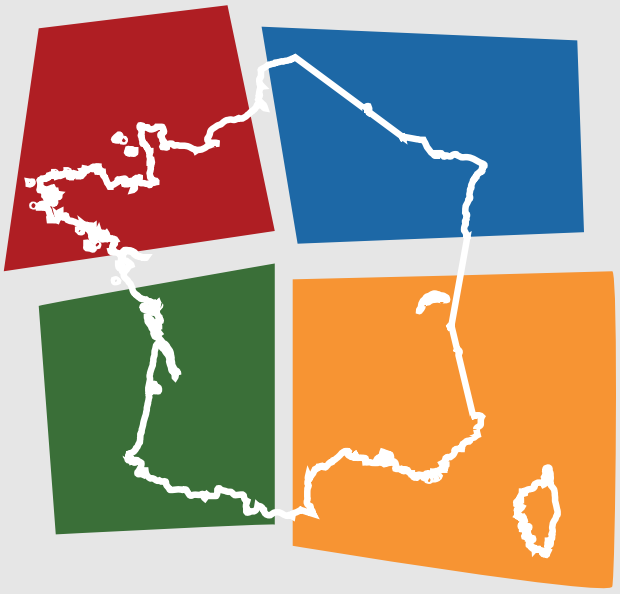
Grand Ouest
(Rennes)

Grand Est
(Nancy)



Sud Ouest
(Bordeaux)

Sud Est
(Grenoble)

Territoires & ESS

Coopérer pour changer d'échelle !

Jeudi 12 septembre 2013

Rencontres inter-territoriales des collectivités locales
autour de l'économie sociale et solidaire

Actes des 4 rencontres territoriales

rtes
Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire

Sommaire

3 Introduction

- Pourquoi ces journées ? *par Christiane Bouchart, présidente du RTES*
- Les rencontres “Territoires & ESS”, *par les réseaux de collectivités co-organisateurs*
- La coopération territoriale, p*ar Danièle Demoustier, socio-économiste, maître de conférence à l’institut d’études politiques de Grenoble*

7 Rencontre du Grand Ouest

Discours introductifs

Temps d’échanges entre collectivités

- Nos collectivités face à l’ESS
- Comment mieux travailler ensemble ?
- Quelles propositions pour avancer ?

Tables rondes :

- Les circuits courts financiers
- Pépinières et pôle d’acteurs
- Les circuits courts numériques

11 Rencontre du Sud Ouest

Discours introductifs

Temps d’échanges entre collectivités

- Organiser la transversalité interne et l’articulation entre collectivités
- Associer les acteurs privés aux instances de pilotage
- L’ESS en interne
- Construire les politiques publiques d’ESS : freins et leviers
- L’ESS comme levier de reconstruction économique

Table ronde : Développer la coopération dans les territoires

- “Coopérer, c’est faire système” : les bases de la coopération
- Un référentiel pour les PTCE
- Le PTCE Sud-Aquitain : d’un comité intercommunal à un pôle de coopération

18 Rencontre du Grand Est

Discours introductifs

Temps de travail en ateliers

- Atelier 1 : Libérons la créativité !
- Atelier 2 : Consolidons nos dynamiques territoriales
- Atelier 3 : Mobilisons tous nos moyens
- Atelier 4 : Du local au global !

Table ronde & mise en commun

25 Rencontre du Sud Est

Discours introductifs

Mutualisation et coopération en matière de ressources humaines

- La mutualisation à géométrie variable
- La collectivité en facilitateur de mutualisation

Mutualisation et coopération en matière commerciale

- Mutualiser pour mieux communiquer
- L’appel à projets qui mutualise
- De la mutualisation des moyens à celle des projets
- Du groupement au PTCE

Mutualisation et coopération en matière financière

- La finance au service des territoires
- Organiser la gouvernance territoriale

Coopération et mutualisation immobilière

- Mutualisation immobilière : les tendances
- Le Tiers-Lieu “La Coop” & les hôtels “Artis”

34 La visio-conférence

- Retours d’ambiance des territoires
- Coopération territoriale : qu’en pensent les élus ?

38 Remerciements

Pourquoi ces journées?

Christiane Bouchart, présidente du Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie solidaire (RTES)

“Ces rencontres ne sont pas une fin en soi, c’est une étape dans un processus de co-construction des politiques publiques, qu’on continuera à travailler ensemble lors d’autres journées.”

“**2013 est pour le RTES, et l’économie sociale et solidaire en général, une année charnière.** Le projet de loi présente cette ambition notable de faire reconnaître l’ESS comme une économie plurielle, un modèle économique créateur de richesse et d’emplois. Mais elle doit être améliorée, et c’est un axe qui a été soulevé par le réseau, notamment en ce qui concerne la place des collectivités dans le développement de l’ESS. L’ensemble des niveaux de collectivités peuvent et doivent participer à l’animation territoriale de l’économie sociale et solidaire, en lien avec les services de l’État.

Dans ce contexte, la coopération entre les échelons territoriaux est plus que jamais nécessaire. À la fois pour faciliter les initiatives des citoyens dans les territoires, pour conforter le développement des entreprises et des filières ESS et pour permettre un changement d’échelle de cette économie.

Le RTES a engagé un travail important avec les autres réseaux de collectivités : nous avons signé, en 2013, u**ne déclaration commune en faveur de l’ESS** avec l’Association des Régions de France (ARF), l’Assemblée des Départements de France (ADF), l’Association des Maires de France (AMF), l’Association des Maires de Grandes Villes de France (AMGVF), l’Assemblée Des Communautés de France (ADCF), rejoints par l’Association des Maires Ruraux de France (AMRF). C’est un engagement fort et affiché de cette volonté de travailler ensemble pour développer l’économie sociale et solidaire et la coopération entre les collectivités. L’un des engagements de cette déclaration est d’organiser, chaque année, un moment fort de visibilité et de réflexions sur l’ESS. C’est l’objet des rencontres nationales organisées le 26 juin 2013, à l’Assemblé nationale et qui ont rassemblé plus de 250 personnes. Elles ont montré l’importance de la coopération : nous devons être capables de mutualiser comme nous le demandons aux acteurs de nos territoires.
Pour enrichir et compléter cette journée nationale, le RTES, appuyé par les collectivités adhérentes sur les territoires, organise **4 rencontres simultanées à Nancy, Rennes, Grenoble et Bordeaux ce 12 septembre 2013**. Construites autour d’un même fil conducteur «Coopérer pour changer d’échelle», elles sont l’occasion de croiser les regards, les outils, les méthodes pour favoriser la coopération inter-territoires. Avec pour objectifs de favoriser l’interconnaissance entre les collectivités et d’identifier les facteurs de coopérations territoriales réussies.”

Avec près de 400 participants, une trentaine d’initiatives et témoignages présentés, des temps de travail collectif en ateliers et tables rondes, et une visio-conférence partagée entre les 4 rencontres, ces journées ont témoigné du formidable dynamisme de l’ESS dans les territoires et de l’implication forte des collectivités pour y contribuer.

Ces actes compilent le contenu des quatre rencontres : Rennes, Bordeaux, Nancy et Grenoble.

Pour aller plus loin

Retrouvez la déclaration commune en faveur de l’ESS, les propositions d’amendements du RTES, les retours de la journée nationale du 26 juin, la synthèse générale...

www.rtes.fr

Le RTES, c’est quoi ?

rtes

Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire

Né en 2002, le **Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire (RTES)** réunit des collectivités locales qui s’engagent autour d’une charte pour le développement de l’économie sociale et solidaire.

Il rassemble près de 110 collectivités, de tous échelons : conseils régionaux, conseils généraux, pays, intercommunalités, communes, …

Les rencontres “territoires & ESS”

Cinq rencontres ont été organisées en 2013 : une journée nationale, à Paris le 26 juin, et 4 rencontres territoriales simultanément à Rennes, Bordeaux, Grenoble et Nancy, le 12 septembre.

La journée nationale a été co-organisée avec les réseaux nationaux de collectivités, ARF, ADF, ADCF, AMGVF et AMF, qui, à cette occasion, ont rappelé l’importance de ces temps forts pour l’ESS.

De G. à D : C. Ratzel-Togo, C. Bouchart, M-G. Dufay, J.Girardon et C. Lebreton, lors de la conférence de presse de la journée nationale le 26 juin 2013.

“*Ces rencontres sont des moments forts de visibilité, de réflexions sur les politiques de l’ESS, politiques que nous impulsons avec force et conviction*”, introduit **Christiane Bouchart**, présidente du Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire. “*L’ESS irrigue la plupart des politiques publiques et ses modes de faire trouvent leurs déclinaisons dans toutes les compétences des collectivités : petite enfance, transport, culture, innovation, recherche... La mise en place de la politique nationale sur l’ESS, illustrée par le projet de loi, est un signe du changement d’échelle possible. Les collectivités ont un rôle décisif et une forte responsabilité dans le développement de l’ESS. Il faut que nous soyons en capacité de mutualiser, de coopérer, comme nous le demandons aux acteurs de nos territoires.*”

“*Nous avons ensemble un vrai challenge à relever*”, constate **Marie-Guite Dufay**, présidente de la commission ESS de l’Association des Régions de France. *“Celui de la construction d’une économie de l’après-crise, fondée sur un système de partage et de coopération, et mue par un souci de mettre l’homme au coeur des projets.* L*es projets doivent s’appuyer sur une collaboration entre acteurs de l’ESS, avec des acteurs de la recherche, de l’économie classique, avec par exemple les pôles territoriaux de coopération économique. Ces futurs pôles sont une déclinaison des pôles de compétitivité pour l’ESS. Les collectivités ont déjà l’habitude de travailler ensemble au sein de ces pôles de compétitivité, il faut aujourd’hui “accélérer la mue”. Pour l’avenir de nos territoires, il nous faut jouer le tiercé gagnant : ville (pour la proximité et la connaissance des besoins), département (pour sa responsabilité sociale) et région (qui par sa compétence économique peut avoir une ingénierie financière utile pour les acteurs de l’ESS). Tiercé gagnant aux côtés de l’État.”*

“Nous ne serons jamais assez nombreux pour nous occuper de l’ESS, quels que soient les collectivités et les territoires”, souligne **Claudy Lebreton,** président de l’Assemblée des Départements de France. *“Beaucoup de nos concitoyens qui n’ont plus confiance en la politique pourraient retrouver confiance dans nos capacités collectives à faire ensemble face aux défis auxquels nous sommes confrontés. (...) Plutôt que de penser global pour agir local, pensons aussi local pour agir global.”*

“Si l’ESS représente environ 10% de l’emploi salarié en France, elle ne représente pas 10% des budgets dans les communes”, précise **Christine Ratzel-Togo,** représentante de l’Association des Maires des Grandes Villes de France.

“Il faut que nous admettions, nous élus, que nous ne sommes plus les seuls détenteurs de l’intérêt général”, constate **Jean Girardon**, président du groupe de travail développement économique de l’Association des Maires de France. *“Et qu’il y a dans les territoires des femmes et des hommes qui recensent l’apparition de nouveaux besoins, avant même les élus, et qui veulent oeuvrer pour le bien de tous. La décentralisation n’est pas un gadget. Aujourd’hui, le lien entre les habitants et le territoire sur lequel ils vivent est essentiel. Et l’ESS permet de rendre compte de ce lien fort. (...) Dans ce monde qui évolue très vite, nous devons nous adapter. Les réseaux de l’ESS nous y aident grandement.”*

Les objectifs du RTES :

- **Promouvoir les initiatives des territoires**, à travers ses publications, son site Internet, l’organisation de rencontres...
- **Valoriser auprès des institutions nationales, européennes et internationales** la richesse des actions menées,
- **Favoriser l’échange des bonnes pratiques**, à travers des journées d’échanges et de débats, la mise en place de formations...
- **Rechercher les conditions d’amélioration** des politiques mises en œuvre.

La coopération territoriale

Élements d’introduction par Danièle Demoustier, socio-économiste, maître de conférence à l’Institut d’Études Politiques de Grenoble

S’il est acquis aujourd’hui que l’ESS est fortement ancrée localement, ça n’a pas toujours été le cas. Avant les années 80, l’économie sociale était pensée et développée par de grandes structures nationales, qui avaient quelques antennes locales. Avec l’essor de la décentralisation, la notion de développement local s’est progressivement installée dans les esprits et, avec elle, l’ESS s’est attachée aux histoires des territoires.

Deux freins : l’émiettement...

Le renouvellement de l’ESS depuis 30 ans est passé par la création d’une myriade de petites structures. Dans les années 80, il fallait 7 salariés pour créer une Scop. Aujourd’hui, 2 suffisent. Cet abaissement des seuils peut faire émerger entrepreneuriat et innovation, mais, dans le même temps, favorise la multiplication de petites structures qui se font plus ou moins concurrence entre elles et, du coup, se fragilisent. Dans l’ESS, il y a de très grosses structures, mais 80 % des emplois sont dans des micro structures. Et cet émiettement augmente considérablement les coûts de transaction.

... et la spécialisation des structures.

Généralistes dans les années 60, les associations se sont aujourd’hui spécialisées, voire ultra-spécialisées ; elles ont plus de difficultés à acquérir une vision transversale des besoins généraux du territoire. Or, les acteurs de l’ESS revendiquent d’être reconnus comme acteurs de développement territorial. S’ils ne veulent pas simplement être considérés comme des ressources, créateurs d’activités, il faut qu’ils acquièrent une vision globale de leur territoire.

La concentration comme solution ?

On évoque beaucoup le poids de l’ESS, il faudrait parvenir à parler de son influence sur le développement territorial. Or l’émiettement et la segmentation sont des freins à cette diffusion sur les territoires. Face à ce constat, une solution semble évidente : appliquer à l’ESS le modèle de la concentration. Mais ce dernier a un inconvénient de taille : plus les décisions se prennent loin, plus elles se prennent de façon technique, moins le bénévolat a sa place. La concentration appauvrit le bénévolat, qui est la base des dynamiques ESS et qu’il faut maintenir avec vigilance.

Coopérer et mutualiser

Si la concentration n’est pas la solution à toutes les problématiques, ce n’est pas le cas de la mutualisation et de la coopération. Elles sont de bons vecteurs car elles permettent aux acteurs de garder leur autonomie en mettant en commun une partie de leurs moyens immobiliers, matériels, humains, financiers, commerciaux... Cette première étape de mutualisation de moyens peut amener à une mutualisation de projets. Ce n’est pas automatique : ce n’est pas parce que plusieurs associations sont dans des bureaux côte à côte qu’elles travaillent ensemble. Mais à partir du moment où elles mettent des moyens et de l’activité en commun, elles coopèrent plus facilement. Entre elles, mais aussi avec d’autres acteurs “hors ESS”, attachés à la vitalité de leur territoire, et avec qui des alliances peuvent être montées.

Accepter de prendre le temps

Les acteurs disent souvent « on est le nez sur le guidon, on n’a pas les moyens de consacrer du temps à se mettre autour d’une table », et les appels à projets lancés par les collectivités ne les y aident pas ; ils passent leur temps à courir après les financements. Or la coopération se base sur une denrée importante au sein de l’ESS : la confiance. Et la confiance prend du temps. Deuxième difficulté : les acteurs se représentent la coopération et la mutualisation comme une perte d’autonomie et une perte de l’appropriation de leur projet. Il faut changer ces représentations, produire des choses ensemble ne veut pas dire qu’on abandonne ses projets, ses réseaux, son engagement. Ceci dit, si les coopérations émergent lentement, c’est important qu’elles prennent leur temps pour qu’elles émergent de façon solide.

Les collectivités : médiateurs de territoire

Les collectivités publiques ont un rôle de « médiateur institutionnel ». Elles ne sont pas simplement des prescripteurs ou des financeurs, elles ont un rôle d’accompagnateur. À la fois de façon directe, en inscrivant et soutenant des formes de coopération dans des appels à projets ou des commandes publiques, et indirecte, par de l’information, de la formation ou de l’animation, rôle qu’elles endossent de plus en plus. Parce qu’elles sont censées avoir cette vision générale du territoire que les acteurs de l’ESS, compte-tenu de leur histoire et de leur origine, n’ont pas forcément.

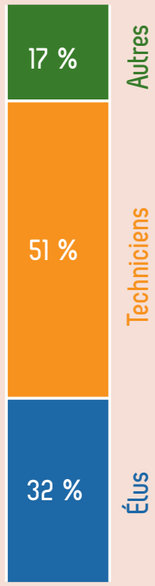
Décloisonner, coopérer, associer

Il faut que les collectivités changent de pratiques. D’abord en décloisonnant les services. Quand on fait du logement participatif par exemple, il faut toucher à plusieurs services, et l’ESS est le moteur de ce décloisonnement. Ensuite, les collectivités doivent coopérer entre elles. Elles doivent travailler en complémentarité, parce qu’elles ont chacune des compétences spécifiques, et en solidarité, pour construire ensemble des politiques cohérentes. Enfin, il est important d’associer les acteurs à la coproduction des politiques publiques. L’ESS, nouvelle politique, s’est le plus souvent construite en mettant les acteurs autour de la table. Au début, et c’est normal, les acteurs qui se mobilisent sont souvent liés par des conceptions affinitaires. Il est important ensuite que la collectivité élargisse ce groupe, pour éviter d’exclure certains pans de l’ESS. Beaucoup de politiques publiques se sont par exemple axées sur l’innovation sociale, avec une définition un peu restrictive, dans laquelle certains anciens acteurs de l’ESS ne se reconnaissent pas alors même qu’ils la pratiquent.

L’ESS comme vecteur de transformation

Nous sommes dans une période de transition dans laquelle l’ESS a un rôle à jouer. En lien avec les collectivités publiques, les acteurs peuvent montrer que se construit une nouvelle société à travers ces dynamiques, qui bousculent nos schémas précédents. L’ESS n’est pas simplement une somme d’entreprises qui ont des règles particulières, l’ESS c’est la socialisation de l’économie. Il faut que les acteurs de l’économie sociale et solidaire transforment leurs actions collectives, qu’ils aillent au-delà de leurs propres dynamiques, et que ça induise aussi une transformation de l’action publique. Pour que l’ESS soit perçue et vécue dans toute son ampleur.

Rencontre du Grand Ouest



Co-organisateurs :

Le mot de...

