



**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

UNE FORME DE MISE EN RÉSEAU ATYPIQUE

Réseau d'Initiatives
Territoriales



2025

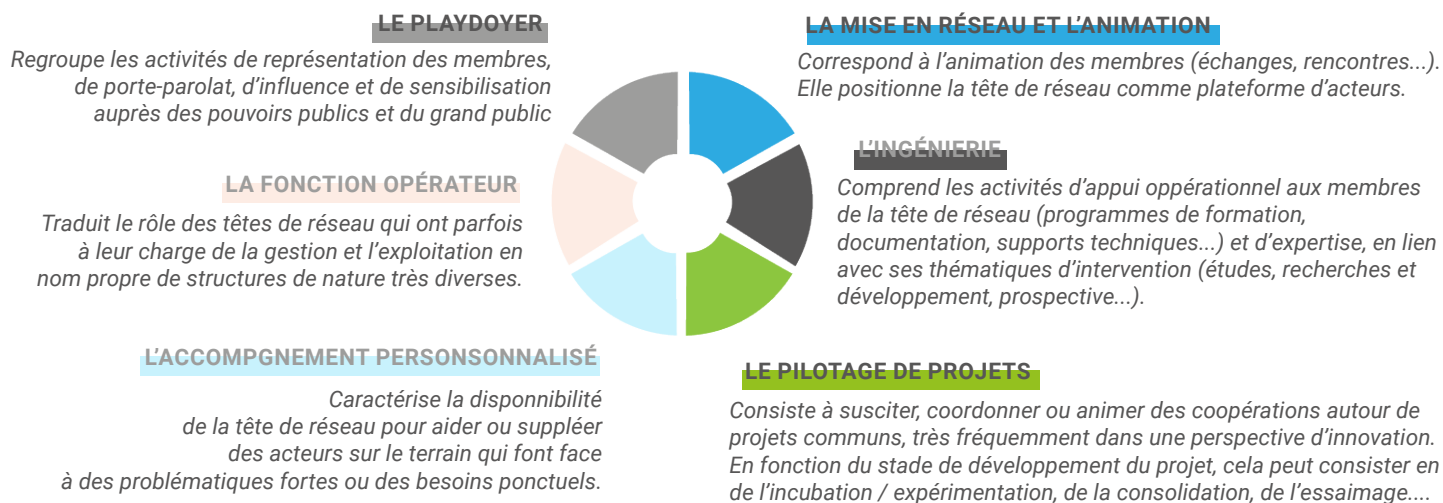
QU'EST-CE QU'ON ENTEND PAR TÊTE DE RESEAU ?

Une appellation unique, des organisations diverses :

- **Réseau sectoriel** : associations qui se regroupent autour d'un projet et des valeurs communes ou d'un secteur d'activités
- **Réseau territorial** : associations œuvrant sur le même territoire se regroupant pour échanger et travailler ensemble
- **Collectif** : ensemble de personnes se retrouvant autour d'une cause commune de manière informelle et sans constituer association déclarée

Si le travail mené par le Mouvement associatif autour de la caractérisation des 6 fonctions d'un réseau a indéniablement permis de comprendre et reconnaître ces principales typologies possibles, au-delà des enjeux sémantiques ;

LES 6 FONCTIONS DES TÊTES DE RÉSEAU



https://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2019/01/LMA_LIVRET-Guide-tetes-de-reseau-associatives.pdf

Derrière le terme de Réseau s'agrange tout un ensemble de représentations aujourd'hui assez bien identifiées :

- des dynamiques fédératives, garantes de la cohérence d'un mouvement et impliquant à des degrés variés des logiques de porte-parolat, des services aux adhérents, ...
- des dynamiques de coopérations-mutualisations entre « pairs »,
- des groupements d'influence/lobbying, plus ou moins formalisés autour de structures et/ou de personnes,
- des espaces de réflexion et d'échanges d'expériences, ici également non nécessairement formalisés, s'adressant à un public intéressé par la question ou la pratique traitée.

