



# Coopérer autrement en acteurs du changement

## Le pluri-acteurs pour le développement des territoires

Quelles sont les pratiques à mettre en œuvre pour coopérer avec les acteurs du secteur marchand afin de développer et dynamiser les territoires ?

Comment les acteurs du secteur marchand agissent pour le développement des territoires, en particulier en France ? Comment interagissent-ils avec d'autres acteurs ?

Quels enseignements peut-on en tirer pour construire des partenariats, en France et à l'international, dans une logique de développement territorial ?

### Sommaire

#### OSC, ENTREPRISES, POUVOIRS PUBLICS : LES APPORTS D'UN PARTENARIAT

De nouvelles compétences pour les OSC

Une opportunité pour les entreprises

Un territoire dynamique pour les collectivités territoriales

#### LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DU PARTENARIAT PLURI-ACTEURS

#### OBSTACLES ET POINTS DE VIGILANCE

Le positionnement des OSC

Le financement du partenariat

#### POUR ALLER PLUS LOIN

Exemples

Définitions, cadre législatif et contexte institutionnel

#### Intervenants

**Jean-Max Séry**, président de la commission développement économique des entreprises de l'YCID (Yvelines Coopération Internationale et Développement)

**Laure Vicard**, directrice de mission, Le Rameau

**Xavier Roy**, directeur général France Clusters

**Yannick Billard**, chargé de mission, Pays de Savoie Solidaire

**Pierre Demerlé**, président de Guinée 44 (facilitateur de la table-ronde)

Avec le soutien :



## 1. OSC, ENTREPRISES, POUVOIRS PUBLICS : LES APPORTS D'UN PARTENARIAT

En soutenant le développement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), les pouvoirs publics souhaitent que les acteurs du secteur marchand prennent en compte leur impact sur le développement économique et social des territoires. Pour les entreprises, lutter contre les inégalités implique de s'associer avec des OSC et des collectivités territoriales pour agir conjointement dans l'intérêt des populations et des territoires.

### Un laboratoire d'innovations partenariales : le Rameau

« Créé en 2006 sous statut associatif d'intérêt général, ce laboratoire de recherche appliquée est radicalement innovant par l'atypicité de sa démarche qui part de la réalité de terrain pour comprendre et modéliser les mouvements émergents. »<sup>1</sup>. Le Rameau a pour vocation d'éclairer les décideurs sur la dynamique de co-construction d'alliances et d'aider les organisations à se saisir de l'opportunité de ces nouvelles alliances.

### De nouvelles compétences pour les OSC

Les OSC qui agissent à l'international peuvent acquérir de nouvelles compétences et s'ancrer plus fortement dans un territoire en France<sup>2</sup>. C'est aussi un moyen de faire rayonner leurs projets et leurs valeurs en dehors des sphères habituelles et de donner du sens à une démarche collective. Ces coopérations les incitent à s'interroger sur leur propre gouvernance. Elles rejoignent la demande des bailleurs de fonds privés et publics qui encouragent les coalitions d'acteurs pour mieux lutter contre les inégalités.

« La solidarité internationale permet de ne pas s'enfermer sur son territoire. »

Yannick Billard, Pays de Savoie Solidaires

### Une opportunité pour les entreprises

#### S'ouvrir aux acteurs du territoire

Un partenariat pluri-acteurs en faveur d'un projet de solidarité est une opportunité pour les entreprises des territoires : en plus des retombées économiques pour leurs activités, elles sont amenées à rencontrer et mieux connaître d'autres acteurs du territoire.

### Le réseau national des clusters et des pôles de compétitivité : France Clusters

Depuis 20 ans au service du développement des pratiques innovantes de coopérations interentreprises, France Clusters accompagne les territoires à structurer des écosystèmes productifs innovants et soutient la professionnalisation de leur management. France Clusters anime des clusters, pôles de compétitivité, accélérateurs, incubateurs et leurs partenaires sur les territoires : <http://france-clusters.clusterz.fr/annuaire>

<sup>1</sup> <http://www.lerameau.fr/qui-sommes-nous/>

<sup>2</sup> 46 % des associations de solidarité internationale ont prévu de créer ou de renforcer leurs activités en France entre 2017-2022, enquête argent et ASI, 2012-2016, Coordination Sud, 2017

## Donner du sens

Les entreprises cherchent des compétences qui leur sont nécessaires auprès d'OSC ou d'acteurs publics. Créer des alliances donne un sens à leurs actions. Cette ouverture à des structures différentes les aide à innover et à mieux appréhender leur environnement.