Annie Berger, conseillère municipale déléguée à l'ESS, ville de Caen, administratrice du RTES

" Si la question de l'ancrage territorial de l'ESS est importante, sa dynamisation par les échanges et les rencontres est indispensable pour aider les collectivités à mettre en œuvre leur politique. Chaque niveau de collectivité peut développer une politique d'économie sociale et solidaire car les valeurs qu'elle véhicule sont en accord avec la question d'intérêt général qu'elles portent. En ce sens, l'ESS n'est pas une politique publique en soi : elle doit irriguer l'ensemble des politiques publiques. Elle n'est ni une vitrine, ni un modèle alternatif à la marge, mais bel et bien une façon d'interroger la création de richesses, notre manière de comptabiliser cette richesse, et de favoriser une démocratie participative active. L'une des raisons de se retrouver aujourd'hui, d'échanger, d'améliorer nos pratiques, nos actions, est de voir à quel niveau et comment les collectivités peuvent être davantage prises en compte dans la loi votée prochainement au Parlement. La coopération entre les échelons territoriaux est plus que jamais nécessaire. A la fois pour permettre un changement d'échelle de secteur et pour affirmer la place des territoires. On ne doit pas tout attendre de la politique nationale : c'est dans l'articulation entre les niveaux de collectivités que l'ESS s'amplifiera et se développera. "

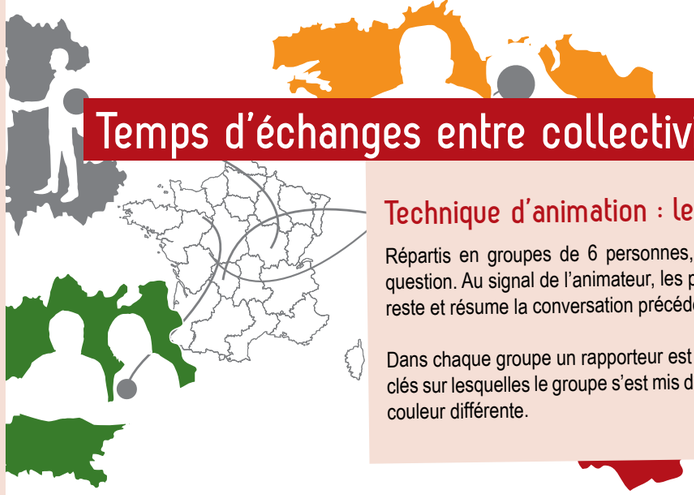
Laurence Fortin, conseillère régionale ESS et vie associative, conseil régional de Bretagne

" En Bretagne, l'ESS représente près de 15 000 structures, dont 10 000 associations, plus de 2000 coopératives, 300 mutuelles et 17 fondations. Ces structures emploient environ 50 000 salariés, soit plus de 12 % de la population. **2 habitants sur 3 sont bénéficiaires, membres ou sociétaires d'une structure de l'ESS.** Le Conseil régional est conscient des atouts de l'ESS et y consacre des moyens importants : près de 6 millions d'euros sont dédiés à la politique d'économie sociale et solidaire. Et le budget doublerait facilement si l'ensemble des politiques sectorielles qui l'accompagne (culture, agriculture...) y était intégré. Cette journée est l'occasion d'échanger, de partager nos pratiques, mais elle sera réellement utile si nous ne pratiquons pas la langue de bois, et si nous évoquons réellement nos interrogations, doutes, difficultés, parce que, même si les chiffres sont importants, même si on y consacre des moyens, on ne parvient pas encore à réellement faire reconnaître ce qu'est cette économie "

Sylvie Bourbigot, vice-présidente, conseil général des Côtes d'Armor

" Nous sommes très attentifs au vivre ensemble sur notre territoire et au lien social qu'il ne faut surtout pas rompre. Nous ne sommes pas les seuls détenteurs de l'intérêt général : des bénévoles et des salariés via les structures de l'ESS, font un travail de terrain de grande qualité. Il y a vraiment un foisonnement d'idées et de réalisations concrètes et, contrairement à ce qu'on peut entendre sur l'économie qui se meurt, nous avons des signaux solides, çà et là, qui nous permettent d'envisager l'avenir avec plus de sérénité que ce qu'on veut bien nous faire croire. Lors de la journée du 26 juin, Claudy Lebreton nous incitait à « *briser les lignes territoriales de nos administrations et de chacune de nos chapelles pour dépasser les crises que nous vivons et recréer une économie qui n'aurait jamais dû être autre chose que sociale et solidaire* ». Aujourd'hui, la région, le département, l'agglo sont présents. Quelque chose est en train de se mettre en place, quelque chose qu'il faut absolument renforcer pour avancer tous ensemble. "

Temps d'échanges entre collectivités



Technique d'animation : le World Café.

Répartis en groupes de 6 personnes, les participants échangent pendant 20 minutes autour d'une question. Au signal de l'animateur, les participants changent de groupe, sauf la « personne ancre », qui reste et résume la conversation précédente aux nouveaux arrivés.

Dans chaque groupe un rapporteur est désigné : il inscrit sur 3 cartons d'une même couleur les 3 idées clés sur lesquelles le groupe s'est mis d'accord et mentionne les idées divergentes sur des cartons d'une couleur différente.

Animation : Raphaël Souchier

1 Nos collectivités face à l'ESS

Quelles activités ? Difficultés ? Atouts ? Perspectives ?

• L'économie sociale et solidaire est… de l'économie.
Parce qu'elle est un réel secteur économique et qu'il faut le montrer, l'ESS doit être inscrite dans les politiques économiques des collectivités.

• Sensibiliser (tous) les élus pour mieux agir
Au-delà des élus référents, il est important de sensibiliser tous les élus et techniciens à la richesse des différents champs de l'ESS.

• Une transversalité nécessaire
Les politiques ESS doivent être mises en œuvre en transversalité, entre les différents services.

• Construire des passerelles avec l'économie dite « classique »
Les partenariats entre les entreprises « classiques », les élus et les opérateurs de l'ESS permettent d'éviter « l'entre-soi » des acteurs de l'ESS.

• L'articulation entre les échelons
L'engagement des collectivités doit se faire à tous les niveaux et en articulation : conseil régional, qui peut être le moteur, conseil général, communauté d'agglomération, intercommunalité et commune.

• Les soutiens financiers, techniques et humains
En favorisant la mise en place de financements solidaires, la création immobilière type pépinière ou maison de l'ESS, en travaillant sur les dynamiques de soutien à l'innovation sociale... Et en veillant à la cohérence des politiques dans le soutien aux acteurs.

• Accompagner la structuration des acteurs
Les collectivités doivent soutenir la structuration des réseaux et acteurs (pôles ESS, diagnostics, identification des acteurs…).

• S'assurer d'une cohérence territoriale
Comment couvrir l'ensemble des territoires ? Comment éviter les disparités urbains / ruraux ?

2 Comment mieux travailler ensemble ?

Entre collectivités ? Entre niveaux de collectivités ? Entre collectivités et partenaires de l'ESS ? Quels sont les facteurs qui facilitent la coopération, le travail en commun entre ces différents partenaires ?

Entre acteurs et collectivités

• Être clair sur les rôles de chacun
Condition préalable à la concertation : la clarification et le respect des rôles de chaque acteur, association, entrepreneur, collectivité...

• Co-construire et impliquer
En associant l'ensemble des élus et acteurs, en organisant la concertation, pour élaborer une stratégie partagée, échanger les visions, et construire une démarche prospective.

• Accompagner des projets porteurs, fédérateurs et de qualité
En accompagnant des projets de qualité, ancrés localement, qui amènent à travailler sur le modèle économique, l'hybridation des financements, l'évaluation...

• Identifier les lieux de concertation
Pour organiser la concertation, il faut inventer des lieux où peuvent s'exprimer l'ensemble des acteurs (conseil consultatif de l'ESS, cafés citoyens…), où ils ont du temps pour échanger.

Entre collectivités

• Porter l'ESS comme une économie à part entière
L'ESS doit être intégrée dans les commissions économiques avec la Région en chef de file, et considérée par tous les niveaux non pas comme une économie réparatrice mais bien une activité économique clairement identifiée.

• Partager les expériences
Pour développer une vraie culture de partage d'expériences, il faut faire connaître et échanger via des outils participatifs. Et organiser des rencontres ou avoir des lieux dédiés aux discussions entre élus et techniciens à l'échelle régionale.

• Mettre en cohérence les politiques d'ESS
Pour faciliter le rapprochement entre acteurs et collectivités, il faut identifier les politiques, les mettre en cohérence, les coordonner.

• Sensibiliser (encore et toujours) les élus et techniciens

• Favoriser la transversalité inter-services

• Affirmer et afficher une politique
Avec une volonté locale et régionale forte, une politique clairement définie et un référent bien identifié.

• Contractualiser
Les contractualisations doivent, elles aussi, être inventives (contrats de territoire, contrats sectoriels Etat-Région-CRESS...) et inclure des conventionnements avec les têtes de réseaux.

• Trouver la bonne échelle ?
L'ESS doit-elle être définie à échelle intercommunale ? Départementale ? Régionale ? Dans tous les cas, il faut veiller à ce que toutes les communes puissent participer et pas seulement la (les) villes centre(s).

3 Quelles propositions pour avancer ?

• Réaffirmer la place fondamentale des collectivités

• Mieux définir leur rôle
Les collectivités ne doivent pas faire à la place de, mais accompagner, soutenir et éventuellement financer les acteurs déjà en place. (ex. rôle des collectivités dans les commandes publiques)

• Organiser l'articulation
Affirmer le rôle de chef de file de la Région pourrait permettre une politique harmonieuse, pertinente et cohérente de la politique ESS au sein des territoires. Dans tous les cas, le chef de file, s'il y a chef de file, doit respecter les acteurs qui sont déjà engagés et bien avancés dans la démarche.

• Mieux doter les collectivités d'outils adaptés
En allant plus loin dans les marchés publics sur des mesures qui permettraient de favoriser les entreprises de l'ESS, notamment les structures de l'IAE, ou au moins les entreprises mettant en place la RSE.

• Organiser et construire les modes de financement
L'objectif est d'éviter les dispositifs publics, avec les formules descendantes classiques, ou alors de flécher plus précisément les financements nationaux et de préciser les cibles auxquelles ils s'adressent. D'autres modes de financement sont à développer ou imaginer : l'épargne solidaire ou la création d'un fonds, alimenté par différentes collectivités, qui permette d'apporter des aides aux structures de l'ESS, par exemple.

Table ronde — Développer la coopération dans les territoires

En configuration «Tables rondes», l'après-midi a été consacré aux échanges autour d'initiatives menées dans le Grand Ouest. Qu'ils relèvent des circuits courts numériques, financiers ou de pôle de coopération économique, les témoignages ont permis de faire découvrir les projets menés sur les territoires, et surtout d'évoquer le rôle des collectivités dans chacun d'entre eux.

Circuits courts financiers en Pays de la Loire

***Fabienne Renaud**, conseillère régionale chargée de l'ESS, conseil régional des Pays de la Loire*

Les Pays de la Loire défendent l'idée qu'il est possible de mettre en place des circuits courts financiers pour que les ressources des territoires soutiennent projets et emplois locaux. Elle fut ainsi la première région à mettre en place un emprunt obligataire auprès des particuliers. "*Nous constatons aujourd'hui que notre dette n'est pas aussi exposée que celle d'autres collectivités*", analyse Fabienne Renaud. La collectivité a également lancé en 2011, le fonds régional de co-investissement IDEE pour prendre des participations dans les entreprises de son territoire.

Depuis 2012, le conseil régional explore avec France Active une voie nouvelle : en retour de son engagement au capital, le réseau s'engage à ce que l'épargne salariale collectée en Pays de la Loire sur le volet « épargne solidaire » soit fléchée vers des projets... en Pays de la Loire. Cette action a été accompagnée par une large campagne de sensibilisation : affiches, plaquettes, numéro vert... "*Toutes ces actions militent pour une territorialisation des moyens nationaux de la SIFA ou de la Banque Publique d'Investissement (BPI)*", explique Fabienne Renaud. "*Et encouragent notre participation à la gouvernance et au comité d'engagement en région de la BPI.*»

Les pôles d'acteurs : pépinière et PTCE

***Anne-Gaëlle Mangin**, chargée de mission Solidarités, communauté de communes du Val d'Ille*
***Emmanuelle Rousset**, Directrice du pôle de développement de l'ESS Réso solidaire*
***Marie-Françoise Loison**, vice-présidente, communauté de communes Caux Vallée de Seine*

La naissance d'une pépinière

Pour la communauté de communes du Val d'Ille, la politique d'économie sociale et solidaire s'est construite sur la base d'un partenariat fort avec le pôle local de l'ESS « Réso solidaire ». "*Réso, qui est devenu un interlocuteur ressource pour la collectivité, alimente les réflexions et travaille avec la communauté de communes à la mise en réseau et l'accompagnement des acteurs*", explique Anne-Gaëlle Mangin. "*Ce partenariat est l'aboutissement de la rencontre entre deux projets : celui de la collectivité de porter une politique ESS forte et celui de l'association de renforcer son ancrage en zone rurale.*" En a découlée la mise en place de projets dans lesquels les deux structures interviennent en complémentarité : café associatif, formations, échange d'expériences...
Et surtout le développement d'une pépinière de l'ESS. Cette dernière, née de la mise à disposition de locaux, est aujourd'hui devenue un véritable outil d'animation et de mise en synergies des acteurs hébergés.

Le PTCE "Entreprendre en coopérant"

Engagée depuis 2006, la démarche « Entreprendre en coopérant » met en oeuvre à l'échelle de l'intercommunalité un modèle expérimental de coopération multi-acteurs autour d'un objectif commun : la création de nouvelles activités et d'emplois. "*La démarche est née d'une volonté politique locale d'explorer de nouvelles formes de coopérations économiques et fait suite à un diagnostic de territoire réalisé par le pôle «emploi, insertion, formation»"*, explique Marie-Françoise Loison. "*Avec comme objectifs de créer des emplois, certes, mais aussi de faire émerger des filières d'ESS et de favoriser l'économie de proximité.*"
Retenu comme PTCE témoin, la dynamique réunit ainsi plusieurs activités autour de trois filières principales : les services de proximité (mobilité, petite enfance...), la valorisation des ressources locales (maraîchage biologique, bois-énergie, lin-textiles, ressourceries...) et la recherche et développement (textiles usagés, lin technique...). "*La communauté de communes Caux Vallée de Seine a financé les premières activités, mais participe surtout à la création des conditions d'émergence de filières et à la coordination des acteurs et financements*", continue l'élue. "*La démarche est pilotée par le Pôle Accompagnement de la communauté de communes Caux vallée de Seine qui s'appuie sur l'agence de développement économique Caux Seine Développement.*" Après avoir développé une filière sur la revalorisation des textiles usagés, avec une plate-forme de collecte et la mise en place de partenariats en R&D, Entreprendre en coopérant est sur le point de lancer une filière «bois-énergie» et étudie trois autres axes : le maraîchage bio, l'aide à la mobilité et les déchets.

Les circuits courts numériques : partager virtuellement... ou en vrai !

Michel Briand, *vice-président, communauté urbaine Brest Métropole Océane*
Anthony Auffret*, association "Les Petits Débrouillards" de Brest*

Brest Métropole Océane, en partenariat avec la CRESS, a créé un site participatif d'information sur l'économie sociale et solidaire « Eco-sol-brest ». L'originalité du portail : l'écriture des articles ouverte aux associations et habitants.

Eco-sol Brest : la collaboration par le web

"*Le site permet de croiser les regards d'acteurs de différents secteurs d'activités (coopératives, consommation collaborative, services aux personnes, éducation populaire, habitat...) et de publier des articles diversifiés, rendant compte de l'étendue des champs de l'ESS",* explique Michel Briand. Une dizaine d'administrateurs partenaires publient en direct et modèrent les articles proposés. Chaque semaine, un magazine d'une vingtaine d'articles est adressé à plus de 600 abonnés ; magazine relié aux sites participatifs de l'agglomération et de l'économie sociale et solidaire par un mécanisme de syndication. Pour faciliter le travail sur des projets de territoire et encourager les réflexions communes, un espace collaboratif, en wiki, a été mis en place.

Brest Creative : plate-forme de l'innovation sociale

Plate-forme territoriale de l'innovation sociale, Brest Creative a pour objectif de valoriser les acteurs et innovations du territoire, provoquer les échanges et rencontres, développer les compétences collaboratives...En s'appuyant sur un travail en réseau qui croise, depuis plusieurs années déjà, les acteurs du numérique, des solidarités, de la citoyenneté, de l'éducation populaire, des services publics et de l'économie sociale et solidaire en pays de Brest. "*Ce projet ré-utilise des outils et méthodologies mis en œuvre par d'autres : les plates-formes Imagination for People ou Animacoop par exemple*", souligne Michel Briand. "*Les objectifs : permettre une opérationnalité rapide et réduire les coûts de développement au profit de l'animation territoriale.*" Brest Creative est partie prenante de la dynamique régionale Bretagne Creative, réseau de l'innovation sociale ouvert, auquel participe déjà près d'une centaine de personnes.

Les foires à la bidouille : partager et coopérer "en vrai"

Organisés par l'association Les Petits Débrouillards de Bretagne avec les acteurs des "Fab Lab", ces foires à la bidouille, ouvertes à tous, offrent la possibilité de fabriquer... à peu près tout. Des centaines de personnes apprennent ainsi à créer de leurs mains, partager leurs savoirs, tester et expérimenter les sciences autour de circuits électroniques, d'imprimantes 3D... En se nourrissant des connaissances des autres utilisateurs et en en faisant bénéficier les autres inventeurs.

La collectivité en facilitateur d'innovation sociale

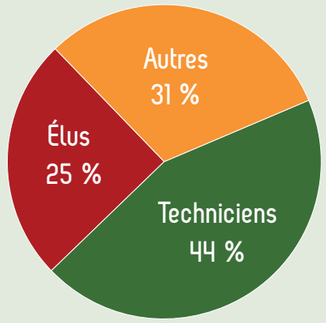
Brest Métropole Océane, à l'initiative de la démarche, finance le développement et la maintenance du site Eco-Sol-Brest. Mais aujourd'hui, pour les deux plates-formes, le rôle de la collectivité n'est plus tant de prescrire que d'encourager l'innovation sociale et d'animer un réseau en favorisant l'apprentissage de la coopération. En témoigne notamment l'animation des « recettes libres », outil en ligne qui permet aux collectivités et acteurs de partager les méthodologies de mise en place d'innovations sociales.

Pour Anthony Auffret, des Petits Débrouillards de Bretagne, les collectivités doivent accompagner ces dynamiques populaires et contribuer à multiplier les expériences qui fonctionnent en s'appuyant sur les dynamiques existantes et complémentaires (associations, écomusées, PME, acteurs éducatifs,...) "*De la même manière que les politiques publiques du sport ont su doter, au bénéfice de la population, chaque commune d'un terrain de foot, si on visait un objectif modeste : doter chaque canton d'un lieu de pratique scientifique et technique ?",* se plait à répéter Anthony. *"Un lieu de pratique, où les sciences et technologies sont «familières», désacralisées, pour mieux les aimer, se les approprier et y réfléchir comme bien commun et enjeu stratégique pour la société*".