Certaines organisations, plus singulières, proposent un positionnement et des modes d'actions spécifiques et donc plus difficilement appropriés par les acteurs publics ou privés.

Ainsi, il existe une forme de « mise en réseau » qui mobilise les ressorts de l'intelligence collective en décloisonnant les logiques habituelles d'acteurs et en alimentant ces dynamiques de leur savoir-faire, capitalisation d'expériences, méthodologies spécifiques... Si ces réseaux d'acteurs s'appuient sur une personnalité morale et une gouvernance bien établie, ils restent une forme très ouverte et inclusive de toutes volontés de coopérations et de mobilisations par leur sollicitation

permanente de leur propre réseau d'acteurs locaux (entreprises, associations, collectivités, particuliers... non nécessairement adhérents à ces structures),

Les membres de ces réseaux sont donc avant tout des contributeurs et non des bénéficiaires ; ils ne sont d'ailleurs pas nécessairement adhérents à ces structures. Ici, le classique « service aux adhérents », quel qu'en soit la forme, est remplacé par « une contribution des acteurs », différenciant ainsi nettement ces formes d'organisation, des réseaux classiques.



Ressource réalisée à la suite de l'accompagnement collectif des DLA régionaux d'AURA et de PACA : La volonté d'entériner une méthode de fonctionnement

Afin de décrire le positionnement, les modalités de fonctionnement type de ces Réseaux et leurs enjeux RH ou économiques, il s'avère pertinent de s'appuyer sur l'étude de cas de structures du Massif Alpains dont la Convention de Massif acte la spécificité (cf. AXE 4 du SIMA) : Educ'Alpes, CIPRA, Adrets et Les Graines.

Ces dernières apparaissent en effet comme une forme assez aboutie de cette dynamique collective parce que leur fonctionnement et actions s'inscrivent en totalité dans ces dynamiques collectives. D'autres structures comme certaines Régies de Quartier, Centres Permanent d'Initiative à l'Environnement ou même Centres Sociaux par exemple, peuvent également trouver un écho à leur propre posture dans cette description... mais rares sont les organisations qui embrassent pleinement cette forme de réseau.

Caractériser cette « mise en réseau » particulière, au-delà de l'intérêt de compléter la typologie possible des « réseaux » et d'institutionnaliser ce mode de fonctionnement, doit :

- rendre davantage visible l'action de chacun au service du développement local,
- affirmer un rôle clairement identifiable auprès de tous leurs partenaires et donc permettre une collaboration efficiente entre ces « mises en réseaux » et les Pouvoirs Publics ou décideurs territoriaux.



SOUS L'APPELLATION DE RÉSEAU D'INITIATIVES TERRITORIALES (RIT), UN MODE DE FONCTIONNEMENT IMMÉDIATEMENT IDENTIFIABLE

Afin de rendre, à la fois lisible ce type de positionnement unique sur le développement local et de formaliser les caractéristiques particulières de leur approche de « mise en réseau », Educ'Alpes, CIPRA, Adrets et les Graines AURA et PACA seront décrites ci-après sous l'appellation de **Réseau d'Initiatives Territoriales (RIT)**.

L'objectif de cette dénomination n'est pas de créer une bannière rassembleuse mais de simplifier la perception de l'action de ces associations, **sans pour autant formaliser un cadre contraignant ou réducteur... préservant ainsi les spécificités - essentielles - de chacune d'entre-elles.**

LES OBJECTIFS / MISSIONS DES RIT :

Cette appellation s'appuie alors bien évidemment sur leur positionnement particulier mais également sur un engagement et des objectifs communs. Ainsi, se revendiquer comme RIT, implique de :

- concourir, par son action, à la création de solutions concrètes en réponse notamment aux objectifs structurants de son territoire,
- agir sur la mise en capacité des acteurs à coopérer de manière réactive et innovante,
- porter une logique de développement intégré, d'actions et d'interventions en matière de :
 - préservation et mise en valeur des patrimoines et ressources
 - développement des filières et des acteurs économiques présents sur leur territoire
 - conditions nécessaires pour vivre et habiter les territoires, notamment en matière d'accès aux services et aux emplois...
- appuyer les acteurs de proximité sur son territoire pour un développement endogène adapté aux enjeux locaux,
- permettre l'optimisation des dispositifs et financements publics sur son territoire,
- accompagner la transition écologique et solidaire sur son territoire.



