

LE BIMENSUEL DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF

/// ISSN 0755-0006 /// 26,55 € /// 15 novembre 2023

/// www.juriseditions.fr

jurisassociations

688

COOPÉRATION TERRITORIALE

# LA CLÉ DE SOL

//// Enjeux et perspectives //// Coconstruction //// Conduite de projets

//// Bonnes pratiques //// Témoignages

P. 14

juris  
éditions DALLOZ

Lefebvre Dalloz

## LE CONTEXTE

■ Des fragilités locales et globales font apparaître des besoins nouveaux, qui appellent à l'innovation et à la redéfinition de la notion de territoire.

## L'ENJEU

■ Les dynamiques territoriales nécessitent la coordination d'un ensemble d'acteurs pour mettre en place des actions qui profitent à tous.

## COOPÉRATION TERRITORIALE

# LA CLÉ DE SOL

Sur le sol de chaque territoire se forme un écosystème spécifique qui bat la mesure de la vie locale. Une population et des aménagements forment un orchestre en constante évolution, tentant de s'unir pour construire des solutions innovantes. Témoignages et réflexions nous donnent la clé pour s'accorder : s'inspirer des spécificités du terreau local.

*Dossier coordonné par Charles-Benoît Heidsieck et Élodie Jullien (Le RAMEAU)*

## SOMMAIRE

P. 15 — Ensemble, valorisons les projets de territoire

P. 16 — Qu'est-ce qu'un territoire ?

P. 18 — Comprendre les territoires grâce à leurs citoyens

P. 20 — Chef de projet innovation territoriale : suivez le programme !

P. 21 — Les chefs de projet innovation territoriale à la loupe

P. 23 — L'innovation territoriale en action !

P. 29 — ... Et les territoires ultramarins !

P. 30 — Projets territoriaux en outre-mer : la preuve par l'exemple

P. 32 — Tribune : « Comment accompagner les territoires face au changement climatique ? »

## LES DÉFIS

■ Les acteurs locaux doivent tirer parti des spécificités territoriales pour harmoniser leur coopération et coconstruire des solutions adaptées.

**E**n 2020, le dossier « Le champ des partisans »<sup>1</sup> était publié en pleine crise post-Covid, au moment où les élus locaux exprimaient leur intention de mettre le « jouer collectif » au cœur de leur mandat<sup>2</sup>. En 2021, le dossier « Le journal des bonnes nouvelles ! »<sup>3</sup> valorisait un panel de territoires « pionniers », de l'échelon local à l'international, qui élaboraient la « Charte du "faire alliance" »<sup>4</sup>, sous l'impulsion de la Fondation des territoires.

L'an dernier, le dossier « Le cœur de l'action »<sup>5</sup> donnait la parole à celles et ceux – associations, collectivités, entreprises, initiatives citoyennes – qui jouent un rôle de « catalyseur territorial ». Il soulignait la diversité des moyens de se mettre à l'unisson au service de l'intérêt général. L'étude d'impact 2018-2022 du faire alliance en France et en régions<sup>6</sup> en mesurait les effets... mais aussi la complexité d'en faire la pédagogie.

Cette année, ce dossier nous interroge sur la notion même de « territoire(s) ». Laurent Lelli, directeur de la chaire InterActions d'AgroParisTech, en éclaire les différentes facettes<sup>7</sup>. Les témoignages du réseau Bleu Blanc Zèbre et de Territoires audacieux les illustrent<sup>8</sup>. Chacun à sa manière rend compte du « premier kilomètre des besoins » et de la force des solutions de proximité. Les 12 « bonnes nouvelles des territoires » 2023 en donnent autant d'incarnations concrètes. Elles sont issues du programme « Chef de projet innovation territoriale »<sup>9</sup>. Pierre-François Bernard, qui l'accompagne, nous livre sa propre façon de le vivre<sup>10</sup>. Les compétences de l'ingénierie locale de proximité sont ainsi mises à l'honneur, en particulier dans les « petits et moyens territoires ».

# ENSEMBLE, VALORISONS LES PROJETS DE TERRITOIRE

Ce quatrième dossier annuel sur les coopérations territoriales s'inscrit dans la continuité d'un cheminement collectif. Rappel.

Le Réseau national des maisons des associations (RNMA), l'Association nationale des pôles territoriaux et des pays (ANPP) – Territoires de projet et la Fondation du service militaire adapté nous invitent à ne pas oublier les territoires ultramarins<sup>11</sup>. Leurs spécificités nous rappellent que, derrière un cadre commun, nous devons avoir l'agilité d'inventer ensemble des solutions pragmatiques qui s'appuient sur les acteurs et les actions locales.

Dans un moment de transition, prenons soin d'écouter toutes les pistes. L'innovation vient bien souvent des situations dites les plus fragiles. Être à leur écoute n'est donc pas seulement une exigence de solidarité ; c'est aussi un principe de bon sens qui offre une direction pertinente. Valorisons les manières simples et frugales de prendre soin des territoires et des personnes les plus fragiles sans vouloir en systématiser les

modèles. Pour accompagner la diversité des projets de territoire, le Cerema nous oriente sur des pistes à explorer ensemble<sup>12</sup>...

À quelques jours du 105<sup>e</sup> Congrès des maires, ne doutons pas que le foisonnement des initiatives locales est une bonne nouvelle qui mérite d'être partagée. La Fondation des territoires s'est engagée à les suivre durant le mandat 2020-2026 afin d'identifier « comment faire ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul ». À sept ans de l'échéance de l'Agenda 2030 des objectifs de développement durable (ODD), le « discours de la méthode »<sup>13</sup> est clairement posé. Il nous reste à avoir la sagesse de prendre le temps de passer de « l'entre-soi » à « l'entre-tous ». Saurons-nous le faire ? L'avenir seul nous le dira... mais une chose est d'ores et déjà certaine : il sera impossible de le faire « hors sol », et les solutions viendront de nos territoires ! ■



**AUTEUR** Charles-Benoît Heidsieck  
**TITRE** Cofondateur  
de la Fondation des territoires

1. Dossier « Coopération territoriale – Le champ des partisans », JA 2020, n° 628, p. 15.

2. Observatoire des partenariats, Comis et OpinionWay, « Programme IMPACT – Étude "Jouer collectif en territoire" – Volet élus locaux », nov. 2020.

3. Dossier « Coopération territoriale – Le journal des bonnes nouvelles ! », JA 2021, n° 648, p. 15.

4. Disponible sur le site <https://fondationdesterritoires.org/>.

5. Dossier « Coopération territoriale – Le cœur de l'action », JA 2022, n° 668, p. 15.

6. Caisse des dépôts, « ODD 17 : les impacts du "faire alliance" en France », 2022, disponible sur <https://odd17.org/impacts-odd-17>.

7. V. en p. 16 de ce dossier.

8. V. en p. 18 de ce dossier.

9. V. en p. 20 et p. 23 de ce dossier.

10. V. en p. 21 de ce dossier.

11. V. en p. 29 et p. 30 de ce dossier.

12. V. en p. 32 de ce dossier.

13. Fondation pour la co-construction du bien commun, *Commun(s) : discours de la méthode*, Éditions du Net, oct. 2023.

## QU'EST-CE QU'UN TERRITOIRE ?

Une action efficace dans les territoires nécessite de créer du débat avec les acteurs territoriaux pour comprendre et enrichir la notion. Il en va de l'intérêt général de débattre du territoire comme un espace de pratique de projets.

**L**e millefeuille territorial fait encore parler de lui ! Au travers de la récente proposition de réforme territoriale visant à créer des conseillers territoriaux en remplacement des conseillers départementaux ou régionaux, le débat sur la gouvernance et la répartition des compétences pour gérer les territoires reste plus que jamais d'actualité. Pour autant, aborder le sujet par le prisme d'une énième « simplification » des différents niveaux de collectivités recouvre certaines limites quant à une lecture plus systémique de ce qu'est un territoire aujourd'hui.

Pour la chaire InterActions, Le Rameau et la Fondation des territoires, remettre en débat cette notion de territoire n'est pas un simple exercice de sémantique. Il revêt une importance capitale afin de renseigner ce que sont véritablement les territoires aujourd'hui, tels que vécus, imaginés, désirés, projetés par ceux qui y mènent des actions et dont le caractère expérimental, innovant n'est pas toujours bien identifié. C'est pour cela que nous nous sommes engagés dans un chantier ambitieux de repérage du kaléidoscope

territorial émanant de nouvelles pratiques professionnelles et citoyennes portées par des acteurs diversifiés (chargés de mission en collectivité, chefs d'entreprise, responsables associatifs, citoyens, etc.).

### RÉSULTATS DE RECHERCHE

Au travers d'un groupe d'experts chercheurs et praticiens, nous avons engagé en 2023 une réflexion de fond visant à mieux repérer sur quoi se fonderait le nouveau paradigme territorial à même de nous aider à résoudre les problématiques de transitions écologiques, énergétiques ou, plus généralement, sociétales et à mieux identifier quels sont les nouveaux espaces de la confiance pour mobiliser plus largement notre société autour de projets de territoire résonnant à l'échelle des lieux de vie, mais dans un objectif d'apporter également une contribution aux grands changements systémiques que nous imposent les changements climatiques.

Dans ce cadre, nous avons engagé le 2 mars 2023 une grande table ronde au stand

AgroParisTech du Salon international de l'agriculture, réunissant un panel diversifié d'acteurs portant un regard inspiré sur les nouveaux enjeux de la question territoriale. Dans un monde aux caractères d'imprévisibilité majeurs, soumis à des impératifs de souveraineté alimentaire, de fracture numérique ou sociale, de transitions à opérer à toutes les échelles, c'est de nouvelles manières de penser le monde dont il a été question à cette table ronde, mais dans un esprit d'accompagnement des bonnes volontés, des compétences, et non en surplombant les enjeux sans jamais atterrir<sup>1</sup> !

