LES RENDEZ-VOUS DE LA TRANSITION TERRITORIALE

Impulser des dynamiques collectives dans les territoires

Enjeux et retours d'expérience d'acteurs de l'ESS

Compte-rendu de la conférence organisée 9 Avril 2021

leo lagrange FEDERATION

Une conférence co-organisée par la Chaire Territoires en Transition de Grenoble Ecole de Management et la Fédération Léo Lagrange

La **Chaire Territoires en Transition** est rattachée à Grenoble Ecole de Management. Son objectif est de produire des connaissances qui permettront d'analyser, imaginer, expérimenter et transmettre de nouveaux dispositifs pour accompagner les transformations vers des espaces de vie soutenables et inclusifs.
Certains territoires, dont ceux de la région grenobloise, affichent leur volonté de renouveler les modèles existants vers de nouveaux modes d'organisation qui placent le citoyen au cœur de la réflexion et de l'action.

La **Fédération Léo Lagrange**, mouvement d'Éducation Populaire, Entreprise de l'Économie de Sociale, mène depuis 70 ans son engagement éducatif au cœur des territoires :

- contribuer au bien-être social,
- casser les déterminismes,
- œuvrer pour la transformation sociale.

La Fédération mobilise l'éducation non formelle à tous les âges de la vie, grâce à ses 3 champs d'expertise :

- animation,
- petite enfance,
- formation et insertion professionnelle.

Elle s'appuie également sur un réseau d'associations affiliées et sur des associations thématiques nationales Sport et Défense des consommateurs.

Corinne Bord

Vice-Présidente de la Fédération Léo Lagrange

La Fédération Léo Lagrange est engagée depuis 2017 dans un beau partenariat avec Grenoble Ecole de Management (GEM) autour d'un travail de fond sur l'organisation de la Fédération, sur son rapport à son territoire, en tant qu'acteur de l'économie sociale et de l'éducation populaire: quel était le rôle de la Fédération ? Comment nous percevions notre mission, notre apport dans notre contexte, les acteurs qui nous entourent ? Cette rencontre a été vraiment éclairante. L'équipe de chercheurs de GEM a compris ce que nous mêmes nous n'arrivions pas formuler. L'idée, c'est de continuer aujourd'hui à nouer un partenariat au long terme avec une thèse sur l'évaluation de l'utilité sociale sur les territoires et les outils qui permettent d'en rendre compte.
Ce rapport au territoire est encore en construction à la Fédération Léo Lagrange. Nous réfléchissons à l'unité territoriale que nous pourrions nourrir et la contribution que nous pourrions avoir à l'intérêt général. L'utilité sociale alimente le dépassement de nous-mêmes dans ce qu'on apporte plus globalement et permet la reconnaissance des savoirs faire, des métiers, des énergies que nous déployons pour pousser quelque chose qui nous dépasse et qui est plus grand que nous. Cette conférence est une pierre de plus à l'édifice de notre réflexion autour de cette utilité sociale dans les territoires.

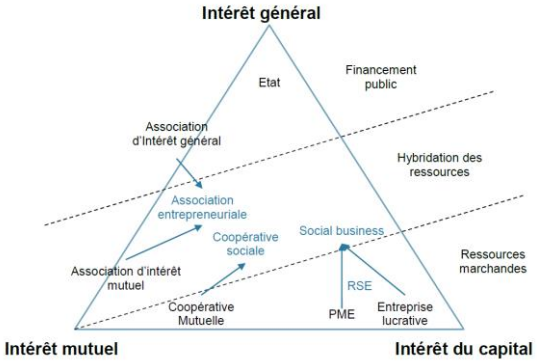
leo lagrange
FEDERATION

Cadrage

Thibault Daudigeos

Enseignant-chercheur à Grenoble Ecole de Management et coordinateur de la Chaire Territoires en Transition

Un nouveau contexte propice aux partenariats



(source : Defourny et Nissen, 2017)

Auparavant, les sommets du triangle permettait d'y voir clair sur qui fait quoi dans la société :

- L'Etat s'occupait de l'intérêt général et était secondé par des associations ou des fondations reconnues d'intérêt public qui s'occupait aussi de l'intérêt général.
- Les entreprises faisaient fructifier le capital pour leurs propriétaires. Elles étaient du côté de l'intérêt du capital, de l'intérêt privé.
- Les coopératives s'intéressaient à l'intérêt de leurs membres, historiquement des ouvriers au sein des sociétés coopératives de production (les SCOP).

