



VALORISER ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DE COOPÉRATION TERRITORIALE

Porté par le Rameau, ce parcours met en lumière les initiatives locales qui favorisent la coopération tout au long de la vie. Il questionne la manière dont les territoires transmettent cette culture, que ce soit auprès des jeunes, dans la formation ou dans la pratique professionnelle, et cherche à valoriser les formes informelles de coopération déjà existantes.

Le parcours se divise en deux temps :

- [Parcours 2.1 « Former » - La coopération dès le plus jeune âge et dans l'enseignement supérieur](#)
- [Parcours 2.2 « Former » - Elaborer, piloter et évaluer une démarche de co-construction territoriale.](#)

Le 17ème Objectif du Développement Durable « *promeut des partenariats efficaces entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile* ». Considéré comme la clé de voûte des 16 précédents, il cherche à encourager et à déterminer des méthodes et des coopérations « *nécessaires pour la réalisation des ODD au niveau*

mondial, régional, national et local ».

Charles-Benoît Heidsieck, président-fondateur du Rameau et animateur du parcours, dirige les participants vers la plateforme odd17.org (10min30) où de nombreuses ressources évoquées lors des échanges sont disponibles. Il précise : « *Nous allons vivre ce parcours comme celui de l'expérience de la coopération territoriale dans son parcours de vie, à travers la jeunesse, la formation et l'expérience professionnelle* ».

Vivre l'expérience de la coopération territoriale dès le plus jeune âge

Les coopérations territoriales « *se vivent plutôt qu'elles ne se disent* », soutient le président-fondateur du Rameau. Elles sont surtout une aptitude à construire avec les autres. Et cela s'apprend et s'expérimente dès le plus jeune âge. Dans l'étude de L'observatoire des partenariats, « *La parole des jeunes en actions !* », (17min55) 70% des jeunes affirment que nous ne pourrions pas résoudre les problèmes auxquels nous sommes confrontés sans jouer collectif. « *Sur tous les sujets, sauf pour la consommation, analyse Charles-Benoît Heidsieck, ils sont plus engagés que leurs aînés, sous trois conditions : agir avec eux, équilibrer intérêt général et épanouissement personnel, être écouté et reconnu pour leur engagement.* » Comment co-construire le territoire avec eux dans ce cadre ?

Valérie Dumontet, vice-présidente du Département de l'Aude a bien pris en compte l'envie d'agir des jeunes à travers la création d'une [alliance pour la jeunesse audoise](#) (22min48). L'action est partie d'un constat : malgré le nombre élevé d'acteurs travaillant dans le champ de la jeunesse, les indicateurs étaient alarmants. « *En reconnaissant nos faiblesses et en transformant nos façons d'agir pour renverser ces indicateurs, comment pouvons-nous lancer une mobilisation collective ?* » se questionnait alors la vice-présidente du Département de l'Aude, qui souhaitait avant tout « *faire avec les jeunes et les intégrer à la co-construction.* » (27min17) Le Département a d'abord travaillé avec des acteurs de la jeunesse pour déverrouiller les méfiances, le cloisonnement et les égos. Un travail chronophage, ponctué d'actions concrètes, qui a permis de créer de la confiance entre les acteurs et de voir naître l'Alliance pour la jeunesse audoise. En parallèle, un conseil départemental des jeunes a été mis en place. Il est ouvert à condition de signer une charte, préalablement coécrite avec des jeunes.

L'Académie de Créteil, sur laquelle est située l'intercommunalité Territoire Paris-Est Marne & Bois (PEMB), est également partie de l'écoute du terrain et des jeunes pour développer son dispositif [Vitawin](#) (36min34). Face aux difficultés des acteurs dans l'accès à l'emploi, l'idée était de rapprocher les écoles, les élèves et les entreprises. Pour ce faire, un collectif s'est formé, composé de PEMB, de la

DSDEN 94, du MEDEF 93/94, de la CCI 94, de l'Association Jeunesse Entreprises et de la ville de Charenton. « *Nous souhaitons redonner confiance aux jeunes dans leur avenir* », explique **Frédéric Lamprecht**, chargé de mission relation école-entreprise pour l'Académie de Créteil, « *plutôt que d'imposer un dispositif, on a dialogué* ». 80 chefs d'entreprises ont ainsi pu questionner les élèves sur leurs futurs projets, la recherche de stages et répondre à leurs questions sur le monde professionnel. Un moyen de créer des alliances locales durables qui a permis aux jeunes de se sentir écoutés et actifs. (41min45) Le dispositif change d'échelle en évoluant vers le niveau départemental avec la création d'un Conseil départemental de la relation école/entreprise. Car au-delà de créer une vision partagée du territoire, l'idée est de proposer aux jeunes du collège des dispositifs innovants d'insertion professionnelle. « *C'est un catalyseur de coopération territoriale* », abonde **Frédéric Lamprecht**. « *En amont avec l'écoute des jeunes et à l'aval avec le recrutement. Il faut tisser ce maillage, harmoniser ce qui marche localement et créer des ponts. Le défi étant de le faire ensemble* ».