LES RÉSEAUX D'INITIATIVES TERRITORIALES : UN INTERLOCUTEUR CENTRAL, DE L'IDENTIFICATION DES BESOINS À L'ABOUTISSEMENT DES PROJETS

La dynamique de ces réseaux spécifiques peut être approchée et caractérisée à travers une lecture et analyse de leur participation à une *Gouvernance territoriale* s'inscrivant pleinement dans les approches stratégiques des politiques publiques.

GOVERNANCE TERRITORIALE ?

La Gouvernance territoriale est définie ici comme la somme et les interactions des fonctions assumées par les acteurs d'un territoire, qui permettent l'émergence de projets au service de ce territoire.

EMERGENCE DES PROJETS

Réactivité / efficacité démultipliée
Pertinence des projets

1 Identification des besoins / des opportunités

- Ancrage permanent
- Confiance pérenne
- Connexion au territoire
- Co-repérage avec les acteurs
- Identification d'attentes non encore exprimées

2 Formalisation en projets qualifiés

LOGIQUE DE GROUPES PROJETS

- Co-construction
- Groupe-projets mixtes
- Innovation & réponses pertinentes anticipées à des besoins

3 Décision

PAR LE GROUPE, EN LIEN AVEC :

- Le Réseau
- Les financeurs
- Les Maîtres d'Ouvrages potentiels

RETOUR DES PROJETS

Evolution

Pertinence de la
méthodo réseau

& veille impact

Evolution,
retours d'expérience

RÉALISATION DES PROJETS

Projets co-portés
par ses acteurs

En lien avec le réseau

Projet expérimental ou
«sans porteurs»

Porté directement par le réseau

L'apport fondamental et principal des Réseaux d'Initiatives Territoriales au sein de cette gouvernance territoriale **porte prioritairement et essentiellement** sur le long et difficile processus d'émergence des projets : de l'identification des besoins, à la formalisation de projets qualifiés et à l'appui à la décision collective d'engager – ou non – le projet.

Bien entendu, ces RIT disposent également des capacités et compétences pour porter les projets, les mener à terme de manière opérationnelle, voire d'assurer les offres de services induites. Néanmoins, cette capacité à réaliser les projets n'est ni le cœur de leur vocation, ni le moteur de leur utilité sociale (d'autres structures sont en capacité de mener opérationnellement la concrétisation des projets).

Les Réseaux d'Initiatives Territoriales, UNE ORGANISATION SPÉCIFIQUE

Un enjeu majeur d'un Réseau d'Initiatives Territoriales, pour conserver son efficacité relationnelle, c'est-à-dire le capital confiance instauré avec les membres de son écosystème, qui permet réactivité et pertinence, est celui de la stabilité de ses équipes qualifiées dont les compétences se caractérisent par :

- un savoir-faire (maîtrise de méthodes)
- un savoir-être (disposer d'une expérience sur le territoire) ; ce qui implique une construction (longue) du lien entre la personne et le territoire pour alimenter :
 - de la confiance relationnelle (souvent enrichie par effet domino du « label » de crédibilité de la structure elle-même)
 - la construction d'un maillage de service rendus mutuels (réciprocité)
 - une assise personnelle obtenue par l'expérience
- une maîtrise technique de son sujet
- une maîtrise de la méthodologie
- une maîtrise du jeu d'acteurs sur son territoire, au regard de sa thématique
- une maîtrise de pilotage d'un plan de Politiques Publiques à multi acteurs

EQUILIBRE ET MOBILISATION DES COMPÉTENCES : des unités opérationnelles cohérentes

L'efficacité de l'action d'un RIT dépend ainsi naturellement de l'équilibre entre ces compétences à mobiliser pour assurer cette posture de catalyseur de projets et du maintien de ses équipes en place pour inscrire leurs ancrages territoriaux dans la durée.

