



S'INITIER AUX DÉMARCHES DE COOPÉRATIONS

Coopérer ne se décrète pas, c'est un processus qui se construit collectivement et qui s'apprend. Pour cela, le premier parcours des Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale, animé par le Cerema, proposait de « S'initier aux démarches de coopérations ».

Le Cerema et l'Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays (ANPP) ont présenté des outils permettant d'enclencher une dynamique collective et d'ancrer la transition dans les territoires. Puis des acteurs impliqués dans la facilitation de la coopération entre entreprises sont venus apporter leurs retours d'expérience afin d'identifier des méthodes pour engager des acteurs variés autour de projets co-construits.

Le parcours se divise en deux temps :

- [« \(S'\)Initier » - Outils pour découvrir et encourager la coopération](#)
- [« \(S'\)Initier » - Coopérer pour la transition écologique des entreprises d'un territoire.](#)

Pour mieux comprendre où se situe la coopération sur l'échelle de la participation, **Isabelle Robinot-Bertrand**, chargée de mission Territoire et développement durable

au département Ville Durable du Cerema Ile-de-France, utilise l'échelle d'Arnstein qui définit huit niveaux d'implication des citoyens dans les démarches participatives. ([4min10](#)) « *La coopération se situe entre la co-construction et la co-décision et peut prendre des formes très variées. Coopérer c'est être « co-auteurs d'une œuvre commune » pour reprendre la définition de Anne et Patrick Beauvillard. (...) C'est une nécessité pour engager les transitions* », car la coopération permet d'agir ensemble via la mutualisation des moyens, des savoirs, des pratiques et des points de vue.

Coopérer avec les citoyens

Parmi tous les acteurs engagés dans une coopération, les citoyens sont parties prenantes. « *Que peut-on attendre d'une plus grande implication des citoyens ? Quel est l'intérêt ?* » questionne **Isabelle Robinot-Bertrand** ([07min](#)).

D'abord, une meilleure connaissance des problématiques, en se fiant à leur expertise d'usage du territoire. L'implication permet également de faire vivre la démocratie, en permettant aux citoyens de s'exprimer, en donnant du pouvoir d'agir et en renforçant ainsi le lien social et les solidarités. Mais « *écouter ça s'apprend, et construire une démarche de coopération ce n'est pas inné, ça se prépare et ça se construit* » rappelle **Isabelle Robinot-Bertrand**. Pour cela elle évoque plusieurs priorités : définir la

démarche, préciser les éléments de cadrage, mobiliser les acteurs impliqués, être « vraiment » à l'écoute, rendre compte des avancements et évaluer. Pour passer à la pratique, des outils existent. C'est le cas de la boussole de la participation et de la fresque de l'engagement local.

La fresque de l'engagement local

La fresque de l'engagement local (FEL) ([11min50](#)) a été créée par l'ANPP. « *C'est un outil pédagogique, coopératif et ludique pour appréhender les enjeux, les acteurs, les valeurs et les méthodes du développement local* », explique **Diane Perrier de La Bâthie**, assistante de direction à l'ANPP ([14min28](#)). Parmi les objectifs recherchés, on peut citer la sensibilisation des acteurs, une appropriation des concepts complexes du développement local ou encore une approche concrète de la mise en œuvre d'une démarche de projet.

Gabrielle Guèye, fondatrice de Révélateur de Richesses Immatérielles et fresqueuse pour la FEL en région Île-de-France, complète ([45min33](#)) : « *La FEL est une invitation aux autres fresques car elle favorise la transversalité multi-thèmes. On y évoque le climat, la mobilité responsable, l'inclusion etc. Si vous voulez faire un focus sur un thème, comme le climat par exemple, il y a d'autres fresques spécifiques. Je vous invite à*

commencer par la FEL et ensuite décliner sur d'autres fresques ou consolider les autres fresques avec la FEL. »

([15min09](#)) La fresque s'adresse à tous les acteurs d'un territoire. Les ateliers se composent de 6 à 20 personnes sur une durée de trois heures. Ils sont animés par un réseau d'experts de l'animation et du développement local. Le coût moyen d'une fresque est de 1 000€.

