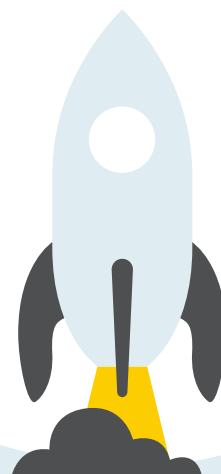
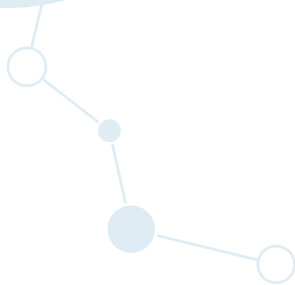


LA MATRICE MÉTHODOLOGIQUE DES DYNAMIQUES COLLECTIVES TERRITORIALES

Construction et usages





Introduction

De quoi s'agit-il, pourquoi l'avoir créée et comment a-t-elle été créée ?

Depuis sa création, l'institut Godin porte une attention particulière aux projets territorialisés vecteurs, entre autres, de pratiques solidaires et d'innovation sociale. De par leur nature, ces projets sont généralement menés de manière collective dans un esprit de co-construction en faveur du territoire visé, de ses habitants et des parties prenantes. À force de suivi et d'accompagnement de ces dynamiques, l'institut a développé une réelle expertise sans toutefois l'avoir jamais formalisée. Et pour cause, le caractère collectif, les spécificités distinctes des territoires, le passif des parties prenantes génèrent une telle complexité, que la formalisation d'une méthode unique adaptée à l'ensemble des dynamiques collectives paraît difficile.

Malgré tout, il convient de formuler des réponses aux questions récurrentes, posées par les dynamiques elles-mêmes (*Comment faire collectif ? Comment font les autres ?...*), mais aussi d'optimiser l'accompagnement des porteurs de projet et de mieux conscientiser les facteurs de réussite d'une démarche collective.

Pour répondre à ces enjeux, il s'avérerait nécessaire de s'appuyer sur un outil prenant en compte la grande complexité de ces dynamiques, tout en gardant un aspect modulable.

La matrice méthodologique des dynamiques collectives territoriales est donc constituée d'un ensemble d'éléments clés (partie 1) visant à favoriser l'amorçage et la pérennisation d'une dynamique collective territoriale (de type Pôle Territorial de Coopération Économique, Tiers-lieu, etc.). Pour parvenir à cet objectif, **ces éléments doivent être agencés de manière adaptée aux spécificités de la démarche, avec une attention particulière aux différentes variables pouvant interférer (partie 2).**

Différentes formes de mobilisation de la matrice peuvent être imaginées (partie 3). Celles-ci dépendront principalement des objectifs poursuivis, à savoir : un accompagnement individualisé, une appropriation pédagogique des éléments constitutifs de la matrice, la diffusion de la matrice en elle-même sous différentes formes.

Enfin, **l'utilisation de cet outil pourrait aboutir à une analyse fine de la nature des dynamiques collectives et de leur trajectoire (partie 4).**



Quels sont les éléments de cette matrice méthodologique ?

Les éléments de la matrice ont été répertoriés suite à une analyse des différentes dynamiques collectives appuyées par l'Institut Godin ces dernières années. Cette observation a permis de relever les récurrences communes à l'ensemble de ces dynamiques, qui ont été retranscrites sous forme de groupes d'éléments.

Nous pouvons distinguer 6 groupes d'éléments :

- Les fondamentaux
- Les facteurs influents
- Les moments clés, autrement dit la structuration
- Les fonctions
- Les actions
- Les acteurs, les ressources, les espaces et les outils

Les **fondamentaux** et les **facteurs influents** relèvent davantage du contexte, de l'environnement général ou encore de l'expérience. Ils auront une influence certaine sur l'avancement de la démarche. Les **moments clés** permettent de définir les grandes « étapes » de la démarche. Ces « étapes » ne pourront être réalisées qu'aux moyens de **fonctions** de coordination qui mettront en œuvre les **actions** nécessaires, en appui sur les **acteurs** et aux moyens de **ressources**, **outils** et **espaces de travail**.

Les fondamentaux



Créer l'envie

Saisir les opportunités (incertitude, réactivité par rapport à son environnement)

Concrétiser rapidement

Les fondamentaux sont des éléments impalpables qui restent toutefois indispensables à la réussite d'une démarche collective. Ils s'inscrivent de manière transversale tout au long de la démarche et participent grandement à fédérer les acteurs autour d'un projet commun qui vise à répondre à des besoins du territoire d'intervention et aux aspirations de ses habitants.