Tenir ses objectifs au cœur de cette Gouvernance Territoriale que les RIT animent en permanence, nécessite de mobiliser 3 champs de compétences complémentaires :

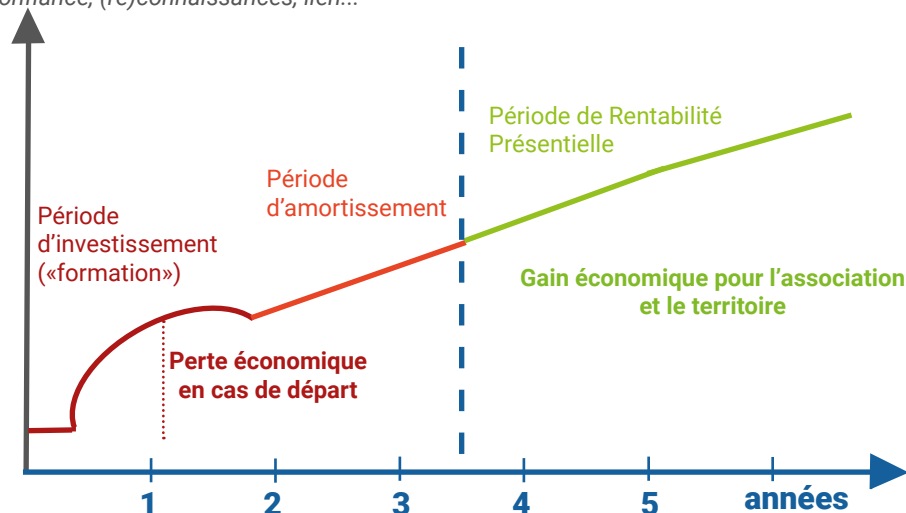
- une compétence d'animation de réseau (présence sur le terrain, maîtrise du jeu d'acteurs, animation de groupe, mobilisation de l'intelligence collective,...)
- une compétence en conduite de projet en capacité de porter directement la mise en œuvre de projet
- une compétence en support gestion administratif et financier

Les retours d'expériences d'ADRETS, Educ'Alpes ou de CIPRA, montrent de manière assez cohérente que, pour être efficaces, ces compétences doivent s'articuler au sein d'une Unité Opérationnelle Cohérente regroupant, idéalement et à minima, 3 ETP en animation de la méthode et du réseau, 1 ETP support en gestion administrative et 2 ETP en conduite de projet et production directe.



A ce stade de leur développement, il est noté que, globalement, les Réseaux d'Initiatives Territoriales ne parviennent que difficilement à stabiliser leur seuil minimal de ressources humaines à 3 ETP (notamment Educ'Alpes et CIPRA) : interrogeant à terme leur capacité à optimiser leurs impacts sur leurs territoires et sur les enjeux de la Transition Ecologique et Solidaire ne permettant pas d'absorber le turn-over (si 1 animateur.trice part, les 2 autres peuvent assumer un tuilage et une continuité dans l'action) et de limiter ainsi la perte du « taux d'efficacité » sur le terrain de cette Unité.

Efficacité territoriale du salarié
confiance, (re)connaissances, lien...



Les Réseaux d'Initiatives Territoriales, UN MODÈLE ECONOMIQUE À STRUCTURER

En se basant sur cette notion d'Unité Opérationnelle Cohérente, on peut poser qu'un RIT pèse donc environ 400 k€ sur la base d'un coût global (Salaire + frais fixes) de 65 k€/ETP et répartis :

- en 20 % de frais structures,
- 50 % affectés à l'émergence des projets, capitalisation des retours d'expérience, représentant ainsi l'investissement pour le territoire,
- 30 % en projets « livrables » menés par les associations en tant qu'« opérateur direct »