### UN CHAMP DE RÉFLEXION EN MUTATION PERMANENTE

La chaire InterActions, aux côtés de ses partenaires, pilote ce vaste chantier de réflexion visant à construire une vision partagée à l'aune des expérimentations portées par les territoires pour en montrer, dans les réussites comme dans les échecs, les nouveaux principes fondateurs d'une pratique de projet territorial, pensée tout autant dans une économie de la ressource que dans une économie du lien, ou encore une économie prenant mieux en compte le vivant. En effet, au-delà de la stricte valeur économique pensée par et pour les territoires, nous souhaitons démontrer que d'autres registres de valeurs peuvent être utiles afin d'engager des territoires capacitaux : valeurs relationnelles issues de décloisonnements sectoriels ou de démarches de coopérations nouvelles, valeurs heuristiques pour faciliter le pouvoir d'agir sans attendre la preuve de concept, valeurs humanistes

1. Référence à l'ouvrage de Bruno Latour, *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique*, La Découverte, 2017.

## Des compétences soumises à des situations professionnelles foisonnantes

Par Cécile Cot, chaire InterActions, AgroParisTech

Les premières enquêtes du programme de recherche sur les compétences des chefs et cheffes de projet de petits et moyens territoires<sup>1</sup> témoignent d'un « savoir-agir complexe » dans un environnement multi-acteurs et incertain. Les situations professionnelles significatives sont alors foisonnantes. Elles recouvrent les trois ingénieries identifiées par Le RAMEAU : publique, de management, de catalyse. Leur variété suppose l'acquisition d'un spectre de connaissances et de compétences extrêmement large. Si ce constat interroge la réalité d'un référentiel métier, les observations de ces chefs de projet en action révèlent certaines postures professionnelles communes.

La première concerne une posture ouverte à la rencontre, à se laisser transformer et à accepter que tout n'est pas maîtrisable. Cette façon d'« entrer en résonance »<sup>3</sup> est un atout face à un contexte territorial composite et mouvant.

La deuxième s'opère dans les coopérations engagées. Il existe les alliés traditionnels dans la sphère publique ou privée. Les associations aussi sont souvent des activateurs de projet. Restent enfin des acteurs plus invisibles, nichés dans les plis des trajectoires institutionnelles et qui peuvent remettre en question ou enrichir certains projets (collectifs citoyens, associations, etc.).

Enfin, les chefs de projet s'inscrivent dans une dynamique de travail transversal. Cela suppose que soient soutenues hiérarchiquement et politiquement des pratiques d'exploration, de rencontres informelles, de constructions itératives. Cet enjeu interroge la place des chefs de projet dans les structures et renvoie à un management du temps long parfois en tension avec le temps politique et du projet.

1. Réseau des catalyseurs territoriaux, Le RAMEAU, programme « Chef de projet innovation territoriale », premiers enseignements d'un stage suivi par AgroParisTech.

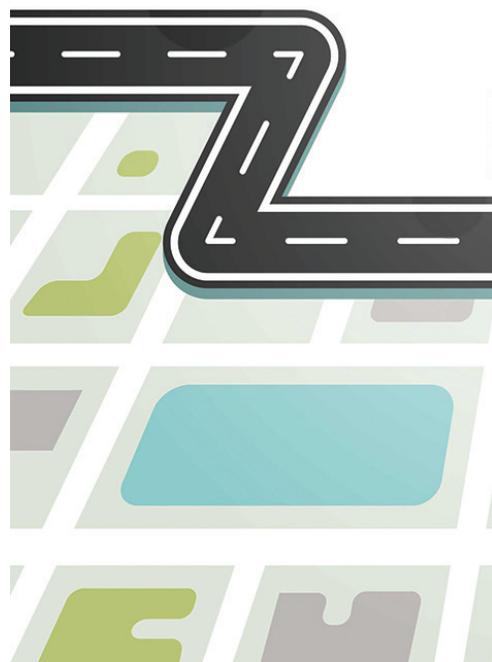
2. J. Tardif, *L'Évaluation des compétences – Documenter le parcours de développement*, Chenelière Éducation, 2006.

3. H. Rosa, *Accélérer la résonance ! Entretiens avec Nathanaël Wallenhorst*, Le Pommier, 2022.

pour tenter de relier une société marquée par d'importantes fractures laissant de côté bon nombre d'individus dans les territoires et nécessitant de mieux prendre en compte ce « parlement des invisibles » cher à Pierre Rosanvallon<sup>2</sup>.

De manière encore plus générique, poser la question du territoire aujourd'hui, plus que jamais, c'est aussi et avant tout réinterroger les conditions d'habitabilité sur Terre. Pour tenter de surmonter cette question vertigineuse de notre propre condition de survie dans un monde où les raréfactions de certaines ressources naturelles sont déjà un sujet de crises sanitaires ou géopoliti-

ques majeures, c'est dans l'exploration de nouveaux indicateurs de développement qu'il faudra nous tourner, dans l'écoute des signaux encore faibles de nouvelles manières de faire société qui s'inscrivent dans nos territoires, dans une intégration



© Manu Vega

de temporalités plus humaines et donc plus longues pour penser notre devenir. Nourrir le territoire de pensée bergsonienne, n'est-ce pas là une voie qui peut permettre de retisser des liens durables et sans doute plus nourrissants avec nos territoires ? ■



**AUTEUR** Laurent Lelli  
**TITRE** Directeur de la chaire partenariale InterActions, AgroParisTech

2. P. Rosanvallon, *Le Parlement des invisibles*, Le Seuil, 2014.

## PAROLE D'ACTEURS

# COMPRENDRE LES TERRITOIRES GRÂCE À LEURS CITOYENS

Une bonne compréhension des enjeux territoriaux ne peut se passer des retours de terrain. Des initiatives citoyennes permettent d'enrichir la définition du territoire, de mettre en lumière les besoins locaux et d'inspirer des solutions pertinentes.

**MICKAËL DENIS-SHI**

Directeur des opérations,  
de la valorisation et du digital,  
Bleu Blanc Zèbre



**Depuis sa création** en 2014, Bleu Blanc Zèbre a une conviction : partout, des citoyens et citoyennes trouvent eux-mêmes des solutions aux problématiques auxquelles ils sont confrontés. Et accompagner ces solutions pourrait bien être la manière la plus efficace de s'attaquer à nombre de problématiques sociales ou environnementales. Les citoyens n'attendent pas tous que la solution à leurs problèmes vienne « d'en haut ». Partout, ils agissent, se prennent en main, innovent et parfois avec des résultats stupéfiants ! À l'image de Chantal, maman solo confrontée à l'absence de solution abordable de garde d'enfants après l'école, qui décide alors de créer elle-même une

association pour aller chercher les enfants le soir, les faire goûter, les aider aux devoirs et mener des projets artistiques. 20 ans après, le Réseau Môm'Arte accompagne plus de 11 000 enfants chaque année et emploie plus de 100 salariés à Paris, Nantes, Bordeaux et Marseille, contribuant ainsi à réduire les inégalités éducatives et sociales. Des exemples comme celui-ci, nous en avons labellisé des centaines ! L'expérience vécue confère aux citoyens une expertise d'usage qui leur permet non seulement d'être crédibles auprès des personnes confrontées aux mêmes problématiques, mais aussi de leur trouver des réponses pertinentes. De leur côté, les pouvoirs publics sont de plus en plus conscients de l'intérêt des approches « par le bas » et tentent parfois de favoriser le pouvoir d'agir des citoyens

au-delà de la « simple » participation citoyenne. C'est notamment le cas du programme Boost Éco-citoyen, dont l'expérimentation a été financée en partie par l'Ademe Île-de-France, qui consiste, sur un territoire donné, à aller à la rencontre des citoyens – constitués ou non sous forme d'association – pour les accompagner dans leurs projets de transition écologique en les connectant entre eux, avec les réseaux existants ou les pouvoirs publics. Les résultats sont là : des centaines de projets accompagnés par an, au plus proche des besoins et envies des habitants et avec un niveau d'adaptation au territoire bien au-delà de ce qu'aurait produit une approche classique descendante.

Ces réussites peuvent et doivent en inspirer d'autres. Nous labellisons des dizaines de solutions éprouvées chaque année avec la volonté de les faire connaître largement, de les mettre en réseau pour s'inspirer, se soutenir et changer d'échelle collectivement. Toutes les problématiques sociales et environnementales sont concernées et nous faisons de plus en plus souvent le lien avec les collectivités locales en leur proposant de « piocher » dans cet extraordinaire vivier de solutions citoyennes pour contribuer aux projets de territoire.

Face aux énormes défis qui nous font face, la coopération entre tous les acteurs de notre société sera indispensable. Se priver de l'incroyable capacité d'innovation des citoyens serait un triste gâchis. À l'inverse, quelques coups de pouce bien placés pourraient décupler l'impact de ces forces vives en contribuant, et ce n'est pas un détail, à les réconcilier avec la chose politique. ■

**BAPTISTE GAPENNE**  
Journaliste, cofondateur  
de Territoires audacieux



**L'expression** « mise en récit » est actuellement très utilisée parmi les acteurs qui souhaitent engager leur population dans des actions liées à la transition. Mais que signifie réellement « travailler son récit territorial » ? À travers l'installation du média Grand Bergeracois audacieux, le territoire de Bergerac expérimente l'une des voies : mieux se raconter pour favoriser les coopérations entre les acteurs engagés.