La Fondation de France a initié le programme Dynamiques territoriales<sup>3</sup> dans le Pas-de-Calais : elle a mobilisé des ressources locales pour réaliser plus de 60 micro-initiatives citoyennes. Dès le démarrage du programme, un bailleur social du territoire a apporté des cofinancements. Aujourd'hui, il rassemble un collectif d'entreprises du territoire. 9 d'entre elles ont créé une fondation commune sous l'égide de la Fondation de France. Pour ce bailleur, contribuer à l'amélioration des conditions de vie des habitants et au lien social a du sens par rapport à son objet.

## Un territoire dynamique pour les collectivités territoriales

Pour répondre aux missions qui leurs sont confiées, les collectivités territoriales cherchent à agir sur le cadre de vie de l'ensemble des habitants et à créer les conditions d'un développement économique créateur d'emplois. Elles mobilisent les citoyens dans des espaces de concertation. Les partenariats pluri-acteurs facilitent la fourniture de services, le maintien du lien social ou encore l'émergence d'opportunités économiques. Ils donnent du sens à l'engagement international de la collectivité lorsque l'action est articulée entre solidarité internationale et nationale

### **Pays de Savoie Solidaires, plateforme départementale des acteurs de la solidarité internationale**

Créée en 1988 à l'initiative du Conseil général de Savoie pour conduire sa politique de solidarité internationale, l'association Pays de Savoie solidaires<sup>4</sup> a deux axes de travail, qui se sont progressivement structurés de manière complémentaire : l'animation des coopérations décentralisées du département et le développement de la solidarité internationale en Savoie *via* le Réseau de Solidarité Internationale en Savoie (RéSIS).

Constitués à l'initiative de l'État, des collectivités territoriales et/ou d'associations, les réseaux régionaux multi-acteurs (RRMA) rassemblent collectivités territoriales, OSC, entreprises et parfois centres de recherche autour de la coopération internationale pour améliorer la qualité des actions menées, contribuer à l'ouverture à l'international des citoyens du territoire régional et animer des concertations et des réflexions collectives.

### **Yvelines coopération internationale et développement (YCID)**

Ce groupement d'intérêt public dispose d'une forme juridique encourageant une large coopération institutionnelle entre acteurs publics et privés du territoire. Ses activités se déclinent en trois volets : le soutien aux initiatives de solidarité internationale, les relations économiques, la promotion de la coopération internationale dans les Yvelines<sup>5</sup>.

Ainsi, des acteurs du territoire acceptent de mettre en commun leurs compétences pour réaliser un projet commun. Ce faisant, chaque acteur répond aussi à des intérêts qui lui sont propres.