(49min13) Par l'intermédiaire de sa présidente **Pascale Fressoz**, l'Alliance Internationale pour les Objectifs de Développement Durable (AI-ODD) a été impliquée dans différents dispositifs de participation des jeunes, dont il faudrait pouvoir capitaliser les résultats. AI-ODD s'est

également investie dans un projet de l'École Honoré de Balzac à Nanterre visant à mobiliser des élèves sur l'apprentissage des ODD. **Pascale Fressoz** a pu témoigner sur cette action à travers une vidéo ([52min](#)).

Agir en territoire au sein de l'Enseignement supérieur

([58min25](#)) L'Enseignement supérieur peut aussi être un lieu d'innovation et de coopération territoriale. En effet, l'acteur académique joue un triple rôle ([1h01min25](#)). Il assure la recherche pour passer de la connaissance empirique au savoir transmissible ; il enseigne pour apprendre à piloter la complexité ; et il développe sa RSE pour assurer son propre changement de modèle. Ces espaces de formations sont évidemment disponibles aux jeunes, mais aussi à l'ensemble de la population active, dans le cadre de la formation continue, tout au long de la vie.

([1h04min40](#)) **Cécile Cot** est chargée d'ingénierie de formation au Campus AgroParisTech de Clermont-Ferrand : « *Nous formons aux métiers des transformations territoriales.* » L'école souhaite faire réfléchir les apprenants à leur posture professionnelle, à ce qui les engage dans l'action. « *Nous nous sommes rendu compte qu'ils ont un vrai besoin d'être formés à la territorialisation des transitions pour qu'ils changent de regard et développent leurs capacités de coopérations territoriales sur de*

vastes sujets. » AgroParisTech a ainsi construit un projet pédagogique qui part du terrain ([1h07min35](#)) à partir d'une enquête sur les chefs de projet en innovation territoriale menée avec le Rameau. L'école souhaite penser la formation comme un « *agir en compétences* », avec l'idée que le travail n'est pas juste l'exécution des règles mais la mobilisation d'une part de subjectivité. Le tout, en intégrant les dimensions d'aléa et d'incertitude.

Des notions systémiques et complexes à appréhender, qui sont aussi enseignées dans le diplôme d'université « *Coopérer pour animer la transition des territoires* » de l'Université de Toulouse, dans lequel intervient **Georges Dhers** ([1h18min48](#)) : « *J'anime deux jours sur l'interconnaissance et les motivations profondes des étudiants. Cela permet de repérer les liens et les complémentarités entre eux. C'est une ingénierie très simple et efficace. En trois heures, on peut voir un processus de reliance à l'œuvre* ».

Georges Dhers est aussi animateur du Pacte Civique Haute-Garonne. Le Pacte civique se définit comme un lobby-citoyen promoteur d'une bifurcation vers une société sobre, juste et fraternelle. Il permet ainsi de sortir de l'université pour animer des dispositifs d'intermédiation ouverts à tous, et surtout aux plus fragilisés, rarement représentés dans les coopérations. « *Territoire zéro chômeur de longue durée l'a fait,* précise **Georges Dhers**. *On sait que*

c'est possible. Inspirons-nous de cet exemple ».