Le Grand Bergeracois audacieux est une expérimentation. Un média, basé sur le journalisme de solutions, installé sur le territoire de Bergerac et ses environs. Son objectif ? Observer comment la présence d'un média relatant les initiatives locales à impact positif peut favoriser la création de

liens entre les différents acteurs. Citoyens, associations, collectivités ou entreprises, tous agissent. Par la présence d'un média les mettant en valeur, sera-t-il possible d'aller plus loin ? « Nous souhaitons utiliser le récit et les histoires développées dans nos articles pour favoriser les interconnaissances, dépasser les cercles habituels et multiplier les coopérations », témoigne Valentin Nonorgue, le journaliste en charge de l'expérimentation.

Plusieurs acteurs se sont regroupés pour cette expérimentation. Localement, le pôle territorial de coopération économique (PTCE) La Fab'Coop travaille depuis plusieurs années sur les enjeux de coopération sur le territoire du Bergeracois. Il s'est associé avec le média Territoires audacieux, spécialisé dans le journalisme de solutions et les collectivités territoriales, pour lancer

la démarche. Deux autres structures sont venues dès le départ appuyer et soutenir le projet : Le RAMEAU et la Fabrique des transitions. Depuis le lancement en mai 2023, d'autres acteurs commencent à y participer, comme le département de la Dordogne ou la mairie de Bergerac. Toutes les bonnes volontés se retrouvent dans un comité de pilotage d'évaluation en charge d'observer l'expérimentation.

Depuis mai 2023 et jusqu'en janvier 2024, Grand Bergeracois audacieux va donc publier des articles, des vidéos et des podcasts. Parfois sous la forme de portraits de celles et ceux qui s'engagent pour leur territoire, mais aussi avec des focus sur des actions développées dans le Grand Bergeracois. Deux fois par semaine, des reportages sur des initiatives venues d'un peu partout en France permettront d'inspirer les acteurs sur ce qui pourrait aussi être fait localement.

Son code source, le journalisme de solutions, permet de mettre en avant des initiatives inspirantes, sans se fondre dans la communication. Ses quatre piliers : ne pas tomber dans le culte du héros, parler d'initiatives concrètes – et non de bonnes intentions –, évoquer les échecs et difficultés rencontrés et multiplier les sources d'inspiration.

« Dès que j'explique les principes du journalisme de solutions aux sujets de mes reportages, les esprits se détendent. La méfiance vis-à-vis des "médias" retombe et les personnes se livrent plus facilement. C'est un pas de plus vers la vérité, grande amie du journalisme », remarque Valentin Nonorgue. ■



# CHEF DE PROJET INNOVATION TERRITORIALE : SUIVEZ LE PROGRAMME !

Porté par la Fondation des territoires et Le RAMEAU, le programme « Chef de projet innovation territoriale » est entré dans sa phase d'expérimentation collective. Il implique 12 territoires pilotes. Qui sont-ils ? Quelles sont les questions soulevées ?

**R**appelons le contexte. Les collectivités locales et territoriales sont confrontées à l'enjeu de concevoir et mettre en œuvre un projet de territoire ambitieux en réponse à leurs défis locaux. Pour y parvenir, elles doivent mobiliser tous les acteurs et les ressources locales afin d'accélérer les transitions. Cet enjeu est particulièrement sensible au sein des « petits et moyens territoires ». Peu dotés en ingénierie locale, ils ont une réelle capacité à faire émerger des innovations territoriales fondées sur la frugalité et le pragmatisme avec des solutions qui tiennent compte des spécificités locales, des ressources propres du territoire, de ses priorités et de l'action des acteurs locaux. Des chefs de projet, issus ou mandatés par les collectivités, portent cette mission. Ils disposent de compétences « rares » transverses, multidisciplinaires et relationnelles. Ils doivent être force de conviction, à la fois pour mobiliser l'ensemble des acteurs locaux et pour faciliter les interactions en interne.

Le programme « Chef de projet innovation territoriale » a pour objectif de valoriser ces compétences transversales ainsi que la capacité des collectivités à faire émerger l'innovation territoriale. Après une phase de cadrage en 2019, de prototypage entre 2020 et 2022, le programme se trouve dans sa phase collective avec 12 territoires pilotes<sup>1</sup>. Ces derniers reflètent la diversité des territoires et des profils d'acteurs. Ils représentent les zones littorales et de montagne, les territoires ruraux et urbains, les métropoles, mais aussi l'outre-mer avec La Réunion. Les participants sont principalement des chefs de projet innovation, PVD<sup>2</sup>, CRTE<sup>3</sup> issus de communes ou regroupements de communes<sup>4</sup>. Des partenaires des collectivités, associatifs (tiers-lieux) et économiques (PTCE<sup>5</sup>), complètent ce panel. Dès la rentrée de septembre, les territoires pilotes ont été immergés dans un parcours expérimental qui sera suivi de rencontres territoriales jusqu'au printemps 2024.

Lors de la 9<sup>e</sup> Rencontre des pionniers des alliances en territoire<sup>6</sup>, les enseignements sur les compétences transversales de ces chefs de projet innovation territoriale ont été mis en partage. Peu valorisées et parfois peu conscientisées, ces compétences reflètent la diversité de situations professionnelles rencontrées dans leur quotidien. Un travail avec la chaire InterActions d'AgroParisTech a permis d'en qualifier huit qui montrent la largeur du spectre de leur mission. La Fondation des territoires en a rendu compte lors des Rencontres du développement durable du 5 octobre dernier<sup>7</sup>.

Les chefs de projet innovation territoriale assurent une mission complexe mais essentielle pour la mise en œuvre des projets de territoire afin qu'ils puissent mobiliser toutes les énergies locales. Cette action se situe à l'articulation des trois formes d'ingénierie territoriale<sup>8</sup> : l'ingénierie publique, le management de projets transversaux et la catalyse.

Le Réseau des catalyseurs territoriaux se réjouit donc de participer à ce programme. Ce dernier permettra de mieux qualifier et appréhender les complémentarités entre les différentes ingénieries du « premier kilomètre du besoin ». Leur articulation est un moyen efficace de coconstruire des solutions pertinentes et de se mettre ensemble au service de projets de territoire. ■



**AUTEUR** Élodie Jullien  
**TITRE** Secrétaire générale  
du Réseau des catalyseurs  
territoriaux

1. V. en p. 23 de ce dossier.

2. Programme public « Petites villes de demain » (PVD).

3. Contrat de relance et de transition écologique (CRTE).

4. Regroupements constitués en communautés de communes, en établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) ou en pôles d'équilibre territorial et rural (PETR).

5. Pôle territorial de coopération économique (PTCE).

6. Organisée par le Réseau des catalyseurs territoriaux le 4 juillet 2023.

7. Fondation des territoires, « Compétences des "Territoires" ? », 5 oct. 2023.

8. Observatoire des partenariats, fiche repères « Dynamique d'engagement des ingénieries ».

**C**omme cela l'a été précisé dans l'article précédent<sup>1</sup>, 12 territoires pilotes ont été sélectionnés afin de tester le programme « Chef de projet innovation territoriale » et coconstruire d'ici à fin 2024 une dynamique de plus grande ampleur. À mi-chemin de ce programme, il est possible, grâce aux phases d'immersion, de partager un premier constat permettant de mettre en relief quelques spécificités des chefs de projet innovation territoriale.

### UNE VARIÉTÉ DE PROFILS ET D'EXPÉRIENCES

Le vivier des 12 chefs de projet innovation territoriale est tout d'abord varié : si la grande majorité d'entre eux sont actifs au sein de collectivités – notamment en tant que chefs de projet « Petites villes de demain » (PVD) –, d'autres sont issus de l'émergence d'initiatives territoriales telles que les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ou les tiers-lieux. Autant de démarches qui, à leur façon et en coexistence avec les collectivités, se chargent de mettre en œuvre de manière implicite et partenariale un projet de territoire.

Ces expériences sont nouvelles et récentes. Le programme PVD, lancé il y a juste deux ans, a créé un appel d'air pour le recrutement de nombreux chefs de projet, souvent jeunes dans ce type de poste. Les expériences territoriales sont aussi relativement nouvelles. L'émergence indiscutable de ce type de projet prouve, si nécessaire, le besoin flagrant des territoires de mettre en place des nouvelles formes d'ingénierie permettant de répondre à des besoins non

# LES CHEFS DE PROJET INNOVATION TERRITORIALE À LA LOUPE

Issus d'expériences variées, les chefs de projet innovation territoriale doivent développer des aptitudes particulières pour faire face aux difficultés inhérentes à leur mission et inventer l'ingénierie territoriale de demain.

identifiés à ce jour. Les réponses observées témoignent d'une grande diversité d'acteurs et souffrent encore d'un manque de retours d'expérience. Les contours de ces nouvelles missions sont encore mal cernés et définis, et ne peuvent donner lieu à ce stade à des généralisations prématurées.

### DES DIFFICULTÉS PARTAGÉES

Pour autant, tous ces acteurs sont confrontés de manière latente ou brutale aux injonctions de l'innovation territoriale. Cette immersion rapide peut être volontaire et maîtrisée : c'est le cas des dispositifs expérimentaux émergents qui relèvent d'une démarche anticipée et parfois itérative, grâce à des dynamiques de recherche et développement (R&D) permettant une capitalisation. L'immersion des chargés de mission peut par contre être plus difficile, notamment auprès d'acteurs publics dans le cadre de réponses à des appels à projets dont l'enjeu d'innovation n'a pas été identifié ou mesuré.

