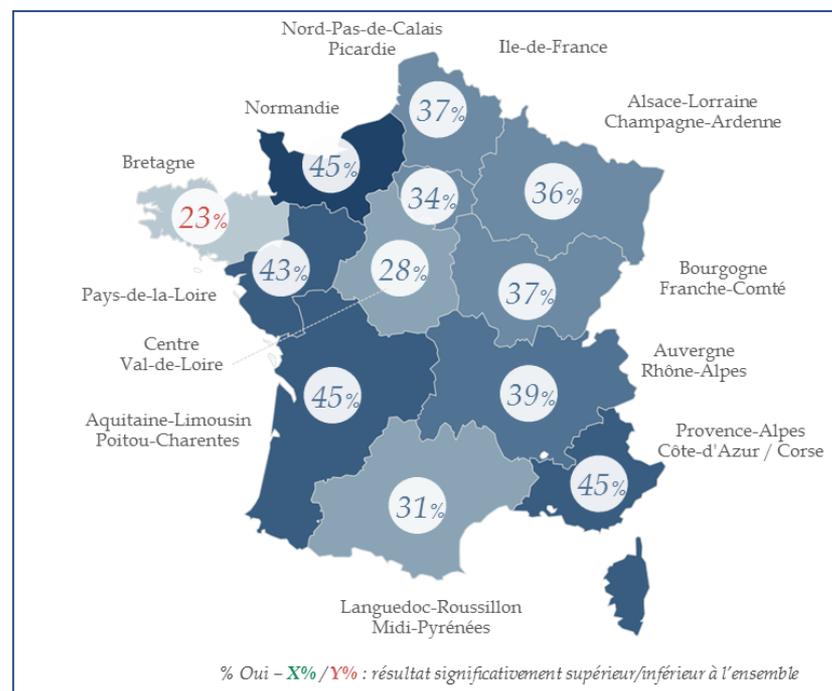
Illustration :

Etat des lieux des partenariats associations - entreprises

- **37% des entreprises et 38% des associations** développent une relation partenariale en France¹.
- **1,2 millions de partenariats avec des spécificités territoriales très marquées.**
- **4 types de partenariat complémentaires** : mécénat, pratiques responsables, coopération économique, innovation sociale¹.
- **La 3ème ère des relations partenariales** : l'innovation partagée.

Une réalité qui s'incarne différemment selon les territoires

Les taux de pratique des entreprises



¹ Respectivement PHARE-Entreprises et Associations (Comisis-OpinionWay, septembre et octobre 2015)

² Guide pratique « construire ensemble » (MEDEF – Le RAMEAU, avril 2014)

Des maires co-créateurs d'alliances

Q8 – Selon vous, quel est / serait le rôle des collectivités pour développer des alliances en territoire ?

Base : Ensemble des Maires



Des collectivités à la manœuvre dans la co-construction

Sommaire

Le mouvement de co-construction territoriale



La méthode de co-construction territoriale



La démarche de co-construction en territoire

Les 4 dimensions de la co-construction

Solutions

Quelles actions mettre en place pour une ingénierie adaptée à la co-construction en territoire ?

Chaîne de valeur

Quels rôles complémentaires entre acteurs du territoire ? Comment articuler les apports respectifs ?

Modèle économique

Comment financer l'ingénierie de co-construction sur le territoire ?

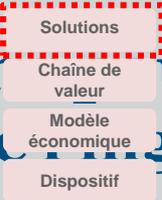
Dispositif

Au sein de quelle organisation ? Avec quelle gouvernance ? Dans quel cadre technique ?

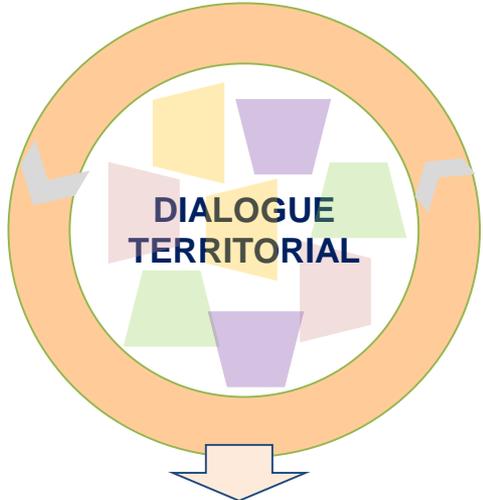
4 questions pour construire une démarche de co-construction en territoire



Les solutions pour co-construire : Panorama de l'ingénierie



Animer le territoire



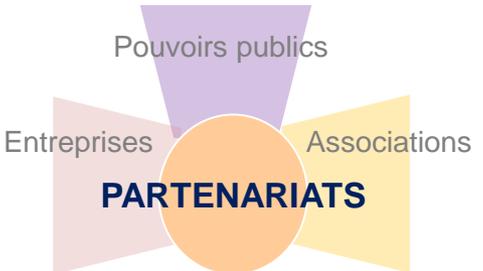
- 1 – Partager les connaissances
- 2 – Sensibiliser aux partenariats
- 3 – Mettre en relation

Expérimenter collectivement



- 1 – Faire émerger les besoins
- 2 – Co-construire des solutions
- 3 – Evaluer les résultats

Accompagner les organisations



- 1 - Préparer les partenaires
- 2 - Accompagner le partenariat
- 3 – Evaluer le partenariat

3 solutions d'ingénierie dont le territoire à besoin pour co-construire



L'expérience de « pionniers »

Agir Ensemble sur le Territoire

Présentation

Initié par la Communauté de communes Charenton - Saint Maurice, *Agir Ensemble sur le Territoire* anime un dialogue entre acteurs du territoire (entreprises, associations, pouvoirs publics) et accompagne / facilite la mise en œuvre de solutions co-construites sur 3 thématiques : l'insertion des jeunes, le handicap et la lutte contre la précarité.