Les facteurs influents



Degré d'ancrage territorial du ou des porteurs (reconnaissance par les acteurs locaux)

Légitimité du ou des porteurs (reconnaissance institutionnelle, pas que locale)

Degré de collaboration ou d'expérience de coopération des co-porteurs

Actions amorcées

Ces facteurs vont influencer sur l'amorçage de la démarche et son avancement. Plus les acteurs à l'origine de la démarche sont ancrés sur leur territoire, bénéficient d'une forme de légitimité et possèdent une expérience réussie de collaboration, moins ils rencontreront de difficultés à faire avancer et vivre la démarche.

Les moments clés, autrement dit la structuration



- *Création d'un noyau dur d'acteurs - Amorçage*
- *Élargissement du collectif - Démarche prospective*
- *Temps de restitution/participation citoyenne - Colloque/conférence/forum*
- *Structuration du collectif élargi par thématiques - Travaux projets*

Un parallèle peut être facilement fait entre la structuration et le processus de la démarche. La structuration des acteurs passe par 3 grandes « étapes » : la constitution d'un noyau dur d'acteurs moteur de la démarche qui correspond au temps d'amorçage, l'élargissement de ce noyau dans le cadre d'un temps prospectif et la structuration des acteurs par thématiques qui permettra de travailler sur les différents projets de la démarche.

Nous verrons par la suite que le degré d'hétérogénéité des acteurs permettra d'éclairer la nature du collectif.

Les fonctions



- *Fonction stratégique/politique (leader(s))*
- *Fonction d'animation*
- *Fonction d'ingénierie de projet collectif*

Les fonctions constituent la cheville ouvrière d'une dynamique collective. Au-delà du collectif d'acteurs ou même du noyau dur, les personnes qui incarneront ces fonctions doivent faire vivre la démarche au quotidien, que ce soit dans sa dimension stratégique, partenariale ou d'ingénierie. Le réseau, les compétences, les connaissances de ces personnes sont autant d'atouts qui favoriseront la concrétisation de la dynamique. La fonction d'ingénierie se caractérise par des compétences de travail en collectif et revêt une dimension de mutualisation. Elle est indispensable à la structuration et la concrétisation de la démarche, en complémentarité de la fonction d'animation.

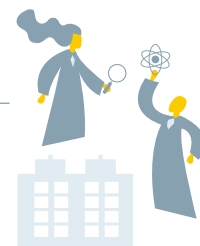
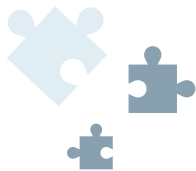
Les actions



- *Poser les constats sur la base des expériences vécues, des diagnostics, des travaux des collectivités*
- *Créer un noyau dur de partenaires*
- *Définir un pré-projet/la démarche globale*
- *Mener une démarche prospective auprès des acteurs du territoire (communication de la démarche, connaissance des acteurs, recensement des besoins, recensement des projets, identification des porteurs de projets, ...)*
- *Organiser la participation citoyenne*
- *Mener une démarche prospective auprès des initiatives existantes sur d'autres territoires*
- *Effectuer un travail d'analyse et préfigurer/structurer les axes thématiques*
- *Définir les rapprochements possibles (trouver les clés de voûte, assembler les pièces)*
- *Organiser le liant entre les acteurs*
- *Restituer les travaux réalisés*
- *Expérimenter*
- *Réaliser des études action*

Les actions s'apparentent aux différentes phases de travail d'ingénierie à réaliser. Elles constituent le cœur méthodologique de la dynamique. Pour mener à bien ces actions, les personnes incarnant les différentes fonctions mobiliseront les acteurs, les ressources, les espaces et les outils.