Par ailleurs, ces chargés de mission, avec des profils et des missions très différents, souffrent d'un manque d'échanges, de contacts, de liens en bilatéral. Leur isolement et l'absence fréquente de manager direct, avec des niveaux de *reporting*<sup>2</sup> confus, notamment dans le cadre de portages entre ville et établissement public de coopération intercommunale (EPCI), obligent les chefs de projet à mettre en place des stratégies compensatrices. Celles-ci leur permettent d'assumer dans un management projet qui leur est propre la cohérence de leur mission. À ce titre, ils restent d'éternels marginaux séquents, assumés ou contraints.

### PROJECTION ET TRANSVERSALITÉ

Ainsi, dans ce contexte, si l'on considère que, dans les trois types d'ingénierie mis en avant par les travaux du RAMEAU, l'ingénierie de gestion publique est celle de la décision, l'ingénierie de catalyse celle de l'expertise territoriale et l'ingénierie de management ●●●

1. V. en p. 20 de ce dossier

2. En français, « communication de données ».

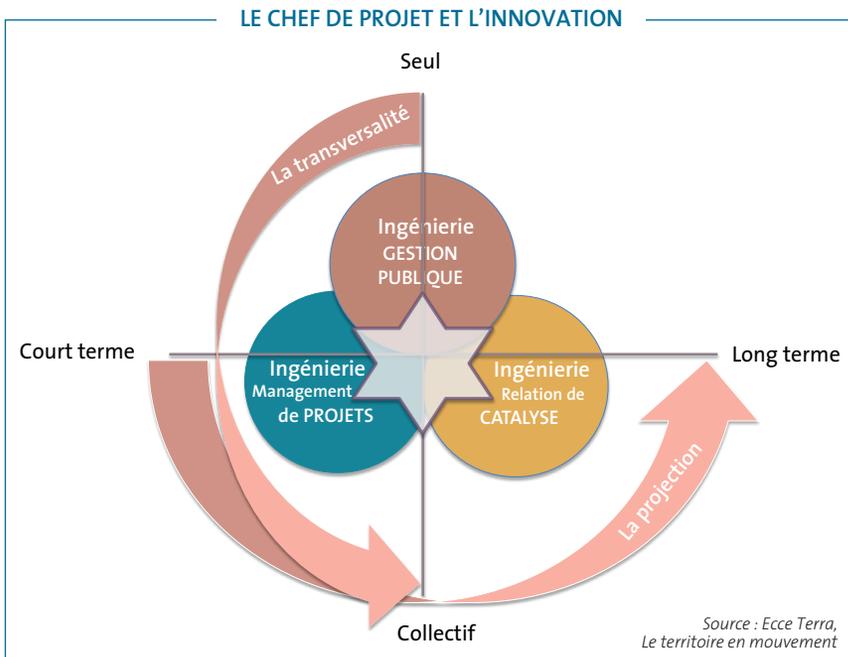
●●● de projets celle de l'action et de la transformation, le chef de projet innovation territoriale se trouve alors au barycentre de ces ingénieries dans un repère orthonormé décrivant, sur un premier axe, la dimension collective ou pas des actions et, sur un second axe, leur temporalité (v. schéma ci-contre). Il cherche donc à assumer cette tension et, en fonction de ses compétences, de son parcours et du contexte local, propose au territoire un double mouvement propre à un process d'innovation. Par subsidiarité ou complémentarité, il développe des stratégies d'alliance et de positionnement.

Tout d'abord, ces chargés de mission doivent gérer un écartèlement permanent entre différentes échelles d'intervention :

- au plan national avec les dispositifs et appels à projets ;
- au plan régional ou départemental avec des niveaux de mise en lien et d'échange entre pairs ou de relations partenariales ;
- au plan local avec les acteurs du territoire ;
- en interne, éventuellement, dans le cadre de collectivités encore organisées en services et compétences.

Cette multi-exposition et la nécessaire transversalité qui en découle, associées à l'isolement précédemment décrit, peuvent être une opportunité si les compétences et le savoir-faire de l'agent le permettent. Il s'agit, en effet, par ce premier pas de côté, ce décalage partenarial, d'assurer une indispensable continuité informationnelle. Mais ce constat n'est absolument pas anticipé en amont.

De la même manière que les chefs de projet doivent assumer cette articulation, ils doivent gérer l'alignement des pas de temps :



la recherche de financements souvent dans l'urgence, le temps du mandat, l'éventuelle vision pluriannuelle et le temps de coconstruction du projet de territoire ne coïncident pas et sont difficilement conciliables. Le chef de mission doit jouer sur les différents pas de temps et assurer leur maillage par un important travail de synchronisation des acteurs avant d'envisager de partager une vision commune rendue nécessaire par la projection vers le projet de territoire.

Pour ce pas de côté, temporel cette fois, les chefs de projet innovation territoriale sont confrontés à deux mondes : celui porté par l'ambition de leur mission et celui du contexte de leur territoire. Il leur faut chercher désespérément des alliés pour rompre ce plafond de verre et pour les aider à convaincre. Il ne s'agit pas ici d'appui de bureaux d'études techniques, mais davantage d'une recherche de légitimité permet-

tant, grâce à des « pairs », de disposer d'un argumentaire expérimentiel.

Ainsi, par ce double mouvement de transversalité et de projection, le chef de projet nous emmène tout naturellement dans une logique d'innovation. Il nous invite à dépasser le mur des contraintes qu'il côtoie au quotidien dans une démarche de contournement à inventer, pour demain formaliser les modalités d'une nouvelle ingénierie dont nos territoires ont tant besoin. C'est tout l'objet du programme « Chef de projet innovation territoriale » de capter la richesse de ces expériences précurseurs où, spontanément, ces chargés de mission déploient, plus par survie que par stratégie, des compétences, postures et savoir-faire propres à un process d'innovation. Ces avancées sont précieuses et fragiles. Elles méritent d'être approfondies et analysées attentivement afin de pouvoir construire à plus grande échelle les conditions optimales de leur déploiement. ■



**AUTEUR** Pierre-François Bernard  
**TITRE** Accompagnateur de démarche d'entrepreneuriat de territoire, Oxalis-Ecce Terra



## VINCENT PUJOLLE

Responsable « développement », communauté de communes du Barséquanais en Champagne, chef de projet « Petites villes de demain », Bar-sur-Seine

Dans le sud de l'Aube, la communauté de communes du Barséquanais en Champagne, territoire rural par excellence (53 communes pour 18 500 habitants), s'est engagée depuis 2019 dans la voie du numérique comme levier de développement.

En faisant le choix de favoriser une culture de l'innovation, en lien avec le monde de l'entreprise de la recherche, de l'enseignement et de la jeunesse, la coconstruction en « mode projet » a permis d'envisager une plateforme collaborative autour d'un projet global en lien avec le digital et les spécificités locales. C'est ainsi qu'est née, avec l'appui de la Fédération départementale des maisons des jeunes et de la culture (FDMJC) de l'Aube, partenaire majeur dans l'animation du lieu, l'idée d'un laboratoire de fabrication numérique : le Fab'Lab l'Atelier en Barséquanais.

Déclinaison opérationnelle de l'expérimentation régionale Grand-Est « Agir sur l'économie de proximité », la conduite de projet engagée nous a permis de renouveler un collectif d'acteurs autour d'une problématique nouvelle et complexe pour notre territoire : l'inclusion numérique.

Sa réalisation en un temps record – un an entre le temps de l'idée et du projet – nous a permis d'appréhender le développement de notre territoire de manière différente et de retrouver une confiance collective dans sa capacité à conduire le changement, d'ouvrir les champs du possible. Cette

# L'INNOVATION TERRITORIALE EN ACTION !

PAROLE D'ACTEURS

11 projets pilotes rendent compte de la mobilisation des ressources et acteurs locaux dans le cadre du programme « Chef de projet innovation territoriale ». Tour d'horizon.

confiance retrouvée et cette volonté d'oser le changement décuplent la mise en réseau des acteurs, la coordination et les engagements forts de chacun constituant un puissant écosystème territorial porteur de sens et d'avenir.

Et pour cause, en parallèle et/ou en appui de cette réalisation, d'autres initiatives individuelles et collectives se sont greffées autour du Fab'Lab : Musée numérique et Micro-Folie, plan de formation triennale autour du numérique pour les acteurs économiques, applications mobiles pour accompagner le consommer local, semaine du numérique, conseillers et médiateurs numériques, ou encore résidences artistiques. ■

## PAULINE LE BARON

Cheffe de projet « Petites villes de demain », Haut-Jura Saint-Claude

Située au sud-est du département du Jura, la communauté de communes Haut-Jura Saint-Claude se compose de 22 communes pour une population totale de 20 009 habi-

tants et fait partie du parc naturel régional du Haut-Jura.

Son originalité tient à la richesse et à l'interaction de quatre forces économiques complémentaires :

- l'industrie (injection plastique, lunetterie, jouet, décolletage) ;
- le tourisme (site nordique, tourisme vert, nombreux gîtes et centres de vacances) ;
- les activités agricoles (productions laitières et fromagères) et sylvicoles ;
- l'artisanat et l'artisanat d'art (tourneur, céramiste, ébéniste).

Le territoire a su surmonter différentes crises économiques et démographiques grâce à sa culture coopérative ainsi qu'à son esprit d'indépendance, mais, depuis 2003, son industrie manufacturière s'est affaiblie. Saint-Claude, la ville-centre de l'intercommunalité, n'est pas épargnée. Depuis les années 1970, elle s'inscrit dans une spirale négative : fermeture d'entreprises, perte d'emplois, perte d'habitants et d'attractivité. Malgré de nombreux services et un cadre de vie exceptionnel, la comparaison avec l'âge d'or de Saint-Claude dans ●●●



●●● les années 1960 apporte une vision passéiste véhiculant une communication négative et enfonce l'image de la ville en renvoyant une perception trompeuse du réel dynamisme local.