Objectifs

- Faciliter le rapprochement entre les acteurs locaux du territoire
- Coopérer avec eux à l'élaboration d'actions locales

Données clés

- Lancement en 2012
- 140 acteurs du territoire mobilisés au lancement (dirigeants d'entreprises, dirigeants associatifs, et pouvoirs publics)
- 50 contributeurs actifs sur les axes de travail
 - 200 élèves bénéficiaires par an du programme sur l'insertion des jeunes



Plateforme RSE Nantes métropole

Présentation

La plateforme RSE de la métropole nantaise est une communauté d'acteurs engagés pour le développement et la promotion de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) avec un mode de gouvernance partagé.

Objectifs

- Essaimer la RSE et permettre aux entreprises, notamment les TPE & PME, d'être le plus efficaces possible dans leurs démarches RSE
- Travailler avec l'ensemble des composantes du territoire sur la base d'une philosophie partagée

Données clés

- Date de création: 2013
- Nombre d'ambassadeurs: 120 ambassadeurs
- Chiffres clés activité:
 - 125.000 visites depuis le lancement du site
 - 5.000 visiteurs par mois en moyenne



Labo des Partenariats d'Alsace

PARTENARIATS

Présentation

Face aux défis de nos territoires, le développement des solutions de demain passe par la mobilisation de chacun et la capacité des acteurs de tous les « univers » (ESS, entrepreneuriat, service public, PME et grandes entreprises, université etc.) à inventer ensemble des réponses nouvelles à ces enjeux. C'est l'objectif du Labo régional des partenariats, porté par Alsace Active. Il vise à mettre en relation l'ensemble des acteurs et citoyens des territoires afin d'innover collectivement pour répondre ensemble aux enjeux sociétaux locaux.

Objectifs

- Ouvrir de nouvelles perspectives de développement pour les organisations
- Favoriser les partenariats gagnant/gagnant sur le territoire
- Contribuer à la co-construction du bien commun

Données clés

- Date de création: 2012
- 5500 personnes ont participé aux événements et actions du Labo
- 82 événements inspirants et connectant les acteurs locaux
- 107 partenariats initiés par le Labo impliquant : 56 entreprises, 83 associations et entrepreneurs sociaux, 25 collectivités et acteurs publics



Emergence

EXPERIMENTATIONS COLLECTIVES

Présentation

Emergence, démarche portée par Franche-Comté Active, mobilise et accompagne les territoires pour y favoriser la création d'activités économiques et d'emplois, à partir de besoins non satisfaits ou de ressources à valoriser.

Objectifs

- Identifier des potentiels de développement sur les territoires et générer de l'activité économique,
- Mobiliser de manière transverse et décloisonnée les acteurs du territoire, dans l'intérêt des projets,
- Permettre un développement endogène et ascendant des territoires

Données clés

- Démarrage en 2012, expérimentation en 2014, déploiement en 2017
- 6 territoires accompagnés, 15 projets en cours via la démarche
 - + de 60 partenaires différents mobilisés en 2015, + de 20 séances de travail collectives sur 2015

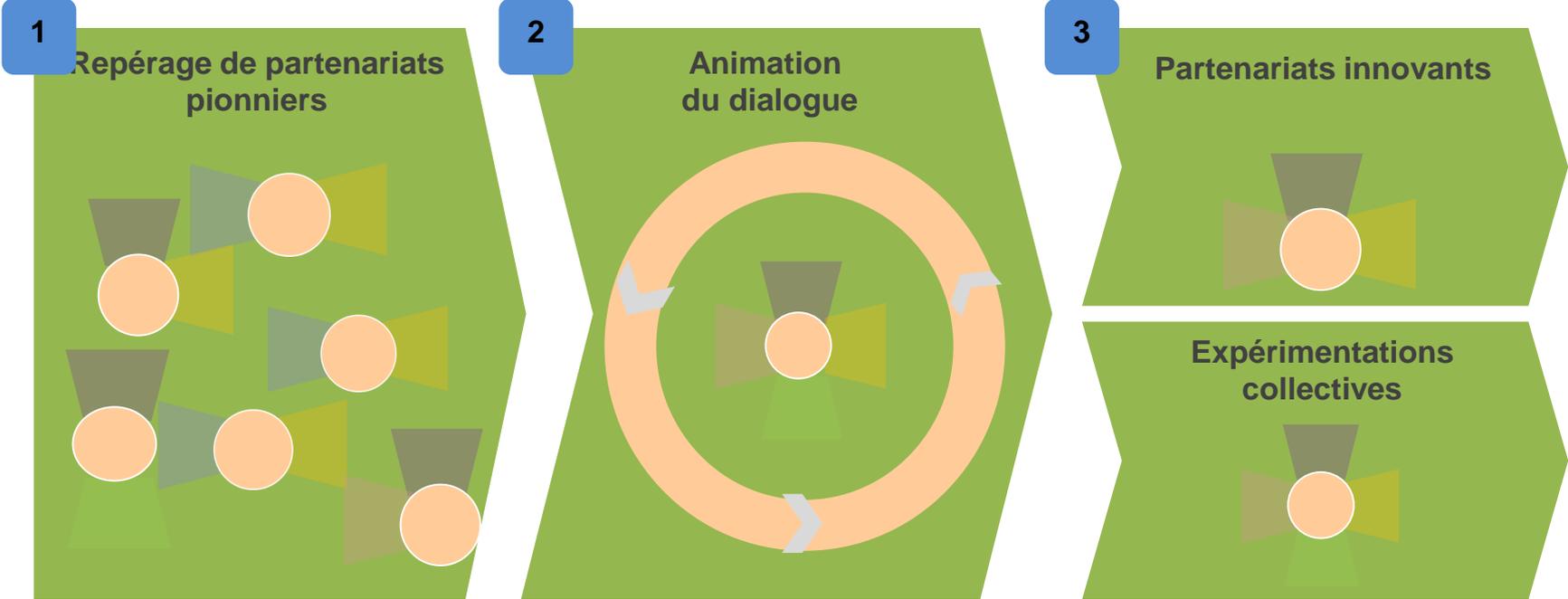


Des exemples inspirants qui mettent en œuvre des démarches de co-construction sur leur territoire