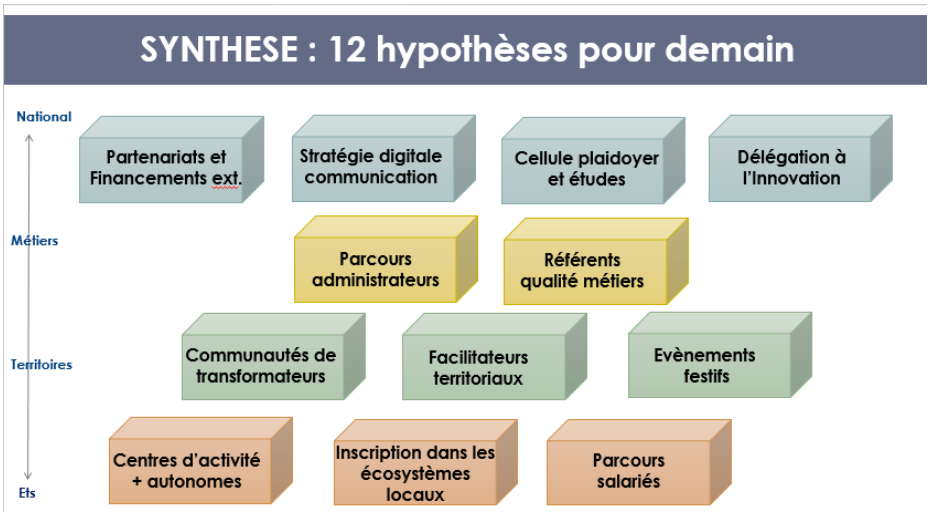
Depuis une vingtaine années, les frontières se floutent de plus en plus et on assiste à une convergence des acteurs vers le centre du triangle :

- De plus en plus, les entreprises se revendiquent de l'intérêt général. Elles mettent en place des politiques de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). On voit des startups qui se réclament du social business et qui essaient de conjuguer intérêt privé et intérêt général. Et enfin, on a une 3ème catégorie d'entreprises qui sont apparues, les "entreprises à mission" qui souhaitent inclure l'intérêt général au-delà de l'intérêt économique et de la maximisation du profit.
- Les coopératives suivent le même chemin avec de nouvelles formes qui émergent, les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif qui se sont de plus en plus implantées dans les territoires. Elles vont porter des projets d'alimentation, de mobilité, … qui vont bien au-delà de l'intérêt de leurs salariés.
- De plus en plus, l'État, dans la vague du New Public Management, va arrêter les subventions et promouvoir les Délégations de service public (DSP) les appels d'offre,… Les moyens de financement ne passent plus uniquement par de la subvention simple mais par une forme de mise en compétition de projets qui peuvent recevoir des modes de financement. En face de ça, les fondations, les associations deviennent aussi plus entrepreneuriales, pour diversifier leurs modes de financement.

Dans un contexte où de plus en plus d'acteurs se revendiquent de l'intérêt général, on va leur demander de le prouver, d'où l'obsession toujours plus grande, pour le secteur associatif mais aussi au-delà pour tous ces acteurs, d'essayer d'évaluer leur utilité sociale, à l'échelle des territoires.

Cadrage

Le territoire : espace de transformation pour Léo



(source : présentation interne Léo Lagrange)

Le contexte évolue mais pourquoi l'échelon du territoire est intéressant ? Le tableau ci-dessus peut parler à tous les grands acteurs de l'ESS. Lorsque nous avons conduit une recherche-action sur l'organisation de demain de Léo Lagrange et son mode de gouvernance, à l'issue de nombreux entretiens, nous avons émis 12 hypothèses pour transformer l'organisation, qui partent des établissements (« Ets ») pour aller au niveau national (siège) en passant par les territoires et les métiers. Or dans ces transformations, il y a beaucoup d'éléments qui se passent au niveau des établissements et des territoires. Pour faire de la Fédération Léo Lagrange un acteur innovant, militant, expert de son métier d'éducateur non formel**, il faut une nécessaire inscription dans les écosystèmes locaux avec des communautés de transformateurs, des facilitateurs, des événements festifs qui rythment la vie dans les territoires**.
Si Léo Lagrange veut se transformer dans ce nouveau paradigme où les frontières se floutent, on a besoin de coopérer, de transformer les établissements car c'est là que se font les métiers. Des transformations doivent bien évidemment être portées au siège mais la transformation en profondeur passe par les territoires, au plus proche des métiers et des usagers.

Plusieurs modes de relation possibles

On voit donc la nécessité de conduire dans des transformations au niveau des territoire dans un contexte de frontières moins nettes. Quand on parle de ces nouvelles dynamiques, quelles formes peuvent-elles prendre ?
Le tableau présenté en page suivant a pour objectif non pas de résumer l'ensemble des formes possibles mais de service de source d'inspiration dans les territoires. Il présente une première grande distinction entre les alliances et les partenariats. On parlera de :

- Alliances : lorsque les organisations concernées sont concurrentes
- Partenariats lorsque les acteurs proviennent de secteurs différents