Les acteurs, les ressources, les espaces et les outils

Les acteurs

- Les référents (des axes thématiques ou stratégiques)
- Les porteurs de projets
- Les parties prenantes (axes et/ou projets)
- Les habitants/citoyens
- Les bénévoles

Les appuis et le réseau

- Institutionnels (niveau départemental, régional, national)
- Collectivités (niveau local)
- Têtes de réseaux
- Partenaires locaux
- Initiatives existantes
- Experts techniques
- Experts scientifiques

Les ressources cognitives partagées

- Connaissances
- Compétences
- Expériences
- Diagnostics/données
- Recherches scientifiques

Les ressources financières (fonctionnement et investissement) et matérielles

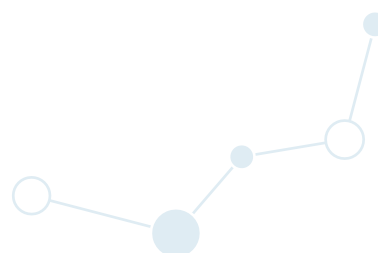
- Autofinancement
- Financements publics
- Financements privés
- Apports en nature

Les espaces

- Rencontres individuelles
- Rencontres collectives
- Rencontres membres noyau dur (informelles ou formelles si une structuration juridique existe)
- Comité de pilotage (plusieurs comités possibles: institutionnel, technique...)
- Groupe de pilotage projets
- Groupes techniques projets
- Conférence
- Forum participatif
- Colloque

Les outils disponibles/à créer

- Démarche/projet global(e)
- Projet structuré par axes
- Synthèse du projet
- Outils de communication
- Analyses et diagnostics
- Questionnaires
- Supports pour l'animation
- Livrables divers: comptes rendus, synthèses, analyses...
- Étude(s) de faisabilité
- Outils d'évaluation



II

Comment structurer les éléments constitutifs de cette matrice et quelle prise en compte des variables ?

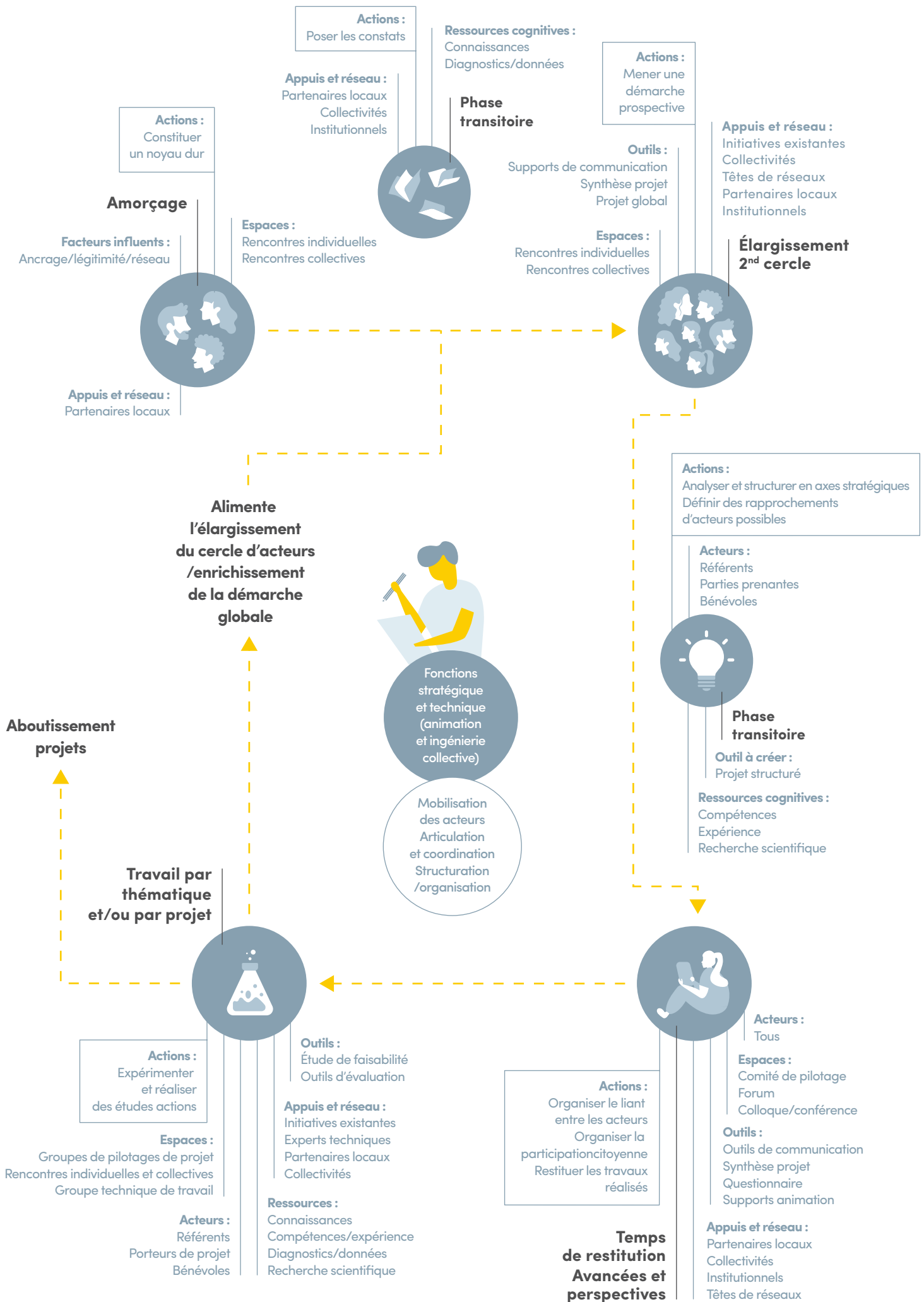
La complexité d'une structuration provient du fait que les différents éléments sont amenés à se répéter ou à minima se transformer, donc rien n'est statique.