Pour plus d'illustrations, voir « Référentiel co-construction territoriale »
<https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/>

- Solutions
- Chaîne de valeur
- Modèle économique
- Dispositif

Les solutions pour co-construire : Cheminement des territoires



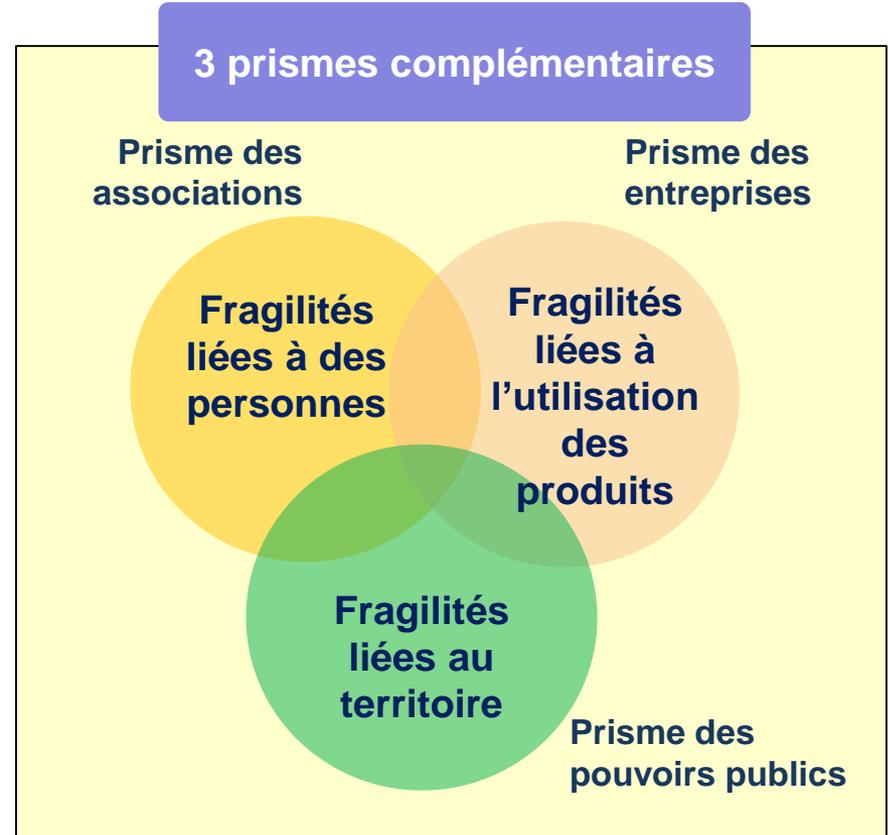
Une maturité qui se construit dans le temps



La chaîne de valeur territoriale : Des positions complémentaires



- Chaque acteur du territoire a un rôle et des enjeux spécifiques sur lesquels il faut capitaliser pour co-construire.
- Les associations, les entreprises et les pouvoirs publics ne perçoivent pas les fragilités sociétales de la même manière.
- Les prismes étant complémentaires, il s'agit d'articuler les différentes visions de chacun et d'optimiser les synergies.



Un décloisonnement à réaliser pour valoriser des rôles complémentaires





La chaîne de valeur territoriale : L'équilibre à définir

Parties prenantes du territoire	Apports au territoire	Enjeux des parties prenantes
Pouvoirs Publics	<ul style="list-style-type: none"> Financement de l'ingénierie Portage politique Mobilisation / facilitation / action 	<ul style="list-style-type: none"> Création de valeur économique Emulation du territoire
Associations	<ul style="list-style-type: none"> Participation Idées Engagement politique 	<ul style="list-style-type: none"> Développement / consolidation de l'activité R&D / innovation
Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> Crédibilité dimension économique Financement Compétences RH 	<ul style="list-style-type: none"> Ancrage territorial RSE Nouveaux marchés
Citoyens	<ul style="list-style-type: none"> Idées Enthousiasme 	<ul style="list-style-type: none"> Espaces de participation Qualité de vie territoriales Lien social
Universités	<ul style="list-style-type: none"> Crédibilité Veille territoriale Mobilisation des jeunes (compétences, futurs porteurs) 	<ul style="list-style-type: none"> Ancrage territorial Objets d'étude / recherche
Media	<ul style="list-style-type: none"> Recherche de porteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Recherche d'expériences concrètes locales

Un équilibre à établir entre l'apport au territoire et la réponse aux enjeux de chacune des 6 parties prenantes du territoire