Cadrage

Plusieurs modes de relation possibles

Existence d'un projet commun

	Mutualisation Partage de moyens (humains, financiers, économiques, …)	Collaboration Type de coopération : une organisation aide les autres à atteindre le but commun ou leurs buts particuliers	Coopération Mise en œuvre d'un projet commun
Alliances Entre des organisations **concurrentes**	*Exemples* • L'Ascenseur (égalité des chances), partage de bureaux	*Exemples* • Les Petits Citoyens, association d'éducation à la citoyenneté	*Exemples* • Réponse commune à un appel d'offre • Actions de plaidoyer sur la petite enfance
Partenariats Entre des organisations de **secteurs différents**	*Exemples* • Le Woopa, bâtiment du Carré de Soie à Vaux-en-Velin • Moyens généraux des associations affiliées Léo Lagrange	*Exemples* • Carbone Scol'ERE (entre la FLL et Coop FA), programme d'éducation à l'environnement • Kidizz, application de communication entre les pro et les parents en crèche	*Exemples* • Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) • Reverrecible, consignes de verre sur Grenoble

Alliances

En stratégie, les alliances entrent dans une logique de « coopétition ». Des spécialistes français, Fédéric Leroy à l'Université de Montpellier par exemple, montrent que cette une logique de travail commun entre concurrents s'accélère dans le secteur privé.

- Mutualisation : il n'y a pas forcément un projet commun mais un partage de moyens entre concurrents. Par exemple, au sein de l'Ascenseur, espace de travail partagé, les associations œuvrent toutes sur le sujet de l'égalité des chances. A terme l'idée serait de partager un projet commun, peut-être porter un plaidoyer mais pour l'instant, ce sont surtout des moyens immobiliers en commun.
- Collaboration : il s'agit d'une association avec un concurrents qui présente une asymétrie entre les deux acteurs (de ressources, de pouvoir, …) qui va amener à servir les intérêts de l'un. Pourquoi la collaboration ? Dans l'asymétrie, la concurrence s'estompe et les acteurs partagent des moyens au service d'un projet commun. Avant que les Petits Citoyens, association qui crée du contenu éducatif autour de la citoyenneté, ne rejoigne la Fédération, il s'agissait d'une alliance.
- Coopération : on retrouve un projet commun mais avec cette fois-ci une égalité dans la relation. Par exemple, une association à un concurrent pour répondre un appel d'offre est une coopération. Tout le monde a intérêt à parts égales à s'associer pour cet appel d'offre.

Partenariats

A nouveau, on retrouve trois niveaux de partenariats :

- Mutualisation : partage des moyens entre des organisations non concurrentes. Le bâtiment du Woopa au Carré de soie à Vaulx-en-Velin, proche du siège de Léo Lagrange, en est un exemple. Beaucoup d'acteurs de l'ESS vont mutualiser leurs moyens en espérant qu'en étant tous dans un même bâtiment cela crée de la valeur et basculer vers de la coopération ou de la collaboration.
- Collaboration avec une asymétrie dans le partenariat : la Fédération va déployer le programme d'éducation à la décarbonation avec un partenaire canadien, qui n'est pas sur le même marché, des partenaires pas du tout concurrent, au Québec mais qui va être démultiplié par la Fédération sur le territoire français.
- Coopération avec une égalité dans le partenariat : ce sont des projets plus ambitieux au niveau de la gouvernance. On peut prendre l'exemple de Reverrecible, une expérimentation rhônalpine qui a pour objectif de monter une filière autour de la consigne de verre entre des acteurs qui ne sont pas concurrents mais qui ont intérêt à s'associer.

Table ronde – Retours d'expérience

intervenants

Nikola Jirglova

Responsable Projets & Développement | Le Labo de l'ESS

Le Labo de l'ESS est un think tank qui réfléchit aux problématiques structurantes de l'ESS à partir d'initiatives concrètes issues des territoires. C'est dans ce cadre-là que Nikola a activement contribué à l'étude-action sur les Dynamiques collectives de transition dans les territoires s'appuyant sur 17 études de cas.
Lien vers l'étude : https://www.lelabo-ess.org/dynamiques-collectives-de-transitions-dans-les-territoires

Josepha Poret

Responsable du développement territorial | Ronalpia

Ronalpia est un incubateur qui accompagne les entrepreneurs sociaux qui développent des solutions à impact positif au plus près de leur territoire : à Lyon, Grenoble, Saint-Etienne et aujourd'hui dans les territoires péri-urbains et ruraux d'Auvergne Rhône-Alpes (Ouest-lyonnais, Biovallée, Pays Voironnais).

Valérie Rozier

Cheffe de projet Animation Territoriale | GAIA

Gaia est une structure qui au-delà de ses missions historiques de finance solidaire et d'accompagnement, est le co chef de file de la labellisation French Impact de la Métropole grenobloise. Au sein de Gaia, Valérie anime les coopérations entre acteurs, pour permettre les innovations dont a besoin le territoire.

Julian Perdrigeat

Délégué général | Association de la Fabrique des Transitions

Après avoir été chargé de récit puis directeur de cabinet du maire de Loos-en-Gohelle, commune engagée dans une transition mobilisant tous les acteurs (société civile, …), Julian est aujourd'hui délégué de l'association de promotion de la Fabrique des transitions, un collectif de collectivités, de réseaux thématiques, d'entreprises, de la recherche et de la société civile se sont engagés pour la transition systémique des territoires.