L'équilibre de ce modèle économique peut-être pensé – voire négocié avec les partenaires – selon un découpage en 3 « centres de profits », liés au positionnement des Réseaux d'Initiatives Territoriales dans les dynamiques de Gouvernance territoriale :



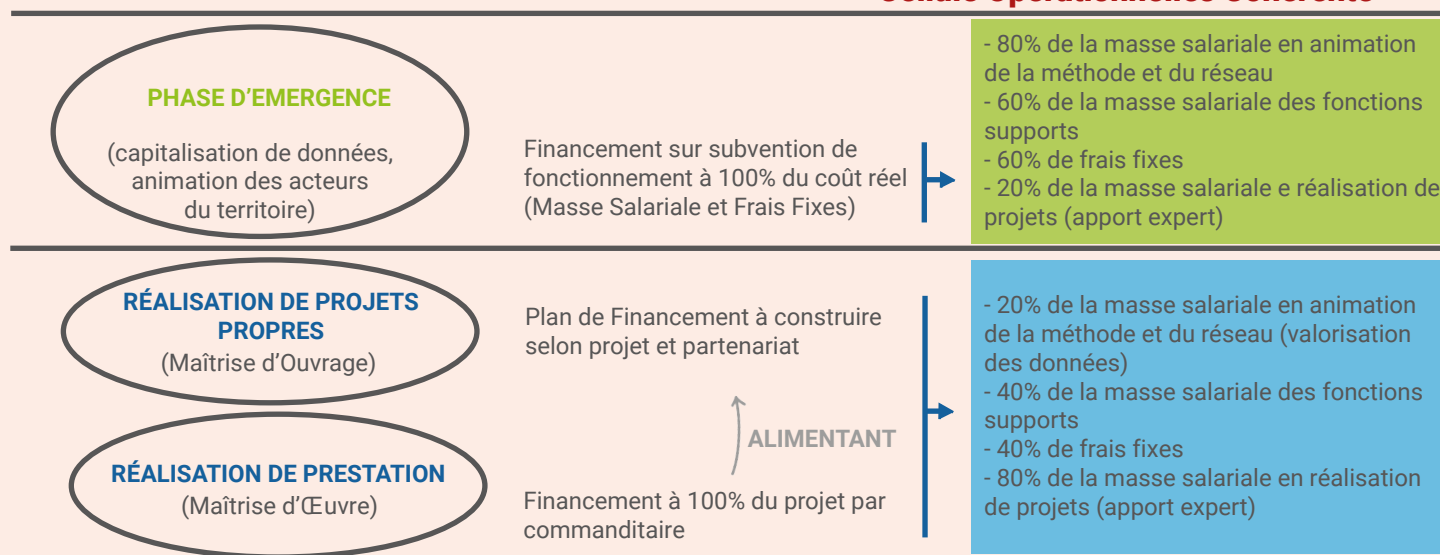
UNE « OFFRE DE SERVICE » BASÉE SUR L'IMPACT DE LA PHASE D'ÉMERGENCE (identification des besoins, formalisation, retour d'expériences,...) et qui peut être formalisée à travers la capitalisation de données, l'analyse des jeux d'acteurs et des signaux faibles, l'animation de réseau(x) d'acteurs, le développement d'une méthodologie d'émergence de projets adaptés aux attentes des territoires,...

On rappelle ici que, sur cette phase, on est sur des logiques de capitalisation de « connaissances fondamentales » - par analogie avec la Recherche scientifique - et donc, qu'à ce titre, les moyens budgétaires à mobiliser par les Pouvoirs Publics doivent donc se penser comme une forme d'investissement sur une infrastructure dont le bénéfice au territoire s'évalue à son impact sur la concrétisation à terme de projets dont elle n'est pas nécessairement le Maître d'Ouvrage ou le Maître d'Œuvre. Les financements liés à cette « offre de service » ne peuvent pas et ne doivent pas être directement corrélés à une forme de « livrable » immédiatement quantifiable, comme peut l'être la réalisation opérationnelle d'un Projet. En effet, il s'agit bien ici de financer une capacité d'ingénierie d'émergence et non une capacité de production.