Modèle socio-économique : Niveau de maturité pour financer l'ingénierie



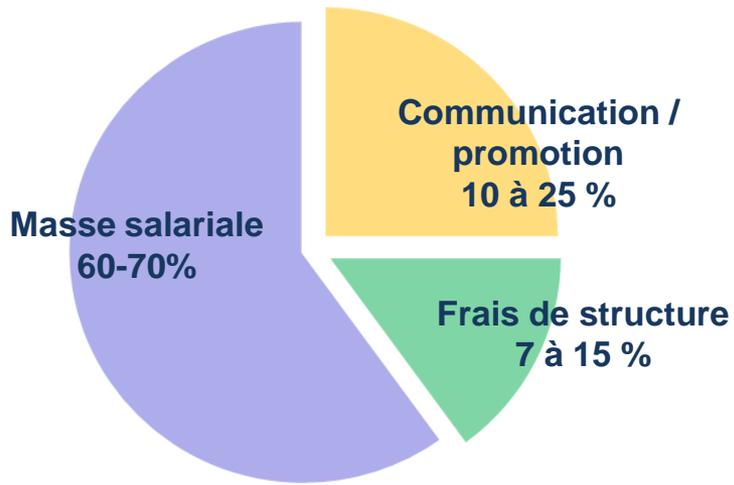
- **Une meilleure compréhension de la notion de modèle socio-économique à partager**

- Une clarification à réaliser sur la différence entre le modèle économique de l'ingénierie d'animation et d'accompagnement à distinguer de celui des projets
- Un modèle économique expérimental se distinguant du modèle économique de déploiement, restant à inventer

- **Un besoin d'hybridation des ressources autour de la règle des 4 tiers**

- Règle des 4 tiers : 1/3 de financement public, 1/3 de financement privé, 1/3 de prestations de service, 1/3 de valorisation du bénévolat

Structure des coûts de l'ingénierie territoriale

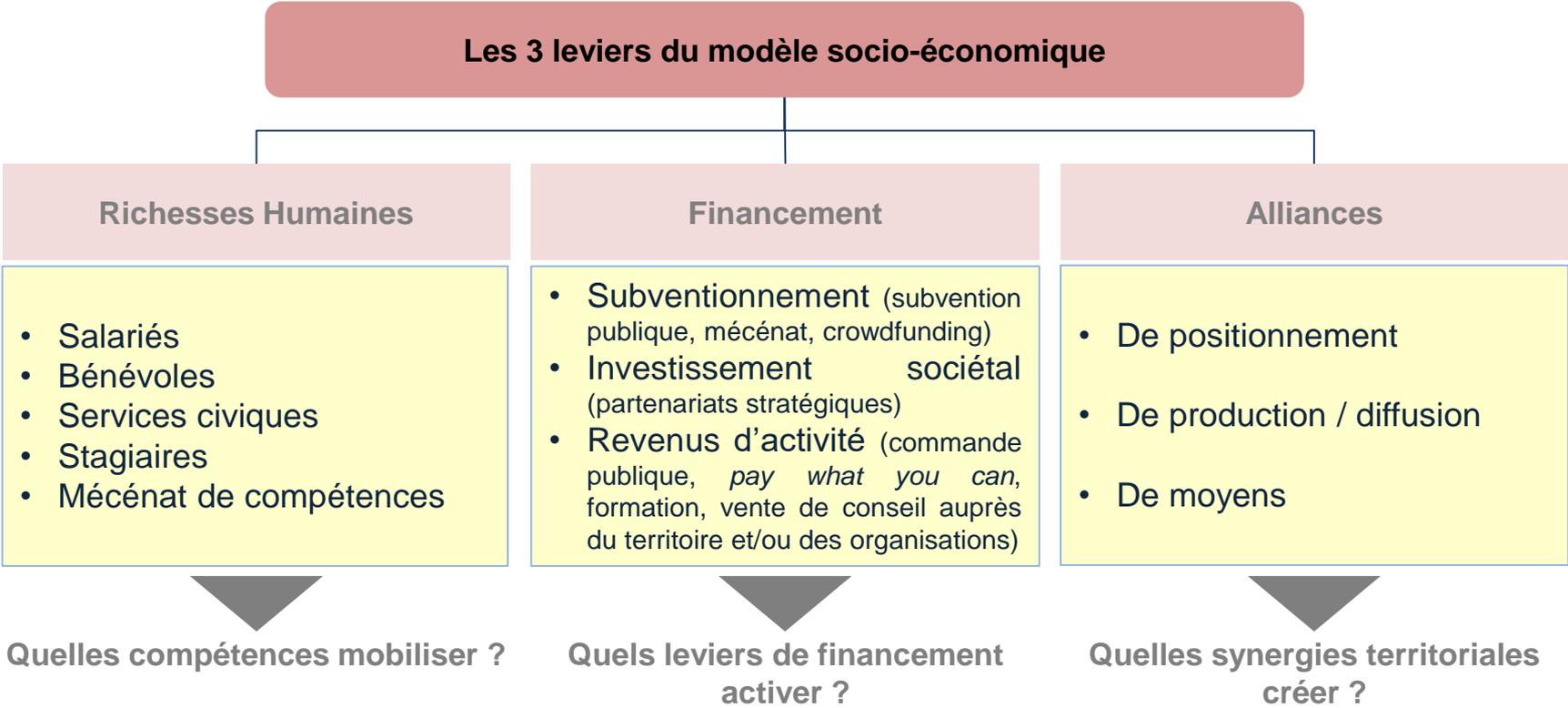


Des modèles économiques hybrides qui restent encore largement à inventer





Modèle socio-économique : Les leviers du modèle socio-économique



Des modèles économiques de plus en plus hybrides, de mise en synergie et marqués par l'évolution numérique