Thématique #1 - Pourquoi se lance-t-on dans les dynamiques collectives ? Quelles motivations ?

Nikola Jirglova

Pour parler plus concrètement des motivations à l'origine des coopérations protéiformes, je mettrai en valeur bien sûr un partage des fondamentaux, d'une vision positive du futur, d'une conviction dans un pouvoir d'agir partagé et dans le fait que si ce pouvoir d'agir est coopératif, il se retrouve amplifié. En même temps, ce que l'on constate, c'est que pour autant les acteurs se lancent rarement dans des plans stratégiques à long terme. **Ces dynamiques avancent en agissant autour de projets très concrets, pour répondre aux besoins des membres de la dynamiques ou d'un territoire. On parle de petites victoires rapides, de *quick wins*.** Par exemple, le Pôle Territorial de Coopération Economique du Grand Figeac (PTCE) a démarré autour d'une mutualisation de services de crèche inter-entreprises. Derrière, ce PTCE a pu mené des projets coopératifs plus ambitieux, d'énergie renouvelable à participation citoyenne par exemple.
Les dynamiques insistent également beaucoup sur le plaisir, le plaisir de travailler ensemble. **Elles insistent sur la nécessité de le cultiver, avec le convivial, l'informel**. C'est un point d'autant plus parlant, vu le contexte actuel. Les citoyens, les acteurs ont envie d'avoir ce supplément humain de ce qu'apporte la coopération.

Josepha Poret

C'est au cœur de l'ADN de Ronalpia d'entrer dans des dynamiques collectives pour maximiser notre impact social et celui des entrepreneurs que nous accompagnons. On accompagne des entrepreneurs avec une finalité sociale et environnementale qui sont à la croisée entre différents mondes (public, privé, …). Pour faciliter leur développement, nous avons un enjeu d'être proche des différents écosystèmes, pour développer des solutions qui arrivent en complémentarité avec les actions politiques et qui soient reprises par les citoyens pour assurer le rayonnement de celles-ci.
On se veut également un acteur du territoire : si tu ne fais pas avec, tu n'es pas intégré à la vie du territoire. Cela n'a **pas de sens à faire en dehors**.
Pourquoi donc des dynamiques collectives ? Pour un enjeu d'impact et de responsabilité vis à vis des entrepreneurs et aussi pour pérenniser notre ancrage territorial.

Valérie Rozier

Il y a souvent une prise de conscience de ses propres limites en tant qu'organisation, en termes de compétences, de temps, de ressources financières,…. S'il y a cette volonté de développer, d'aller plus loin, de faire mieux, il y a aussi l'envie de dépasser ce qui les empêche d'y parvenir. Les structures commencent à regarder à l'extérieur, ce qu'elles peuvent faire avec des prestataires, des fournisseurs. **Les frontières autour d'elles deviennent de plus en plus poreuses. Souvent après, il y a un passage à l'acte**, peut-être d'abord de mutualisation comme disait Thibault, pour aller vers des choses plus profondes.

Julian Perdrigeat

S'engager dans des démarches collectives, c'est la seule façon de faire face à la complexité et de la prendre en charge. Nous faisons face à des enjeux de transformation systémique. Nos actions collectives à l'échelle locale qui attrapent le global, qui apportent des réponses concrètes territorialisées sont complexes. **Coopérer, c'est la seule manière de prendre en charge cette complexité.**
Autre point, nous définissons la coopération comme la capacité à mettre les conflits au travail, c'est-à-dire dépasser les contradictions et en faire des points d'appui pour élargir le périmètre des interventions. On dit que la coopération n'est pas efficace, qu'elle prend du temps. Mais ce sont des coûts d'initialisation qui en font gagner à la fin.
Pour conclure, dans le débat sociétal autour des enjeux climatiques, on retrouve souvent le questionnement suivant : faut-il être efficace au détriment de la démocratie ou faut-il être démocratique au détriment de l'efficacité ? En réalité, c'est un faux débat. **La transition ne peut être que démocratique. Sinon il n'y aura ni transition ni démocratie**

Thématique #2 – Est-ce qu'il y a une bonne échelle de territoire pour conduire des dynamiques collectives ?