Le programme « Petites villes de demain » permet d'inverser cette spirale en entraînant tous les acteurs locaux dans une dynamique de communication positive pour passer d'une ville industrielle un peu austère à une centralité animée et festive. La ville s'est dotée d'une feuille de route autour de trois axes :

■ une ville actrice de son renouveau économique ;

■ une ville attractive grâce à l'excellence de sa qualité de vie ;

■ une ville au rayonnement culturel et touristique.

Plus de 20 projets matures sont en cours pour concrétiser cette nouvelle vision, dont un travail formidable sur le commerce de proximité qui a permis l'ouverture d'une dizaine de nouveaux commerces. ■

## THIERRY LEGENDRE

Chef de projet « Petites villes de demain », communauté de communes du Limouxin

**30 000 habitants** ont la chance de vivre sur la communauté de communes du Limouxin, située au sud de Carcassonne et composée de 76 communes, dont Limoux (10 000 habitants) et Couiza (1 200 habitants), labellisées « Petites villes de demain » (PVD). Ce territoire, mondialement connu pour son vin effervescent, la blanquette de

Limoux, et pour son carnaval, le plus long du monde, s'ouvre sur les Pyrénées et peut s'enorgueillir d'un patrimoine architectural et naturel d'une grande richesse.

Avec des moyens d'ingénierie limités, les territoires ruraux doivent faire preuve d'agilité et de proactivité. Aussi, le chef de projet PVD du Limouxin s'appuie sur un triptyque en matière d'innovation territoriale :

■ construire : mise en synergie des acteurs de l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) et de la commune-centre amenés à travailler sur des champs transversaux : se connaître, maîtriser les objectifs des différents dispositifs et développer des stratégies transversales concernant les enjeux centraux pour les habitants comme la mobilité, l'accès aux soins, la transition écologique, ou encore le vieillissement de la population. Ainsi, le projet de territoire décliné en stratégie opérationnelle sert également de référence aux communes pour construire leurs actions ;

■ mutualiser : mobilisation des partenaires, institutionnels ou non (État, département, région, agglomérations, chambres consulaires, etc.) pour une mise à disposition de leurs outils et ingénierie (cartographie, observatoire, ingénierie thématique, etc.) dans le cadre du projet défini par le territoire ;

■ agir : développement d'un projet de végétalisation, dans un cadre multipartenarial, les habitants, notamment les jeunes, étant au centre de la réflexion et de la mise en œuvre, avec un axe intergénérationnel pour valoriser le savoir-faire des anciens, en prenant appui sur les ressources locales (tiers-lieux, lycée, etc.) et les partenaires du programme PVD. ■

## STÉPHANIE CANTE

Cofondatrice de l'association Bocage numérique, chargée de développement du Mazier

« **Diagonale du vide** » est une expression qui sert à qualifier l'espace d'hyper-ruralité du Mazier (« fourmilière », en patois local) dans le Bocage bourbonnais. Si elle peut rappeler des souvenirs de cours de géographie, elle dit aussi quelque chose de la marge, du vide, du « presque rien ». Même le rapport ministériel d'Alain Bertrand, alors sénateur de la Lozère, le formulait : « les territoires hyper-ruraux butent sur la difficulté de pouvoir mobiliser une "matière grise" suffisante au service de leurs projets de territoire et des initiatives qu'ils accueillent »<sup>1</sup>.

Mais ce « presque rien » ne doit pas masquer une grande vitalité locale, qui a permis, dès 2017, l'émergence et la structuration du Mazier, tiers-lieu associatif citoyen – le lieu a ouvert ses portes en janvier 2019 après deux ans de coconstruction et d'ajustement.

Les nombreuses initiatives locales qui coexistent, combinées à un bassin de vie marqué par le communisme rural – l'Allier est classée historiquement dans les « campagnes rouges »<sup>2</sup> – et une sociabilité forte de cœur de village, sont un terreau fertile pour accueillir des formes d'organisation collective émergentes. Dans ce contexte, on peut considérer que ce projet citoyen, nourri par des profils « biculturels », s'est retrouvé à « faire levain ». Par effet de catalyse territoriale, Le Mazier a été choisi comme lieu de rendez-vous par des collectifs locaux « cousins » et enthousiastes à façonner de nouvelles dynamiques

1. A. Bertrand, rapp. « Hyper-ruralité », juill. 2014, p. 45.

2. J. Vigreux, *Le Parti rouge, une histoire du PCF – 1920-2020*, Armand Colin, 2020.

localement, contribuant à faire évoluer la fourmière-bac à sable.

Fort de cet ancrage territorial et d'un pilotage solide, Le Mazier doit aujourd'hui relever deux défis : pérenniser les postes créés (cinq emplois créés en cinq ans) et partager ses projets avec les collectivités locales pour articuler les visions, les compétences et les calendriers et continuer de faire joyeusement vivre le territoire. ■

.....

#### DAPHNÉ KHALIFA

Directrice du PETR  
du Briançonnais, des Écrins,  
du Guillestrois et du Queyras



Le pôle d'équilibre territorial et rural (PETR) du Briançonnais, des Écrins, du Guillestrois et du Queyras est un territoire de montagne à la frontière italienne. Formé par trois établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), il compte 34523 habitants. Engagé depuis 2012 dans la transition écologique, le PETR prône une

ingénierie dédiée à l'animation du territoire et aux programmes mis en place. Fort d'un projet de territoire concerté et d'une équipe d'ingénierie territoriale, le PETR se positionne comme laboratoire d'expérimentation et d'innovation au travers des missions qu'il porte.

Via la mission « Avenir montagne », soutenue par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), le PETR a souhaité agir pour un tourisme durable afin de préserver le territoire et ses nombreux atouts, tout en conciliant économie, environnement et population locale. La cheffe de projet dédiée a mis en place des temps de concertation, des tables rondes et des outils de communication afin de valoriser le territoire auprès des touristes, mais également auprès de ses habitants pour développer le tourisme de proximité.

Le PETR a créé en 2017 les « Carnets de montagne », livret regroupant les initiatives positives des acteurs du territoire autour de la transition écologique. Avec « Avenir montagne », un volet sur le tourisme a

été ajouté. Ce focus non exhaustif de ce qui se passe sur le territoire en termes de développement économique, d'évolution des pratiques, d'initiatives touristiques différentes et vertueuses permet de mieux connaître le territoire, de le valoriser, le protéger et de drainer une nouvelle catégorie de visiteurs, endogènes comme exogènes.

En axant ses travaux et recherches sur le tourisme de la connaissance, la cheffe de projet a permis de développer la transmission de savoirs en valorisant le patrimoine vernaculaire, le ciel étoilé, l'astronomie, ou encore la culture, et a ainsi pu diffuser l'information. Cette action innovante a pour vocation de partager ces activités et de montrer qu'il est possible d'apprendre en visitant le territoire du PETR, que l'on soit d'ici ou d'ailleurs. ■

.....

#### JÉRÔME PROUHÈZE

Directeur adjoint au développement,  
Le Grand Clermont



Organisé sous forme de syndicat mixte, le pôle d'équilibre territorial et rural (PETR) du Grand Clermont est composé de quatre intercommunalités dont Clermont Auvergne Métropole, soit 104 communes et 450 000 habitants. À la croisée de deux parcs naturels régionaux, il est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre du schéma de cohérence territoriale (SCoT), véritable projet de territoire du bassin de vie clermontois lui permettant de mener des actions diverses en matière de développement local (projet alimentaire territorial, ●●●



●●● programme Leader<sup>3</sup>, conseil de développement, etc.).

Le SCoT définit les grandes orientations d'aménagement du territoire sur le long terme – pour les 15 à 20 ans à venir. Il prend en compte à la fois les besoins des habitants et les ressources du territoire en conjuguant les dimensions sociales, économiques et environnementales. Un exercice de diagnostic prospectif est en cours en 2023 pour définir l'ambition du Grand Clermont. Cela permettra d'enclencher en 2024 un travail coconstruit et concerté avec l'ensemble des partenaires du projet de territoire, notamment la société civile, les acteurs économiques, les associations, les acteurs publics territoriaux et nationaux.

Le Grand Clermont a participé, entre 2020 et 2023, à une expérimentation impulsée par la Fondation RTE et Le RAMEAU visant à engager une dynamique de développement territorial. Elle a mis en évidence la puissance du dialogue territorial entre tous les acteurs, publics et privés, du territoire et du rôle d'animation que peut jouer le Grand Clermont. Cette expérimentation s'est terminée avec l'événement de valorisation de l'engagement territorial des entreprises en Massif central le 23 février 2023 à Clermont-Ferrand.

Au moment où il engage la coconstruction de son projet de territoire, le PETR s'appuiera sur les enseignements de l'expérimentation pour mobiliser et impliquer tous les acteurs du territoire. Il est ravi de valoriser ce retour d'expérience dans le cadre du programme « Chef de projet innovation territoriale » porté par la Fondation des territoires et Le RAMEAU. ■

## MURIELLE BOUTEILLE

Chargée de projets, direction du développement économique, Paris Est Marne & Bois

Dans le cadre de la création de la Métropole du Grand Paris, la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe)<sup>4</sup> prévoit la création d'établissements publics territoriaux (EPT). Créée le 1<sup>er</sup> janvier 2016, Paris Est Marne & Bois (PEMB) constitue une intercommunalité de 13 communes et 520 000 habitants de l'est parisien.