Pour aller plus loin :

www.eco-sol-brest.net, www.a-brest.net, www.lespetitsdebrouillardsbretagne.org, www.wikidebrouillard.org

Rencontre du Sud Ouest



Collectivités co-organisatrices :

Le mot des administrateurs du RTES

Henri Arévalo, vice-président du Sicoval

" L'économie sociale et solidaire offre des réponses concrètes aux besoins des territoires. Et c'est ce qui fait sa spécificité : son ancrage et son hybridation entre entrepreneuriat et action publique locale. L'ESS se démarque également par sa transversalité : c'est une politique qui ne doit pas être sectorisée mais qui, au contraire, doit être pensée en transversale. Dans le Sud-Ouest, 20 collectivités sont adhérentes au RTES. Tous les niveaux de collectivités peuvent développer une politique d'économie sociale et solidaire. "

Bérénice Delpeyrat-Vincent, vice-présidente du conseil régional d'Aquitaine, en charge de l'économie solidaire et de l'innovation sociale

" Les collectivités ont plutôt l'habitude de participer à des rencontres avec les acteurs ; c'est fructueux d'avoir l'occasion aujourd'hui de croiser nos travaux entre élus et techniciens. C'est un travail qui nous permettra justement de mieux répondre aux acteurs dans nos territoires, qui ont parfois des difficultés à trouver une cohérence dans nos modes de fonctionnement. C'est important de sortir des rapports de forces, des enjeux politiques et des jeux de pouvoirs.
Aujourd'hui, si nos compétences ne sont pas les mêmes, on partage tous la même appétence. Il faut qu'on défende ce qui est de l'ordre de l'ESS, des modes de coopération et de co-construction, même si ce n'est pas toujours facile. Loin d'entrer dans des exposés individuels de politiques, les exemples donnés auront pour objectif d'apporter au collectif, d'alimenter une réflexion commune. Les temps d'échanges entre différents échelons de collectivités sont des temps rares, ils permettent de confronter des types de rapports entre collectivités en fonction des territoires.
« Changer d'échelle » me fait penser à la grenouille qui monte à l'échelle pour prévoir la météo : j'espère qu'il va faire beau demain sur l'ESS. "

Temps d'échanges entre collectivités

Construire les politiques publiques d'ESS

Organiser la transversalité interne et l'articulation entre collectivités

***Michel Da Cunha**, conseiller général de Corrèze*

En Corrèze, la réflexion sur le plan départemental de l'ESS a débuté en 2010. " *Nous n'avions, à l'époque, pas d'organisation structurée",* raconte Michel Da Cunha. *"Notre première étape de travail fut de renforcer l'existant. De nombreuses initiatives et projets prenaient la crise de plein fouet et risquaient de disparaître.*"

Organiser la transversalité en interne

Le conseil général s'est ensuite penché sur les principes de l'ESS, pour s'en inspirer dans les politiques menées et à mener. L'ambition de cette deuxième étape : intégrer les valeurs de l'économie sociale et solidaire dans les différentes politiques départementales. "*C'était ambitieux parce que les élus ne sont pas habitués à travailler de cette manière"*, explique Michel Da Cunha. "*Mais c'était une belle occasion d'approfondir la démocratie ; se dire qu'à chaque fois qu'on réfléchira à une politique publique, on intégrera des valeurs de l'ESS en tenant compte plus fortement de l'avis et des propositions des acteurs, sans avoir la prétention d'inventer. Et en prenant le temps d'observer et d'écouter le territoire."*

La transversalité demande de l'organisation. Entre élus d'abord : une instance interne a été créée regroupant les élus concernés et se réunissant régulièrement. Entre techniciens évidemment : une cellule collaborative entre les services a été mise en place. Les élus donnant l'exemple politique, et les techniciens la mettant en œuvre au quotidien. Mais l'exercice a ses limites, et rapidement, la transversalité amène la question du portage. Qui s'occupe, dans chaque service, d'intégrer la « touche » ESS ? *"On a fait le choix de faire porter cet objectif par le service économique, avec une chargée de mission dédiée, certes, mais une structuration transversale"*, explique Michel Da Cunha. "*Je répète que ce n'était pas simple, car ça suppose pour la collectivité de sortir de la verticalité traditionnelle."* Le conseil général concrétise même cette structuration transversale en demandant à l'ensemble de ses services d'attribuer un pourcentage de leur budget à l'ESS. L'utilisation des crédits ne pouvant se décider qu'après consultation de l'ensemble des chefs de service, en lien avec le comité départemental.

Co-construire avec les acteurs du territoire

Pour construire son plan départemental de l'ESS, le conseil général a souhaité associer l'ensemble des acteurs du territoire. "*La démarche a été fraîchement accueillie par les acteurs"*, se souvient Michel Da Cunha. "*Ils nous ont répondu : "comme d'habitude, les élus viennent nous voir, nous demandent ce qu'il faut faire, et ensuite, on n'en parlera plus."* Pourtant l'engagement du conseil général est clair : que tous les acteurs puissent profiter de sa puissance organisatrice pour réfléchir sur ces questions, et définir ensemble un plan départemental. Fin 2011, la collectivité lance les assises de l'ESS. *"Nous ne voulions pas perdre de temps dans la définition de l'ESS, son périmètre, ses acteurs..."* explique Michel Da Cunha.*"Nous avons invité largement en disant « Que ceux qui se reconnaissent dans l'ESS viennent ! »* " 200 personnes se sont senties concernées et ont participé à ces premières assises. Le conseil général y a présenté sa méthode de faire : pas de plan d'action prédéfini, sa construction est collective. Et a affiché la couleur : le temps risque d'être long, les acteurs de se lasser, la dynamique de se déliter, les réunions de se multiplier. Un an après, une centaine d'acteurs est toujours présente et produit un plan départemental co-construit.

Le comité départemental, qui représente aujourd'hui l'ensemble des acteurs de cette co-construction, a la responsabilité stratégique de veiller à ce que le plan soit mis en application et respecte ses objectifs. Il suit et évalue, de manière très opérationnelle, les actions mises en place, en s'attachant à encourager le droit à l'expérimentation, et a la responsabilité de son suivi budgétaire (850 000 €). Ce plan, élaboré sur 3 ans, se compose de trois parties : le redéploiement des aides existantes (avec un travail en amont de recherche de complémentarités avec la Région), le redéploiement des crédits internes (pour éviter que les services ne se « renvoient » la balle) et l'apport de financements externes (avec France active notamment). *" De bout en bout, la démarche a été de s'appuyer sur les acteurs de terrain, les "historiques" comme les nouvelles initiatives"*, analyse Michel Da Cunha. *"Avec cette volonté parallèle d'entretenir les liens avec la région et les intercommunalités. C'était un double enjeu : définir collectivement une politique globale tout en restant pragmatique et en répondant au plus près des besoins des territoires. Une proximité de terrain et un travail avec les acteurs qui ont été appréciés par la Région et ont contribué à l'articulation de nos politiques."*

L'articulation entre collectivités

Car la question des compétences et de leurs répartitions s'est rapidement posée. D'autant plus dans la mise en place d'une politique économique, qui serait, de prime abord, plutôt du ressort du conseil régional ou des intercommunalités. *"Dès le départ, nous avons invité la région et les intercommunalités à ce travail collaboratif pour les intégrer dans ce plan où ils ont toute leur place",* raconte Michel Da Cunha. *"Il faut montrer que nous pouvons travailler ensemble : l'échelon départemental est important en termes de proximité, de garantie de l'équilibre des territoires, et peut tout à fait s'articuler avec une politique régionale"*. Si l'articulation est idéale sur le papier, elle n'est pas forcément simple à mettre en place dans un contexte où la loi de décentralisation prévoit de renforcer le rôle des régions dans le développement économique. "*La spécificité de l'ESS a toute sa place à l'échelon départemental : les conseils généraux connaissent bien leur territoire, et ont des sensibilités spécifiques liées à leur compétences",* répète Michel Da Cunha. Le conseil régional ayant déjà travaillé sur une politique ESS qui avait du mal à trouver sa place dans le Schéma Régional de Développement Économique (SRDE), le conseil général lui a proposé de renforcer ce volet en s'appuyant sur ses compétences et son plan. *"Il ne s'agit pas de refaire les mêmes choses, mais d'identifier où sont les besoins et d'articuler les politiques",* conclut Michel da Cunha. *"Nous avons listé, à partir du « catalogue » très riche de la région, ce qui pouvait être renforcé et porté par le conseil général. Cette phase préalable de montage de projet est indispensable."* Et l'articulation se concrétise : le conseil général a signé une convention de partenariat avec le conseil régional pour la mise en œuvre du SRDE.

Associer les acteurs privés à la mise en place d'une politique ESS

***Nicole Juyoux**, conseillère déléguée à l'Économie Sociale et Solidaire, communauté d'agglomération Pau-Pyrénées*
***Thierry Gallerand**, chargé de mission ESS, communauté d'agglomération Pau-Pyrénées*

Nicole Juyoux avait en tête une volonté que partagent beaucoup d'élus à leur arrivée : ne pas mener une politique ESS seule, mais la construire avec les principaux concernés, les acteurs. "*J'avais des connaissances théoriques en arrivant en 2008 mais pas vraiment pratiques*", se souvient l'élue. "*J'ai pioché dans les publications du RTES, me suis rapprochée des expériences de Nantes, du Sicoval, de Lyon… J'ai même carrément demandé conseil à Henri Arevalo et à Christiane Bouchart.*"

Une démarche progressive

Après avoir mené un diagnostic avec la CRESS Aquitaine, l'agglomération s'attaque donc à la construction d'un plan pluri-annuel. Un comité mixte de pilotage est mis en place dans lequel la parole est donnée, de façon libre et ouverte, aux acteurs, aux techniciens et surtout aux élus. "*Je m'étais fait beaucoup d'illusions sur la participation des élus*", regrette Nicole Juyoux. " *Sur 14 communes, 7 élus ont participé de façon irrégulière, et seulement 2 ou 3 en noyau dur. "* Si la déception est toujours présente pour l'élue - qui garde l'ambition que les communes perçoivent l'intérêt du développement de l'ESS et participent volontairement à cette instance de pilotage -, l'arrivée d'un chargé de mission a permis de structurer la mobilisation. "*Plutôt qu'un plan d'actions formel défini par la collectivité, nous avons décidé de travailler sur une démarche progressive d'association d'acteurs qui adhérent à des principes communs et décident de projets collectifs*", souligne Thierry Gallerand. Le comité mixte poursuit 3 objectifs : développer le sentiment d'appartenance des acteurs concernés à l'ESS (ce qu'ils n'ont pas actuellement), faire reconnaitre l'ESS comme vecteur de développement territorial aux élus et impulser une dynamique d'actions collectives. Ce comité, pensé comme lieu de construction d'une vision territoriale partagée, réunit régulièrement 25 à 30 acteurs. "*Chaque participant est souvent centré sur son objet ou son secteur d'activité, nous essayons de bâtir une culture commune de ce qui fait un projet de développement collectif*", continue Thierry Gallérand. "*C'est un lieu de réflexion, de formation, ouvert à tous, élus, techniciens, de l'ESS ou non, où chacun peut venir piocher des idées et contribuer à la réflexion. Même si nous avons des difficultés à associer les acteurs "non ESS" à la réflexion et que nous restons encore beaucoup dans l' « entre-nous ».*"

Un changement de posture

En endossant un rôle d'animateur de la démarche, la collectivité a ainsi changé de posture ; elle n'est plus le financeur mais coordonne, mobilise les acteurs et impulse les actions collectives. Récemment, la constitution de groupes projets a permis de passer à la forme opérationnelle. Le groupe "Promotion de l'ESS" organise les évènementiels et communique sur les acteurs locaux, le groupe "Développement de l'ESS" rassemble les opérateurs d'accompagnement à la création, et le groupe "Jeunes", quant à lui, réfléchit aux manières de mieux impliquer les jeunes dans la création d'entreprises.

Dernière concrétisation de ce comité mixte : la création d'une couveuse d'activités, issue d'une commande politique, pour accompagner les porteurs à tester leur activité, qu'ils soient issus de l'ESS ou non. "*Ce projet s'est nourri des réflexions du comité mixte ; la couveuse s'est ainsi constituée en SCIC pour traduire cette construction commune"*, conclut Thierry Gallerand. "*Et associe des entreprises, la communauté d'agglomération et des acteurs du comité.*"

"L'ESS nous oblige à une transversalité en interne"

***Gabriel Auxéméry**, chargé de mission conseiller en cohésion locale et en économie solidaire, communauté d'agglomération du Grand Poitiers*

"*Au Grand Poitiers, l'ESS appartient à la direction « animation et vie locale », parce qu'elle est teintée d'une culture du travail en réseau avec les acteurs locaux, les mondes sportif, de la jeunesse, de la culture…"*, explique Gabriel Auxéméry. "*L'ESS par sa présence dans les différents champs nous oblige à une transversalité. Nous travaillons en mode projet avec les différents services de la collectivité, et ça fonctionne plutôt bien."* En fonction du projet, donc, le service met en place un comité de pilotage regroupant compétences internes et acteurs locaux concernés. Une organisation accompagnée de nouvelles pratiques en interne : un intranet collaboratif, des outils de planification partagés... Particularité de la collectivité : un organigramme commun entre la mairie de Poitiers et la communauté d'agglomération du Grand Poitiers. *"Et dans notre direction, nous avons la double casquette, ce qui facilite la coopération inter-collectivités !"* conclut le chargé de mission.

"Il faut veiller à ne pas réduire l'ESS à la création d'emplois et d'activités, et à la cantonner au seul service économique", intervient un participant. *"Cette tension entre ESS comme "animation de territoire" et ESS comme "développement économique" est riche et complexe."*

Construire les politiques publiques d'ESS

Les freins

Les postures et habitudes

Si les élus de l'ESS de différentes collectivités sont prêts à travailler ensemble, il n'est pas toujours simple, dans la réalité, d'articuler les politiques. *"Le danger est de retomber dans un jeu de rapports conflictuels"*, souligne **Henri Arévalo**. *"Et puis, on n'est pas obligés de faire des documents de 50 pages pour conventionner, ça peut être une page avec des intentions communes et des modalités de rencontres pour échanger."*

"*Cela ne nous empêche pas de travailler ensemble sur des projets concrets"*, tempère **Antoine Maurice**, vice-président de l'agglomération Toulouse métropole. "*Sur une étude de faisabilité d'incubateur d'innovation sociale par exemple. Mais pour aboutir à des conventionnements plus formels, il est difficile de le faire sans la Région. Et pour moi, il y a une concurrence affichée entre la métropole et le conseil régional qui freine ces complémentarités potentielles."*

Des freins qui proviennent des élus ou d'habitudes et de cadres administratifs figés ? "*Les services, et notamment les services administratifs ne sont pas habitués à la transversalité que nécessite l'ESS"*, regrette **Marie-Christine Pons,** conseillère régionale en Midi-Pyrénées. La volonté de la Région a été d'inciter les conventionnements sur le développement de l'ESS au sein des contrats de Pays. Si ce soutien a permis le financement de chargés de mission qui ont pu lancer des démarches participatives, le nombre et type d'acteurs mobilisés ont été peu convaincants et le nombre de projets nés grâce à ce financement minime. *"Pour soutenir les pratiques de développement de l'ESS, ce n'est peut-être pas par là qu'il faudra passer*", constate l'élue.

Les financements

Pour **Bérénice Delpeyrat-Vincent**, ce n'est pas qu'un problème de compétences ou d'organisation de travail mais aussi et surtout de lignes budgétaires. "*Mais la raréfaction financière nous pousse aussi à revoir nos fonctionnements, pour être plus performants et plus efficaces"*, indique **Henri Arévalo.** *"Et à redistribuer différemment les moyens dont nous disposons."* Pour l'élu, le défi est plus large : réussir à convaincre que l'ESS doit bénéficier d'un soutien plus fort de la puissance publique. *"Le budget du ministère en charge de l'ESS est de 5 millions d'euros"*, continue-t-il. *"L'appel à projets PTCE représente 2 millions d'euros sur 2 ans, pour une quinzaine de projets, ce qui représente 30 000 à 100 000 euros par projet… Et encore, les 2 millions ne viennent pas du ministère mais de fonds DATAR de l'égalité des territoires. Le constat est le même dans les collectivités : au Sicoval, le budget ESS est loin des 10% que nous investissons dans le développement économique. Et à Bordeaux ou Toulouse, ça doit être pareil."*

Les espaces temps

"Les politiques ESS n'ont que 10 ans, elles sont encore jeunes", intervient **Céline Laroche**, cheffe de service ESS au conseil régional d'Aquitaine. "*Et puis, les collectivités sont dans des temps qui ne sont pas les mêmes. Par exemple, l'Aquitaine a adopté le nouveau règlement d'intervention en mars, le conseil général des Pyrénées Atlantiques l'a adopté en juillet, l'agglomération de Bordeaux entame une réflexion dessus, le conseil général de Gironde lance un livre blanc… "*

Les leviers

Conventionner sans freiner

"J'ai vu des conventions signées entre intercommunalités, qui parfois étaient un frein qu'il fallait « court-circuiter »", met en garde **Yohan David**, conseiller municipal à la ville de Bordeaux. "*Les lignes bougent, on se rend compte qu'on fait de l'ESS sans le faire, on découvre des entrepreneurs qui ne s'affichent pas ESS et qui en font... Il faut conventionner, oui. Mais ne pas geler, et ne pas enfermer les politiques ou les acteurs dans des cases ou des compétences. Moins c'est piloté au sens habituel du terme, plus c'est efficace.*"

Afficher clairement les intentions

Pour **Céline Lapeyre**, chargée de mission ESS à Bordeaux, les complémentarités, l'emboîtement des compétences et le partage d'enjeux territoriaux sont difficilement réalisables sans un travail préalable essentiel : la formalisation en interne des intentions de chaque collectivité. "*Il faut déminer les risques de suspicion"*, renchérit **Bérénice Delpeyrat-Vincent**. "*Il faut qu'en amont, chaque collectivité soit claire, avec elle-même et avec les autres. Le problème est que dans une politique transversale comme l'ESS et dans un contexte de raréfaction budgétaire, nous sommes obligés d'estimer, qu'on le veuille ou non, les intentions politiques et financières des autres collectivités."*

Réfléchir global pour agir local

"L'ESS permet d'interroger le global comme le local sur les réponses apportées aux besoins des citoyens", souligne **Michel Da Cunha**. "*Et tendre vers un respect de l'environnement et du social est l'une de leurs aspirations. Le travail des élus est de leur apporter une réponse."* Dans ce contexte, réfléchir à l'intervenant le plus approprié pour répondre à ces besoins n'est pas la priorité. "*Il faut d'abord que nous nous mettions d'accord sur notre analyse des évolutions de la société et de ses besoins. De quoi partons-nous ? A quels problèmes répondons-nous ? Comment nous y prenons-nous ? Et, ensuite, comment pouvons-nous être complémentaires ? L'ESS nous offre l'occasion de travailler en transversalité et de faire ce travail de prise de conscience de ces besoins."*

Travailler avec les réseaux de l'économie classique

"Pour démontrer que l'ESS n'est pas marginale mais bien inscrite dans la politique économique globale, travaillons de manière plus serrée avec les chambres de commerce et les chambres des métiers", souligne **Michel Da Cunha**. *"Et changeons les représentations."*

Sensibiliser les élus locaux

Si les rôles des départements et des régions sont évidents, pour **Bernard Barbary,** conseiller municipal de Coulounieix-Chamiers, le local est le cœur opératoire du développement de l'ESS. "*Et à ce niveau-là, échelon décisif, l'ESS est rarement reconnue dans la compétence économique"*, constate-t-il. "*Les élus ont encore une vision un peu caritative et marginale de l'ESS. Il faut travailler sur les conditions de cette reconnaissance avec des actes précis, au plus près des acteurs."* Un discours corroboré par **Gatienne Doatte**, adjointe au maire à Périgueux. "*Vous, vous êtes à Bordeaux, avec les instances près de chez vous. Nous, en Dordogne, c'est un peu plus loin. L'économie solidaire n'est toujours pas reconnue comme une économie à part entière, elle est perçue comme une économie subalterne, alors qu'on sait qu'elle est créatrice d'emplois. J'entends bien qu'il ne faut pas oublier le social dans l'ESS, mais elle est encore trop perçue comme sociale et pas assez comme solidaire.*"

L'ESS comme levier de reconstruction économique

Pascal Duforestel, vice-président délégué à l'ESS, communauté d'agglomération de Niort

"*Ce n'est pas uniquement la crise internationale qui a généré la crise de la CAMIF, c'est aussi une gouvernance et un problème de repositionnement de la coopérative, qui, plutôt que de rester sur sa niche, a voulu s'attaquer au marché sans avoir les armes du combat. Un travers possible de l'ESS*", entame Pascal Duforestel. Une crise qui a amené l'entreprise à déposer le bilan en 2008 : 700 licenciés directs, avec un risque énorme d'effet domino sur les filiales, si la collectivité ne l'avait pas contingenté au maximum. Pourtant, cette histoire, ajoutée au passé "mutualiste" de Niort, renforce l'empreinte génétique solidaire sur le territoire. Les premiers acteurs, les salariés, décident alors de créer une association, l' "élan coopératif niortais", pour regrouper les énergies et rebondir sur d'autres projets. "*L'association est aujourd'hui en train de se transformer en SCIC pour porter le PTCE témoin sur un projet de maison de l'ESS à Niort*", constate Pascal Duforestel. "*Plusieurs émanations de cette solidarité ont également éclos : une scop créée par une douzaine d'anciens de la Camif sur l'ancien restaurant fait 500 couverts tous les midis et emploie 17 salariés. La coopérative niortaise continue modestement le travail de vente en mode coopératif. Un comité de bassin d'emploi a vu le jour. Les solidarités s'activent, celles des acteurs (CRESS, URSCOP, mutuelles...), celles des propriétaires du bâti (la MAIF), celles des institutions (la Région abonde par exemple l'équivalent de ce que les salariés mettent au pot commun)…"* Résultat : entre 2008 et 2012, le territoire a perdu 0.93% d'emplois là où la camif elle-même a pesé presque 2 points de dégradation potentielle. Cette logique de reconstruction, portée par tous, a aussi permis d'éviter une friche industrielle, les 2/3 des bâtiments ayant été repris. Une belle illustration du passage d'une position défensive, liée à une situation de crise, à une situation offensive, en construisant avec l'ESS une autre logique économique.