Josepha Poret

Chez Ronalpia, la question du territoire se pose de façon très empirique : comment développer nos antennes, à quelle échelle de territoire pour que cela soit logique pour les entrepreneurs et les autres parties prenantes ? Notre développement a été poussé par des acteurs terrains qui nous ont fait un appel du pied. **On se rattache à des dynamiques qui sont existantes aussi**. On travaille avec des acteurs qui ont l'habitude de travailler ensemble. Par exemple, on coopère avec la communauté de commune du Pays de l'Arbresle et la communauté d'agglomération de l'Ouest rhodanien qui ont souhaité nous rencontrer ensemble parce qu'elle était en train de travailler sur la construction d'un pôle entrepreneurial. Notre territoire s'est avéré être celui de ces deux collectivités.,
Au cours de notre étude action dans les territoires ruraux et péri urbains, on avait aussi travaillé à **l'identification de nos aires d'influence** pour comprendre comment fonctionnait les écosystèmes, pour que cela ne vienne pas en concurrence avec les actions qu'on déployait par ailleurs. Par exemple, pour développer notre incubateur sur le Pays Roannais en partenariat avec quatre collectivités et sachant qu'on avait déjà une antenne physique à Saint Etienne, on a demandé aux porteurs de projet combien de temps de trajet ils étaient prêts à faire pour se faire accompagner. **On s'est tourné vers nos bénéficiaires pour comprendre ces logiques territoriales.** Nous n'avons pas vocation à déraciner les porteurs de projet de leur lieu d'impact. C'est ce qui nous a permis de construire notre développement de façon logique et pérenne.

Nikola Jirglova

Dans le cadre de l'étude action, nous utilisons l'expression "**bassin de vie**" pour illustrer ce territoire projet. La notion géographique de facilité de connexion à un centre de gravité du bassin de vie joue. La communauté de communes est par ailleurs l'échelon le plus courant dans notre sélection, qui va rarement au-delà.

Valérie Rozier

Comme évoqué par Josepha, il y a deux visions qui s'opposent :

- La vision administrative, sur laquelle fonctionnent les interlocuteurs publics, avec les communautés de commune, les intercommunalités, …
- La vision porteuse de sens, le bassin de vie, d'emploi, d'activité. En fonction de la thématique, du projet qui rassemble les acteurs, on va se retrouver positionner sur des échelles différentes.

Le jeu compliqué, c'est de conjuguer ces deux visions : comment faire travailler ensemble des acteurs qui sont à côté, dans le même bassin de vie mais divisés sur deux communautés de communes ? Il y a un besoin de dépasser ces découpages administratifs qui sont parfois fort gênants.

Pour compléter ce que disait Nikola, on est parfois amené à travailler sur des territoires qui sont bien plus grands que l'intercommunalité, par exemple sur la thématique de l'alimentation. Pour la métropole grenobloise par exemple, il faut travailler avec les territoires nourriciers qui nous dépassent.

Julian Perdrigeat

A nouveau, cela pose la question de la coopération. On peut voir une coopération horizontale entre acteurs qui partagent les mêmes valeurs mais cela peut aussi être une coopération verticale entre collectivités, qui déborde largement le périmètre administratif de leurs compétences. Nous, on pose le **territoire comme un écosystème coopératif territorialisé** dans lequel il y a différents acteurs, les administrations avec leurs différentes compétences étant des acteurs parmi d'autres. Et pour reboucler avec ce que disait Thibault au démarrage, on voit que ces structures publiques n'ont pas le monopole de l'intérêt général. Quand il s'agit de traiter une filière alimentaire, cela déborde nécessairement les compétences des administrations. Cela nécessite de redoubler les capacités de coopération, de penser la coopération dans sa dimension transverse, avec tous les acteurs.

Thématique #3 – Quels facteurs de succès pour ces dynamiques collectives ?

Valérie Rozier

Gaia existe depuis plus de vingt ans et notre métier initial, c'est la finance solidaire et l'accompagnement des porteurs de projet dans leurs problématiques. En ayant ces deux métiers, on était au sein d'une vaste communauté de l'ESS, de PME, de TPE, d'acteurs publics, … On s'est rendu compte de la mine d'or sur laquelle on était assis et qu'on n'utilisait pas assez. Gaia s'est alors donné une nouvelle mission d'animation territoriale, pour laquelle je travaille. Cela fait depuis 2016 qu'on a cette mission-là. On fait partie de plusieurs réseaux, **de Start up de Territoires** qui nous a permis de rencontrer les citoyens. Depuis 2019, on est co-chef de file avec la métropole de la labellisation French Impact. C'est le pendant innovation sociale de la French Tech qui labellise un territoire comme étant porteur d'une forte innovation sociale. Depuis 2017, on a pu identifier des ingrédients indispensables pour favoriser la coopération et ce qui constitue un terreau favorable et ce qui est indispensable. Ce qui est indispensable, ce sont :

- Des visions partagées, des valeurs communes
- Une prise de conscience que c'est bonificateur de coopérer

Ensuite, pour un terreau favorable, il faut les éléments suivants :

- **Le temps** : il faut apprendre à se connaître, partager ses valeurs. C'est une denrée rare, au sein des organisations et dans la relation entre les financeurs et les structures de l'ESS. Il y a cette notion de résultat qui ne va pas permettre le temps long à la coopération.
- **La posture de partage** : il ne pas être en position protectionniste. Il faut réussir à baisser la garde et comprendre qu'on ne prend pas grand risque à partager, ses informations, ses compétences.
- **La posture de décalage** : être capable de s'adapter, de se faire bousculer par les partenaires qui ne vont pas travailler comme nous nous
- **La prise de risque** : la coopération prend du temps sans la garantie que cela va marcher.
- **La présence de catalyseurs sur le territoire** : le Rameau anime le réseau des catalyseurs de territoire. Si on imagine que le territoire est une équipe, il faut un facilitateur avec un savoir-faire.
- **L'implication de l'acteur public** : ils sont en prise avec les enjeux collectifs, les habitants. Aujourd'hui pas mal d'acteurs publics se lancent dans des démarches de transition.