UNE OFFRE DE SERVICE DE RÉALISATION ET CONDUITE OPÉRATIONNELLE DE PROJET, ICI DANS UNE LOGIQUE DE MAÎTRISE D'ŒUVRE, c'est-à-dire, de projets commandités par un Tiers. Comme ci-dessus, la capacité d'intervention d'un RIT peut alors être mobilisée au regard de l'intérêt particulier ou du caractère expérimentale de la commande.

UNE OFFRE DE SERVICE DE RÉALISATION ET CONDUITE OPÉRATIONNELLE DE PROJET, ICI DANS UNE LOGIQUE DE MAÎTRISE D'OUVRAGE, c'est-à-dire, de projets initiés directement par le Réseau. La conduite opérationnelle de projet n'est pas le positionnement central d'un RIT (dans le sens où ce livrable n'est pas le cœur de son utilité sociale) mais fait partie de son champ de compétence et de savoir-faire. Un RIT peut être amené en cohérence avec les attentes d'un territoire, à mener un projet parce qu'il revêt un intérêt particulier ou parce qu'il s'inscrit dans le cadre expérimental.

Cellule Opérationnelles Cohérente



POSER UN CADRE PARTAGÉ D'ÉVALUATION POUR SÉCURISER LES FINANCEMENTS DANS UNE LOGIQUE D'INVESTISSEMENT POR LE TERRITOIRE

Au-delà de cette architecture possible du modèle économique d'un Réseau d'Initiatives Territoriales, l'interdépendance entre efficacité de son action et la stabilité de son équipe, particulièrement en charge de l'animation de ses réseaux d'acteurs, s'accompagne naturellement **d'une stabilité de ses financements**.

Les moyens budgétaires à mobiliser par les Pouvoirs Publics doivent donc se penser comme une forme d'investissement sur une infrastructure dont le bénéfice au territoire s'évalue à son impact sur la concrétisation à terme de projets dont le Réseau n'est pas nécessairement le Maître d'Ouvrage ou le Maître d'Œuvre.