Initié en 2018 et porté par le pôle innovation de la direction du développement économique et emploi de PEMB, Vitawin est un réseau de proximité dont l'ADN est de connecter les acteurs et écosystèmes locaux (entreprises, associations, institutions, éducation nationale et collectivités) pour rapprocher écoles/élèves et entreprises, créer des opportunités de coopérations, éclairer sur les besoins des parties prenantes et permettre d'y apporter des réponses coconstruites porteuses de sens. Le chef de projet anime un comité de pilotage, représentatif de l'ensemble de ces acteurs engagés<sup>5</sup>, qui décide de la stratégie, du développement du réseau et des actions qu'il accompagne.

En 2022, Vitawin contribue à l'expérimentation de comités locaux école-entreprise (CLEE) en Île-de-France, levier de coopération pour répondre aux enjeux d'orientation et de sécurisation des parcours scolaires. Il copilote un CLEE aux côtés de chefs d'établissement, équipes pédagogiques et enseignantes du district 1 du Val-de-Marne.

Expert en ingénierie du lien et fort de la dynamique de son réseau, Vitawin accom-

pagne le CLEE dans l'expérimentation de trois projets pédagogiques innovants, à savoir :

- un cycle de trois conférences « À la rencontre de l'entreprise » : 100 lycéens et étudiants appréhendent l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat ;
- une action de mentorat : 10 mentors (chefs d'entreprise et salariés) et mentorés (2<sup>de</sup>, 1<sup>re</sup>, BTS) volontaires s'enrichissent mutuellement ;
- une action de lutte contre le décrochage scolaire « Un jeune, une formation, une entreprise » pour 14 élèves de 3<sup>e</sup> de quatre établissements scolaires. ■

## JENNIFER FIRMIN-BRIHIER

Chargée de mission PTCE, PERSEE3C

Le Gâtinais montargois, au nord-est du département du Loiret, est un territoire urbain en son centre et rural en périphérie. L'emploi est la plus grande difficulté du territoire : alors qu'il connaît le plus fort taux de chômage du département, les entreprises peinent à recruter.

Dans ce contexte, des entrepreneurs se sont rassemblés pour agir en créant l'association PERSEE3C<sup>6</sup> afin d'anticiper collectivement les mutations sociales et environnementales. Forte de son réseau local, PERSEE3C a su rassembler entreprises, associations, collectivités pour créer un pôle territorial de coopération économique (PTCE) et apporter des réponses à ces fragilités locales.

CI&EL<sup>7</sup>, PTCE gâtinais montargois, soutenu par le ministère de l'Économie, le

3. Programme européen « Liaison entre actions de développement de l'économie rurale ».

4. L. n° 2015-991 du 7 août 2015, JO du 8.

5. Medef93|94, Club Entreprises EDC, Associations IPE et R2E, CCI 94, CMA 94, Académie de Créteil, Ville de Charenton-le-Pont, PEMB.

6. Pour l'engagement, la responsabilité sociale des entreprises, l'économie circulaire, coopérative et collaborative (PERSEE3C).

7. Circularité, inclusion et économie locales (CI&EL).



Fonds ODD 17 et la région Centre-Val de Loire, expérimente et innove. Il suscite de nombreuses coopérations, telles que celle entre une entreprise ayant des difficultés de recrutement et une association locale. Celle-ci, située en quartier prioritaire, est en contact permanent avec des femmes isolées et sans emploi. L'entreprise de confection de chemises de luxe met à disposition des machines à coudre dans les locaux de l'association et du personnel pour former progressivement cinq bénéficiaires de l'association. Pendant trois mois à raison de 16 heures par semaine, ces adhérentes de l'association sont venues bénévolement apprendre puis s'insérer dans le dispositif de préparation opérationnelle à l'embauche individuelle (POEI) de Pôle emploi et travailler les trois mois suivants à temps plein. Ayant connu de nombreuses difficultés sociales, pouvoir apprendre en confiance, sans être préoccupées par les transports, par la garde d'enfants, dans un rythme progressif, leur permet de se former dans les meilleures conditions. Cette démarche s'est conclue par la signature de trois contrats à durée indéterminée, ce qui est

un exceptionnel taux de réussite. Cette expérimentation du PTCE entre une entreprise et une association locale a été rejointe par un bailleur social, une association de formation au numérique, une entreprise de transports, la ville de Montargis, une entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI) et la Fédération des entreprises sociales pour l'habitat (FESH). ■

.....

**ARMELLE DE VISMES**  
Directrice exécutive de  
l'association Hermitage  
Expérimentations



En 2018, un collectif d'entrepreneurs sociaux rachète le site de l'Hermitage, un ancien domaine agricole de 30 hectares, composé de 21 bâtiments, de terres agricoles et d'un bois de 22 hectares. Leur objectif : faire un tiers-lieu d'innovation rurale et citoyenne dédié à l'agroécologie, à la transition énergétique, aux technologies numériques responsables et à la régénération du « vivre ensemble au village ».

Aujourd'hui, 10 structures sont actives sur le domaine, situé à Autrèches, aux confins de l'Oise et de l'Aisne. Parmi elles, l'association Hermitage Expérimentations a pour vocation de porter les activités d'intérêt général du site, en dialogue avec le territoire. Des communautés d'usagers y évoluent autour de trois supports partagés (le bois, le café-cantine et le fab lab) et s'organisent progressivement en commun de proximité.

Lieu ressource, espace hybride de rencontres et d'initiatives, l'Hermitage démontre au quotidien que nous pouvons agir ensemble au premier kilomètre pour transformer nos espaces de vie, de production et de consommation. Nous portons collectivement la fonction de « catalyseur territorial », cherchant à susciter les partenariats dans un territoire peu accoutumé aux coopérations territoriales. À travers nos activités, qu'elles soient entrepreneuriales ou associatives, nous cherchons à recréer des espaces de mixité et de projection vers l'avenir désirables et opérationnels, à partir desquels nous nous réapproprions notre destin commun.

Nous organisons notre action en partant des besoins et ressources du territoire, en nous appuyant sur nos communautés d'usagers et de partenaires et en dialogue avec les institutions locales. Notre ancrage territorial est progressif : notre emplacement à la frontière entre deux départements et deux collectivités locales complexifie certains processus partenariaux, mais il permet aussi d'enrichir le panel d'interlocuteurs et de se faire l'avocat d'un bassin de vie où de nombreux habitants se sentent en marge des politiques publiques. ■

## VALÉRIE DUMONTET

Vice-présidente du département de l'Aude, spécialiste des dynamiques territoriales de projets pluri-acteurs

Dans le département de l'Aude, trois territoires en lien avec le dispositif « Petites villes de demain » font partie du programme « Chef de projet innovation territoriale ». Dans le contexte rural audois, c'est l'opportunité de s'appuyer sur des réalités de terrain et de mettre en évidence un ou des profil(s) d'une ingénierie nécessaire pour accompagner à la fois le territoire dans ses projets et les projets de territoire, avec une dimension d'innovation adaptée aux besoins détectés.

À travers ce programme émerge une conviction : investir sur l'ingénierie de territoire est une clé essentielle de réussite. Le rôle de ces professionnels est protéiforme :

- mobiliser un territoire autour d'enjeux communs ;
- animer l'interconnaissance de la diversité des acteurs à impliquer et « tricoter la confiance » ;
- identifier les points d'ancrage d'un « faire alliance » local ;
- assurer la pérennité des liens ;
- agir en transversalité et en mode projet ;
- dépasser les cloisonnements et formaliser les communs pour en faire un pacte d'alliance dans lequel chacun comprend sa place et l'importance de son action au service du collectif ;
- gérer les temps longs et courts ;
- avoir le temps et faire en sorte d'être « le fils ou la fille de personne, mais donc de tout le monde ».

Investir sur l'ingénierie d'innovation territoriale, c'est agir dans un esprit de recherche

et développement (R&D) territoriale, se donner les moyens de trouver des solutions hybrides de montage de projets, de financements, financer le temps de gouvernance nécessaire au décloisonnement et à la confiance, forger progressivement l'ingénierie d'accompagnement adaptée.

Ce programme permet, en animant les échanges entre les territoires impliqués, de ressortir des éléments de modélisation qui serviront, il faut l'espérer, à repenser les politiques publiques territoriales et à reconnaître que le financement de l'ingénierie d'alliance et d'innovation, ce n'est pas du « fonctionnement », mais bien un investissement déterminant pour accompagner les territoires dans la réussite d'une transformation répondant aux objectifs de développement durable (ODD) fixés par l'ONU en 2015<sup>8</sup>. ■

## GUILLAUME BERTRAND

Chargé de mission  
« Petites villes de demain »,  
Port-la-Nouvelle

Port-la-Nouvelle est une commune située dans l'Aude, département du sud de la France. Cette ville côtière a une histoire étroitement liée à son port et au développement de celui-ci. La modernisation du port est un enjeu majeur pour la commune ainsi que les infrastructures qui l'entourent. Que ce soit pour le tourisme ou les déplacements actifs, les mobilités sont repensées en même temps que son développement.

Les mobilités, justement, offrent un bon exemple du besoin de faire alliance. Le

transport est de la compétence de la région et de l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) et, pourtant, la commune est directement impactée par sa gestion.