Table ronde

Développer la coopération dans les territoires

Introduction : les bases de la coopération

Michel Adam, Labo de l'ESS

Michel Adam, du Labo de l'ESS, illustre son intervention avec une revue de presse. "*La coopération est dans l'air du temps !*", constate-t-il. *"Le crédit agricole veut insuffler l'esprit coopératif, la SNCF coopère, la revue management fait sa une sur les Scop, et même Daniel Cohen s'exclame « Retrouvons le goût du bonheur avec la coopération* ! »"

La sémantique

"Mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde" disait Albert Camus. Reprenons donc le préalable à l'action : la signification des termes. Le mot "Coopérer" vient des locutions "cum operari", « Travailler/ Faire avec ses mains, ensemble ». "Mutualiser", lui, est issu du latin "mutare", c'est-à-dire "changer". "Q*uand je mets en commun quelque chose avec une autre personne, ça me change d'une certaine façon : je n'en ai plus la propriété directe et seul",* reprend Michel Adam. *"Et la mutualisation n'implique pas la coopération*."

1 + 1 = 3

Car, dans la coopération, il n'y a pas que deux partenaires, mais au moins trois : cette troisième entité étant le projet. "*C'est bien parce qu'il y a quelque chose à faire ensemble qu'on est coopérateurs ou partenaires !*" Si ce tiers fondateur relie les partenaires, c'est aussi lui qui les sépare : coopérer ne signifie pas avoir les mêmes statuts. La difficulté est de faire fonctionner ensemble ce paradoxe de l'union et de la séparation. "*La coopération n'induit pas une relation de sympathie"*, continue Michel Adam. "*La tendance dangereuse serait de penser que le partenaire est celui avec qui on s'entend bien. Pas forcément."*

La définition d'un objectif commun

Premier enjeu indispensable à la coopération : la communication. Au-delà des objectifs individuels qui peuvent être différents, voire divergents, quel est l'objectif commun des partenaires ? "*Un tiers vient s'interposer dans le projet et l'auteur, c'est l'autre. Est-ce qu'il ne va pas me piquer mon projet ? Le déformer ?"*, constate Michel Adam. "*On est dans un va et vient permanent, chacun tirant la couverture à lui. L'idée étant de construire un équilibre, qui sera toujours fragile*."

Le besoin de reconnaissance

Alors, comment partager un projet sans le perdre ? La réponse, facile, serait de dire que le partage immatériel est une multiplication. Mais, dans les faits, ce n'est pas si simple. "*L'enjeu considérable de toute coopération, c'est la reconnaissance mutuelle*", souligne Michel Adam. "*Nous avons tous des besoins forts, plus ou moins conscients, de reconnaissance. La coopération va aussi servir à se donner mutuellement de la reconnaissance*."

La légitimité

Autre principe fondamental : les partenaires sont aussi légitimes l'un que l'autre. Et aucun des deux n'est finalement totalement légitime. "*La légitimité n'est pas seulement multiple, mais plurielle"*, explique Michel Adam. *"C'est-à-dire avec la conscience que l'autre l'est. Différemment mais autant que moi. Par exemple, chacun a le doit de cité, mais nul ne peut se prendre à lui seul pour la cité. Même, et particulièrement, les élus qui représentent un tout.*" Car le danger est aussi là : se prendre pour ce tout et en oublier les autres. Pratiquer la co-évaluation permet de réduire ce risque et de développer la connaissance mutuelle. Et de favoriser la durée de la coopération.

Un référentiel pour les PTCE

Le Labo de l'ESS est animateur de la démarche sur les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE), dans laquelle s'investissent aussi le Réseau des collectivités Territoriales pour l'Economie Solidaire (RTES), le Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CNCRES) , le réseau COORACE, et le Mouvement pour l'Economie Solidaire (MES). Cette démarche a plusieurs objectifs : repérer les initiatives, capitaliser et diffuser l'information, et inscrire les PTCE dans les politiques publiques. "*Nous avons ainsi travaillé à la caractérisation des PTCE",* explique Michel Adam. *"La mixité des entreprises, l'économie, la taille, la stratégie du projet, la coopération intégrée, l'utilité sociale, le lieu, la dimension longue, la contractualisation, la co-évaluation ou l'implication des collectivités sont autant de critères que nous testons et continuons à réfléchir.*"

Le Labo a construit, sur la base de l'ensemble des PTCE, un référentiel d'actions articulé autour de trois grands objectifs :
- **Cultiver et servir le territoire**,
- **Des processus coopératifs**,
- **Favoriser une économie intégrée**.

"L'objectif de ce référentiel est de construire un cadre commun à tous les PTCE, malgré ou plutôt grâce à leurs différences", explique Michel Adam. *"Étudier une action territoriale localisée à chaque fois, mais complexe et innovante. Pour pouvoir s'enrichir les uns les autres. Et pouvoir l'évaluer."* Concrètement, la grille construite avec le groupe de travail reprend, en entrées croisées, les 3 grands objectifs, les 9 sous-objectifs et les questionnements ou enjeux. La question des relations à l'emploi amène ainsi 12 indicateurs potentiels, celle des relations aux habitants, 15, des relations à l'environnement, 10... "*Ce référentiel n'est pas une grille pour saucissonner la réalité",* souligne Michel Adam. *"Au contraire. Il faut lire les cases comme des questions interdépendantes. C'est donc une table de dialogue productif entre acteurs pour qu'ils échangent leurs points de vue en les argumentant."* Neuf utilisations possibles de ce référentiel ont été repérées, depuis l'appropriation d'un projet jusqu'à la prospective, la formation, le diagnostic et même l'inter-évaluation entre PTCE.

En conclusion, Michel Adam met en garde : les statuts sont des facilitateurs de projets, mais ne sont pas des garanties. "*À l'intérieur d'une SCIC, d'un PTCE, tout peut arriver, le meilleur, et parfois le pire*", rappelle-t-il. "*Le statut est intéressant dès lors qu'il oblige à se confronter, il est un levier, un tremplin, mais le structurel ne remplace jamais le fonctionnel, la qualité, les relations humaines, les bilans réguliers… Ce qui guettera les PTCE dans leur développement, c'est la captation par une partie, l'oubli de la valorisation commune, des solidarités face à des difficultés économiques graves."*

"Il n'y a pas de modèle type de PTCE : il y a des PTCE où le T est important d'autres où le E est plus fort. Tout est à inventer, sur place, en tenant compte du contexte."

Les "règles" de la coopération

Le politologue américain Robert Axel Rhode, dans son livre "*Donnant, donnant, Théorie du comportement coopératif*", a distingué quatre règles indispensables à la coopération :

- **La bienveillance**, ou l'importance de faire confiance à l'autre dès le départ,
- **La susceptibilité**, qui corrige la bienveillance, et qui permet de dire à l'autre qu'il ne joue pas le jeu à mes yeux,
- **L'indulgence**, qui corrige la susceptibilité, et qui permet de repartir sans rancoeur dès que l'autre est de nouveau dans la coopération,
- **La transparence**, qui consiste à essayer de rester lisible pour l'autre pour éviter l'idée que, parce qu'on est plus malin, on peut emmener l'autre dans des endroits où il ne voudrait pas aller.

Quelques formes de coopération

Différents types de coopération se sont développés ces dernières années :
- La mutualisation des savoirs,
  (Exemple : groupes métiers au sein de l'union régionale des structures de l'IAE en Poitou-Charente...)
- Les foires commerciales, réseaux d'affaires, conventions de l'ESS... *(qui reprenne les idées de l'économie "classique")*,
- Les lieux partagés
  (*Exemples : le Phare en Seine-Saint-Denis, Ecossolies à Nantes, les maisons de l'ESS à Niort, Toulouse…),*
- Les CAE et SCIC,
- Les "Clusters", grappes d'entreprises ou systèmes productifs locaux solidaires
  (Exemples : Initiatives et Cité à Lille, Pôle sud aquitain...),
- Les filières *(agricoles, énergie, éco-construction, culturelles...)*
- Les ententes, accords et coopérations professionnelles et institutionnelles,
  (Exemple : les unions régionales...)

Le PTCE Sud-Aquitain : d'un comité intercommunal à un pôle de coopération

***Stéphane Montuzet**, directeur du Comité de Bassin d'Emploi, structure porteuse et animatrice du PTCE*
***Jean-Marc Lespade**, Maire de Tarnos*

L'histoire du PTCE Sud-Aquitain remonte aux années 70, période de licenciements importants dans les usines installées sur le port de Bayonne. Les élus interrogent alors les manières de traiter, ensemble, les questions de développement socio-économique du territoire. Le comité local de l'emploi s'intercommunalise et est investi, par un choix politique et partagé avec les acteurs, de l'ensemble des missions de développement économique et social du territoire.

"*Les collectivités n'avaient donc pas de services économiques, c'était un choix audacieux ! Car cela suppose et implique que les élus se placent dans une position de coopération avec l'ensemble des acteurs*", raconte Jean-Marc Lespade. "*Si on voulait aller au bout de cette coopération, il fallait décaler l'espace de réflexion et créer un lieu ad hoc, pour travailler de façon collégiale"*, complète Stéphane Montuzet. L'association de l'économie et du social, le fait de gérer dans cet espace collectif de gouvernance partagée les questions d'emplois comme de l'insertion, ont naturellement amené les élus et acteurs vers les questions de l'économie sociale et solidaire. Et vers un Pôle Territorial de Coopération Économique.

Insertion et formation

"*Le PTCE Sud-Aquitain regroupe 250 entreprises de l'économie classique qui coopèrent avec une vingtaine d'acteurs structurés de l'ESS et une dizaine de collectivités"*, explique Stéphane Montuzet. *"La variété des acteurs et des niveaux de coopération, public-privée, inter-privée... en font toute la richesse."* Au fil du temps, différents outils sont venus apporter des réponses sur le territoire et structurer les espaces et lieux de coopération. Deux GEIQ (BTP et interprofessionnel) ont été créés. Au-delà de former 120 jeunes par an, ils ont surtout permis des coopérations fortes avec les entreprises du territoire. *"Les GEIQ ont, au départ, été chercher les entreprises pour travailler avec elles sur l'insertion"*, souligne Stéphane Montuzet. *"Mais en étant en constant renvoi vers le territoire, les collectivités, les acteurs, ils ont créé des espaces de mobilisation, de réflexion et d'expression plus larges. Après l'insertion, les entreprises ont réfléchi à la question de la formation."* 10 ans après la création des GEIQ émerge ainsi un centre de formation territorial, sous forme de SCIC, dans lequel s'inscrit une vingtaine d'entreprises.

Répondre avec la voie de l'ESS

Lorsqu'elle crée une zone d'activités, une collectivité interpelle le pôle de coopération pour réfléchir à un service de restauration pour les entreprises présentes dans la zone. "*Nous avons monté un restaurant d'insertion en SCIC"*, raconte Stéphane Montuzet. "*La commande publique a donné le socle économique à la structure. Et sa construction s'est partagée entre entreprises, collectivités et acteurs locaux, notamment ceux de l'emploi et de l'insertion professionnelle.*" Le restaurant emploie 50 salariés, dont 75 % sont coopérateurs et 14 en insertion professionnelle, et produit 5000 repas. "*La richesse de la coopération réside dans le fait qu'on ne s'est pas posé la question de savoir si on avait des financements"*, rappelle Stéphane Montuzet. "*Une opportunité s'est présentée et nous avions une réponse pertinente à apporter à des besoins, tout en développant nos principes de l'ESS. Il y a un tas de sujets que l'on traite de façon classique et qu'on pourrait traiter d'une autre façon, dès lors qu'on entre en coopération."*

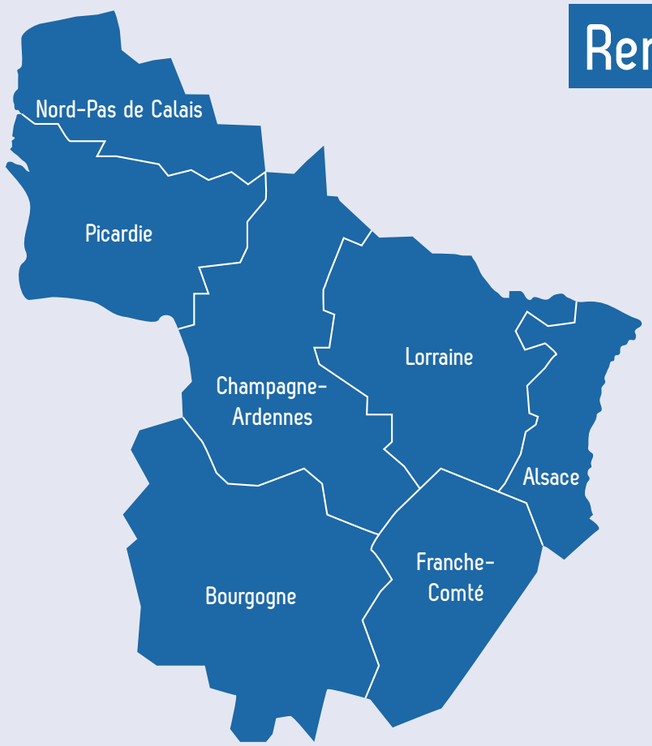
Travailler en cercles concentriques

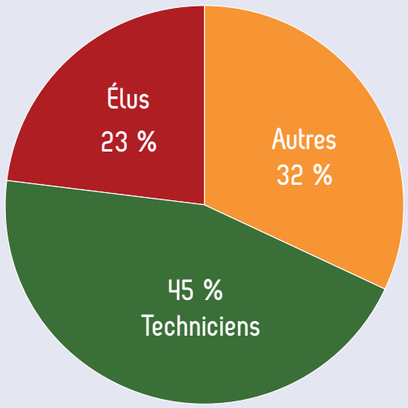
Aujourd'hui, le pôle est passé d'une dimension locale à un « cercle concentrique » plus large, le Sud-Aquitain. "*L'idée n'étant pas de faire partout et à la place de*, mais *plutôt d'outiller les acteurs qui veulent créer une SCIC, une CAE, réfléchir à la structuration de réseaux, à des méthodologies de développement, améliorer une filière de production...,*" explique Stéphane Montuzet. *"Pour croiser les pratiques territoriales avec les pratiques des réseaux de façon à ce que l'un et l'autre s'enrichissent et se nourrissent mutuellement.*"
" L'ensemble du processus n'a pas été un long fleuve tranquille, nous sommes passés par des moments très compliqués", conclut Jean-Marc Lespade. *"Aujourd'hui, les élus regardent les choses de manière plus sereine parce qu'ils peuvent l'évaluer, en nombre de création d'emplois par exemple."*

Les collectivités et les PTCE

"Les collectivités gagneront à être dans le « pouvoir » plutôt que dans le « devoir ». Pouvoir, c'est ouvrir le champ des possibles, devoir, c'est cadrer et dire la légalité. On est dans des dynamiques économiques qui ne peuvent pas devenir de purs dispositifs encadrés par les collectivités. Je ne conçois plus les élus comme des musiciens mais comme des chefs d'orchestre. Et nous avons des orchestres à plusieurs chefs, des collectivités, des acteurs... L'élu ayant vocation à prendre des décisions ultimes sur un certain nombre de choses." [Michel Adam]

Rencontre du Grand Est





Co-organisateurs :

Le mot des administrateurs du RTES

Christiane Bouchart, conseillère déléguée à l'ESS, ville de Lille et Lille Métropole Communauté Urbaine

" Parce que les valeurs qu'elle véhicule sont en accord avec la mission d'intérêt général et les différentes compétences que sont les nôtres, chaque niveau de collectivité peut engager des politiques d'économie sociale et solidaire.
Mais l'ESS n'est pas seulement une politique publique en soi : elle doit irriguer l'ensemble des politiques. Ce n'est ni une vitrine, ni un modèle alternatif à la marge, c'est une façon d'interroger la création de richesses, notre manière de comptabiliser cette richesse, et de favoriser une démocratie participative active.
Dans le Grand Est, 33 collectivités, de tous niveaux, sont adhérentes au RTES. Ces collectivités se sont impliquées pour cette journée, je m'en réjouis, ça nous encourage à poursuivre cette démarche. Avec d'autres rencontres, d'autres étapes dans le processus de co-construction des politiques publiques."

Michel Dinet, président du conseil général de Meurthe-et-Moselle

" Notre territoire a une histoire industrielle qui a fortement marqué le paysage lorrain jusque dans son sous-sol, son bâti, sa culture, mais qui a également forgé son esprit de lutte et de résistance à toutes les difficultés. La créativité, l'inventivité et l'engagement militant des universitaires, des penseurs, des écrivains et des responsables associatifs du mouvement d'éducation populaire, y ont trouvé refuge. Ils ont conjugué arts, techniques et pensées pour créer l'école de Nancy par exemple, qui, loin de n'être qu'un mouvement esthétique, est surtout un mouvement humaniste rassemblant des énergies citoyennes, associatives, communales et intercommunales.
Ce mouvement a tracé et trace le chemin d'un développement local qui n'est pas contradictoire avec un fonctionnement par politique publique, en terme d'aménagement macro-économique, et qui a, au fil du temps, construit et soudé des territoires, qui ne sont pas des territoires de pouvoir mais des territoires de pouvoir faire et de pouvoir agir.