Concrètement, la FEL se compose de tuiles qu'il faut agencer autour de trois piliers : territoire, (f)acteurs d'influences et projet de territoire. **Gabrielle Gueye** ([19min51](#)), fresqueuse pour la région Île-de-France témoigne de ses expériences d'animation de la FEL. « *C'est un outil au service de 3 dimensions : la consultation, la concertation et la co-construction* ». La fresque permet aussi une interconnaissance entre acteurs. Que ce soit pour des citoyens ([31min07](#)), qui peuvent ainsi comprendre l'écosystème de leur territoire et les facteurs d'influences qui y opèrent. Ou encore pour des étudiants ([33min58](#)) qui découvrent alors la complexité du développement local et l'intérêt de comprendre cette complexité pour réussir leurs projets.

La FEL permet aussi la co-construction en faisant naître « *un vocabulaire commun* ([46min40](#)) *pour avancer ensemble.* » **Gabrielle Gueye** cite également un autre exemple qui l'a marquée avec un PAT ([25min50](#)) où la fresque a été utilisée comme outil de co-développement. Les parties

prenantes ont aidé à formuler une problématique au responsable du PAT et ont pu s'en saisir, jusqu'à proposer de contribuer à apporter une réponse à cette problématique. « *On est passé d'une envie de s'ouvrir, sans capacité à le faire, à une capacité à s'ouvrir avec des parties prenantes qui aident à cette ouverture* » précise l'animatrice.

La Boussole de la participation

Autre outil permettant de guider les projets dans une démarche participative : [la boussole de la participation](#) (52min03). C'est une application gratuite, créée pour évaluer la charte de la participation du public du Commissariat général au développement durable. La boussole permet ainsi de se positionner par rapport à la charte (auto-évaluation) et de guider la construction d'une démarche participative (le pas à pas).

(57min40) « *La boussole ne va rien inventer, elle restitue ce que vous avez saisi* » précise **Isabelle Robinot-Bertrand**. En effet, l'outil guide l'utilisateur en posant des questions sur le projet et son contexte, les attentes de la participation, ce qui est soumis à la participation ou non, qui sont les acteurs ou encore les éléments de gouvernance du projet.

« *Le Pas à Pas permet de se poser les bonnes questions pour poser un cadre commun et pour construire la confiance avec les partenaires* » témoigne ([1h12min26](#)) **Florence**

Bordère, directrice d'études Stratégies territoriales de transition au Cerema.

C'est un travail qui peut se faire seul (pour y accéder, il suffit d'envoyer un mail (boussole-participation@cerema.fr), mais il est recommandé de le faire collectivement. Ensuite, la synthèse peut être exportée et partagée à d'autres acteurs. La boussole permet aussi « de tirer des bilans de la démarche » ([58min50](#)).

([1h10min19](#)) Deux exemples d'utilisation de la boussole sont cités : à Arcueil dans la mise en place d'un conseil citoyen, et par les lauréats d'un appel à projet dans le cadre du dispositif Particip'action en Île-de-France. Mais l'outil s'utilisant en autonomie, « *nous n'avons pas les moyens d'avoir des retours, il faudrait questionner chaque collègue dans nos différentes délégations territoriales mais ça n'a pas encore été fait* » explique **Isabelle Robinot-Bertrand**.

Coopérer avec les entreprises

Du côté des acteurs économiques, l'interdépendance est forte entre les entreprises et leur territoire. D'abord car elles créent de l'emploi, mais aussi car elles consomment les ressources du territoire. Pour mener à bien les projets liés aux transitions, il est donc nécessaire et stratégique de coopérer avec elles.

([2min40](#)) « *On parle de plus en plus souvent de RTE, responsabilité*

territoriale des entreprises, en plus de la RSE, souligne Quentin Poilvé, chargé de mission transition économique au Cerema. Certaines collectivités vont même jusqu'à s'intéresser au modèle économique des entreprises pour encourager l'économie circulaire plutôt que linéaire, robuste et résistante plutôt que la recherche du profit court termiste. Dans ce cadre, comment initier une démarche de coopération afin d'accompagner la transition écologique des entreprises d'un territoire ? » Plusieurs voies sont possibles. Quatre acteurs ont apporté leur retour d'expérience à ce sujet.