En l'espèce, nous cherchons à apporter aux personnes venant sur la commune une expérience de transport optimale. Nous travaillons sur un traitement des liaisons actives avec la commune voisine, Sigean, pour permettre de les relier par de la voirie vélo. Cette liaison active amènera les cyclistes à un futur pôle d'échange multimodal. Son but, outre l'aménagement du parvis de la gare ferroviaire, sera d'harmoniser les horaires de transport et de proposer au public une offre de transport qui prendra en compte les réalités de chaque mode de transport (vélo, train et autobus). Par ailleurs, un schéma directeur vélo (AVELO 2) est élaboré pour anticiper les investissements.

Ces trois projets ont été, dans un premier temps, montés en parallèle. Dans un second temps, les cofinanceurs ont été associés de manière transversale au projet global de mobilité. C'est là que la coopération prend tout son sens, les chargés de mission « Petites villes de demain » (PVD) apportant une coordination entre projets ayant un but commun. Cela impose de travailler en transversalité avec les partenaires d'autres projets, avec une vision globale qui donne du sens à l'ensemble. Chacun comprend alors où placer sa pierre à l'édifice et saisit son importance dans l'atteinte des objectifs. Le chargé de mission PVD est ce liant entre les partenaires, renforçant la coopération et la solidité du projet. ■

8. ONU, Assemblée générale, « Programme de développement durable à l'horizon 2030 », 2015.

**S**i le territoire est l'espace où se construit la coopération, la spécificité de chacun d'entre eux, tant sociodémographique que culturelle, donne à voir une diversité d'acteurs, de pratiques, de projets. Penser les projets de territoire ensemble requiert de considérer leur singularité.

### AU-DELÀ DE LA DISTANCE

Dans un pays centralisé, les territoires ultramarins sont, par définition, éloignés du cœur décisionnel et politique national. Pour autant, cette discontinuité territoriale n'impose pas un isolement. Les proximités géographiques au-delà des frontières hexagonales ouvrent des opportunités. D'après Catherine Vellayoudom, directrice de la politique de la ville de Saint-Benoît, la coopération avec les « îles sœurs » Madagascar et Maurice est facilitée à La Réunion.

Le travail en réseau peut parcourir des milliers de kilomètres, en virtuel ou *in situ*. En témoigne l'accueil par la maison des associations (MDA) de Saint-Benoît des Rencontres nationales du Réseau national des maisons des associations (RNMA) en mai dernier afin d'explorer la fonction de catalyse territoriale des MDA. Organiser ces rencontres à La Réunion, avec des partenaires locaux et 41 structures du réseau, dont Guyanasso – représentant un autre territoire ultramarin – a renforcé l'interconnaissance et l'échange entre pairs ainsi que la lutte contre l'isolement des membres. Ces travaux donnent à voir les particularités d'un territoire où les pratiques associatives et les politiques publiques s'adaptent et se déclinent de manière différenciée.

## ... ET LES TERRITOIRES ULTRAMARINS !

Outre-mer, l'éloignement géographique des centres décisionnels est compensé par une collaboration étroite entre territoires, porteuse d'innovations collectives.

### DU DIAGNOSTIC PARTAGÉ AUX INNOVATIONS COLLECTIVES

La densité institutionnelle et partenariale offre des espaces de coopération entre différents acteurs en vue de construire un projet de territoire partagé. « La ville de Saint-Benoît s'est engagée depuis plusieurs années sur la mise en place de stratégies, ces fameux "projets de territoire", en matière de cohésion sociale, de cadre de vie, de santé, de prévention de la délinquance et surtout de l'éducation. Cela se concrétise par les nombreux contrats que l'on porte – une convention territoriale globale avec la caisse d'allocations familiales (CAF), un contrat local de santé avec l'agence régionale de santé (ARS), ou encore une cité éducative en partenariat avec l'éducation nationale », témoigne Catherine Vellayoudom.

Le fonctionnement en silo, avec des entrées par dispositifs plutôt que par thématiques, atteint ses limites. Pour Karine Thirion-Lebon, directrice générale adjointe de la cohésion sociale de Saint-Benoît, il faut créer les conditions de l'hybridation des réponses aux besoins sociaux : « On doit pouvoir poser une stratégie sur le territoire en proximité

avec les associations et mettre en œuvre cette stratégie coconstruite avec les acteurs. Une collectivité ne peut plus penser la déclinaison de politiques publiques seule. »

Les acteurs associatifs et la MDA participent à identifier les mouvements à l'œuvre, affiner le diagnostic des besoins et l'évaluation des dispositifs. Leur expertise d'usage enrichit le projet territorial. « Nous sommes associés sur l'ensemble des dispositifs. À ce titre, nous pouvons faire remonter les appels à projets, donner la voix à des associations pour qu'elles puissent émerger à ces dispositifs, participer à la connaissance de la vie associative et des enjeux sociaux », déclare Jimmy Bègue, directeur de la MDA de Saint-Benoît.

Ces collaborations ont fait émerger des solutions d'accompagnement du projet de territoire, pensées, financées et mises en œuvre collectivement : un prêt relais répondant aux besoins de trésorerie des associations pour faire face aux délais de versement des subventions, un accompagnement associatif hors les murs pour aller vers les publics de quartiers enclavés ou encore un fonds de participation financé par six acteurs concertés. ■



AUTEUR

Léa Bouaroua

TITRE

Chargée de mission,  
Réseau national des maisons  
des associations (RNMA)

## PAROLE D'ACTEURS

# PROJETS TERRITORIAUX EN OUTRE-MER : LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

Le PETR de La Réunion et la Fondation du SMA offrent deux exemples de projets ultramarins tenant compte des spécificités et répondant aux besoins propres de leurs territoires.

### ADÈLE FONTAINE

Chargée de mission, projet de territoire, direction générale de la communauté d'agglomération du Sud

### MICHAEL RESTIER

Directeur de l'Association nationale des pôles territoriaux et des pays (ANPP) – Territoires de projet

La Réunion, île de l'océan Indien, est un melting-pot d'histoires et de cultures, dont Les Hauts représentent 75 % du territoire pour 25 % de la population. Malgré ses atouts patrimoniaux naturels et les politiques de redynamisation engagées, le territoire fait face à des difficultés persistantes – 50 % de chômage, 55 % de bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), ou encore le retrait de nombreux services publics –, renforçant un sentiment d'abandon grandissant.

La multiplicité d'acteurs, la disparition du secrétariat général des Hauts, la technicité

croissante des contraintes réglementaires en matière d'aménagement et les enjeux en termes de transition écologique et de biodiversité ont pleinement été identifiés par les élus locaux. C'est pourquoi des présidents d'établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) de l'île, notamment celui de la communauté d'agglomération du sud de l'île de La Réunion (Casud), ont engagé une réflexion pour impulser une nouvelle dynamique de développement local dans les Hauts.

Après plusieurs scénarios imaginés, la dynamique et la philosophie d'une démarche pays, dont la forme juridique est appelée pôle d'équilibre territorial et rural (PETR), intéressent fortement les élus locaux. Cet intérêt s'explique notamment par le caractère pragmatique et évolutif de la démarche, adapté aux contraintes locales, tout en alliant concertation avec les acteurs locaux et vision prospective et stratégique.

Face aux défis des Hauts, les missions du futur PETR à La Réunion auraient pour axes prioritaires :

- la transition écologique, qui doit être considérée comme une opportunité pour engager les changements. Ainsi, la souveraineté alimentaire, la sobriété énergétique, la préservation de la biodiversité ou la valorisation du patrimoine naturel sont autant de leviers dans lesquels le territoire pourrait s'engager. Des sujets endémiques pourront également être traités, tels que la lutte des espèces exotiques envahissantes ou la gestion des ravines ;

- les services à la population, et plus précisément leur maintien, en matière de santé, de mobilité ou encore de numérique, concourant à la qualité de vie des habitants ;

- l'attractivité économique soutenue par l'accompagnement à l'installation d'entreprises innovantes et responsables, tout en encourageant le tourisme durable et le déploiement des circuits courts.

Fort d'une mobilisation continue des forces vives du territoire (collectivités, acteurs socio-économiques, associatifs, consulaires, citoyens, etc.), le PETR pourrait ainsi constituer cette plateforme de dialogue et de coordination pour faciliter la contribution de chacun, sur la base d'un projet de territoire stratégique, intégré et partagé. Enfin, pour une mise en œuvre de la dynamique, une ingénierie spécifique dédiée, rodée aux enjeux du développement local, sera à mobiliser pour porter et soutenir les élus dans cette « aventure ». La stratégie des Hauts est une urgence. L'angle d'attaque doit être amorcé pour impulser la dynamique de demain et créer une coopération étroite entre les différents acteurs locaux. ■



**GUILLAUME VILLEMOT**  
Délégué général de la  
Fondation du Service militaire adapté

**Créé en 1961**, le Service militaire adapté (SMA) accompagne chaque année 6 000 jeunes volontaires qui rejoignent les régiments du service SMA pour y apprendre à lire, écrire, compter et conduire. En plus de ces savoirs de base, le SMA leur donne la possibilité d'apprendre un métier avec plus de 110 filières professionnelles qui sont présentes, en fonction des besoins, dans les sept régiments de Guadeloupe, Martinique, La Réunion, Mayotte, Guyane, Polynésie française et Nouvelle-Calédonie.

Chaque année, 84 % des jeunes quittent le SMA en sortie positive (CDD, CDI, poursuite de formation, stage, etc.). Pour aller plus loin et accompagner des jeunes ultramarins ayant un projet entrepreneurial ou salarial, la Fondation du SMA est née en juillet dernier. Abrisée par la Fondation FACE<sup>1</sup>, la Fondation du SMA est là pour aider tous les jeunes ultramarins ayant un projet nécessitant un mécénat de compétences, financier ou de confiance.