Plusieurs représentations de l'articulation de ces éléments ont été réalisées par l'équipe de l'Institut Godin.

En particulier, une représentation en processus circulaire (voir ci-dessous) montre schématiquement et de manière pédagogique l'articulation entre les moments clés (la structuration), les actions à mener et les acteurs, les ressources, les espaces et les outils à mobiliser. Elle ne constitue pas un modèle type unique, des variations peuvent être apportées. Toutefois elle met en exergue les récurrences au sein des différentes dynamiques observées, ainsi que le rôle central des fonctions stratégique et technique qui constituent les chevilles ouvrières de la vie de la dynamique collective.

Ce schéma met en lumière l'aspect potentiellement entraînant des dynamiques collectives. En effet, l'élargissement du cercle d'acteurs permet de structurer les dynamiques autour de thématiques, d'axes qui permettent eux-mêmes, à travers le montage de projets et d'expérimentations, d'associer de nouveaux acteurs à la dynamique globale. En d'autres termes, lorsque les fonctions stratégiques et techniques sont en mesure d'associer un nombre d'acteurs suffisants pour proposer une structuration par axes, des dynamiques projets émergent, générant de nouveaux partenariats qui viendront enrichir la réflexion globale. Cet enrichissement peut notamment conduire à repenser la structuration des axes ou même la structuration du collectif.





L'importance des variables

Comme n'importe quel projet, les dynamiques collectives sont confrontées à de nombreuses variables, qui sont autant d'opportunités ou de menaces, liées à leur environnement ou à la multiplicité des acteurs associés à la démarche. La capacité à saisir les opportunités ou à neutraliser/maîtriser les menaces revient principalement aux personnes incarnant les fonctions stratégiques et techniques, même si d'autres acteurs peuvent être le relais de ces informations.

Exemples d'opportunités :

- Rencontre d'un porteur de projet
- Disponibilité d'un lieu
- Appel à projets
- Enveloppe financière mobilisable
- Enjeux politiques sur le territoire
- Association d'acteurs « compatibles »
- ...

Exemples de menaces :

- Dissensions internes (incompréhension, logique de concurrence, tensions...)
- Contexte défavorable (lignes budgétaires inadaptées...)
- Période d'élections
- Enjeux politiques sur le territoire
- ...

Les dynamiques collectives s'inscrivant sur des périodes longues, il sera nécessaire de s'adapter continuellement à ces différentes variables.



III

Quelle utilisation et diffusion de cette matrice méthodologique ?

Dans le cadre d'un accompagnement individualisé pour une réponse adaptée et ciblée

Chaque dynamique collective présente des spécificités propres, liées notamment à l'expérience des porteurs mais aussi au territoire et à son environnement. Ces spécificités sont retranscrites au travers des facteurs influents de la matrice méthodologique, mais également au travers des différentes variables telles que les opportunités et menaces évoquées précédemment. Compte tenu du caractère singulier de chaque dynamique, il est nécessaire d'adapter l'accompagnement sur la base de la matrice méthodologique pour répondre aux besoins spécifiques des porteurs, en « activant » les différents éléments.

La première étape consiste à « faire parler » le porteur de projet. L'enjeu est de créer une posture de réflexivité pour celui-ci, de l'interroger sur les zones d'ombre de son récit.

En effet, il est parfois difficile pour celui-ci d'exposer clairement sa démarche et ses problématiques. Un socle commun de question peut permettre de définir les contours du projet et d'identifier les éventuels manques au regard de la matrice méthodologique. À ce titre, la trame de questions ci-dessous, inspirée des Capteurs d'innovation sociale développés par l'Institut Godin, constitue une base adaptée pour ce type d'entretien.