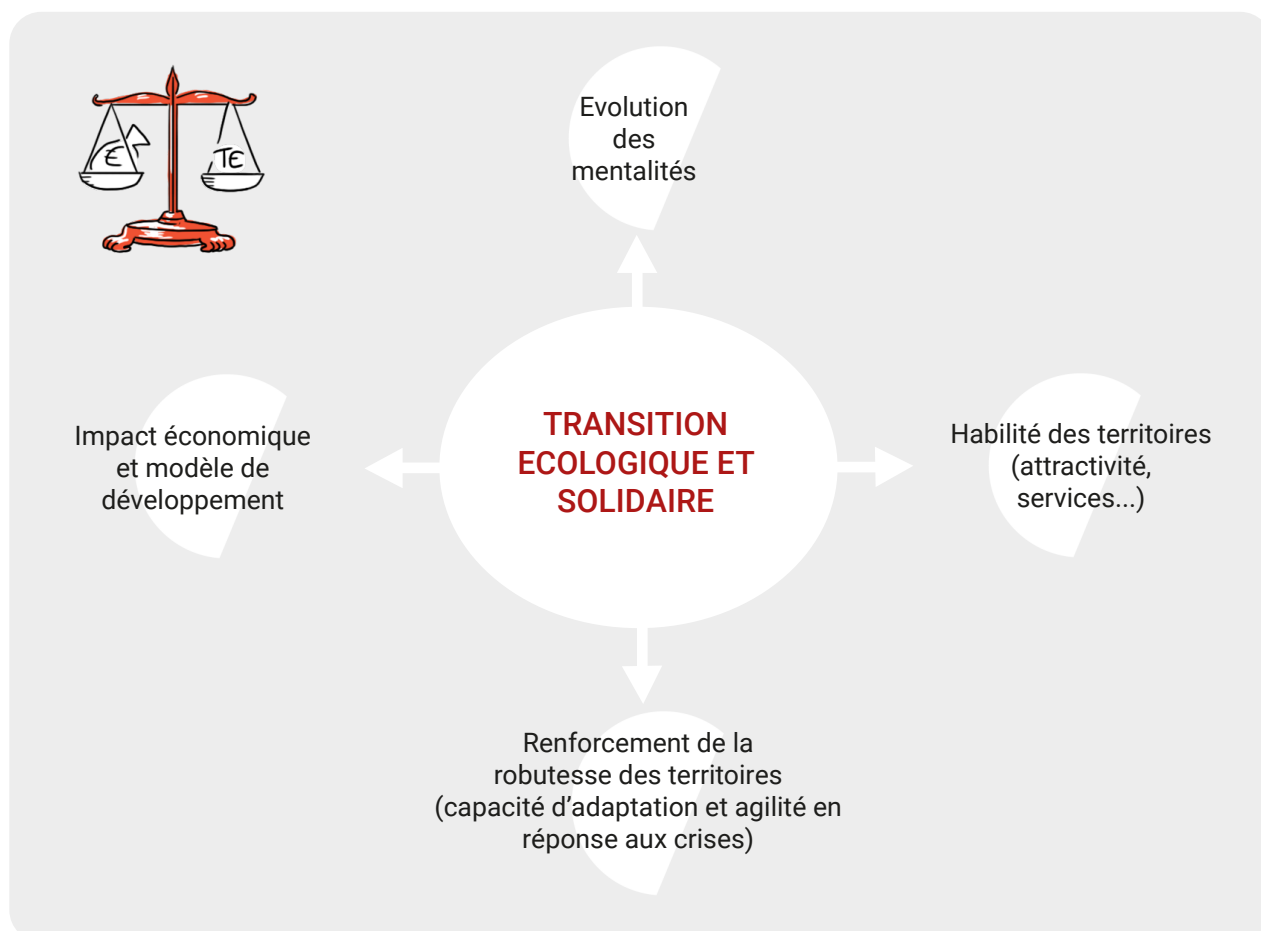


La stabilité des investissements budgétaires affectés à cette capacité d'animation d'un RIT se justifie donc :

- parce que ces investissements garantissent des projets réalistes, pertinents, adaptés, optimisant les flux financiers
- parce qu'ils maintiennent une efficacité d'action sur les territoires que des ingénieries de projets par « coup », via par exemple des Bureaux d'Etudes, ne peuvent apporter à coût égal (prestation amputée des fonctions de pertinence territoriale : identification des besoins et opportunités, Formalisation en projets qualifiés, Veille Impacts, Evaluation) et pour lesquels la collectivité devra donc (épisodiquement mais régulièrement) procéder à des missions de programmation territoriale (analyse des impacts, émergence de projets...)

La nécessaire continuité du niveau de financement de l'action d'un RIT passe donc par une évaluation collectivement partagée du retour d'investissement de cette action.

Cette évaluation pourrait être particulièrement centrée sur l'impact de l'action d'un RIL sur les enjeux de la Transition Ecologique et Solidaire (voire sociale) au regard des axes suivants :



MONOGRAPHIE réalisée avec le soutien de :

COORDINATION DE RÉDACTION :

Cyrille RENARD de Chantier Mobelee

Michel MAXIMOFF



CONTRIBUTION LORS DE L'ACCOMPAGNEMENT DLA :

Educ'Alpes, ADRETS, CIPRA France et les
GRAINE AURA et PACA

COORDINATION :

BGE AURA et la CRESS PACA

FICHE RESSOURCE RÉALISÉE AVEC LE SOUTIEN DE :



Cofinancé
par l'Union
Européenne



BANQUE des
TERRITOIRES



cress
Chambre Régionale
de l'Économie Sociale
et Solidaire
Auvergne-Rhône-Alpes



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR



Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités (DREETS)



BANQUE des
TERRITOIRES



Cofinancé
par l'Union
Européenne