Josepha Poret

Je rejoins beaucoup de choses dites par Valérie, notamment sur le temps. Il ne faut pas presser la collaboration, la coopération. C'est accepter de prendre ce temps, que chacun en soit conscient. Il faut le faire perdurer dans le temps, re-questionner régulièrement sur la vision du projet. Cela nécessite des temps collectifs réguliers pour s'assurer la bonne continuité du projet et de sa validité sur le long terme.
Sur l'ingrédient politique, on s'est rendu compte que c'est plus que déterminant d'avoir la collectivité car ils ont une vision globale. Ils nous font des retours en nous disant d'aller voir tel acteur pour mailler au mieux les réflexions sur un territoire.

Nikola Jirglova

Les habitants sont aussi une partie prenante cruciale. Certes les personnes qui sont dans les entreprises, dans les collectivités, sont des habitants mais plus largement, **on parle d'aller chercher les invisibles**. Pour nous, la cohésion d'une dynamique collective, d'une société se mesure à l'écart type. Pour nous, l'implication des habitants, c'est ça qui fait la différence entre un cluster d'entreprise est une dynamique collective de transition.

Julian Perdrigeat

La question de la représentation partagée des défis, de l'horizon à atteindre est essentielle. La mise ne récit, c'est une façon de créer les conditions d'une expression sensible de la façon dont on voit les choses, qui permet de s'accorder sur les différences d'approche.
Pour illustrer mon propos, je vais vous parler d'une expérience menée à Loos-en-Gohelle qui est en train d'être reprise dans les territoires de transition, qui implique les citoyens. Ce sont les conférences "Ch'ti TedX" : ce sont des espaces réflexifs où des citoyens montent sur scène pour raconter comment ils ont vécu une coopération avec la collectivité. Il raconte son histoire, de manière transparente, ce qu'il a apprécié, moins apprécié. Quand il rencontre la Bureaucratie, elle peut être empêchante. Les élus, les techniciens dans la salle écoutent, ils peuvent réagir à cela. C'est un exemple de mise en récit qui permet de faire croiser es expériences différentes. Comment on va au-delà de la réussite, comment on fait face aux bugs ? Ces espaces narratifs réflexifs permettent de soutenir la coopération.

Thématique #4 – Quelle valeur créée par ces dynamiques collectives et comment en rendre compte ?

Julian Perdrigeat

Pour faire le lien avec l'approche narrative, une des formules que j'aime bien : ***« Tout ce qui compte ne se compte pas toujours mais se raconte »***. Quand on cherche à évaluer la valeur créée par des dynamiques collectives en termes de transitions, on peut vite être pris par la question de l'indicateur. On rentre dans l'indicateur en oubliant que l'indicateur est le fruit d'une délibération collective. Tandis qu'on transforme le modèle, notre rapport au monde, la richesse qu'on produit, on est pris de court en partant par l'indicateur. On ne pas dire combien de km de confiance on génère. Il y a toute une série ne choses qui ne rentre pas dans un tableur Excel. Ce n'est pas pour dire que les chiffres sont à jeter, au contraire mais ce n'est pas la porte avec laquelle il faut rentrer. C'est important d'avoir d'abord une vision partagée.
Quelle est la puissance d'agir qu'on développe dans les territoires ? Elle est le fruit d'acteurs publics mais aussi privés, citoyens… Il y a des méthodes que l'on a mises en place et testées pour cela, le **récit de contribution** notamment. Cette méthode vise à cataloguer des chaînes de causalité entre des politiques publiques qui engagent, des effets qui sont entraînés par les politiques publiques et augmentés par l'implication des citoyens qui s'engagent et par des effets d'entraînement sur la sphère privée qui n'aurait pas été touchée par la sphère publique. C'est cet effet d'entraînement qui échappe au pouvoir publique qu'il faut qu'on ait dans une dynamiques collective participative. Cette question de l'évaluation de la valeur est à prendre à la racine de la significateur de valeur : **la valeur, c'est ce qui augmente notre force de vie**. A partir de là, délibérons, reconsidérons ensemble les référentiels d'évaluation pour dire s'il y a valeur créée ou valeur détruite. Une attention aux externalités, aux effets non souhaités, positifs et négatifs est importante. Chercher les externalités, c'est aussi une manière d'aller chercher de plus en plus de parties prenantes impactées positivement ou négativement.