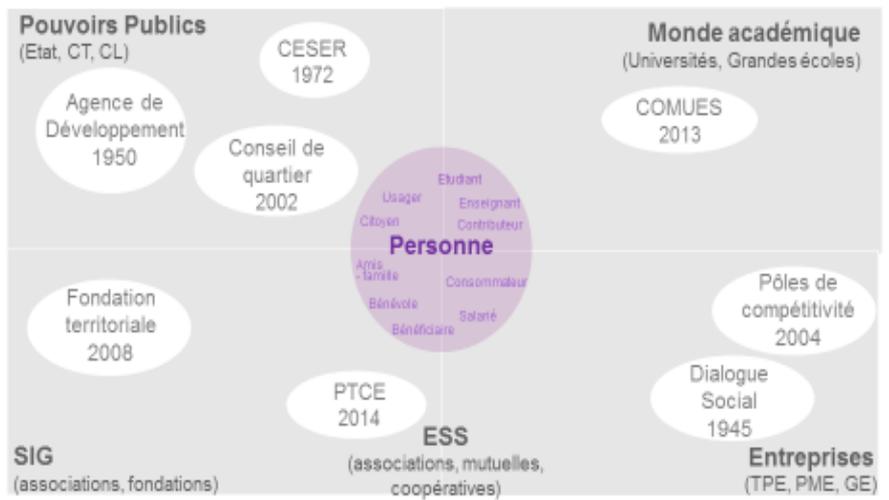


Dispositif d'innovation territoriale : Organisation et gouvernance



- Une question structurelle à traiter après avoir la solution est clairement définie
- De nombreux dispositifs de co-construction existent déjà sur le territoire :
 - A l'initiative des Pouvoirs publics : Agences de développement économiques, CESER, Conseils de quartier,
 - A l'initiative des acteurs privés : Pôles de Compétitivité, PTCE, Fondations Territoriales, dialogue social
 - A l'initiative du monde académique : COMUES
- Quatre possibilités structurelles selon le territoire
 - Articuler les dispositifs existants
 - Créer de nouveaux dispositifs
 - Intégrer la solution dans une organisation existante
 - Adopter une organisation informelle... au moins au lancement

Principaux dispositifs de co-construction territoriale



Des réponses en matière de dispositif à adapter selon le territoire



Les besoins identifiés en matière de co-construction territoriale

**Développer les compétences liées
aux démarches de co-construction
territoriale**

**Favoriser les démarches de co-
construction**

Dialogue territorial



Partenariats entre
organisations



Expérimentations
collectives



Faire
émerger les
démarches

*Mobiliser les
acteurs*

Pérenniser
les
démarches

*Consolider le
modèle*

Déployer les
démarches

*Irriguer auprès
de partenaires*

***3 démarches de co-construction qui
nécessitent des compétences spécifiques***

Lever les freins inhérents à ces 3 étapes

***Développer les compétences, lever les freins pour passer de quelques
pionniers à une capacité plus large d'accompagner les territoires***

Pour aller plus loin !

Centre de ressources numériques « co-construction territoriale »



Un travail de co-construction ayant notamment impliqué :

- AMRF, ARF, Caisse des Dépôts, CESE, CGET, Ministère de la Ville-Jeunesse-Sport, MEDEF, Mouvement Associatif, SGMAP, RTES...**

Un référentiel et un site dédié publiés en novembre 2016 : <https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/>

Mooc « les alliances qui changent les territoires »



Les MOOCs « Les partenariats qui changent le monde » et « Les alliances qui changent les territoires » sont disponibles gratuitement sur la plateforme Coursera : <http://www.coursera.org/essec>

Le tableau de bord interactif pour l'Observatoire des partenariats



Un site dédié a été créé en novembre 2016 : <http://observatoire-des-partenariats.fr/>

3 séries d'outils au service des territoires



Séquence 3 : Les pré requis à la mise en place d'un développement endogène

GROUPE



Les pré requis de la genèse de l'entrepreneuriat de territoire

A travers
votre expérience, votre vision
et/ou l'apport de Charles
Benoît Heidsieck,
merci de répondre aux trois
questions suivantes

Les pré requis de co construction ?

La démarche de co-construction :

- Ressemble plus à une démarche projet avec planning, objectifs, ...
- S'apparente à un processus itératif ou le lâcher prise est nécessaire

Les pré requis de la co-construction

L'ingénierie territoriale de la co-construction relève :

- Du fonctionnement normal d'une collectivité
- D'une démarche expérimentale d'un tiers

L'alignement d'intérêt:

- Parce qu'il doit être multi partenarial , il permet de rassembler l'ensemble des partenaires autour d'un projet sous une base contractuelle
- Parce que il doit être entrepreneurial, il permet de mobiliser certaines parties prenantes volontaires autour d'un projet sous forme d'alliances qui les oblige à modifier leur propre modèle.

La mise en place de la co- construction est :

- Une démarche rigoureuse car elle nécessite de modéliser en amont avant de lancer toute action
- Un processus expérimental qui permet au risque de l'échec de construire en avançant

- Méthode:
 - L'ingénierie de projet
 - L'expérimentation: la boucle locale de l'innovation
 - La Co construction et l'intérêt général
- Etat d'esprit:
 - La coopération comme base de développement
 - La gouvernance démocratique
- Moyens :
 - le financement de l'ingénierie
 - Le facteur temps