<sup>3</sup> <https://www.fondationdefrance.org/fr/dynamiques-territoriales>

<sup>4</sup> <https://paysdesavoiesolidaires.org/>

<sup>5</sup> <https://www.yvelines.fr/solidarite/cooperation-internationale/>

## 2. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DU PARTENARIAT PLURI-ACTEURS

Conditions de travail en pluri-acteurs des OSC de solidarité internationale avec ...		les acteurs des territoires en France (PME-TPE et collectivités territoriales)
<p><b>Définir des objectifs et un référentiel commun</b> <i>Définir les intérêts et les valeurs grâce à un vocabulaire commun. Faire des ODD un cadre de référence partagé.</i></p>	<p>Une <b>connaissance approfondie du territoire</b> est essentielle à la création du projet.</p> <p><b>Trouver un consensus</b> sur le diagnostic de la situation pour repérer les points de convergence et développer une vision commune du développement du territoire.</p>	<p><b>L'action doit s'inscrire sur un temps long</b> qui permet de déconstruire les représentations et d'établir une relation de confiance. Un cadre de collaboration, un travail sur le langage et sur les moyens est nécessaire.</p> <p>Pays de Savoie Solidaires a travaillé un vocabulaire très proche de celui de l'entreprise afin de créer des conditions favorables au dialogue et de se rapprocher de ses codes. Il est question de « friend raising » ou encore de « B to B solidaire » pour mettre en œuvre des politiques RSE.</p>
<p><b>Développer des complémentarités entre acteurs</b></p>	<p><b>OSC</b> : elles proposent des démarches participatives et des dynamiques de co-construction. Elles facilitent la mise en réseau des acteurs, privés comme publics, la mobilisation des citoyens et de la société civile.</p> <p><b>Collectivités territoriales</b> : garantes des politiques publiques et avec les OSC, garantes de la préservation de l'intérêt général.</p> <p><b>Secteur marchand</b> : participe directement au développement économique local et apporte ses compétences dans la construction de nouveaux modèles financiers pour les coopérations</p>	<p>Dans le cadre de coopérations pluri-acteurs, <b>les OSC apportent</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leur expertise de terrain (connaissances culturelles et sociales, économiques et politiques) ;</li> <li>- une ingénierie dédiée à l'impulsion de démarches participatives et de co-construction ;</li> <li>- une capacité de mobilisation et de mise en réseau d'acteurs locaux ;</li> <li>- la préservation de l'objectif social dans le partenariat ;</li> </ul> <p><b>les acteurs du secteur marchand apportent</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un intérêt et des compétences pour le développement local (ancrage territorial, réseaux, etc.) ;</li> <li>- un regard différent, fondé sur la viabilité économique de l'activité et misant sur l'innovation et la possibilité de développer des activités de vente et/ou de prestation, qui soutiennent l'indépendance financière du projet ;</li> <li>- un soutien à la construction de nouveaux modèles financiers pour les coopérations ;</li> </ul> <p><b>les collectivités territoriales</b> garantissent l'inscription du projet dans des politiques publiques sur la durée et peuvent alors amener leurs compétences et ressources pour sa réalisation.</p>
<p><b>Construire une relation durable et horizontale</b> <i>Le cadre de coopération doit être souple et explicite sur les engagements de chacun. Il peut prévoir le recours à un tiers dont la légitimité est reconnue par tous pour régler des litiges. La communication doit être continue tout au long du partenariat.</i></p>	<p><b>Gouvernance</b> : elle est évolutive et doit coïncider avec la recherche de légitimité de chacun : pour les collectivités territoriales sur la responsabilité, pour les entreprises sur les compétences et pour les OSC sur les valeurs.</p> <p><b>Tous les partenaires sont garants de la mémoire collective du projet</b>, et s'engagent à reconnaître la légitimité et la contribution de chacun</p>	<p>La stratégie du projet doit croiser la stratégie de développement du territoire.</p> <p><b>Une attention doit être portée à la gouvernance</b> dans les partenariats pluri-acteurs, car celle-ci est évolutive. Il existe une légitimité de l'initiative du projet et une légitimité de la gestion du projet. Chacune est différente et doit être portée par l'acteur le plus adéquat.</p>

Conditions de travail en pluri-acteurs des OSC de solidarité internationale avec ...		
les acteurs des territoires en France (PME-TPE et collectivités territoriales)		
<p><b>Coordonner les différentes temporalités</b></p>	<p><b>Un acteur est souvent à l'initiative du projet</b> et moteur de la dynamique.</p> <p>Chaque acteur fait face à ses propres contraintes : les entreprises à la logique de rentabilité à court terme, les OSC à la temporalité du cycle de projet et les collectivités territoriales à celle du temps politique, qui exige des résultats visibles rapidement.</p>	<p>Pour construire une coalition d'acteurs, il faut partir du besoin de l'une des parties prenantes (entreprises, collectivités territoriales, OSC, organismes de la recherche, etc.) sur un territoire et <b>parvenir à une intelligence collective</b>. Il n'y a pas de méthode standardisée car chaque territoire a ses spécificités en termes d'acteurs, de dynamiques et de filières.</p> <p>Le démarrage et la poursuite de ce genre d'initiatives dépend également de l'implication <b>d'un acteur moteur de la dynamique</b>. Par exemple en Ardèche, une banque a créé une fondation pour l'autonomie des personnes âgées. Elle a contacté le conseil départemental et les associations concernées pour mener un projet territorial concerté.</p> <p>Ailleurs, c'est la fondation Apprentis d'Auteuil Marseille qui a rassemblé des entreprises et les pouvoirs publics pour monter un projet pour la jeunesse des quartiers populaires.</p>
<p><b>Dépasser les préjugés</b> <i>Aller à la rencontre des acteurs</i></p>	<p><b>S'appuyer sur des réseaux et plateformes pluri-acteurs pour la solidarité et le développement des territoires</b> (RRMA, Clusters, PTCE, etc.) et sur des outils comme les annuaires des initiatives solidaires et des acteurs sur les territoires.</p>	<p><b>L'existence d'un environnement favorable est essentielle</b>. Les associations de collectivités territoriales<sup>6</sup> peuvent aider les OSC à entrer en lien avec les collectivités.</p> <p><b>Des espaces</b> non dédiés à la solidarité internationale ont aussi un potentiel pour favoriser la rencontre : par exemple, les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) questionnent le territoire économique car ils font coopérer des acteurs de l'ESS, de l'économie de marché, de la recherche et de la formation.</p> <p>De même, un réseau au niveau régional peut faire interface entre OSC et entreprises autour de la RSE, comme le réseau Alliances<sup>7</sup> dans les Hauts-de-France dont Cap Solidarités et Élevages sans frontières (membres du CFSI) font partie.</p> <p><b>Outil</b> : à l'initiative de la Fonda et du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) le Carrefour des innovations sociales rassemble des acteurs de l'innovation sociale qui mettent en commun leurs projets sur les territoires dans le but de les valoriser et de favoriser les collaborations.</p>

<sup>6</sup> Parmi celles-ci, l'Assemblée des communes de France (ADCF) ou l'Assemblée des départements de France (ADF). Chaque échelon de collectivités a son association ; Cités Unies France (CUF) rassemble les collectivités territoriales engagées dans des démarches de coopération et de solidarité internationales.