Les collectivités s'emparent du sujet

Certaines collectivités exerçant la compétence économie ont décidé de se mobiliser pour sensibiliser et impliquer les entreprises de leurs territoires dans la transition écologique. C'est le cas de la Communauté de Communes du Haut-Poitou avec l'expérimentation d'un Réseaux des Acteurs pour la Transition écologique en Haut Poitou ([5min02](#)) et de Toulouse Métropole avec le Pacte 2030.

([14min20](#)) En 2024, la collectivité du Haut Poitou s'est lancée dans l'expérimentation d'un réseau avec un objectif majeur : changer la posture de la collectivité pour mieux coopérer avec les entreprises du territoire. Le tout, en coopérant au sein même de son organisation. Deux services de la communauté de

communes pilotent cette expérimentation : le service développement économique et le service développement durable. Mais la coopération sera plus large, incluant le service déchets par exemple. « *Il faut encore travailler sur une meilleure répartition des charges entre ces services* » précise **Brune Pichet**, chargée de mission Air Énergie Climat à la Communauté de Communes du Haut-Poitou. Pour construire l'accompagnement le plus utile face aux réalités de terrain, les services pilotes ont réalisé des entretiens avec des entreprises et des partenaires locaux comme la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) ou la Chambre de métiers et de l'artisanat (CMA).

([07min40](#)) Le réseau s'organise en deux temps, autour d'un outil d'auto-évaluation qui permet aux entreprises de s'évaluer sur différents éléments de la transition écologique et un accompagnement plus poussé, impliquant la signature d'une charte d'engagement avec la communauté de communes.

Toulouse Métropole propose également plusieurs outils dans le cadre de son Pacte Climat 2030 pour favoriser le partage de bonnes pratiques et la sensibilisation des entreprises : un catalogue de services, un autodiagnostic en ligne autour de huit thématiques, des webinaires flash organisés en partenariat avec la CCI et la CMA mais aussi une rencontre annuelle physique. Comme dans le Haut Poitou, les entreprises doivent s'engager dans la durée à travers la

signature d'une charte d'engagement entre elles et la collectivité ([41min](#)).

Pierre Papaix est co-pilote de la mission transversale économie circulaire et directeur du projet européen LIFE Waste 2 Build coordonné par Toulouse Métropole qui vise à accompagner les professionnels pour valoriser les déchets du bâtiment. Il détaille l'accompagnement réalisé dans le cadre de ce projet : ([51min45](#)) « *Pour nous, c'est un levier de développement économique et nous en organisons la preuve* ».

L'accompagnement est axé autour des PME/PMI, souvent moins dotées en ingénierie. Après seulement quelques mois, les premiers résultats sont concrets : 30 signataires de la charte, 50 diagnostics en ligne réalisés et une quinzaine de plans d'action engagés. Ces démarches amorcent un accompagnement collectif et individuel qui doit contribuer à transformer progressivement le tissu économique local vers une trajectoire plus durable.

La coopération territoriale organisée autour d'une association

La coopération territoriale peut également mener à la structuration d'associations pour faire perdurer et amplifier les démarches autour de l'écologie industrielle et territoriale (EIT). C'est le cas d'ALons'ZI, sur le territoire de l'agglomération de Lons-le-Saunier et de NEODD (Normandie Entreprises, Objectifs de

Développement Durable) en Normandie ([01h32min01](#)).