Les élus du conseil général de Meurthe-et-Moselle sont héritiers de cette histoire qu'ils font perdurer à travers un projet et des politiques que traversent et nourrissent les valeurs de justice sociale et les actions de solidarité, prenant appui solidement sur les capacités des gens, toujours, et sur les capacités des territoires.

(suite Michel Dinet)

Il faut créer l'envie de faire ensemble et oser cette capacité à prendre le temps d'avancer.
L'organisation territoriale n'est pas la seule chose qui fait le contrat territorial, qui est extrêmement long à construire. Toutes les politiques conduites en interne doivent croiser leurs certitudes et leurs regards avec les réalités locales. Or, le service des routes ne parle pas forcément au service du déneigement, qui ne parle pas avec le service des transports scolaires, et encore moins avec l'ingénieur social sur des publics captifs, le service formation...

Les collectivités ont souvent l'envie de faire à la place de. Mais, dans les territoires, des gens sont déjà organisés. C'est avec eux, et par eux si possible, qu'il faut démarrer.

Participer à la mise en œuvre d'un autre modèle de développement croise celle des actions quotidiennes des collectivités. Loin d'être un effet de mode ou de relever de l'appareillage technique, cette autre manière de faire et de s'organiser est née de la profonde période de mutation actuelle, qui exige une autre manière d'aborder la richesse.

Au-delà des acteurs de l'ESS, il s'agit d'engager dans le mouvement des entreprises « classiques », qui ont compris que leur chance d'assurer leur développement réside dans leur capacité à être à l'écoute de leur territoire et des personnes qui l'habitent (qui sont aussi leurs salariés).

La mise en place de cette dynamique n'est pas simple. Parce que cela oblige à imaginer d'autres logiques d'actions, à inventer d'autres modalités d'organisation, à créer des systèmes qui fassent appel à plus de coopérations, de mutualisations, d'échanges entre l'administration et ses partenaires publics et privés.

Parce qu'avant les directives, les schémas d'organisation et les procédures, la coopération est avant tout affaire de culture à laquelle responsables politiques et fonction publique doivent encore se familiariser.

L'élu ne doit plus, parce qu'il a été élu au suffrage universel, apporter des réponses verticales. Il doit jouer un rôle de passeur entre les acteurs, de médiateur de cette approche plus créative et porteuse d'une plus grande aspiration démocratique. Il ne doit pas penser qu'il perdra sa légitimité républicaine s'il propose des espaces où s'expriment l'intelligence et la créativité dans les domaines de l'économie, de la solidarité nationale et internationale. Des espaces où il est plus modeste, où il se retire et laisse s'exprimer l'imagination et la créativité. Cette difficulté pour l'élu existe pour le fonctionnaire, pour le cadre d'une grande administration : il est plus aisé d'être mandaté avec un budget pour conduire techniquement une politique en lien avec les cabinets spécialisés. Mais pour travailler avec et pour les acteurs, il faut s'immerger dans le territoire et participer à ce rôle de passeur de développement. La démocratie y retrouvera du souffle.

Tout cela rompt avec les logiques de structures, les logiques de guichet, les logiques de simplicité. Ce n'est pas facile, mais l'enjeu est fondamental et y répondre est enthousiasmant.

Ces quatre rencontres participent à cette nécessité que la parole circule, que les idées s'expriment, que le débat s'anime pour mieux comprendre, éclairer, donner sens, et finalement pour découvrir, redécouvrir, inventer des leviers permettant d'agir collectivement."

Temps d'échanges en ateliers

1 Atelier 1 : Libérons la créativité !

Quels espaces de co-construction sont à inventer ?

"Il faut inventer des lieux de rencontres pour croiser les regards avec les porteurs de projets, les citoyens, les élus, les collectivités, les financeurs, les entreprises… Le croisement de regards est essentiel pour construire ensemble et ne pas rester dans des domaines très spécifiques à l'ESS ou dans une vision "politique publique"."

Plusieurs entrées possibles :

• Co-construire autour de projets
Témoignage En Picardie, le conseil régional réunit, avec la CRESS et l'État, et par territoires de vie, tous les acteurs, bénéficiaires, collectivités locales, acteurs de l'ESS, entrepreneurs, financeurs... Ils identifient ensemble des projets répondant aux besoins des territoires. Autour de chaque projet repéré, la collectivité rassemble toutes les parties prenantes, politiques, porteurs, usagers ou bénéficiaires, et organise une coopération concrète et adaptée aux besoins et au terrain pour chercher des solutions opérationnelles.

• Co-construire autour de réseaux
Témoignage À Reims Métropole, les élus ont ouvert le réseau des acteurs de création d'entreprise à ceux de l'ESS. Avec l'idée de ne pas réinventer ou récréer mais bien de partir de l'existant pour l'ouvrir à des acteurs qui n'y étaient pas à l'origine.

• Co-construire autour de filières
Témoignage Pour le conseil général de Meurthe-et-Moselle, permettre la coopération entre les différentes formes d'économie nécessite de raisonner en termes de filière. Pour éviter que ne se développent deux économies parallèles, il favorise la structuration de filière (ex. éco-construction...), dans lesquels coopèrent acteurs de l'ESS, acteurs de l'économie "classique", associations, entreprises, salariés...

Les conditions de mise en oeuvre :

- **Une volonté politique affichée** d'accompagnement à la co-construction,
- **L'importance du regard croisé**, acteurs de l'ESS ou non, associatifs, entrepreneurs, et surtout bénéficiaires,
- **L'importance de définir et d'afficher clairement des objectifs**, pour aider chacun à identifier ce qu'il vient faire dans ces lieux de co-construction.

Quels périmètres sont les plus pertinents ?

L'échelle :
Région, département, intercommunalité, commune, quartier… De nombreuses échelles de coopération ont été évoquées, avec la volonté de "coller" au bassin de vie qui, parfois se recoupe avec les périmètres administratifs... et parfois pas. Dans tous les cas, ce périmètre se construit en fonction du projet ou du besoin. L'appel à projet, s'il est rédigé en ce sens, peut lui aussi favoriser une meilleure coopération.

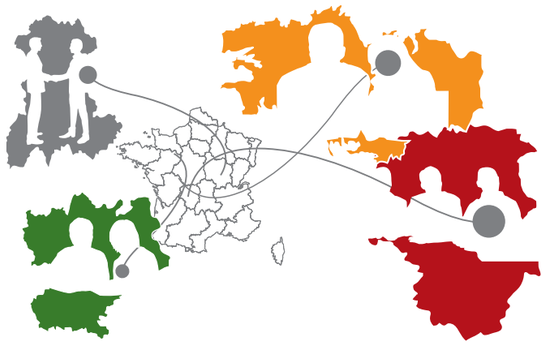
Les conditions de mise en oeuvre :

- La nécessité de **mettre à disposition des moyens** humains et financiers pour favoriser cette coopération,
- L'importance d'une **incarnation politique**, par un élu et/ou un pilotage clairement affiché,
- **Veiller à la notion d'espace-temps** : il n'est pas le même pour un acteur ou une collectivité. Chacun doit prendre conscience de l'espace-temps de l'autre.
- Favoriser les **passerelles interculturelles**.

Comment mieux animer ces démarches ?

L' (ou les) animateur(s) :
La ou les structure(s) animatrice(s) doit(vent) être légitime(s) dans leur rôle, c'est-à-dire reconnue(s) par tous et non pas imposée(s).
La contractualisation entre collectivités d'un même territoire, de différents territoires ou entre collectivités et acteur(s) peut aussi faciliter la mise en place de l'animation et sa légitimation.
Dans tous les cas, le professionnalisme et la qualification de l'animation, couplés à une vraie volonté politique, sont indispensables.

Les outils d'animation :
Les outils et moyens mis en place doivent être de qualité et au service des acteurs du territoire.
Pour améliorer la coopération, les échanges de savoirs, d'expertises et les transferts de méthodes d'un territoire à un autre sont essentiels.



2 Atelier 2 : Consolidons nos dynamiques territoriales

Les leviers

• Une gouvernance réactive et démocratique au sein des structures de l'ESS
Lorsque l'alliance entre un conseil d'administration et une équipe de salariés fonctionne, les projets émergent et se structurent sur les territoires.

• La professionnalisation des porteurs de projets, mais aussi des financeurs et des techniciens des collectivités
Ceux-ci se confrontent de plus en plus à des projets auxquels ils sont peu formés, des projets complexes, dans lesquels se crée souvent un défaut de dialogue par une méconnaissance des uns et des autres.

• Les ponts entre économie "classique" et ESS
Les acteurs de l'ESS se revendiquent acteurs économiques à part entière, et c'est à ce titre qu'ils souhaitent être soutenus par les pouvoirs publics. Les collectivités doivent jouer le rôle de facilitateurs de terrain, notamment dans la mise en lien avec les acteurs de l'économie classique.

• La mutualisation, la coopération et l'interconnaissance, à l'échelle des territoires, notamment des intercommunalités, des pays et des agglomérations. La mutalisation permettant de renforcer le poids et d'offrir une visibilité aux micro-projets et micro-structures qu'on ne voit pas et qu'on n'entend pas.

Les freins

• La multiplicité des acteurs publics
Elle induit un manque de lisibilité dans les différents champs d'action. Pour les porteurs de projet, il est difficile d'obtenir des tours de table financiers cohérents où chacun va pouvoir, en fonction de son angle d'approche, être facilitateur ou financeur. Ces tours de table ne sont pas évidents à structurer et émanent du porteur de projet lui-même, alors qu'ils devraient être l'initiative de la collectivité.
Par ailleurs, plus il y a d'acteurs publics, plus il y a « d'egos » et de risques de susceptibilités. Le porteur de projet doit faire attention à la structure et la personne à laquelle il s'adresse : se tromper de porte peut être une erreur stratégique. Ils doivent donc parfaitement connaître le fonctionnement et l'organisation des collectivités de leur territoire.

• L'opacité des règlements et procédures
Si elle est essentielle pour garantir l'impartialité de l'action publique, la réglementation tend à cloisonner les services et l'approche des techniciens. L'un des leviers identifié par le groupe de travail est de mettre en place des droits à l'expérimentation. Aussi bien pour les porteurs de projets qu'au sein des institutions qui, elles aussi, doivent innover en réponse à des projets de plus en plus complexes à l'échelle de territoires et de bassins de vie, où, justement, le découpage administratif est parfois peu probant.

• Le facteur temps
Les porteurs de projets ont des difficultés à trouver des financements pour réfléchir, cogiter, créer de la coopération et de la mutualisation. En bref, pour avoir les capacités d'innover. Peu de collectivités sont prêtes à financer cette ingénierie de projets, cette "R&D" sociale.

Les propositions :

• Flécher prioritairement l'action publique dans des projets locaux,

• Se considérer, tous, comme des acteurs de territoire
Plutôt qu'un mouvement ascendant et un mouvement descendant, il faut réussir à être dans une posture où chacun se considère comme acteur, dans une fabrique commune de développement local. Changer de posture, faire fi des procédures, des aléas politiques et identitaires.

• Le droit à l'expérimentation et à l'erreur, pour sortir des dispositifs verticaux auxquels se heurtent les porteurs de projet de l'ESS et qui freinent aussi le travail des techniciens.

3 Atelier 3 : Mobilisons tous nos moyens

L'atelier, par manque de temps, a dû se concentrer sur la mobilisation des moyens financiers, pour autant les intervenants et participants ont rappelé l'importance des moyens humains d'accompagnement indissociables des financements.

Trois expériences ont été présentées pour illustrer l'atelier et générer des échanges : les actions et projets accompagnés par la Fondation MACIF, le fonds de dotation ESS'Or mis en place par la communauté urbaine de Strasbourg et le projet de plateforme de finance et d'épargne solidaire du Pays de Montbeliard.
Les prérequis : « il faut être ambitieux, si l'on souhaite un résultat, et vouloir convaincre ».

L'objectif : soutenir des projets de l'ESS sous forme de subventions, de prêts voire de garanties. Pour développer des solutions de financement différents et complémentaires aux solutions « classiques » de droit commun, la mobilisation de l'ensemble des acteurs est indispensable. L'ESS peut avoir cette capacité de mettre en réseau entreprises privées, particuliers, collectivités et entreprises solidaires. En gardant un objectif commun : celui de soutenir des projets d'utilité sociale, générateurs d'emplois sur les territoires.
Fonds de dotation, mécénat, livret de partage, épargne solidaire… les outils financiers ne manquent pas, toute la problématique est d'utiliser le dispositif le meilleur dans chaque situation. Identifier le bon outil est une étape essentielle et nécessaire pour mobiliser les ressources privées dans une ambition de solidarité.

Deux types de modèles peuvent être développés : l'un reposant sur de l'épargne d'entreprise, l'autre reposant sur de l'épargne individuelle

Les conditions de mise en œuvre :

- Une volonté politique forte, avec un acteur (collectivité, entreprise…) qui décide d'impulser et d'organiser la dynamique.
- Un terreau favorable d'acteurs, qui partagent et comprennent les fondamentaux de l'ESS à l'échelle des territoires.

Le Mot de la fin : « pour faire de l'économie sociale, il faut du cœur et de la raison ».

4 Atelier 4 : Du local au global !

4 retours d'expériences menées en transfrontalier ou à l'échelle européenne :

- Illustration d'un concept développé dans un pays et essaimé dans d'autres pays, **Smart**, société mutuelle d'artistes, existe depuis 1998 en Belgique. Au sein du cluster d'entreprises Initiatives et Cité, la société propose la mutualisation d'un cadre juridique, de services administratifs et financiers, en s'appuyant sur les NTIC, au service d'artistes. Concept développé en France depuis quelques années, il se diffuse également en Angleterre, en Espagne et en Suède.

- Le **groupement européen d'intérêt économique** (GEIE), **« Ecotransfert »** spécialisé dans la filière du bâtiment est implanté sur les territoires frontaliers de Lorraine, du Luxembourg et de Belgique. Il fédère des partenaires aux expertises croisées qui se renforcent et se complètent. L'un des enjeux de ce GEIE est de professionnaliser ses membres avec la mise en place de pratiques durables en éco-construction et éco-rénovation. La dimension internationale permet de s'appuyer sur des expertises pointues dans certains domaines.

- Il y a quelques années, la CRESS d'Alsace initiait un **rapprochement entre acteurs français et allemands de l'ESS**. Depuis, des groupes de travail se réunissent régulièrement et traitent de problématiques conjointes aux deux pays : chômage de longue durée, agriculture durable, bénévolat, finances solidaires, logements intergénérationnels... Et vont jusqu'à faire émerger des projets bilatéraux innovants : l'embauche de personnes éloignées du travail dans la construction de la ligne de tramway entre Strasbourg et Khel a ainsi fait avancer les collectivités allemandes sur la question des clauses d'insertion dans les marchés publics.

- En Alsace, la **Coopérative d'Activités et d'Emploi Artenrel**, spécialisée dans l'accompagnement d'artistes dans un cadre collectif, s'est engagée en 2010 dans le programme Léonardo pour le transfert d'innovation vers d'autres acteurs européens du secteur culturel. Les 2 enjeux du projet : apporter des réponses communes aux problématiques culturelles, mais surtout promouvoir le concept d'entreprise culturelle partagée dans d'autres pays.

Les conditions de mise en œuvre :

Entre les partenaires :

- **Ne pas compter le temps**
Le temps partenarial est plus long avec des acteurs étrangers. La confiance s'installe petit à petit et les acteurs mettent longtemps à parler le même langage.

- **Savoir dépasser l'obstacle règlementaire**, qui freine parfois la mise en œuvre dans son propre pays des expériences réussies dans d'autres pays.

Avec les collectivités :

- **Convaincre techniciens et élus** du bien-fondé de l'investissement immatériel que représente le soutien à l'innovation sociale, même quand les expérimentations menées ne sont pas fructueuses.

- **Dialoguer constamment avec les collectivités, les porteurs de projets ESS, dans une logique partenariale**.

L'échelle des micro-initiatives est sans doute la bonne échelle qui permet de faire avancer de manière concrète l'Europe sociale qui peine à avancer de manière institutionnelle.

Table ronde & mise en commun

Après ces temps en ateliers, 5 élus sont invités, en table ronde, à s'exprimer sur les axes forts qui y ont été abordés.
*La parole à **Pierre Grosset**, conseiller régional délégué à l'ESS, conseil régional de Franche-Comté, **Jean-Paul Bachy**, président du conseil régional de Champagne-Ardenne, **Michel Dinet**, président du conseil général de Meurthe-et-Moselle, **Lovely Chrétien,** vice-présidente aux actions relevant de l'économie des entreprises, conseil régional de Lorraine, et **Christiane Bouchart**, présidente du RTES.*

Appels à projets et droit à l'expérimentation

[Pierre Grosset]
"Les discours entendus depuis le début de la journée montrent que l'ESS ne doit pas avoir de dogme. Par exemple, il ne sert à rien de choisir entre l'appel à projets et le droit d'expérimenter (l'appel à projets peut d'ailleurs inclure de l'expérimentation.) **Le tout est d'être dans l'équilibre**. Certains sont plus à l'aise avec les appels à projets, qui donnent l'impression de "contrôler" les choses, mais dans le développement de l'ESS, il faut aussi laisser une part à l'inventivité et lâcher les rênes. D'autres sont pour l'expérimentation pure, mais elle a des limites, qui sont les limites du raisonnable pour un responsable de politiques publiques. Il faut accepter d'expérimenter dans l'expérimentation et dans les appels à projets, innover dans les manières de faire émerger l'innovation."

S'inspirer d'autres expériences

[Pierre Grosset]
"Dans l'ESS, nous devons passer notre temps à nous enrichir de ce que les autres font bien, les collectivités doivent être en recherche permanente d'autres expérimentations, d'autres expériences. **Répliquer doit être un leitmotiv.** On parle beaucoup des PTCE qui doivent permettre de créer de l'emploi, les collectivités doivent accompagner ces dynamiques, répondre positivement à l'appel à projets lancé par le gouvernement, de manière à ce que, partout, il y ait des PTCE, dans l'industrie, dans la culture, dans les services... Et les répliquer."

[Jean-Paul Bachy]
"L'échange est effectivement ce qui fait avancer les choses. Il faut copier les bonnes recettes, et comprendre pourquoi d'autres ont échoué ou pourquoi nous avons échoué nous-même. Le rôle de l'élu n'est pas d'inventer des choses ; il y a des gens qui font, allons voir ce qu'ils font. C'est un peu le rôle de journée comme celle-ci, **c'est le rôle des réseaux** (et notamment du RTES)."