Facteurs influents, structuration

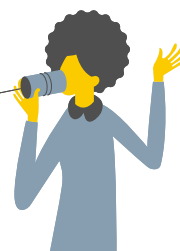


- *Quelle est l'origine de la dynamique ?*
- *Quels sont les acteurs qui l'ont impulsée (le noyau dur) ?*
- *Y a-t-il un (des) acteur(s) leader(s) de la dynamique ? Quelle(s) fonction(s) assure(nt)-il(s) ?*
- *Ces acteurs sont-ils connus/reconnus sur le territoire ? Par qui ?*
- *Ont-ils déjà eu des expériences positives en matière de coopération par le passé ?*
- *Quel est le territoire concerné par le projet ?*
- *Sur quels constats de départ s'appuie-t-il ? Sur quoi s'appuient ces constats ? Quels sont les besoins/problèmes soulevés ?*
- *Les acteurs partagent-ils un projet commun ? Comment celui-ci se construit-il ?*
- *Quelles sont les thématiques identifiées et comment le sont-elles ?*

Acteurs

- *Quels sont les différents acteurs qui participent au projet ?*
- *De quelle(s) manière(s) participent-ils ? À quel(s) niveau(x) ?*
- *Quels sont leurs compétences et leurs apports ?*





Espaces

- -Comment les acteurs ont-ils été associés à la démarche ?
- -Quelles sont les différents espaces de rencontres, de gouvernance et de construction ? Comment s'articulent-ils ?
- -Une structure juridique a-t-elle été créée spécifiquement ? Quel est son rôle ? Quels en sont les membres ?

Fonctions

- -Qui assure la fonction stratégique dans le projet ?
- -La dynamique dispose-t-elle d'une ou plusieurs ressource(s) humaine(s) dédiée à l'animation ? Qui porte cette ressource ?
- -S'agit-il d'une ressource salariée ou bénévole ?
- -S'agit-il d'une création de poste ou d'une mise à disposition ?
- -Des ressources humaines sont-elles mobilisées/mobilisables sur l'ingénierie de projet ?

Hybridation des ressources

- -Sur quelles ressources financières et matérielles la dynamique s'appuie-t-elle ?
- -Ces différentes ressources émanent-elles des acteurs impliqués dans le projet ?

Actions

- -Des actions sont-elles déjà amorcées ? (cf. listes)
- -Des expérimentations/projets sont-elles/ils déjà lancées ?

Outils

- -Des outils/supports ont-ils été produits/utilisés ? (cf. liste)

Cette trame constitue un guide d'entretien qu'il convient d'adapter en fonction de l'orientation des échanges.

Une fois le manque ou le besoin identifié à l'issue de ces questionnements, il s'agit d'approfondir le sujet avec le porteur. D'autres entretiens peuvent également être organisés avec les co-porteurs.

Quelle réponse formuler à l'issue de cette phase d'entretiens ?

2 formes principales de réponses peuvent être apportées :

- Un livrable permettant au porteur de conscientiser les manques et besoins de sa démarche et des propositions pour y remédier (structuration de projet, appuis à mobiliser, ressources nécessaires...),
- Une mise en relation avec un porteur d'une démarche plus avancée pour favoriser les échanges d'expériences ciblées.



Dans le cadre d'un accompagnement collectif pour une appropriation pédagogique des éléments de la matrice

Malgré la singularité de chaque dynamique collective, il est envisageable d'imaginer des outils pédagogiques permettant la diffusion des éléments de la matrice méthodologique auprès de plusieurs acteurs simultanément.

Un premier outil a été élaboré et expérimenté qui consiste à mettre en parallèle les éléments de la matrice et leur articulation, avec une expérience reconnue et réussie de dynamique collective territoriale. Ce parallèle permet d'illustrer par des exemples concrets et de manière très opérationnelle la matrice. Cette méthode d'appropriation est particulièrement adaptée pour les consortiums d'acteurs en phase de constitution.

D'autres formes d'accompagnement collectif sont à l'étude sous forme d'outils de co-développement ou même de jeu.