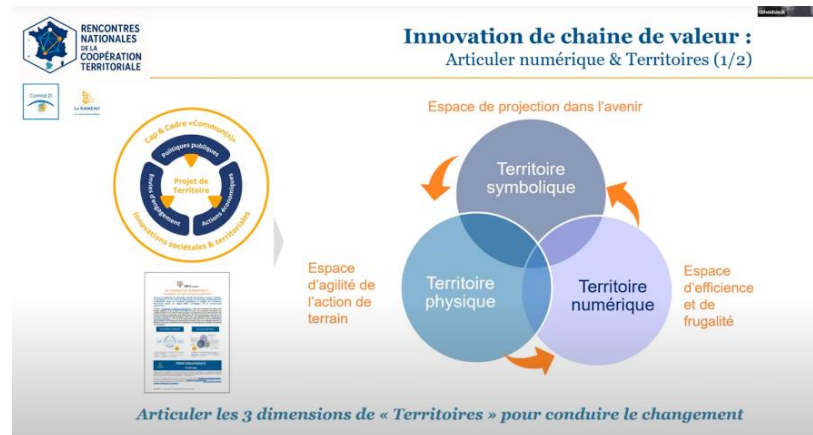
Pour **Charles-Benoît Heidsieck**, cette initiative ([1h23min12](#)) montre la « *complémentarité entre le monde académique et l'éducation populaire qui ne s'opposent pas mais s'articulent. Cette université hors les murs donne une diversité de réponses pour une diversité de besoins* ».

Il identifie trois impacts majeurs induits par la coopération territoriale, à des temporalités différentes : la performance (l'interconnaissance dure 3 heures), l'innovation (sur un cycle plus long) et le temps de la confiance (sur plusieurs années). « *Ce n'est pas parce que nous avons le sentiment que tout a dérapé que nous ne sommes pas en train de construire le futur de nos enfants, affirme le président-fondateur du Rameau. C'est justement dans les changements que l'on vit, quand on doute, que la transformation est déjà là* ».

Elaborer, piloter et évaluer une démarche de co-construction territoriale

Comment cette transformation se traduit-elle concrètement dans l'avenir professionnel des acteurs publics et privés ? ([21m13](#)) « *Comment mettons-nous les projets de territoire au cœur de notre capacité à construire des solutions à la hauteur des défis devant nous ?* » se questionne **Charles-Benoît**

Heidsieck dans cette troisième partie du parcours.



Il identifie trois types de territoires :

le symbolique (l'espace de projection dans l'avenir, l'intérêt général), le physique (l'espace d'agilité de l'action de terrain) et le territoire numérique qui est l'espace d'efficacité et de frugalité, qui vient en opposition ou en facilitation avec les deux premiers ([24min32](#)).

De manière opérationnelle ([27min15](#)), la force du numérique et l'ingénierie de proximité « *sont les nécessaires alliés pour agir ensemble en étant cohérent. Et en faisant en sorte de ne pas enfermer chacun dans une solution mais en créant des espaces de dialogue qui permettent de partager la valeur ajoutée de chacun.* » ([38min55](#)) Il faut alors réinventer les méthodes pour répondre aux défis d'avenir en aidant les nouvelles pratiques émergentes à s'ancrer dans les territoires. Mais la coopération, rappelons-le, « *se vit plus qu'elle ne se dit* », c'est pourquoi il faut capitaliser le chemin. « *Pour réinventer des modèles à 2050, il faut valoriser ce qu'on a déjà*

pour modéliser ce que sera demain », conclut **Charles-Benoît Heidsieck**. « *Traduisons cela avec des exemples inspirants qui le vivent au quotidien* ».

(47min) Dans sa thèse, **Anne-Valérie Crespo** s'est intéressée aux collectifs inter-entreprises. « *Je suis déléguée à l'engagement social et sociétal du Groupe La Poste. Je suis engagée dans la lutte contre les discriminations en tant que trésorière de l'association FACE Gard. Et je suis aussi maman de trois enfants sur ce territoire de l'Hérault cher à mes yeux* » témoigne-t-elle. Elle souhaite faire prendre conscience que sous nos différentes casquettes, certaines fonctions peuvent colorer ou pousser des sujets qui nous tiennent à cœur dans certains cercles de nos vies. « *La complexité de l'individu peut alors engager des valeurs personnelles et des compétences professionnelles.* (54min14) *C'est la convergence entre ces mondes qui fonde l'inspiration pour agir* ».

S'appuyant sur la définition de l'engagement proposée par Thomas et Znaniecki, elle en rappelle les trois étapes : une sensibilité thématique, une posture attitudinale qui mène au passage à l'action et, enfin, un changement de comportement. Pour **Anne-Valérie Crespo**, les collectifs inter-entreprises offrent un terrain privilégié pour franchir ce cap : ils dépassent les rôles strictement liés à l'entreprise et permettent de construire une RSE incarnée, ancrée dans le territoire et portée par des personnes réelles. Ce dialogue de

coresponsabilité entre pairs ouvre la voie à de nouvelles formes d'engagement et contribue à revaloriser le rôle du management intermédiaire.