Josepha Poret

On a du mal à concrétiser ce que ça produit sur un territoire. **Cela apporte plus de visibilité, cela rend un territoire plus attractif, cela crée plus de liens mais c'est compliqué de le rendre tangible.** Quand on présente nos projets à des collectivités qui nous attendent sur l'emploi, du quantitatif, comment on arrive à détourner le discours pour mieux parler de ce que produisent les coopérations à l'échelle locale ? L'objectif est d'œuvrer à la dynamisation des territoires. Ce n'est pas forcément évident de rendre compte plus concrètement de ces effets.

Valérie Rozier

Il faut sortir de la mesure quantitative et réussir la bascule vers l'évaluation qui ne peut pas se limiter à un acteur, qui est forcément territoriale. **Comme ce sont des projets de coopération dans un territoire de plus en plus imbriqué, les effets ne peuvent pas être observés au niveau d'une seule structure, ils sont sur le territoire.**
J'ai l'impression d'être sur un **territoire apprenant**. C'est déjà ça que j'observe. On est sur un territoire où les acteurs se connaissent mieux, se font confiance de plus en plus. Cela apporte de la cohérence quand chacun arrête de travailler chacun dans son coin. Cela apporte parfois de la performance. C'est aussi l'innovation sociale le principal apport : il ne peut pas ressortir les mêmes vieilles solutions, c'est des choses un peu nouvelles.

Nikola Jirglova

Le décalage à faire, c'est d'arrêter de percevoir l'évaluation de cette dynamique comme quelque chose en plus, d'externe, mais le concevoir comme un outil de pilotage interne, comme le cœur de l'action, qui permettent de re-questionner sans cesse les actions.
Nous prônons la R&D sociale avec un certain nombre d'incidences financières, fiscales mais également pour que l'ingénierie de la coopération puisse être évaluée et pour être davantage soutenue financièrement. Pour que cela ne soit plus considérée comme un supplément.

réactions de la Fédération Léo Lagrange

Michel Calvez

Administrateur – Léo Lagrange Ouest

Mon expérience au sein de Léo Lagrange comme administrateur est encore bien récente, puisqu'elle date d'il y a 3 ans à peine. Depuis, la Fédération est engagée dans une démarche de transformation qui vise entre autres à renouveler son rapport aux territoires et à la société dans son intégralité, en passant d'instances de gestion que sont les Conseils d'Administration des établissement régionaux et de formation, à des instances de développement, de maillage, de partenariats.
Si pour l'instant la démarche s'identifie par le terme « expérimentation des conseils de développement territoriaux », elle pose clairement en fait la question des dynamiques partenariales. Plus la réflexion préalable avance plus nous le voyons comme une évidence. La mise en place d'une telle dynamique pose les questions suivantes:

- **Quels objets de coopération pouvons nous identifier comme répondant à la fois aux enjeux du territoire, à la raison d'être de Léo et à des intérêts partagés ?**
- **Avec quels acteurs, objet par objet, pouvons nous dialoguer et créer une dynamique commune ?**
- **Sur quelles modalités de partenariats s'appuyer ?**

La conférence de ce jour éclaire donc ces questions, précise les concepts et le champ lexical et les illustrent plus concrètement. Nous avons eu l'occasion sur le territoire de Léo Lagrange Ouest de nous insérer dans les réunions du Pacte du pouvoir de vivre. Nous n'en sommes pas leader, mais nous commençons clairement à identifier l'intérêt de coopération sur des objets précis. Celui de la jeunesse a été retenu sur la région des Pays de Loire. Sur la région Centre-Val de Loire d'autres thématiques nous semblent également bien intéressantes.
Nous pouvons aussi être leader, force de proposition et de dynamique, en partant de nos domaines d'expertise, des enjeux du territoire et en créant les conditions d'une intelligence collective et d'un maillage d'acteurs. Je rejoins volontiers le dernier thème de la conférence. Bien sûr le résultat des actions menées comptent, mais les dynamiques collectives sont aussi une valeur en soi. Se connaître (au sein du pacte du pouvoir de vivre Léo était méconnu de nombreux partenaires, à commencer par les syndicats), apprendre à se parler, apprendre à travailler ensemble, tel est le chemin de ces dynamiques collectives. En systémique, puisqu'il a été question de ce terme durant la conférence, 1+1 ne fait pas deux mais 1+1 fait trois, car à chaque acteur se rajoute les multiples relations croisées ainsi créées. Pour conclure et reprendre la première thématique abordée ce soir à savoir: « pourquoi se lance-t-on dans des dynamiques collectives? » je crois que Léo Lagrange a besoin de se construire un nouveau récit pour le XXI siècle, et de le faire connaître. C'est à cela que doit servir notre démarche. Ce ne sont pas les sujets qui manquent et notre manifeste en identifie de nombreux.