<sup>7</sup> <https://www.reseau-alliances.org/reseau-entrepreneurs>

### 3. OBSTACLES ET POINTS DE VIGILANCE

#### Le positionnement des OSC

Les OSC doivent cibler les entreprises qui sont les plus pertinentes pour agir sur leur territoire d'implantation, en choisissant de coopérer avec :

- celles qui se préoccupent du développement des territoires où elles interviennent ;
- celles qui ont une vision à long terme qui se traduit dans leurs investissements sur les territoires et dans une approche qui vise à relier l'économie et le social.

Elles peuvent adopter trois approches dans ce travail collectif :

- l'accompagnement des entreprises pour les sensibiliser à la solidarité internationale et aux ODD ou pour les impliquer ;
- le développement d'actions communes sur un territoire en France en s'inspirant des pratiques de l'OSC à l'international ;
- le développement de modèles hybrides pour changer les échelles et les modes d'action, et passer des subventions à des activités rentables pour parvenir à l'autofinancement.

Les associations font souvent appel au secteur marchand en vue d'obtenir des financements. Comment aller plus loin ? Définir un enjeu puis des objectifs communs permet de dépasser des valeurs ou des fonctionnements différents. Pour les OSC, il est nécessaire d'identifier des intérêts qu'elles peuvent partager avec les entreprises et de développer un argumentaire pour les intéresser. Comme ces acteurs sont hétérogènes, il est impossible de « tout résoudre » avec un seul partenariat. Dans cette perspective, les OSC doivent considérer les entreprises comme des partenaires et non plus uniquement comme des mécènes.

« Ces limites entre entreprises, OSC et pouvoirs publics ne sont pas indépassables. Il faut se réinventer. »

Xavier Roy, France Clusters

Les obligations en matière de développement durable (loi Grenelle pour les collectivités de plus de 50 000 habitants ; RSE pour les entreprises) constituent le socle possible d'intérêts partagés. Il en est de même pour les ODD.

#### Le financement du partenariat

Créer des convergences, un langage et des objectifs communs demande des moyens et du temps. Pour être performant, ce nouveau triptyque, OSC, pouvoirs publics et entreprises doit être animé. Or, cette fonction d'animation de réseaux pluri-acteurs est très difficile à financer. Une organisation comme France Clusters note que les conventions de subventions publiques pluriannuelles n'existent plus. Trouver de nouveaux modèles financiers pour pérenniser ces coopérations demande aussi du temps pour convaincre et construire une relation de confiance. La recherche de financements auprès de banques ou d'institutions de crédit et le développement d'activités de prestation de services sont des pistes envisageables.

## 4. POUR ALLER PLUS LOIN

### L'insertion sociale et professionnelle des jeunes en milieu rural en Guinée Conakry et en France (Guinée 44 et Maisons familiales rurales)

En Guinée, seulement 4 Écoles Nationales de l'Agriculture et de l'Élevage (ENAE) sont habilitées à délivrer des diplômes agricoles. Ouvertes aux seuls bacheliers, elles ne répondent pas aux exigences de ces métiers. Peu ou pas scolarisés, de très nombreux jeunes abordent la profession sans formation de base ni qualification.

Guinée 44 travaille depuis longtemps sur les questions de la jeunesse et des débouchés professionnels, à Kindia. En France, elle a organisé le rapprochement entre l'Union nationale des Maisons familiales rurales et des acteurs guinéens du secteur agricole, parents, jeunes, responsables d'organisations, en vue de partager les préoccupations, les idées et les dynamiques à la recherche de réponses adaptées.

#### L'insertion professionnelle des jeunes avec des Maisons familiales rurales (MFR)

L'objectif de ce projet est de faire émerger à travers des concertations pluri-acteurs des parcours de formation professionnelle pour insérer les jeunes en milieu rural en Guinée et construire des alternatives à l'exode. Il s'agit de revivifier les territoires et de permettre aux jeunes d'y trouver leur avenir. La création de ces parcours est alimentée par l'expérience du réseau international des MFR. Ils seront ensuite expérimentés sur les territoires de Kindia et Boké dans l'objectif d'être à terme intégrés à la politique nationale guinéenne.