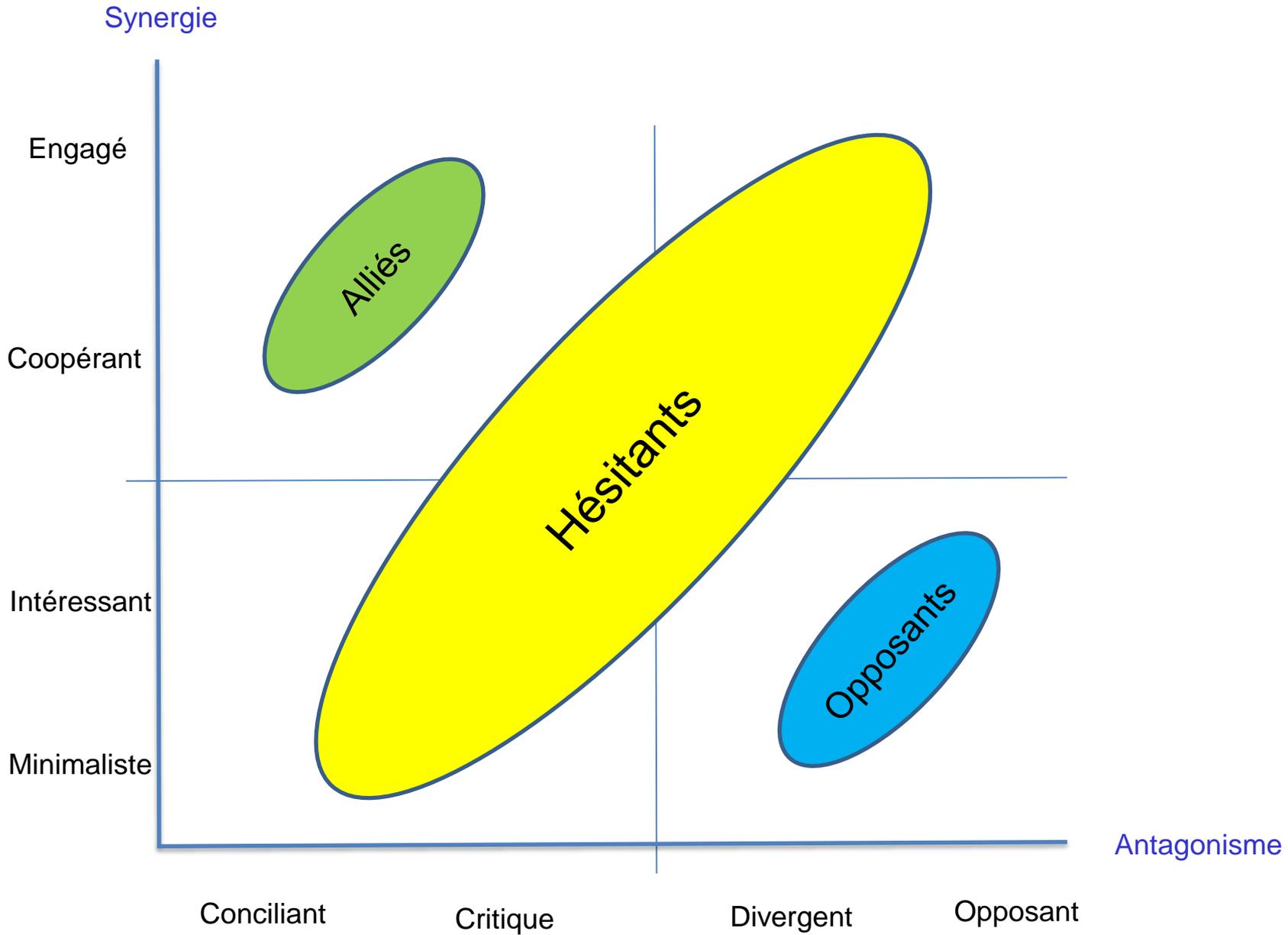
La fonction centrale de l'ingénierie de projet, au cœur du processus de croissance de l'entreprise de territoire

- Il s'agit d'une véritable fonction de développeur économique territorial d'intérêt collectif. S'appuie sur la légitimité, mais aussi la capacité à animer le processus, en déployant une méthodologie de projet, de la réflexion stratégique amont.
- On parle d'accélérateur, de catalyseur, d'assembleur
- Peut être joué par une collectivité ou un acteur territorial. Tout est histoire de posture

Outils:

- la **socio dynamique des acteurs** :
- Travail personnel de **positionnement**

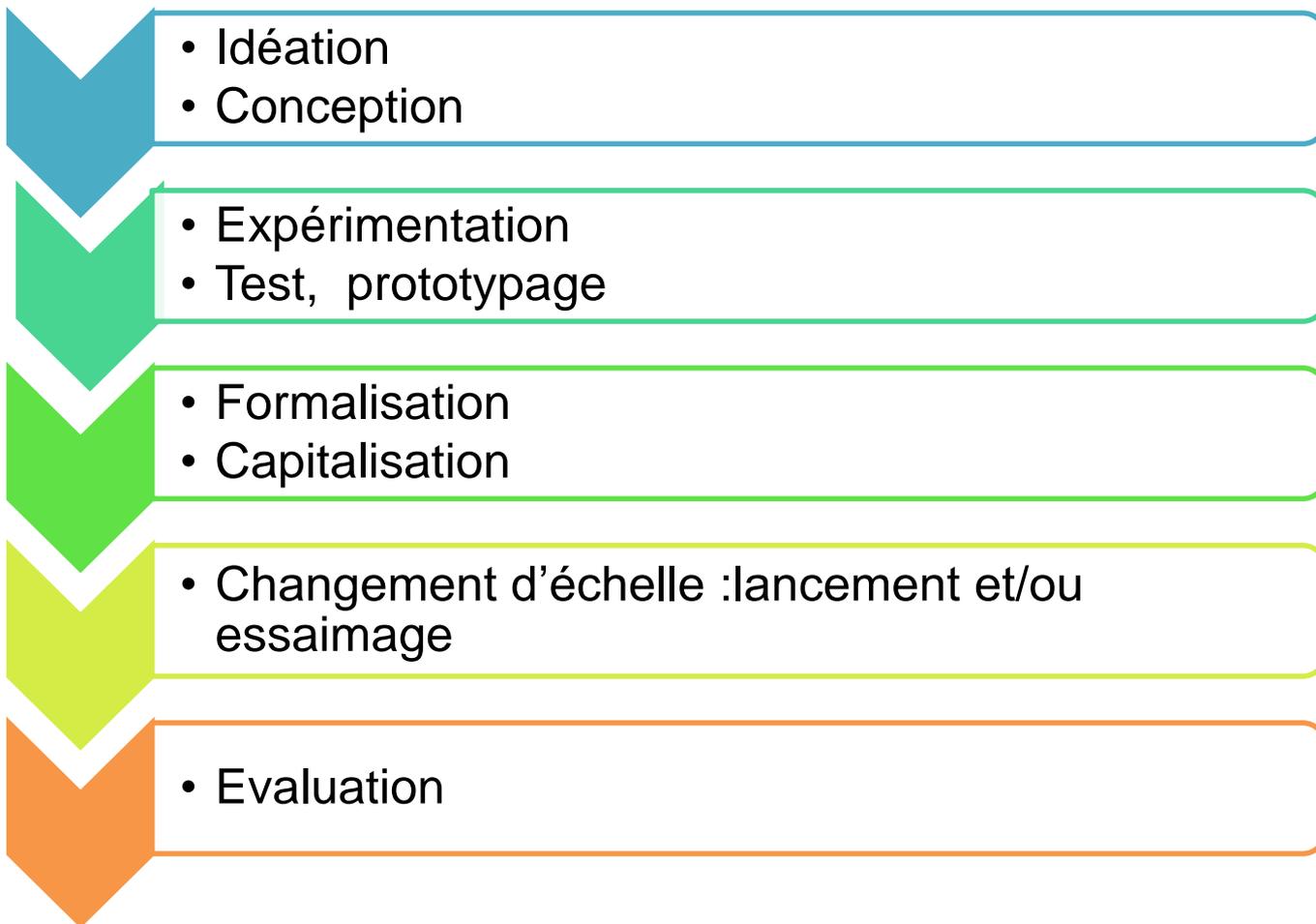
La socio - dynamique des acteurs



- Les territoires deviennent donc un **lieu d'expérimentation** qui permettent l'instauration d'une nouvelle boucle locale d'innovation allant de l'amorçage des idées à l'organisation des projets et la proposition de marchés tests.
- Il n'y a pas de territoires sans ressources, il n'y a que des territoires à mobiliser. C'est un processus long d'incubation et de prototypage de solutions innovantes : R et D territoriale
- L'innovation peut provenir de partout. L'enjeu des territoires est donc de **créer des conditions locales favorables à l'innovation**. Les territoires permettent d'organiser la **rencontre** entre des personnes différentes qui n'auraient pas l'opportunité de se rencontrer.

Outils:

- La méthodologie de l'expérimentation



La co construction de solutions inédites pour répondre à des besoins locaux

- Ce sont des solutions inédites pour répondre à des problématiques auxquelles ni l'action publique, ni la réponse entrepreneuriale classique n'auraient permis de répondre de manière efficace, globale au regard des enjeux posés.
- Si la réponse est économique, la plus-value elle réside dans sa capacité à répondre à des finalités relevant d'intérêt collectif ou général, qui sont en général citées dans les programmes des politiques publiques et les documents de programmation ou des CT.
- Outils:
 - L'alignement des intérêts (ce que j'apporte, ce que j'en retire)

Acteurs à mobiliser

Partie prenante	Apports potentiels	Intérêts / Attendus

La coopération et le processus de co construction de solutions économiques intégrées

- **L'alignement des intérêts** : processus itératif, permettant de protéger les intérêts de toutes les parties prenantes et qui permet de révéler le plus value et la complémentarité de chacun des acteurs, **Le ressort de la confiance** Elle n'est pas spontanée mais repose sur les acquis de l'expérience, elle n'est pas non plus exogène, héritage du passé se construisant par apprentissage
- **Le décryptage du jeu des acteurs** Permettre d'ajuster les points d'équilibre pour éviter les aléas moraux, de détournement du projet au bénéfice d'une des parties.
- Outils:
 - La création des conditions de la confiance

	Alliances	Partenariat
Vision	Une posture dynamique et évolutive	Un cadre défini: un objectif, une durée, des engagements
Finalité	Une solution adaptée pour co-construire des solutions nouvelles e intelligence collective dans un environnement complexe	Des résultats conformes au projet conjointement définis
Contraintes	Des obligations d'intérêt commun où le projet commun prévaut sur les intérêts de chaque parti	Des objectifs d'intérêt liés au partenariat ou obligations communes des parties prenantes
Bases de la relation	Confiance, risque géré ensemble, acceptation de l'incertitude sur la valeur crée ensemble	Confiance garantie par la maîtrise du résultat final et sécurisation des risques
Encadrement	C'est un principe du dialogue et d'actions	Ils se traduisent par une contrat ou une convention partenariale

Une gouvernance démocratique et multipartenariale pour sceller et faire vivre la coopération

- Alignement des intérêts, implication aux décisions, co construction et co pilotage, implique statuts et/ou mode de fonctionnement adéquats.
- Logique démocratique au sein des instances décisionnaires, transparence, un pacte de confiance entre les parties prenantes.
- Cet état d'esprit permet de dépasser la relation client fournisseur ou prestataire client mais d'atteindre une logique d'intérêt commun.