Questions & réponses

- **Comment générer la confiance entre les acteurs ?**
- **Comment gérez vous la transparence de l'information pour que les acteurs du territoire puissent identifier eux mêmes les synergies possibles ?**
- **Quelle place donnez-vous à l'informel dans l'animation ?**

Gaia est perçu comme un **tiers de confiance** sur le territoire. Il y a une confiance acquise au fil des années. On joue ce rôle de confiance, les personnes ne vont pas se mettre en danger quand elles viennent nous voir. Dans la manière de faciliter les réunions, il y a des façons de créer des contrats moraux : on se met d'accord sur le pourquoi, on libère la parole en l'encadrant. Le cadre crée de la sécurité et va permettre le partage d'informations. Avec le temps, un cadre crée la confiance sans qu'on brusque les acteurs. Concernant la transparence de l'information, on fait un travail de visibilité. Chez Gaia, on est sur la rencontre. C'est beaucoup d'intermédiation en individuel. On ne rate jamais une occasion de partager une information, on ouvre notre carnet d'adresse, on met en relation. Quand on peut, on fait des événements problématisés. C'est là que ce se créent des rencontres. Et le festif est très important. Dans les soirées start up de territoires, c'est très festif. Cela participe du décalage de postures. Cela permet de se parler autrement.

Les médias locaux peuvent jouer un rôle dans la diffusion d'information. La Biovallée dans la Drôme s'appuie énormément dessus pour régulièrement donner des nouvelles. Ils le soulignent comme un moyen de mobilisation des citoyens.

Comment financer l'accompagnement à la préparation du projet?

Le temps est gage de réussite mais comment le financer ? En tant que structure, il y a un gros travail de sensibilisation des financeurs à faire. C'est un sujet très actuel qui comment à être intégré. Pour donner quelques exemples pratiques, il y avait du financement du **Fonds Social Européen** qui a pu financer certaines actions de coopération avec un enjeu de capitalisation et de diffusion. De plus en plus, des outils de financement pour que le temps investi soit valorisé à juste titre.

Si création d'emploi il y a, **France Active** finance ou certains dispositifs en émergence des collectivités peuvent être une autre source, par exemple le **Générateur de Bourgogne Franche-Comté.**

On appelle cela le financement de la R&D sociale et c'est très compliqué. Il y a effectivement le FSE mais il faut vouloir y aller car c'est très lourd à gérer. France Active peut financer des projets en émergence mais il faut de la création d'emploi et un cadre précis. Il y a une importance de la relation qu'on peut avoir avec l'acteur public. Avec une relation de qualité, on peut obtenir des financements plus pérennes une fois l'acculturation mutuelle en cours. Le vrai temps de financement reste encore du temps qui doit être autofinancé par la structure mais c'est un investissement.

Pour témoigner d'une expérience personnelle, on a lancé la chaire universitaire Territoires en transition il y a 2 ans avec 4 ans de travail. A force de l'accumulation de temps, il ne se passe pas une semaine sans que je reçoive une demande de collaboration pour aller chercher du financement ensemble, comme un projet collaboratif de territoire. On est repéré sur le territoire.

Questions & réponses

Que pensez-vous des appels à communs lancés par l'ADEME ?

On les salue beaucoup ces appels à commun. Cela permet, en l'occurrence sur des thématiques très porteuses, une alternative intéressante aux appels au projet quand l'enjeu s'y prête. Tout ne se prête pas au commun. C'est souvent compliqué de répondre à plusieurs à des appels à projet. Une structure doit souvent prendre sur elle. Cela engage un déséquilibre dès le départ même si ce n'est pas insurmontable. Les consortiums sont tout à fait intéressants dans ce cadre de commun.

Dans les dynamiques de transformation des territoires, sont le plus souvent associés des habitants . Pour l'instant, ils sont peu mentionnés. Comment pensez vous les associer à ces dynamiques ?

La force de **Start up de Territoire** est de permettre un grand brassage des habitants, en partant du principe qu'ils sont experts du territoire, comme ils y habitants, y mangent, … Ils en connaissent les forces, les faiblesses, les besoins. L'objectif est de les associer pour que les idées qui sortent de ces soirées Start up de territoires prennent racine dans la réalité du terrain.

Au-delà de la soirée, on anime des groupes projet qui peuvent être mixtes avec des personnes qui sont là à titre professionnel et des habitants au titre de leur engagement. L'expérience montre que ce ne sont pas les groupes les plus faciles à faire perdurer. Parfois c'est plus difficile en raison des disponibilités, d'un manque de vision partagée. On a un groupe sur la création d'un incubateur inclusif pour des personnes nouvellement arrivées sur le territoire, migrants, avec des étudiants, des citoyens, des incubateurs, acteurs de la microfinance et cela a fonctionné jusqu'au bout. C'est possible de prendre la parole de chacun.

L'éducation populaire et le mouvement des centres sociaux sont des acteurs clés de l'ESS qui sont les plus en prise avec les habitants. Ce sont des partenaires clés car ce sont eux qui sont en connexion proche avec les habitants. On a cet enjeu à Gaia de développer des partenariats avec les centres sociaux et l'éducation populaire pour permettre davantage de connexion avec les citoyens.