La fondation dans l'Hexagone et son comité exécutif ont pour missions d'assurer un rayonnement, de collecter des fonds privés et de les distribuer. Elle s'appuie dans chaque territoire sur une association loi 1901 qui a pour mission d'identifier les projets et de construire, au travers d'un comité de suivi, les conditions d'accompagnement et de levées de fonds pour les besoins locaux. Dans chaque territoire, la fondation veut effectuer un travail en profondeur et dans la durée et elle s'est fixé d'accompagner chaque année 10 nouveaux projets en

mécénat financier et 10 nouveaux projets en mécénat de compétences.

Pour cette première année d'existence, la Fondation du SMA a choisi de s'implanter dans trois premiers territoires qui illustrent les différences entre les territoires d'outre-mer. Pour chacun de ces territoires, la fondation a souhaité donner une orientation :

- en Guadeloupe, ce sont principalement des projets autour de l'agriculture et de l'alimentation saine ;
- en Nouvelle-Calédonie, il s'agit avant tout de projets en lien avec le monde industriel de l'île et l'économie du nickel ;
- à La Réunion, une expérimentation d'un autre ordre est mise en place au travers d'un incubateur qui permet d'accompagner au long cours des projets en y associant différents profils de partenaires institutionnels et entreprises.

Parce que nous croyons à l'accompagnement sur mesure, où l'humain est au cœur du dispositif, les soutiens financiers (10 000 euros environ au maximum) sont toujours accompagnés d'un mécénat humain. Il s'agit d'un mécénat de compétences mobilisant les salariés des entreprises partenaires de la Fondation du SMA et de ses associations locales, mais aussi d'un mécénat de confiance en donnant la possibilité à un jeune de domicilier son activité au sein de l'antenne locale de la fondation ou de demander à la fondation de simplifier les conditions d'accès à un logement chez un bailleur connu sur le territoire.

Les premiers partenaires hexagonaux de la fondation correspondent à nos priorités ainsi qu'aux besoins des territoires :



- l'Union sociale pour l'habitat pour les questions liées au logement et à l'obtention de locaux commerciaux ;
- la mutuelle Unéo pour les questions de prévoyance et de solidarité ;
- Rubis Énergie pour les questions relatives aux mobilités, aux énergies et, plus largement, à l'environnement.

Afin de mesurer et de comprendre l'impact des actions accompagnées par la fondation, nous avons mis en place dès le lancement des outils de mesure d'impact qui permettront d'évaluer et monitorer dans le temps tous les projets soutenus. ■

1. Fondation agir contre l'exclusion (FACE).



© Leo Riddet

TRIBUNE

## “ Comment accompagner les territoires face au changement climatique ? ”

PASCAL BERTEAUD  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DU CEREMA

**N**ombreux sont nos concitoyens à s'interroger sur les conséquences de la crise climatique et sur leur mode de vie avec une température qui pourrait augmenter de quatre degrés. La situation à l'échelle mondiale est telle que le secrétaire général des Nations unies, António Guterres, parle désormais d'une « ère d'ébullition mondiale ». Il nous faut agir.

Agir, d'abord, pour maîtriser l'impact que nos aménagements, nos habitudes de vie ont sur les écosystèmes et le climat. Il nous faut en particulier réduire drastiquement nos émissions de gaz à effet de serre.

Agir, ensuite, pour s'adapter au mieux aux événements climatiques que nous connaissons déjà et auxquels nous ferons face demain. 80 % des bâtiments et infrastructures de 2050 existent d'ores et déjà ou sont actuellement en projet.

La trajectoire climat qui vient d'être actée par le gouvernement est porteuse de sens : elle donne une trajectoire atteignable et mesurable, un horizon à espérer, un horizon auquel s'adapter et, surtout, une vision à territorialiser. C'est bien dans les territoires que les acteurs locaux et les citoyens pourront répondre aux enjeux climatiques et s'y adapter.

Face à ce constat, le Cerema, expert technique historique de l'État, a entrepris progressivement sa mue et une étape décisive a été franchie en mai 2023 : le changement de statut pour devenir le premier établissement à pilotage partagé entre l'État et les collectivités. Ce sont désormais plus de 800 collectivités qui adhèrent au Cerema, dont 80 départements, 16 régions et la majorité des grandes métropoles. Concrètement, ces collectivités bénéficient d'un accès simplifié à l'expertise de l'établissement et leurs représentants siègent dorénavant à parts égales avec l'État au sein du conseil d'administration et du conseil stratégique de l'établissement.

Cette évolution permet surtout le retour d'un cadre et de conditions favorables à une analyse technique partagée entre l'État, les collectivités et les acteurs privés pour le développement d'une culture commune en matière d'adaptation aux nouveaux enjeux de transitions écologique et numérique et au changement climatique.

Cette nouvelle dynamique s'appuie également sur l'animation d'un réseau national sur Expertises.territoires, plateforme numérique et collaborative, pour permettre des échanges entre territoires et avec des experts d'horizons

diversifiés. Le Cerema est convaincu que la transformation induite par l'adaptation aux changements climatiques passe par la coopération, la connexion entre experts pour des solutions adaptées aux problématiques dans les territoires, qui ne peuvent plus s'envisager en silo. Expertises.territoires est une opportunité d'accélérer la transition écologique, en favorisant la multiplication des partages d'expériences, la mise en valeur d'experts, de ressources documentaires et les résultats des communautés de travail.

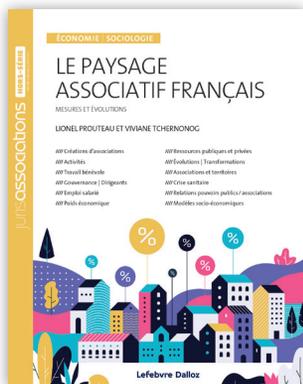
C'est par la vitalité de la démocratie locale que des solutions concrètes au changement climatique émergeront et seront mieux acceptées. Et c'est par le foisonnement de solutions audacieuses mais pragmatiques que nos pratiques historiques et notre cadre national seront enrichis.

Rejoignez-nous pour penser le monde d'après ! ■

CE SONT DÉSORMAIS  
PLUS DE

## 800 collectivités

qui adhèrent au Cerema, dont 80 départements, 16 régions et la majorité des grandes métropoles. Concrètement, ces collectivités bénéficient d'un accès simplifié à l'expertise de l'établissement et leurs représentants siègent dorénavant à parts égales avec l'État au sein du conseil d'administration et du conseil stratégique de l'établissement.



## LE PAYSAGE ASSOCIATIF FRANÇAIS

Combien existe-t-il d'associations en France ? Quel est leur poids dans l'économie et dans la société française ? Qui sont les dirigeants associatifs ? Quelle est l'importance du travail bénévole ? Comment ces indicateurs évoluent-ils dans le temps ? Cette nouvelle édition du Paysage associatif français qui porte sur l'année 2020, dresse un état du secteur associatif durant la première année de la crise sanitaire Covid-19. Quel a été l'impact de la crise sanitaire sur le secteur associatif et sur ses composantes ? Autant de questions auxquelles le programme d'enquêtes conduit apporte des éléments de réponse.

Cette édition s'est enrichie de trois approfondissements majeurs. Le premier concerne les modèles socio-économiques des associations. Le deuxième porte sur l'évolution du poids de l'emploi associatif dans l'emploi total et dans l'emploi privé. Le troisième exploite les données des créations d'associatives parues au Journal officiel de 2011 à 2022 pour en examiner les dynamiques d'ensemble mais aussi par domaine d'activité.

Avec la production de 164 tableaux, 88 graphiques et 29 cartes sur les associations, cette quatrième édition du Paysage associatif français demeure le seul état statistique complet des associations en France, dépeint à partir d'un travail scientifique de près de deux ans.

Le monde associatif compte aujourd'hui 1 370 000 de structures, réalise un budget de l'ordre de 113 milliards d'euros et pèse 3,4 % de la richesse nationale mesurée à partir du PIB. Le paysage associatif français offre un recueil de données uniques et indispensables aux acteurs associatifs et à leurs partenaires publics et privés.

### Au sommaire

#### Les auteurs

#### Remerciements

#### L'édito des partenaires

- 1 – Contexte, objectifs et méthodologie
- 2 – Profil et organisation des associations
- 3 – Profil des dirigeants bénévoles

#### 4 – Le bénévolat et la crise sanitaire

#### 5 – Mesure, évolution et concentration des budgets associatifs

#### 6 – Nature, origines et évolution des ressources

#### 7 – Les modèles socio-économiques des associations

#### 8 – L'emploi salarié associatif de 2010 à 2020

#### 9 – Les créations d'associations :

une approche départementale sur les 12 dernières années

#### 10 – Évolutions et enseignements majeurs

#### Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des cartes

BON DE COMMANDE à retourner accompagné du règlement aux  
Éditions DALLOZ – Tour Lefebvre Dalloz, 10 place des Vosges – CS 90358 – 92072 Paris La Défense Cedex

REF.	COLLECTION	TITRE DE L'OUVRAGE	PRIX UNITAIRE	QTÉ	TOTAL
722132	Hors Série	Le paysage associatif français	35 € TTC		
Participation aux frais de port (pour l'étranger, nous consulter)					0,01€

### Règlement par :

Chèque ci-joint à l'ordre des Éditions Dalloz

Mandat administratif

Virement à effectuer sur le compte :  
BNP N° : 30004 01328 00011623030 04

### Signature ou cachet :

Madame  Monsieur

Nom.....

Prénom.....

Organisme.....

Adresse.....

.....

Code postal.....Ville.....

Tél.....Fax.....

Courriel.....