Autres acteurs qui peuvent être une source d'inspiration et de mobilisation : les associations. (1h03) **Sylvain Rigaud**, délégué général du Réseau National des Maisons des Associations (RNMA), insiste sur le rôle central de la coopération au sein du réseau. Trois grandes approches structurent cette réflexion : la coopération entre associations (comme, par exemple, un long partenariat mené avec la SNCF), la co-construction de l'action publique (comment inventer de nouvelles modalités de travail entre associations et acteurs publics) et la catalyse territoriale (les maisons des associations comme espaces de jonction entre différents écosystèmes locaux).

Cette démarche s'est concrétisée dans le programme « *Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires* » (1h06min45), expérimenté sur deux terrains : la ville de Mulhouse, avec un projet autour de la jeunesse, et la maison des associations (RESAM) de Morlaix sur la transition écologique et l'autonomie alimentaire. Entre 40 et 50 acteurs ont été mobilisés, aboutissant à des plans d'action partagés et à des communautés d'action qui continuent aujourd'hui à se réunir. Un travail d'essaimage est désormais en cours pour diffuser ces expérimentations.

([1h11min30](#)) **Sylvain Rigaud**

rappelle que si la coopération est un impératif, elle ne peut pas relever de l'injonction : elle demande du temps, de la méthode et un véritable apprentissage, car elle n'est pas innée.

Dernier acteur à témoigner dans ce parcours, un agent territorial, ([1h14m58](#)) **Bernard Alix**, philosophe de formation et chef de projet au CNFPT. Comment réconcilier l'économie avec l'intérêt général en partant d'une pratique de terrain ? Face à la crise du Covid-19, le laboratoire du CNFPT a lancé en mars 2020 la [Riposte créative territoriale](#). L'ambition était de co-construire, avec les collectivités, des dispositifs de formation innovants capables de répondre à une situation inédite. Cette démarche s'appuie sur l'intelligence collective et s'est construite sur un espace de coopération numérique.

([1h26m18](#)) La crise du Covid-19 a provoqué un basculement rapide de paradigme car elle a ancré le travail dans le présent immédiat. Plutôt que de fonctionner selon une logique de projet structuré vers l'avenir, il a fallu se connecter au réel et au vivant, dans l'urgence, face à l'absence de solutions établies. Ce retour au présent a permis de rapprocher la raison d'être et l'être,

redéfinissant le rapport au travail et au monde. Dans ce contexte, le territoire numérique peut devenir un espace de médiation ([1h30](#)), porteur d'un nouvel imaginaire de la coopération : non plus gestionnaire, mais incarné et transformateur. « *On ne change de pratique que si l'on change d'imaginaire, poursuit **Bernard Alix**. Et comme la coopération ne se décrète pas, elle demande une transformation intérieure* ».

« *Un processus qui demande de réintégrer la notion de temps long* », ajoute **Charles-Benoît Heidsieck**, en citant l'exemple ([1h38min03](#)) du cheminement sur 10 ans des catalyseurs territoriaux dans le territoire du Grand Clermont-Ferrand.

Le président-fondateur du Rameau conclut ([1h39min15](#)) : « *Est-ce qu'il y a convergence d'apprentissage tout au long de la vie ? Oui. Il est important, face à l'ampleur des défis en commun, que nous soyons rigoureux, exigeants et bienveillants dans les changements à opérer. (...) Inventons de nouvelles formes pédagogiques où l'on n'impose pas un modèle mais où on permet à chacun, au travers de repères communs, de situer son propre chemin* ».

Les trois éléments à retenir de ce parcours :

- **La coopération s'apprend et se vit dès le plus jeune âge** : elle se transmet par l'éducation, l'enseignement supérieur et la formation continue, en valorisant l'engagement des jeunes et en créant des alliances locales (comme l'Alliance pour la jeunesse audoise ou Vitawin à Créteil).
- **Elle repose sur des pratiques concrètes et diversifiées** : qu'il s'agisse des universités, des associations, des collectifs inter-entreprises ou des initiatives publiques, toutes montrent que la coopération n'est pas un discours mais une expérience, souvent fragile, qui demande confiance, temps et apprentissage.
- **Changer de pratiques suppose de changer d'imaginaire** : l'apprentissage de la coopération demande souvent de changer ses pratiques, mais comme le souligne **Bernard Alix**, « *On ne change de pratique que si l'on change d'imaginaire. Et comme la coopération ne se décrète pas, elle demande une transformation intérieure* » ([1h31min32](#)).

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 :