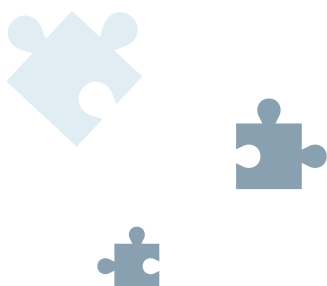
Dans le cadre d'un transfert par la création d'outils pédagogiques ou par un appui méthodologique

Outils pédagogiques :

La matrice peut se décliner sous forme d'outils réalisés sur-mesure en fonction d'un besoin précis. A titre d'exemple, dans le cadre de l'Appel à Manifestation d'Intérêt de l'Etat pour la relance des Pôles Territoriaux de Coopération Économique, un document support – « CAPPTCE » 1 – a été créé permettant de décrypter les grandes entrées de l'appel à projets, d'interroger le porteur sur sa propre démarche, dans le but de l'aider à formuler sa réponse.

Appui méthodologique :

La matrice peut également servir de support méthodologique auprès d'acteurs souhaitant proposer un service d'accompagnement des dynamiques collectives. Une première expérience a été menée dans ce sens dans le cadre du projet « Design Coop » qui propose une ingénierie d'animation et de communication auprès de porteurs de projet.



IV

Quel est l'intérêt de la matrice méthodologique ?

Définir une méthode pour mener une dynamique collective revêt une très grande complexité en raison de la trajectoire des porteurs, des territoires d'intervention, de la dimension politique... Un raisonnement formalisé en matrice d'éléments permet d'apporter la matière première nécessaire à l'élaboration de différentes représentations ou outils pédagogiques d'accompagnement, qu'il convient d'adapter en fonction du public visé. Elle peut être adaptée aussi bien sur le fond dans le cadre d'un accompagnement individualisé, que sur la forme en vue d'une diffusion plus large.

D'un point de vue macro, la matrice permet d'étudier les différentes dynamiques selon leur nature. Si une majorité de ces dynamiques présentent un caractère territorial, d'autres sont davantage portées sur leur activité. De même, les objectifs poursuivis peuvent également différer avec une ambition de développement de nouvelles activités pour certaines d'entre elles, ou un renforcement pour d'autres.

En fonction de ces constats, il est possible de définir un espace pour situer les dynamiques en fonction du degré d'hétérogénéité des acteurs et de la diversité des activités développées, mais aussi pour saisir leur trajectoire. La matrice méthodologique s'avèrera alors particulièrement pertinente pour accompagner les dynamiques souhaitant s'orienter vers le développement de nouvelles activités en appui sur un collectif hétérogène.



Collectif hétérogène

Dynamique de coordination territoriale autour d'un enjeu sectoriel

Description :

Collectif composé d'acteurs hétérogènes, réunis autour d'une problématique sectorielle commune.

Exemple : des acteurs associatifs, des artisans, des collectivités, des fournisseurs de matériaux se réunissent autour d'un projet de lutte contre la précarité énergétique des familles les plus précaires.

Pôles Territoriaux de Coopération Économique

Description :

Collectif composé d'acteurs hétérogènes, réunis autour d'activités multiples s'inscrivant dans plusieurs secteurs d'activités.

Exemple : des associations, des collectivités territoriales, des entreprises se réunissent au sein d'une coopérative pour mener des activités d'insertion, de recyclage, de construction écologique, etc.

Renforcement d'activités (Logique sectorielle)

Description :

Collectif composé d'acteurs homogènes au regard de leur secteur d'activité professionnel. Pour ces derniers, l'objectif est davantage de renforcer les activités existantes - « ils font ce qu'ils savent faire » - parfois en les faisant différemment ou en associant d'autres acteurs du « secteur ».

Exemple : collectif d'artisans visant à mutualiser au sein d'une coopérative certains outils de travail onéreux.

Tiers-lieux

Développement de nouvelles activités (Logique intersectorielle)

Description :

Collectif composé d'acteurs homogènes réunit pour développer de nouvelles activités qui peuvent déborder leur secteur d'activité professionnel. **Exemple :** des acteurs culturels se réunissent pour porter le projet d'une scène mobile fonctionnant à l'énergie solaire. Ils décident en parallèle, de mener des actions auprès d'un public scolaire pour faire de la sensibilisation aux énergies renouvelables.

Coopération d'acteurs sectorielle

Collectif homogène

○ Dynamiques types

III► Exemple de trajectoire

Contact

Les travaux :

<https://institutgodin.com/>

<https://institutgodin-ressources.com/>

Nous trouver :

ESSpace

21 rue François Génin
80 000 Amiens

Nous contacter :

institutgodin@gmail.com

03 22 72 49 53