Créée en 2020 par l'ADEME, la Région Normandie et 23 grandes entreprises normandes (comme la SNCF ou Enedis), NEODD a pour but d'accompagner les TPE/PME pour qu'elles passent concrètement à l'action en matière de transition environnementale et de RSE. Pour répondre à cet enjeu, quatre outils majeurs ont été développés dont une plateforme numérique Evol UP et un événement, CAP Décarbore. La plateforme numérique ([1h42min20](#)) permet aux entreprises d'éditer chaque année un rapport RSE et un bilan carbone. CAP Décarbore ([1h39min50](#)) quant à lui est un événement qui a eu lieu plusieurs fois dans l'année. Il favorise les retours d'expérience entre pairs, dynamise les territoires et incite concrètement les entreprises à s'engager. « *Cela crée de la convivialité économique autour de la RSE* », développe **Sabine Guichet-Lebailly**, coordinatrice de l'association NEODD, qui a la conviction que « les entreprises détiennent les clés de la réussite de la transition » ce qui implique un soutien fort et rapide pour structurer une dynamique collective où grandes entreprises, TPE, PME et acteurs publics coopèrent pour accélérer les transitions.

Du côté du Jura, à Lons le Saunier, l'association ALons'ZI est née en 2021 « à l'initiative de *Clus'ter Jura* ([1h08min](#)), raconte **Marie Spicher**, chargée de mission EIT chez ALons'ZI. Ils ont eu un financement

de l'ADEME et ont proposé à l'Espace communautaire Lons Agglomération (Ecla) de participer à la démarche d'écologie industrielle et territoriale ». Un comité de pilotage (ADEME, Région, ECLA, CCI, CMA et acteurs locaux) est constitué pour coordonner la démarche. Très vite, un premier événement réunit 18 entreprises et fait émerger 110 pistes de synergies. Cela signifie que des besoins ou des ressources manquantes à une entreprise pouvaient être comblées par d'autres. « *Les entreprises ont alors voulu se structurer et porter la dynamique* » détaille **Marie Spicher**.

Après un an de co-construction, l'association ALons'ZI voit le jour. Depuis, des synergies concrètes ont été mises en œuvre ([1h19min45](#)). Elles prennent différentes formes : mutualisations (de formations, d'achats, d'études), substitutions (échanges de cartons, de de palettes, de chaleur), services (une plateforme numérique de réemploi, la végétalisation de sites) ou encore création de nouvelles activités comme les ateliers de démontage/remontage de palettes ou la confection locale d'une voile d'ombrage. 235 pistes de synergies ont été identifiées et l'association compte aujourd'hui 37 adhérents.

Toutefois, la mobilisation des entreprises reste inégale, « *nous avons encore du mal à aller chercher celles qui sont le moins engagées au niveau environnemental* » souligne la chargée de mission EIT à l'association ALons'ZI. ([1h23min10](#))

Elle identifie d'autres freins, notamment d'ordre financier, humain et organisationnel. En parallèle, plusieurs leviers soutiennent la dynamique comme le recours aux appels à projets ou l'importance accordée à la convivialité et aux échanges réguliers. Un point important pour **Marie Spicher** : « *Pour qu'il y ait coopération, il faut qu'il y ait connaissance et confiance et c'est un travail de long terme* ».

Les trois éléments à retenir de ce parcours :

- **La coopération est un processus qui s'apprend** : elle se situe entre la co-construction et la co-décision, nécessite préparation, écoute et méthode, et implique pleinement tous les acteurs du territoire, dont les citoyens.
- **Des outils concrets facilitent son ancrage dans les territoires** : la Fresque de l'engagement local aide à sensibiliser les acteurs et à co-construire des projets de développement local. La Boussole de la participation appuie le cadrage et l'évaluation des démarches participatives.
- **Les collectivités et les associations jouent un rôle d'impulsion** : elles favorisent l'émergence de coopérations entre acteurs et les accompagnent dans la prise en compte de leur responsabilité territoriale, notamment sur les questions de transition écologique et solidaire.

Rédaction : Léa Tramontin de [Territoires-Audacieux.fr](https://territoires-audacieux.fr)

Les **Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale** (RNCT) mettent en avant l'importance de la coopération entre les divers acteurs des territoires comme levier de transformation et réponse aux enjeux environnementaux et sociaux. A travers des partages d'expérience et la présentation d'outils, elles permettent de s'initier ou de gagner en expertise dans ses pratiques coopératives, afin d'accélérer les alliances d'intérêt général dans les territoires.

Organisateur :



en partenariat avec :



avec le soutien de :