Les financements

[Lovely Chrétien]
"À la BPI, une petite enveloppe (500 millions d'€) est réservée à l'ESS au niveau national. L'objectif aujourd'hui est qu'elle soit répartie de manière équitable sur les territoires et que les sommes attribuées ne le soient pas seulement à des grands projets. Une petite entreprise, qui ne va créer que quelques emplois, doit pouvoir accéder à ces crédits. Ce qui n'est pas sûr...
Mais d'autres formes de financement sont possibles : des financements qui viennent du terrain, différents suivant les régions, mais qui peuvent se dupliquer d'une région à l'autre. L'épargne solidaire, par exemple, qui implique les citoyens, est essentielle : il faudra compter sur elle pour entrainer la BPI, qui ne viendra que s'il y a d'autres partenaires financiers. C'est un effet d'entraînement : **plus les soutiens financiers (citoyens, structures...) seront mobilisés autour d'un projet, plus le projet aura de chances de convaincre.**

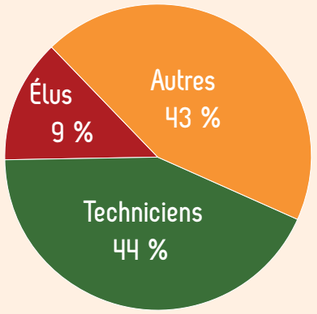
[Jean-Paul Bachy]
"Le fait que les Régions président le conseil d'orientation de la BPI leur permet de se mettre en contrepoint et en force de dialogue. Il faut continuer les actions sur les territoires. Le conseil régional de Champagne-Ardenne travaille sur la mutualisation d'outils et d'établissements bancaires, en appuyant les projets et en se portant caution. Il a par exemple également mis en place la première plate-forme financière privée à échelle régionale qui fait appel a tous les acteurs, fonds d'investissement privés, notaires, business angels, citoyens... qui, par la mutualisation de leurs moyens, deviennent acteurs et financeurs de l'ESS. **Il faut se servir de cette régionalisation pour changer la donne."**

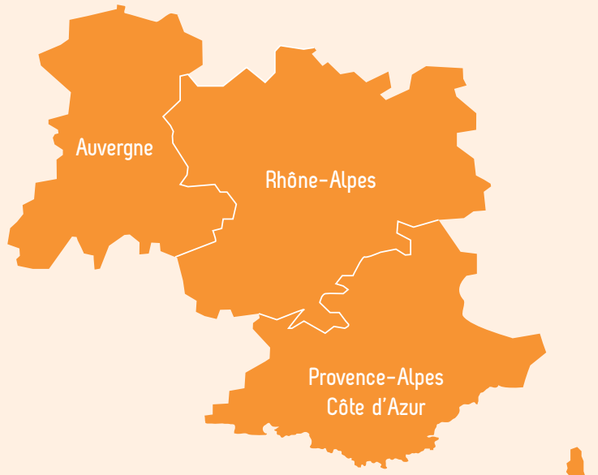
[Christiane Bouchart]
"Des outils fiscaux sont absents de la loi, **notamment le mécénat d'entreprise ou l'utilisation des fonds de dotation**. C'est un travail que le RTES porte avec le Labo de l'ESS, pour faire bouger la loi bancaire et qu'une partie de l'épargne d'un territoire revienne sur le territoire. Pour réussir à mieux mobiliser l'épargne salariale vers l'ESS. Si nous voulons changer d'échelle, il faut aussi avoir des moyens financiers suffisants pour le faire."

Comprendre les inter-dépendances territoriales

[Michel Dinet]
"Les territoires industriels en mutation ou les secteurs ruraux qui n'avaient rien à attendre ni de l'industrialisation, ni de la désindustrialisation, ont compris qu'une intervention par le haut ne leur apporterait pas de solutions. Cette habitude a conduit les acteurs à prendre le temps de connaitre leur territoire, leur fonctionnement et d'être en mesure ensuite d'avoir envie d'agir avec un respect mutuel. **Cette compréhension de la transversalité et des interdépendances a permis de voir émerger des élus**, moins gestionnaires d'équipements et de services, qu'a**nimateurs d'une réflexion commune**.

Rencontre du Sud Est





Co-organisateurs :

Le mot des administrateurs du RTES

Morad Bachir-Chérif, vice-président en charge de l'économie sociale et solidaire, Grenoble-Alpes Métropole

" Grenoble-Alpes Métropole a, depuis de nombreuses années, investi le champ de l'ESS, étant même l'une des premières agglomérations à s'engager dans cette politique, il y a 10 ans, et à y dédier une vice-présidence. Nous n'avons pas attendu pour créer des liens avec les collectivités, et c'est particulièrement vrai entre la ville de Grenoble, la Métro, le conseil général et le conseil régional. **Les choses se font de concert, on essaie de mutualiser.** Essayons aujourd'hui d'enrichir et apporter à ce qui va être débattu au niveau national par les travaux de l'Assemblée Nationale. Nous nous réjouissons qu'il y ait un ministère de l'ESS, mais les collectivités territoriales, chevilles ouvrières des politiques ESS, ne sont pas suffisamment prises en compte. Enrichissons le niveau national de nos éléments de préoccupation sur ce manque. N'oublions pas que seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin."

Cyril Kretzschmar, conseiller délégué du conseil régional à la nouvelle économie, nouveaux emplois, artisanat, et à l'économie sociale et solidaire

" **Il y a un esprit et une réalité de partenariat entre les communautés rhônalpines** qui sont engagées depuis de nombreuses années dans l'ESS. Ensemble, nous avons mis en place des outils (rencontres solidaires, plate-forme Internet...) et des initiatives croisées (appels d'offres communs, PTCE, ...). Tout cela est le résultat d'une vraie implication et d'un vrai engagement, à la fois politique et technique, au quotidien, et dans une implication plus militante au sein du RTES.
Chacun d'entre nous, chaque niveau de collectivités, chaque partenaire associatif, économique, chaque habitant, a son rôle à jouer dans le développement de l'ESS. Agir de manière efficace sur le développement humain dans les territoires nécessite que chaque acteur existe, porte son projet de manière libre et autonome, et que ces projets puissent cohabiter et se compléter. C'est un travail d'orfèvre, et les acteurs du développement économique local le savent puisque c'est leur travail au quotidien. C'est l'un des intérêts de la famille de l'ESS, bien présente en Rhône-Alpes, et qui permet à tous ces acteurs de porter un projet fédérateur de transformation de société, plus fort que nos différends et nos distinctions. La région est en train d'achever le deuxième contrat sectoriel de l'ESS. D'ici le début d'année prochaine, nous aurons achevé trois années de travail commun, avec le soutien très actif de la CRESS, et serons engagés, dès le printemps, dans une nouvelle période de contractualisation 2014-2017 autour du développement de l'ESS.
Le projet de loi est une belle chose qui peut devenir à la fois une merveille comme un monstre : on compte beaucoup sur le travail des parlementaires, des groupes politiques et des rapporteurs. "

Le mot de...

Pierre Ribeaud, conseiller général de l'Isère

" Le conseil général de l'Isère a mis en place une politique ESS en 2012 en s'appuyant sur les expertises du conseil régional, de la CRESS, de Grenoble-Alpes Métropole, de la ville... Pour construire une politique autour de l'économie, plutôt que du social, sachant que le champ du social était couvert par d'autres politiques. Nous avons organisé notre stratégie autour d'un appel à projets, atypique car construit avec et s'appuyant sur les agglomérations. Après un travail assez technique et administratif, mais aussi très relationnel avec elles, nous avons lancé cet appel à projets commun. **Les résultats sont plutôt probants : en 2013, les projets déposés ont presque doublé**. Un résultat qui montre l'intérêt départemental de cette politique, le sens du conseil général relevant de l'aménagement du territoire et de la redynamisation de certaines zones. Les 24 projets, issus de coopératives, de SCOP, de SCIC ou d'associations retenues balaient des thématiques assez larges : déchets, services aux entreprises, circuits courts, insertion, agriculture bio… Les choix que nous avons faits ont été validés par un groupe représentatif de l'ensemble des collectivités impliquées et par l'Etat, ce qui a permis de prévoir un autre financement pour les structures qui émanaient de territoires avec qui nous avons une convention. Nous ne couvrons pas encore tout à fait l'ensemble de l'Isère mais demain, nous n'en serons pas loin. Il y a à la fois un intérêt manifeste pour ces structures (qui sont financées dans le fonctionnement comme l'investissement) et une reconnaissance du conseil général et des collectivités impliquées. "

Abderrahmane Djellal, adjoint à l'économie, l'innovation, la recherche et l'insertion, ville de Grenoble

"La ville de Grenoble a mis au cœur de ses priorités l'ESS, non comme une politique à part, mais **comme une politique irriguant l'ensemble des politiques publiques** : en matière d'habitat (parcours résidentiel, habitats partagés,...), d'alimentation (jardins partagés...), d'emploi (clauses d'insertion pour toutes les entreprises du territoire…). Nous cherchons à mettre la problématique économique au cœur du renouvellement urbain, en faisant de l'ESS le vecteur de transformation de l'habitat, de l'éducation, de l'économie... Grâce à la collaboration avec Grenoble-Alpes Métropole et le conseil régional, par exemple, les hôtels Artis, portés par des acteurs de l'ESS, produisent des résultats assez intéressants. On aurait pu passer par du privé et lancer un appel à projets. Mais les collectivités doivent faire attention à ne pas miser que sur des appels à projets : ils créent de l'initiative, de la richesse, mais ne s'inscrivent pas dans le long terme. Il faut que les collectivités trouvent un moyen de pérenniser les actions qu'elles pensent utiles pour nos territoires. Je le dis avec force. Nous avons aujourd'hui des défis importants à relever collectivement, au-delà de nos territoires et de nos sensibilités politiques. Et la manière de coopérer est essentielle. Depuis de nombreuses années, des acteurs innovent partout en France. Il faut maintenant transformer ces innovations en vrai projet politique national : nous avons besoin de lignes directrices et fortes. Les collectivités, elles, doivent améliorer leur copie en matière de lourdeur administrative : les associations doivent rendre de plus en plus de comptes et subissent une pression au quotidien. Nous devons faire en sorte que les bénévoles qui s'engagent puissent continuer à le faire dans les meilleures conditions, sans avoir une épée de Damoclès sur eux. "

Dounia Besson, vice présidente à l'insertion, l'emploi et l'économie solidaire, Grand Lyon

"Depuis 2004, la communauté urbaine de Lyon mène une politique ESS qui part des territoires, notamment des territoires en politique de la ville. L'innovation sociale existe depuis longtemps dans l'agglomération lyonnaise. Quand je suis arrivée, en 2008, il était important de rendre lisible et visible ce qui se faisait, de tisser les lien entre l'ESS et le développement économique conventionnel. Nous promouvons l'ESS, professionnalisons les acteurs, favorisons l'entreprendre autrement, avons développé des CAE, travaillons sur la définition de l'innovation sociale... Il est nécessaire de créer un dialogue entre les acteurs de l'économie classique et les acteurs de l'ESS. Nous avons co-construit notre plan de développement avec les acteurs de l'ESS de l'agglomération, constitués en groupes de travail. Nous sommes aujourd'hui à la deuxième phase : un comité de suivi qui réunit l'ensemble des acteurs évalue nos politiques. C'est important, il y a des discours, et la réalité des actes. En matière d'ESS, encore plus. Les équipes de la Communauté urbaine travaillent avec l'ensemble des territoires. Nous avons un formidable partenariat depuis 2 ans avec la région et la ville de Lyon, sur le soutien aux associations, le développement des circuits courts, du commerce équitable, des projets tels que le pôle d'innovation sociale dans le carré de soie à Vaux-en-Velin... **Tout l'enjeu est d'inscrire nos politiques ESS et de tendre vers une économie plurielle.**"

Olivier Veran, député de la 1ère circonscription de l'Isère

"Je suis impressionné par la mobilisation des élus. Nous allons avoir l'examen d'un texte de loi sur l'ESS, un grand texte, nous avons un ministère dédié à l'ESS, ce n'est pas courant et c'était indispensable. La loi a été pensée pour définir plus précisément ce qu'on entend par ESS, rassembler l'ensemble des acteurs qui peuvent en faire partie, et notamment y intégrer des entreprises qui en sont exclues alors qu'elles participent pleinement par leur vocation sociale à ce tissu de l'économie sociale et solidaire. Le projet de loi insiste sur les problématiques de financement et traite également des maillages territoriaux, des pôles territoriaux qui existent déjà, des SCOP, dont on vise le doublement d'ici 5 ans, avec un objectif commun : créer de l'emploi. J'entends, c'est tout à fait normal, la volonté des collectivités de modifier et d'améliorer le texte de loi. Des démarches innovantes sont déjà en cours dans les territoires. L'innovation, et l'innovation sociale, est une arme de création massive d'emplois. J'entends également que vous souhaitez que nous nous dirigions vers plus de mutualisation, c'est quelque chose que nous accueillerons favorablement. J'entends aussi les mots "simplification administrative" et je pense qu'il serait intéressant dans ce projet de loi que nous portions une attention à cette question de la norme et de la charge administrative qui peut peser très lourdement sur les épaules des collectivités et sur les entreprises de l'ESS, jusqu'à parfois les décourager. Je prendrai connaissance des synthèses de cette journée, mais si vous avez des projets d'amendements, si vous avez des réflexions, des remarques, des coups de gueule ou des encouragements à faire porter à la représentation nationale, vous ne devez pas hésiter. Je vous remercie de cette invitation et me réjouis d'avance de cette collaboration que nous allons avoir ensemble, j'en suis convaincu."

Table ronde 1 :

Mutualisation et coopération en matière de ressources humaines

Culture & Coopération : la mutualisation à géométrie variable

Colin Lemaitre, coordinateur salarié du pôle Culture et Coopération

Créé en 2010, Culture et Coopération est un regroupement d'associations et de coopératives culturelles sur l'agglomération de Saint-Etienne Métropole. L'une de ses missions est d'accompagner à la mutualisation de services, de compétences et de moyens entre les structures. Aujourd'hui, il regroupe plus d'une dizaine d'organisations, associations, coopératives, de tailles très diverses. L'ensemble des structures gère un budget annuel de 4 millions d'euros (avec 40% d'aides en subventions) et emploie près de 300 personnes à l'année, l'équivalent de 53 ETP. Reconnaissance de cette dynamique : Culture et Coopération a été identifié comme Pôle Territorial témoin de Coopération Économique (PTCE) en 2011.

Mutualiser des emplois

En 2011, l'une des premières actions de mutualisation, basée sur un diagnostic réalisé avec les structures adhérentes, a porté sur les questions d'emploi. Les plus petites organisations sous-traitaient en effet certaines fonctions dont le volume n'était pas assez important pour remplir un emploi. Avec un problème récurrent : celui de la qualité d'intervention. "S*ur les fonctions de gestion notamment, on avait affaire à des intervenants classiques, type experts comptables, appui en gestion sociale…*", explique Colin Lemaître. "*Des intervenants qui n'avaient pas cultivé d'expertises sur nos champs d'activités, artistiques et culturelles.*" Une étude de faisabilité sur la mutualisation de certains emplois, qui a duré 12 mois et qui a été financée en partie par le FSE, a été réalisée. Puis évaluée vis-à-vis de la pertinence du besoin (comptabilité, gestion des ressources humaines, sociales…), du volume d'activités possibles et de la participation des collectivités locales. Pour concrétiser et porter cette mutualisation, est alors créée, en 2012, l'Équipe Associée en Groupement d'Employeurs (EAGE). La première action entreprise dans la cadre de la structuration du PTCE était née.

"*La particularité de Culture et Coopération est que nous pouvons donner naissance à de nouvelles structures en fonction des projets et des besoins*", constate Colin Lemaître. "*Ça a été le cas pour EAGE, nous avons recruté 3 salariés à temps plein, en partagé avec certaines structures du pôle, mais pas toutes ; la coopération pouvant être à géométrie variable*."

Depuis, ces salariés œuvrent dans les différentes organisations pour s'occuper de la comptabilité, certes, mais apportent aussi et surtout conseils en matière de gestion fiscale ou économique. Car la demande du groupement d'employeurs était là : une recherche de qualité et d'accompagnement humain.

Un modèle "flexi-solidaire"

Culture et Coopération mutualise donc des emplois, mais surtout des compétences. "Nous sommes dans un schéma entre temps partagé, au bénéfice des adhérents, temps de fonctionnement, de l'outil coopératif, et temps projet, qui lui dépend du financement public ou privé en fonction des opportunités." Un montage souple, que Colin Lemaître qualifie de "flexi-solidaire", et inspiré par le modèle de groupements d'employeurs.

Des collectivités locales en appui

Pour la première année, EAGE affiche un ratio de 70% de ressources propres et 30% d'intervention des collectivités publiques, conseil régional de Rhône-Alpes et ville de Saint-Etienne.

Côté Région, depuis plusieurs années, le service économique développe un programme d'aide à la mutualisation des emplois. Celui-ci a été enrichi par la direction de la culture qui s'est aperçue que la mutualisation d'emplois dans les activités culturelles pouvait rencontrer des freins liés à la spécificité de sa discipline. Un deuxième dispositif d'aide à l'emploi mutualisé dans les organismes culturels a donc été créé, piloté par un binôme direction de la culture/direction de l'économie, et a soutenu la démarche du pôle Culture et Coopération. (La direction de l'économie intervient en année 1 et la direction de la culture fait le suivi de l'intervention sur les années 2,3 et 4)

Côté Ville, Saint-Etienne est intervenue au démarrage de la création du groupe d'employeurs à travers son service économie, emploi et insertion. Un financement qui permet d'aller doucement vers la capacité des adhérents à prendre en charge intégralement les coûts de l'emploi mutualisé.

"*Il s'agissait pour EAGE de constituer un fonds de roulement suffisamment important pour pallier d'éventuelles difficultés de la part des adhérents*", explique Colin Lemaître. "*Les structures ont participé elles-mêmes au financement de ce besoin : elles ont fait des apports en fonds associatif, avec droit de reprise, à hauteur de 12000 €. Ces apports ont été complétés par une intervention du Crédit Coopératif et du réseau France Active.*" Aujourd'hui, la structuration économique est assez saine ; pour preuve, elle a été capable de pallier les difficultés de paiement d'un adhérent pendant 6 mois.

C3R : la collectivité en facilitateur de mutualisation

Nathalie Monge-Rodriguez, déléguée à l'économie sociale et solidaire, Roannais Agglomération

Depuis juillet 2012, Roannais Agglomération a remplacé la collecte mensuelle des encombrants de son territoire par un service de ramassage à la demande. Ce nouveau service, initié et accompagné par l'agglomération de Roanne, est aujourd'hui réalisé par la SCIC C3R. Retours sur l'histoire d'une mutualisation réfléchie et vécue.