Outils: Les fonctions de la gouvernance:

- représentation
- pilotage/évaluation de la stratégie
- outils d'aide à la décision,

Un modèle de croissance à infusion lente

- Temps à la fois des projets mais aussi de maturation des acteurs. L'échelle est la décennie.
- Le temps long nécessaire aux apprentissages notamment de la coopération: Peu de capitalisation et spécificité de chaque système, process itératif.
- Les réussites nourrissent la confiance entre acteurs. Le projet nourrit le projet : la concrétisation d'un projet ne constitue pas une finalité en soi mais la constitution d'un terreau favorable à d'autres coopérations.
- Le réinvestissement des bénéfices réalimente le projet de développement local :
- Outils:
 - Une feuille de route partagé avec des objectifs réalistes
 - Célébrer les petits pas

Le financement de l'ingénierie

La consolidation du modèle économique : c'est le nerf de la guerre notamment par la fonction centrale du financement de l'ingénierie de projet, au cœur du processus qu'il soit porté en interne ou externalisé.

L'animation de territoire ne correspond pas qu'à du fonctionnement mais à un investissement territorial dont la méthodologie s'apparente à de la R & D territoriale

Pour la financer, le recours:

- au financement public (AAP) ,
- les appels à contributions auprès des bénéficiaires des projets,
- la mobilisation des fondations, ou GE,
- la vente de prestation de conseil,
- ou la reconnaissance de la R et D comme un process d'ingénierie à part entière susceptible à ce titre de bénéficiaire du CIR en faisant entrer la méthode de projet dans un cadre normalisé.

Outils:

➤ Hybridation des financements



(((TERRITOIRES CONSEILS

Collectivités territoriales, pourquoi cela vous concerne ?

GROUPE



- La collectivité, **lieu d'ancrage** et de mobilisation autour de la valorisation et de la co-gestion des Communs
- La collectivité est **garante du temps long**
- La **consolidation du modèle économique** : c'est le nerf de la guerre
- Une réponse à des **enjeux de politique publique**
- Ces démarches entrepreneuriales nécessitent une gouvernance démocratique et multi-partenariale pour sceller et faire vivre la coopération. La collectivité peut jouer ce **rôle de mise en relation**.

Le rôle des collectivités dans le processus de croissance de ces démarches

- La CT est plus partenaire que client au vu de l'alignement d'intérêt recherché. Les moyens à dispo sont :
 - Faciliter et accompagner les dynamiques : mise en lien, faciliter l'accès au foncier, légitimer, communiquer, cautionner, faire évoluer les règles...
 - Utiliser la commande publique en assurant aux entreprises un débouché
 - Mettre à disposition des services techniques
 - Jouer un rôle de tiers de confiance

(((TERRITOIRES CONSEILS

Pour aller plus loin

GROUPE



- Des **journées d'échange et d'informations** nationales ou régionales



- Un **accompagnement terrain** permettant de faciliter l'appui à une structuration collective d'un entrepreneuriat de territoire



- Un cycle de **webs conférences**



- Le dossier [entrepreneuriat de territoire](http://caissedesterritoires.fr) - *caissedesterritoires.fr*

- Fiches expériences
- publications,
-



Un générateur de projet en Alsace

Ecooparc est un générateur de projet sur le Parc Naturel Régional des Ballons des Vosges. Lancé en 2016 conjointement par le PNR et une Coopérative d'activité (Coproductioin), il a déployé pendant 30 mois une méthodologie d'intervention permettant de faire émerger de l'activité à dimension collective sur des territoires du PNR. Cette expérimentation a été financé par des fonds européens le Conseil Régional.

Cette démarche a permis de mettre en place une méthode d'intervention et de mobiliser un certains nombres de partenaires : EPCI où Eccoparc a développé sa méthodologie, réseaux d'expert, partenaires techniques, collectifs des groupes projets, ...

A l'heure de la pérennisation du dispositif, un travail de formalisation des acquis a été effectué ainsi qu'une cartographie des acteurs permettant d'identifier les facteurs clés de succès pour la poursuite de l'action.

Ex d'accompagnement Territoires Conseils

A Rodez, un pôle numérique tente de mobiliser l'ensemble des acteurs du PETR Centre Ouest Aveyron

Dans le cadre de l'élaboration du projet de territoire du PETR Centre Ouest Aveyron, une diversité d'acteurs tentent de mettre en place un pôle numérique. associant incubateurs, espaces de tiers lieux

L'agglomération, la Recherche, les grandes entreprises locales mais aussi le tissu des entrepreneurs locaux travaillent ensemble sur une vision partagé. Le PETR joue un rôle d'intermédiaire. Une fois la vision partagée de l'usage de ce nouvel outil qui doit faciliter l'utilisation du levier numérique dans les projets de développement et accélérer la mise en œuvre des projets numériques, un travail de prospective a été mis en place (Expertise juridico-stratégique, Benchmark de quelques lieux d'intérêt , définition précise des fonctionnalités de l'incubateur/accélérateur, modalités de gouvernance, modèle économique

Accompagnement à venir

A Mulhouse, l'ensemble des acteurs autour des circuits courts

La ville de Mulhouse diligente une enquête sur les facteurs de reconduction d'une opération « Climat gourmand », opération visant à favoriser l'alimentation de saison. La Fondation MACIF se lasse d'un saupoudrage de ses soutiens sans véritable effet levier.

Une dynamique collective se met en place (23 acteurs ou collectifs) aboutissant à une charte commue, la labélisation du PAT par l'Etat et la définition d'un plan d'action de 18 mesures impliquant l'ensemble des acteurs. Un animateur externe a accompagné la démarche pour aider à formaliser le diagnostic mais aussi favoriser l'émergence d'un collectif propice à la construction.

- La rediffusion de la webconférence + PPT + Synthèse
- la fiche évaluation

MERCI A TOUS !