### Jeunes, esprit d'entreprendre et coopération internationale en France (Cap Solidarités, région Hauts-de-France et le Service civil international)

Pour faire face aux diverses crises, les jeunes doivent adopter une posture proactive, critique et créative dans la vie professionnelle. Cap Solidarités a développé plusieurs outils de valorisation des compétences et des expériences des jeunes (entrepreneuriales, citoyennes et/ou de solidarité internationale) en vue de leur insertion sociale citoyenne et professionnelle. Les objectifs de développement durable sont utilisés comme cadre pour aborder les enjeux partagés entre les territoires et les acteurs.

#### Engager les jeunes sur les enjeux partagés : un enrichissement des territoires

Cette opération qui associe pratiques de coopération internationale, innovation sociale, entrepreneuriat et d'esprit d'initiative a débouché sur plusieurs partenariats avec des collectivités, des entreprises, le monde académique et des réseaux.



## Définitions, cadres législatifs et contexte institutionnel

<b>Territoire</b>	Le territoire est un terme polysémique, dont la définition varie selon les auteurs, les périodes, les lieux, les disciplines, etc. Dans une approche dynamique, le territoire peut être perçu « comme un concours d'acteurs, dans un contexte spatial déterminé qui vise à faire émerger, puis à tenter de résoudre, sous contrainte environnementale, un problème sociétal ou productif partagé » <sup>8</sup> . Compris ainsi, ce sont les acteurs eux-mêmes qui donnent des définitions différentes du territoire en fonction de leurs intérêts et de leurs actions <sup>9</sup> .
<b>Action extérieure des collectivités territoriales</b>	Il s'agit de toute action internationale annuelle ou pluriannuelle de coopération, d'aide au développement ou à caractère humanitaire, mise en œuvre ou soutenue par les collectivités territoriales. Elle est inscrite dans la loi (Loi n° 2014-773 du 7 juillet 2014), d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale.

### Le rapprochement entre l'AFD et la Caisse des Dépôts

L'axe moteur de ce partenariat : les objectifs de développement durable (ODD), boussole de l'action publique, en France et à l'étranger. L'AFD entretient déjà des relations étroites avec des collectivités territoriales françaises dans le cadre défini par l'État en matière de diplomatie et d'action extérieure. Mais la proximité et la relation de confiance existant avec les directions régionales de la Caisse des Dépôts permettent à l'AFD d'accentuer ces partenariats et d'impliquer d'autres acteurs : institutions publiques ou parapubliques, organisations de la société civile et entreprises.<sup>10</sup>

« L'AFD va gagner un réseau sur le territoire national, la CDC un réseau à l'international. C'est essentiel au moment où l'ensemble des acteurs français, publics et privés, s'internationalisent et où l'innovation se trouve de plus en plus au Sud. »

Rémy Rioux, directeur général de l'AFD

**Document édité en 2018. Comité de rédaction :** Alice Barth, Agnès Belaïd, Astrid Frey, Minh Maudoux et Anne-Françoise Taisne.

Le CFSI est une plateforme associative qui regroupe 24 organisations autour de deux thématiques majeures : la promotion d'une agriculture et d'une alimentation durables et le renforcement des sociétés civiles. Par leurs actions de terrain, ces organisations agissent en faveur des droits humains et contre les inégalités. Le CFSI sensibilise et mobilise l'opinion publique et les décideurs politiques pour défendre le droit à l'alimentation.

**Comité Français pour la Solidarité Internationale** - 32 rue le Peletier, 75009 Paris - tél. 01 44 83 88 50 – [info@cfsi.asso.fr](mailto:info@cfsi.asso.fr) – [cfsi.asso.fr](http://cfsi.asso.fr)

<sup>8</sup> Pecqueur, Bernard et Itçaina, Xavier. « Économie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? ». *RECMA*, n°325, 2012 [en ligne] [http://recma.org/sites/default/files/recma\\_325\\_048064.pdf](http://recma.org/sites/default/files/recma_325_048064.pdf)

<sup>9</sup> Cette définition a été présentée par Xavier Itçaina (Directeur de recherche CNRS, Sciences Po Bordeaux et directeur du Centre Émile Durkheim Bordeaux) à l'occasion du séminaire de clôture du programme Coopérer autrement en acteurs de changement, le 13 avril 2018.

<sup>10</sup> <https://www.afd.fr/fr/lalliance-afd-caisse-des-depots#242>