Phase 1 : enclencher le projet

"*Au départ, le rôle de la collectivité a été un rôle simple, un rôle d'écoute*", entame Nathalie Monge-Rodriguez. En 2008, en effet, des acteurs sollicitent l'agglomération pour les aider à trouver des gisements de matières premières pour le réemploi, la collecte et le recyclage de déchets. Puis, tout est allé très vite. La collectivité a mis en place des moyens humains (une chargée de mission), le projet est devenu un projet structurant de son programme ESS, et des cabinets sont venus accompagner la réflexion. "*Cette sollicitation nous a permis de nous rendre compte qu'on avait un souci : on mettait tous nos encombrants en décharge...",* continue Nathalie Monge-Rodriguez. *"Pour mettre en place une solution de collecte d'encombrants sur le territoire, nous avons engagé une démarche de co-construction avec les acteurs.*"

Phase 2 : changer de positionnement

Une fois le projet enclenché, le deuxième temps a consisté à confier une action d'intérêt général... à des acteurs de l'ESS. "*Cette collecte d'encombrants était faite en régie et en interne"*, explique l'élue. "*Il fallait donc accepter qu'elle soit confiée à d'autres et qu'on leur fasse confiance. Montrer que les acteurs de l'ESS sont des professionnels en capacité de répondre à la qualité de service auprès de nos concitoyens. Je l'ai défendu et le défends encore avec force et vigueur, parce que j'y crois profondément.*" Une SCIC a été créée, dans laquelle la collectivité est associée. "*Dans un tel type de démarche de co-construction, la collectivité ne doit pas avoir un rôle intrusif",* insiste Nathalie Monge. *"J'ai fait par exemple le tri de CV pour le poste de direction de la SCIC mais refusé de faire les entretiens. Il faut savoir rester à sa place. Ce n'est pas évident et demande à l'élu de se positionner autrement.*"

Phase 3 : vivre la mutualisation

Roannais Agglomération termine aujourd'hui la construction d'un bâtiment pour accueillir une partie de la plate-forme C3R. Toutes les associations n'ont pas fait le choix d'y venir (pour des raisons pratiques), mais c'est aussi le parti pris de la collectivité : offrir la possibilité sans imposer.

Côté ressources humaines, la mutualisation aussi s'invente et ne s'impose pas. "*Cette mutualisation n'est pas formelle"*, explique Nathalie Monge-Rodriguez. "*Les acteurs utilisent les moyens possibles en matière de droit du travail et de contractualisation entre eux pour répondre aux besoins qui évoluent au fil du temps. Un encadrant technique a eu un gros pépin de santé cet été, les autres encadrants, sur la base du volontariat, ont accepté de donner un peu de temps sur la plate-forme, le temps de trouver un remplaçant.*" Mais cette mutualisation prend du temps et, volontairement, la collectivité limite la communication autour du projet. "*Je me dis que les choses arrivent à un moment donné, il ne faut pas tout faire en même temps, déjà apprenons à travailler ensemble, faisons en sorte que le projet soit blindé au niveau ressources humaines, qu'on trouve chacun notre place… Et laissons faire les choses.*"

Pendant la construction de la plate-forme, les SIAE du Roannais ont également organisé des soirées pour promouvoir leurs activités auprès des entreprises « classiques » et montrer concrètement les mutualisations et partenariats possibles. Un premier événement a réuni une vingtaine d'entrepreneurs, le deuxième, une cinquantaine. "*Tout ça s'est fait sans nous !"* se réjouit Nathalie Monge. "*Leur mouvement s'appelle l'ARPE, il n'est pas encore formalisé, et nous avons juste aidé au financement logistique de la soirée.*"

Phase 4 : penser les perspectives

La Chambre de Commerce et d'Industrie a sollicité la plate-forme pour réaliser une étude de faisabilité de retraitement de plastique industriel. Une possibilité de développement de la plate forme qui permettrait la création de nouveaux emplois.

Certains acteurs de la plate-forme ont aussi répondu, de façon commune, à un appel à projets d'écolabels. "*Il y a une vraie dynamique qui s'est instaurée autour de ce projet sur le territoire*, conclut Nathalie Monge-Rodriguez. "*La directrice d'une des structures m'a dit hier « On pensait que ça allait être compliqué, mais finalement quand on travaille avec des gens intelligents, c'est facile. » Ça a mis 3 ans, mais il faut donner le temps au temps, avoir confiance et réunir autour de la table des gens qui ont envie d'y aller.*"

Les groupemements d'employeurs

[Vincent Berthet, Scop Développements et Humanisme]

"*Nous avons fait une étude sur les impacts des groupements d'employeurs pour leurs salariés, dans laquelle on constate que les collectivités, y compris les petites et moyennes qui en ont peut-être le plus besoin, sont très peu nombreuses et réticentes à entrer dans ces groupements d'employeurs avec des acteurs privés ou associatifs.*

Certaines collectivités facilitent parfois l'inventaire de l'offre des structures de l'ESS. Saint-Etienne Métropole a, par exemple , réalisé un livret recensant les biens et services offerts par des structures d'insertion. C'est aussi une forme d'intervention de la collectivité."

Table ronde 2 :

Mutualisation et coopération en matière commerciale

Conso-solidaires : mutualiser pour mieux communiquer

Thomas Lacroix, Site conso-solidaires

Tout est parti d'un constat partagé (les acteurs de l'ESS et de la consommation responsable sont peu visibles sur Internet) et d'un objectif : développer le commerce responsable en Rhône-Alpes en valorisant l'offre de produits et services existants sur la région. Une plateforme rassemblant plusieurs sites internet et promouvant les initiatives de l'ESS à échelle régionale existe depuis 2004. Le portail, avec une fréquentation relativement importante, est devenu un outil utilisé et reconnu. Alors pourquoi ne pas s'en servir ? "*L'idée était de s'adosser à cet outil qui valorise les initiatives pour y annexer les produits et services des acteurs*, explique Thomas Lacroix. *Pour montrer que l'ESS est capable de répondre à presque tous les besoins de la vie quotidienne des citoyens et des entreprises.*"

Le projet est soutenu financièrement par la ville et l'agglomération de Grenoble, la région Rhône-Alpes, et les fonds européens via l'Avise. "*Nous avons aussi besoin des collectivités dans leur rôle de prescripteur et de médiateur"*, continue Thomas Lacroix. *"On compte sur elles pour faire passer le message et faire la promotion de cette consommation différente.*"

Le site a ainsi été mis en place avec une entrée "grand public" et, grâce à un partenariat avec l'Avise, a développé une partie "professionnels". Car si le site offre aux acteurs de ESS un outil e-commerce pour vendre leurs produits aux particuliers, il leur permet aussi d'être référencé pour des demandes de devis ou appels d'offres d'acheteurs professionnels, collectivités, entreprises.... "*L'enjeu est pour nous très fort"*, répète Thomas Lacroix. "*Le site doit permettre aux acteurs de l'ESS de valoriser leurs produits et services avec un outil professionnel. Pour qu'ils ne soient pas chacun dans leur coin avec leur support, plus ou moins bien fait, mais qu'ils aient un outil mutualisé, qui renvoie une image collective et positive du secteur, de ses produits et de ses services.*"

La partie "grand public", qui existe depuis un an, référence une trentaine d'acteurs, l'objectif étant de passer à 150 d'ici fin 2013.

www.conso-solidaires.org - www.socialementresponsable.org (annuaire national de l'Avise)

La Centrale des Marchés Solidaires : l'appel à projets qui mutualise

Bertrand Gonon, Saint-Etienne Métropole & Julie Champagne, Centrale des Marchés Solidaires

En 2010, Saint-Etienne Métropole lance sa politique ESS et s'inscrit dans une coopération avec la région Rhône-Alpes, avec qui elle conventionne. Coopération financière (la région soutient chaque action lancée dans le cadre du programme ESS) mais aussi coopération de « veille » : les services de région informent l'agglomération des actions ESS mises en place sur les autres territoires rhônalpins et ailleurs.

Sur la base d'un diagnostic, l'agglomération co-construit avec 70 acteurs de l'économie sociale et solidaire un plan d'actions lancé en 2012. "*Ce plan d'actions a révélé un enjeu fort : la nécessité de permettre aux acteurs ESS d'assurer leur pérennité et leur développement dans le temps",* raconte Bertrand Gonon. *"Face à la raréfaction des ressources publiques, il faut trouver des alternatives. Les acteurs ont identifié le fait qu'il fallait les accompagner sur d'autres logiques de recherche de financement."*

Un appel à projets est lancé avec deux critères principaux : le soutien aux projets permettant aux structures ESS de se pérenniser et se développer et, surtout, une contrainte de coopération en obligeant à des réponses collectives. "*Parmi les dossiers déposés, 2 réponses collectives nous ont particulièrement intéressés* [celles de l'association de Rues du développement durable et du pôle Culture et Coopération, et celle de l'Inter-Réseaux Associatifs de l'IAE]", continue Bertrand Gonon. "*Du coup, on est allés encore plus loin dans la demande de coopération en leur demandant de travailler ensemble sur un projet commun."* La Centrale des Marchés Solidaires était sur les rails.

De la transmission d'informations à l'accompagnement concret dans la réponse à un marché public, la centrale fonctionne depuis février 2013. "*Un changement de mentalités dans la relation à la commande publique est en train de s'opérer"*, explique Julie Champagne, de la Centrale. *"Il faut casser les idées reçues des acteurs sur les marchés publics et les encourager à répondre en se groupant pour atteindre une taille un peu plus grande et conforter l'acheteur en face d'eux."* La Centrale organise par exemple des réunions collectives pour provoquer une rencontre entre acteurs qui ne se connaissent pas, en vue de répondre à un marché public éventuel. "*On essaie de donner un exemple concret pour qu'ils se rendent compte de ce que ça peut être",* continue Julie Champagne. *"Les acteurs nous sollicitent aujourd'hui pour qu'on aille chercher d'autres acteurs pour répondre avec eux. Ils prennent connaissance de ce que font, en terme d'activités, et de manière plus précise, leurs consoeurs et confrères.*" Un service qui fonctionne bien mais qui n'a de sens que si les collectivités, en parallèle, sensibilisent leurs services à l'achat socialement responsable.

La boutique éphémère : de la mutualisation de moyens à la mutualisation de projets

Marie-Louise Gourdon, vice-présidente en charge de la politique de la ville de l'emploi, de l'habitat et de l'ESS, communauté d'agglomération Pôle Azur Provence

Dans le département des Alpes-Maritimes, trois collectivités affichent une politique ESS. Parmi elles, la communauté d'agglomération Pôle Azur Provence. "*Nous sommes partis de rien, nous avons juste essayé de faire exister la notion d'ESS sur notre territoire"*, raconte Marie-Louise Gourdon. *"Et nous avons rassemblé tout ce qui pouvait s'y apparenter."* 70 acteurs ont été identifiés et font désormais partie de la dynamique. À l'interne, la collectivité travaille l'ESS en rapprochant les volets emploi, politique de la ville et développement économique (avant d'imaginer une potentielle délégation spécifique dans la future agglomération qui grossira de 23 communes). Elle a surtout conclu un CLDESS avec la région PACA, la CLE, la CRESS et l'APEAS pour un budget annuel de 70 000 €. "*Petit à petit, on a développé pas mal de choses",* constate Marie-Louise Gourdon. *"Des rendez-vous d'échanges mensuels sur l'ESS, des jardins partagés, des plate-formes collaboratives, une démarche d'écolabellisation, le développement de la clause sociale dans les entreprises, une démarche d'achats responsables, un appel à projets... Informer, mutualiser, accompagner, promouvoir, sont nos objectifs en tant que collectivité*."

Parmi ces actions : la boutique éphémère. L'idée était d'accompagner une couveuse d'activités qui a une boutique dans le centre de Grasse à partager ses locaux avec 5 de ses couvés pour développer sa visibilité en pleine période estivale. Ils ont mis en commun leur communication et ouvert la boutique à tour de rôle. Mais ce qui ne devait être qu'une expérimentation risque fort de durer.
"*De la mutualisation des moyens, on va passer à la mutualisation des projets"*, se réjouit Marie-Louise Gourdon. "*Les entreprises se sont aperçues qu'il était plus intéressant de travailler ensemble et veulent poursuivre l'expérience, et même s'ouvrir à d'autres. Ils réfléchissent aussi à d'autres formes de commercialisation (stands, itinérance...).*" Dans ce projet, la collectivité a joué un rôle d'impulsion, de médiation et d'accompagnement pour lequel elle a mis en place des outils spécifiques : instances d'évaluation, comités de pilotage, plannings partagés, règlement intérieur, conventions... En 2014, l'agglomération va organiser avec la région un salon de l'ESS. *"Mais notre projet « rêve », c'est l'idée d'un site physique. Un lieu spécifiquement dédié à l'ESS",* conclut Marie-Louise Gourdon. *"Mais vu les prix du foncier, ce n'est pas encore dans nos moyens..."* Qu'il s'agisse de logement social, de lien avec l'EPF, ou de se positionner en relais d'achat de foncier, cette réflexion, plus large, sur le foncier intéresse fortement la collectivité, qui devrait s'y pencher prochainement.

Ulisse : du groupement au PTCE

Laurent Pinet, directeur général
& Jean-Jérome Calvier, directeur général adjoint, ULISSE

Ulisse, qui regroupe une structure d'insertion à l'activité économique et 2 structures associées, propose d'expérimenter la mise en oeuvre d'une filière de maîtrise de l'énergie dans les logements privés et publics, à l'échelle du territoire de l'agglomération grenobloise. Parmi ses nombreux projets, elle propose le service Soleni, service d'accompagnement de ménages en précarité énergétique. "*L'innovation repose sur le fait que les conseillers qui réalisent un diagnostic socio-technique des familles sont en parcours d'insertion professionnelle"*, explique Jean-Jérôme Calvier. *"Ce qui renforce la valeur ajoutée et l'efficacité du message, surtout quand on parle de changement de comportement ou d'usage à modifier pour faire face à la transition énergétique."* Après deux ans d'accompagnement, Ulisse associe à ses réflexions les grosses entreprises du territoire (General electrics, Leroy Merlin...), des PME du bâtiment et des acteurs du monde universitaire et de la recherche. Avec comme objectif de bâtir une filière de formation professionnelle pour suivre l'accompagnement des ménages. L'idée d'un PTCE était née. "*C'est là où la collectivité a un rôle important"*, rappelle Laurent Pinet. *"Un rôle de coordination, d'animation des acteurs, et une possibilité de s'investir, pas seulement financièrement, dans la gouvernance de projets type SCIC ou PTCE. "*
Ce projet développé en interconnexions a une ligne directrice : la transversalité. Car si le pôle a pour objectif de rassembler des acteurs différents (ESS, acteurs publics, entreprises, universitaires...), il pourrait dans le même temps permettre de mettre en dynamique différents services de collectivités et les décloisonner. "*L'enjeu de l'ESS est aujourd'hui dans sa capacité à mobiliser en transversalité tous les champs de compétences de collectivités : insertion, emploi, développement durable, énergie...,* conclut Laurent Pinet. *On est au carrefour de ces préoccupations."*

Premiers retours de l'étude PTCE

En mai 2013, le RTES a engagé une étude sur le rôle des collectivités dans les dynamiques des pôles territoriaux de coopération économique, avec le soutien de l'Atelier Coopératif. L'occasion d'en faire les premiers retours !

Constats :

- **une réelle dynamique** d'émergence des PTCE sur le territoire national,
- **une forte, voire très forte présence des collectivités** (plus de 90% des projets ont la présence des conseils régionaux, intercommunalités puis conseil généraux puis communes)
- **la coopération n'est pas naturelle**, elle est fonction des postures et pratiques des acteurs entre eux, des collectivités, en interne (transversalité entre services), entre collectivités (articulation des politiques publiques), et dans leurs relations avec les acteurs.
- **l'existence d'un leadership est essentielle**. Il peut être individuel ou collectif, issu de la société civile, des acteurs associatifs...
- **la coopération s'accompagne** : elle nécessite une réflexion stratégique partagée et nécessite des compétences, notamment en animation
- **la coopération prend du temps**.

Les collectivités interviennent :

- **à différents moments**, dans l'amorçage, le développement, la pérennisation…
- **dans différentes postures** : initiative, soutien, proximité, co-construction (qui n'est pas toujours le réflexe dans la construction des projets).
- **de différentes façons** : apports en compétences, apports en nature, investissements immobiliers, prêts, mise en réseau, médiation, ... Parfois du soutien financier. (mais faible)

Table ronde 3 : Mutualisation et coopération en matière financière

Énergie Partagée : la finance au service des territoires

Marc Mossalgue, directeur d'Énergie Partagée

Saviez-vous qu'en Allemagne, 50 % de l'électricité d'origine renouvelable provenait d'installations détenues et financées par les citoyens ? Une situation que vise "Énergie Partagée", association qui agit pour l'émergence de projets d'énergie renouvelable détenus, maîtrisés et financés par les citoyens. "*En France, la plupart du temps, les développeurs et industriels en énergies renouvelables s'implantent sur les territoires sans demander l'avis ni du territoire, ni de la collectivité",* constate Marc Mossalgue. *"Notre objectif est de pouvoir redonner aux citoyens et aux collectivités la possibilité de développer et bénéficier de ces énergies, en les relocalisant."* L'association a par exemple accompagné des habitants du Morbihan il y a dix ans pour développer un parc éolien. Aujourd'hui, ce projet, maitrisé par le tissu local, sort de terre.
"*On a confisqué aux collectivités cette capacité de gérer l'énergie"*, rappelle Marc Mossalgue. *"Avant la guerre, chacune des communes avait ses propres capacités de production, de distribution, et son réseau. Chacun la gérait avec sobriété. Après la guerre, EDF a été mis en place pour simplifier, formaliser le service et alimenter chacun en électricité. Résultat : les collectivités ont perdu le lien avec l'énergie."*

Pour faciliter l'investissement citoyen, Énergie partagée a également créé un fonds d'investissement solidaire, dans lequel chaque épargnant peut flécher son investissement. Né en 2010, il compte déjà 4 500 000 € pour 2300 souscripteurs (en moyenne 2000 € par souscription)

"*Avant tout, la collectivité doit reprendre en main et maîtriser son foncier",* conclut Marc Mossalgue.*"Elle peut ensuite agir de différentes manières, en favorisant, par exemple, l'émergence d'initiatives, en repérant des personnes moteurs, (élus, techniciens, citoyens...), en lançant des appels à projets, en mettant à disposition des toitures sur les écoles, gymnases, en s'impliquant dans la structure (SCIC ou SEM)... Elle peut aussi se regrouper avec d'autres collectivités, pour construire une dynamique à l'échelle d'un bassin de vie, ou en favorisant l'émergence de réseaux régionaux, comme c'est le cas en Rhône-Alpes ou en PACA."*

Les avantages pour la collectivité :
- la fédération autour d'un projet favorise généralement son acceptation,
- le financement citoyen est un complément financier pour les collectivités,
- l'installation, les études, la maintenance, le démantèlement du site sont sources d'emplois locaux

France Active : organiser la gouvernance territoriale

Laurent Duclos, chargé de mission MCAE Isère Active

Depuis plusieurs années, les collectivités et investisseurs privés travaillent ensemble pour coordonner leurs interventions financières. Des tours de tables où se retrouvent l'Etat, les collectivités locales, France Active et d'autres financeurs, sont constitués autour de problématiques et enjeux (SIAE...). *"On travaille ensemble physiquement, on partage nos avis sur les situations et on met en commun nos différents regards et diagnostics"*, explique Laurent Duclos. *"Chaque structure peut ainsi présenter son projet, la façon dont elle se voit surmonter les difficultés, ses besoins en financements, et se confronter à nos expertises"*. Avec l'idée d'identifier et d'exprimer collectivement les enjeux sous-jacents pour les collectivités et pour les territoires. S'esquissent alors des stratégies financières et des logiques d'animation de territoire. Et c'est là le but, si les diagnostics et les outils existent en matière de financements, il manque une chose essentielle : la gouvernance territoriale.
"*Aujourd'hui, l'ESS a besoin de capitaliser, de construire des fonds associatifs, de consolider ses trésoreries, d'investir plus largement"*, conclut Laurent Duclos. *"Or, les finances publiques sont réduites. Il faut donc construire des gouvernances, et c'est en partie le rôle de la collectivité. Il faut réussir à mobiliser le territoire dans son ensemble, de la petite commune à la région, les investisseurs et les donateurs privés qui garantissent un fort ancrage local"*.

De l'importance de l'accompagnement

La mobilisation de collectivités sur les questions financières ne fait pas tout. Roannais Agglomération a monté avec la région Rhône-Alpes et la Nef un dispositif "Prêt de chez moi" pour financer des projets locaux. Les épargnants ont répondu présents. Ce qui n'est pas le cas des projets... "*On était dans la même situation à Énergie partagée",* rebondit Marc Mossagle. *"On pense souvent que l'obstacle financier est le frein principal, mais c'est l'accompagnement du projet techniquement et humainement qui est décisif. Mobiliser des fonds ne suffit pas, il faut accompagner l'émergence et la maturation des projets qui pourront être financés*."

Table ronde 4 :

Coopération et mutualisation immobilière

Mutualisation immobilière : les tendances */ Julie André, CRESS Rhône-Alpes*

"Les collectivités locales sont encore frileuses", regrette Julie André. *"Elles peinent à faire confiance aux acteurs de l'ESS quand ils arrivent avec un projet de rénovation urbaine, ou qui donne une nouvelle dimension ou vocation à un lieu. Alors qu'il faudrait avoir le plus possible d'a priori positif sur ces projets transversaux atypiques."*

En matière de coopération immobilière, deux tendances en région sont observées :

- **le passage du faire avec au faire ensemble.** Les acteurs qui s'étaient réunis parce qu'ils avaient besoin de locaux évoluent vers des logiques de coopération. Avec l'envie de rester maîtres de ces projets communs... **Et la difficulté pour la collectivité de s'y trouver une place.**
- **l'ouverture au territoire.** Les acteurs veulent avoir un impact sur le territoire sur lequel ils s'installent, s'y investir, y vivre. Bref, y être citoyens.

Deux exemples en Rhône-Alpes

- Le collectif **Ruedudeveloppementdurable** à Saint-Etienne a pris en main la question du renouvellement urbain en centre-ville : en montant une foncière ouverte aux citoyens et aux entreprises de l'ESS, il rachète des locaux pour en faire des lieux mutualisés, des jardins partagés, des lieux d'accueil d'artisans d'arts... Le collectif a même en projet la création d'une salle de sport à énergie positive qui permettrait de fournir de l'électricité à cette partie du quartier.
- Le réseau **ITES**, réseau de Coopérative d'Activités et d'Emploi, fait l'acquisition de lieux, dans des zones parfois isolées, pour offrir aux salariés des possibilités de télétravail. Les objectifs : sortir de la logique verticale et maintenir l'activité sur les territoires.

Le Tiers-Lieu La Coop - Grenoble */ Sylvain Bouchard, Scop La Péniche*

"*On avait en tête les projets Artis et le Woopa* (voir page suivante) *quand on a commencé à réfléchir sur le projet"*, raconte Sylvain Bouchard, de la Scop la Péniche qui porte le projet du Tiers-Lieu de la Coop. *"On a monté un groupe de structures intéressées pour investir et s'investir dans un lieu."* 3 ans plus tard, 4 structures font partie de l'aventure : la Scop La Péniche (web participatif et évènementiel), Enercoop Rhône-Alpes, la Scop Projeo (Bureau d'études environnemental) et un cabinet d'architecte. L'idée : racheter une halle industrielle à Grenoble, dans un quartier en plein mutation (Bouchayer-Viallet), quartier qui accueillera notamment la Chambre des Métiers, une salle de concert, des bureaux, le centre national d'arts contemporains, des logements... Le Tiers-Lieux serait composé de bureaux, d'espaces de coworking, d'un restaurant... Et serait surtout un lieu vivant et ouvert à tous les acteurs, ESS ou non, histoire de favoriser les émulations et échanges de pratiques.

Côté investissement, le rachat de cette halle a pu se faire grâce à un appel à projet auquel les structures ont répondu. Particularité de celui-ci : il n'était pas forcément destiné aux acteurs de l'ESS. *"La montée en gamme des acteurs de l'ESS est intéressante ; il y a 10 ans, on aurait fait cette proposition, je ne pense même pas qu'on aurait été reçu par les élus de la SEM* (NDLR : aménageur de la ZAC concernée)", constate Sylvain Bouchard. *"Notre projet était celui qui proposait le moins d'investissement financier pour racheter le lieu, parce qu'on y prévoyait d'investir beaucoup en terme de rénovation, de performance énergétique. Le projet, sa dynamique, les acteurs ont convaincu."* Le conseil régional et l'agglomération ont eux aussi donné un coup de pouce financier. *"La particularité des structures coopératives est qu'elles ont des fonds propres"*, continue Sylvain Bouchard. *"Les excédents dégagés au fil du temps sont mis en réserve impartageable et ces petites marges d'investissement, mutualisées, deviennent des apports intéressants pour les banques et les collectivités."*
L'investissement est important mais, et les projets Artis l'ont expérimenté, ce qui prime dans ce type de lieu, c'est son animation. La Coop a pour ambition de travailler en synergie et/ou complémentarité avec les acteurs environnants, sur la restauration par exemple, en mutualisant l'approvisionnement. La dynamique est déjà en place : depuis mars, des ateliers de travail rassemblent habitants et acteurs autour du projet.

Intégrer les projets dans les territoires

"Le projet est à proximité d'un projet beaucoup plus vaste sur la presqu'île scientifique, contextualise Morad Bachir-Chérif. "*Si aujourd'hui les acteurs de l'ESS et les acteurs culturels font partie intégrante de l'ensemble du dispositif, il y a quelques années, on n'aurait même pas songé une seconde à inclure ce type d'activités."* C'est là où les collectivités ont un rôle à jouer : elles ont une vision globale des enjeux de leur territoire et peuvent imbriquer avec intelligence les différents projets. *"La question du maillage territorial est très importante"*, conclut Sylvain Bouchard. *"Il y a un gros travail de communication, d'échanges, de relationnel… Ça permet de valoriser l'ESS, et pour ça, les collectivités locales sont essentielles. "*

Les hôtels d'activité "Artis" - Grenoble

Morad Bachir-Chérif, vice-président en charge de l'économie sociale et solidaire, Grenoble-Alpes Métropole

"*Pour des projets comme Artis 1 ou Artis 2, acteurs et collectivités se sont engagés ensemble"*, démarre Morad Bachir-Chérif. *"Une collectivité seule n'aurait pas pu endosser l'investissement financier."* L'hôtel d'activités Artis Fontaine, c'est 3700 m² dédiés à l'innovation sociale et à l'artisanat, 20 structures, 105 emplois et un taux de remplissage de 95 %. Ce projet de mutualisation immobilière est né d'un constat : les acteurs et artisans avaient des difficultés à accéder à des locaux à des prix abordables. La collectivité peut financer le fonctionnement des associations en subventions, mais cette "perfusion" n'est pas pérenne. *"L'idée est de créer un modèle économique qui permette aux structures, par l'accès à des loyers abordables, d'avoir la possibilité de réfléchir à un projet à long terme",* constate Morad Bachir-Chérif.

Si les investissements des collectivités ont été lourds au démarrage, aujourd'hui les loyers auto-financent le fonctionnement. Un fonctionnement qui se rode : la gestion des lieux est réalisée par un bailleur social, un comité d'agrément sélectionne les nouveaux arrivants, une association anime le lieu.

"*Reste aujourd'hui à travailler la mutualisation"*, complète Morad Bachir-Chérif. *"Les intentions (mutualiser, coopérer,...) ne se vérifient pas forcément dans la réalité. Chacun a le nez dans le guidon et défend son modèle. Il est fondamental que les acteurs s'approprient ensemble le dispositif. C'est grâce aux acteurs qui animent Artis Fontaine qu'on a pu créer l'évènement Yess sur Grenoble qui a eu un retentissement important (20 000 personnes sur 3 jours). Ça se fait petit à petit."* La bonne évaluation du projet a néanmoins conduit à développer deux autres hôtels d'activités sur d'autres territoires. Avec, pour eux aussi, des investissements lourds pris en charge par l'ensemble des collectivités (région, europe, conseil général, collectivités locales...) et un même objectif : mutualiser pour donner un coup de pouce au développement économique local.

Le projet "Woopa" - Lyon

Dounia Besson, vice-présidente à l'insertion, l'emploi et l'économie solidaire, communauté urbaine de Lyon

Projet emblématique, le bâtiment à énergie positive « Woopa » a l'ambition de devenir la vitrine française du mouvement coopératif et de l'économie sociale. Ce projet de grande taille a pu voir le jour grâce aux contractualisations qui ont scellé les partenariats politiques et financiers entre collectivités et, en parallèle, au long travail d'impulsion des acteurs de la société civile (mouvement coopératif, URSCOP, CAE...). *"Il faut leur rendre hommage"*, intervient Cyril Kretzschmar. *"Pendant des années, ils ont poussé, patienté et essayé de se retrouver dans les turpitudes entre l'agglomération et la région."*

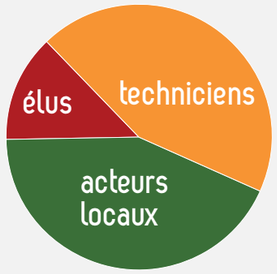
"*Aujourd'hui, les acteurs sont là, la Nef, l'UREI, les têtes de réseaux de l'ESS..."* constate Dounia Besson. *"Mais, et c'est mon avis personnel, le projet doit renforcer son ouverture sur le territoire. La deuxième phase consistera à faire en sorte que les acteurs s'approprient le lieu, mutualisent les services et s'ouvrent à l'extérieur."* Un enjeu de taille dans un territoire à l'histoire particulière, riche en ESS, mais méconnue de ses habitants et des entrepreneurs. Un travail de fond est déjà mené avec la commune de Vaux-en-Velin.

Intégrer les projets dans les territoires

"La relation entre la population et ces lieux est encore distendue, ça suppose qu'on investisse la question de la présence des services publics. Au sens large. Accompagner les créateurs, c'est un service public. Il faut que ces lieux qui émergent (à Saint-Etienne, à Grenoble, Lyon, en Bretagne et en Lorraine, des espaces où l'on peut s'accouder à un comptoir…) soient encore plus accompagnés : il faut que ce soit une stratégie beaucoup plus explicite des collectivités et de l'Etat." (Cyril Kretzschmar)

Retours d'ambiance des territoires

En début d'après-midi, pendant 45 minutes, une visio-conférence a connecté les 4 territoires. Le temps pour chacun de ressentir les ambiances des 3 autres rencontres, et l'occasion de donner la parole aux présidents ou maire des collectivités accueillantes ou co-organisatrices éparpillés aux quatre coins de France. Petit tour d'horizon des thématiques et enjeux abordés pendant la matinée, à travers la voix des élus rapporteurs.



Grand Ouest

Laurence Fortin, Conseillère régionale de Bretagne déléguée à l'ESS

"Les politiques de l'ESS seront efficaces si elles sont co-construites avec les acteurs."

Près de 50 personnes, issues de conseils régionaux, conseils généraux, communautés de communes, mairies, ont participé aux ateliers de la matinée du Grand Ouest. La consigne était simple : être transparent sur les réussites et difficultés rencontrées et éviter la langue de bois.
En configuration type « World café », les participants ont planché par groupe de 6 sur 3 questions : que signifie collectivités et ESS ? Comment mieux travailler ensemble ? Et quelles propositions pour avancer ?

De ces échanges riches sont ressortis plusieurs points forts :
- la nécessité d'une volonté politique forte, à échelle locale comme régionale,
- l'importance de la sensibilisation des élus et techniciens, qu'ils fassent partie de l'ESS ou non,
- la nécessaire répartition des rôles et la coordination des politiques (l'importance des régions ayant souvent été reconnue)
- l'intégration de l'ESS dans les schémas et politiques économiques, avec des politiques de soutien à l'innovation sociale

Grand Est

André Corzani, vice-président du conseil général de Meurthe-et-Moselle, délégué à l'économie solidaire

"Les collectivités doivent se considérer comme des acteurs locaux"

Plus de 160 participants, chefs d'entreprise, porteurs de projets, collectivités ont assisté aux débats de la matinée du Grand-Est.

Répartis en 4 groupes, ils ont travaillé sur 5 thèmes : la créativité, les dynamiques territoriales, la mobilisation des moyens et la notion du local-global. 3 idées fortes ont été dégagées :
- la volonté politique, que l'ensemble des collectivités doit porter. Même si une loi la renforce à l'échelle nationale, elle n'a pas vocation à tout régler. C'est ce qui constitue l'essence même de l'ESS : la nécessité de réfléchir dans et en dehors du cadre.
- redonner à l'audace ses lettres de noblesse : tâtonner, expérimenter, chercher, et se donner le droit à l'erreur.
- le décloisonnement des services et des champs de l'ESS.

Les collectivités, nationales, régionales, départementales, locales, doivent se considérer comme des acteurs locaux pour être en capacité d'apporter des réponses aux porteurs de projet de leur territoire. Territoire étant vécu comme le lieu vecteur, où il y a rencontre, articulation, efficience entre l'idée, les partenaires que nous fédérons et la consistance que nous donnons à l'ensemble. Oui, ça marche, oui, nous dégageons des espaces nouveaux. Et oui, l'ESS est bien incontestablement un modèle économique à part entière et a raison de se revendiquer comme tel.

Sud Ouest

Bérénice Delpeyrat-Vincent, vice-présidente du conseil régional d'Aquitaine, en charge de l'économie solidaire et de l'innovation sociale

Tous les échelons de collectivités étaient présents dans le Sud-Ouest. Les questions de la coopération, de la démocratie, de la transversalité, des usages avec les acteurs et les citoyens ont sous-tendu les échanges de la matinée.

"Le statut d'élu demande de conjuguer performance et philosophie"

Des interrogations auxquelles doivent répondre des éléments d'autant plus pragmatiques et pertinents.
Quels leviers ? Quels modes de fonctionnements ? Quels moyens ? Quels écueils ? Les politiques d'ESS doivent elles-mêmes incarner les valeurs de l'ESS dans leur manière d'être et de travailler.

En Corrèze, par exemple, la transversalité et l'implication des services se traduit par une ligne budgétaire partagée. Il faut sortir des fourches caudines habituelles, inventer de nouveaux modes de décisions et les intégrer dans les documents de planification, les schémas de développement, les projets européens, les schémas régionaux… et donner de la visibilité à l'ESS.

L'économie sociale et solidaire est un mouvement ascendant, territorialisé, qui concerne tous les acteurs, usagers, politiques, habitants. Les élus le sont au service des habitants et des territoires ; un statut qui demande de conjuguer performance et philosophie. Et l'ESS les y aide beaucoup.

Sud Est

Dounia Besson, vice-présidente à l'insertion, l'emploi et l'économie solidaire, communauté urbaine de Lyon

"La coopération ne se décrète pas, elle prend du temps et demande de la confiance."

La journée, très riche, du Sud-Est a démarré sous forme d'ateliers et tables rondes. Des débats sont ressortis plusieurs points :
- **le rôle fondamental**, qui n'apparaît pas dans le projet de loi, que doivent jouer les collectivités à tous les niveaux, conseils généraux, conseil régionaux, agglomérations, futures métropoles. Un rôle qui peut être celui d'animateur, de médiateur ou de facilitateur, avec pour objectif de permettre aux acteurs de s'organiser et de se professionnaliser.
- **l'importance de décloisonner** les services au sein des collectivités et au sein des familles de l'ESS. L'économie sociale et solidaire doit irriguer, de façon transversale, toutes les politiques publiques.
- **l'emplo**i, et notamment les emplois d'avenir qui peuvent être un levier important pour les structures de l'ESS. Ces contrats étant éligibles en priorité pour les jeunes issus des quartiers en CUCS, un travail de fond sur les représentations de ces publics et sur les parcours de formation pourra être réalisé (avec la Région notamment).

La coopération ne se décrète pas, elle prend du temps, demande de la confiance, se construit petit à petit. Si la future loi apporte un cadre général, l'ancrage territorial de l'ESS ne pourra exister sans les collectivités et les citoyens.

Coopération territoriale : qu'en pensent les élus ?

À l'image de ce qui fait la force du RTES, la visio-conférence a donné la parole aux représentants des différents niveaux de collectivités impliquées dans ces journées : conseil régional, général, communauté urbaine, commune... Présidents et Maire se sont connectés le temps d'un échange sur leurs visions des politiques d'ESS et leurs mises en oeuvre dans les territoires.

Jean-Paul Bachy, président du conseil régional de Champagne-Ardenne

" L'ESS favorise la création ou la reprise d'activités. Or plus du tiers des artisans et de petites entreprises sont en phase de recherche de repreneur. La reprise d'une PME par ses propres salariés se développe et permet de faire face au risque de disparition de ces activités.
Le développement des formules associatives, coopératives, mutualistes…, touche tous les territoires (urbains et ruraux) et tous les secteurs d'activité. Ces modèles répondent aux besoins des habitants, auxquels l'économie de marché traditionnelle ne répond plus, et s'inscrivent dans un état d'esprit : celui de la proximité.
L'ESS est également un outil de réinsertion pour les populations en difficultés et exclues de l'activité. Les systèmes associatifs ou coopératifs facilitent les parcours de transition professionnelles et certaines structures (entreprises d'insertion, associations intermédiaires…) ont pris une très grande importance aujourd'hui.

L'ESS, parce qu'elle est à mi-chemin entre le public et le privé, a besoin de s'appuyer sur les élus et les collectivités pour progresser et se renforcer. Les régions y ont une mission particulière, qui doit sans doute être encore renforcée, de pilotage du développement économique. Les préfets sont les garants de l'application de la loi républicaine, mais, si on croit en la décentralisation, il est nécessaire qu'un jour soit enfin créé un nouvel équilibre entre l'Etat central, ses représentants sur le terrain et les élus légitimement reconnus par le suffrage universel."

L'ESS en Champagne-Ardenne

Les Assises régionales de l'ESS, organisées tous les 3 ans, permettent de bâtir le programme pluriannuel d'actions, qui s'articule autour de trois grands axes : rapprocher les acteurs (soutien aux têtes de réseaux, appui à l'émergence de PTCE...), accompagner les porteurs de projets (appui à l'émergence et à la création de projets, formation, filière universitaire,...) et ancrer l'ESS dans les territoires et dans les différents domaines (agriculture, énergies renouvelables…).

Michel Dinet, président du conseil général de Meurthe-et-Moselle

"L'effet réseau, qui est ici en train de s'amplifier, est extrêmement important. Les micro-initiatives et petits projets font progressivement sens et efficacité avec quelques éléments de conviction et de principes. Il faut arrêter de courir derrière la compétence ; le chef de file en économie est la Région, autour de laquelle il faut articuler les actions, tout commme le chef de file dans le domaine de la solidarité, le Département, doit articuler son action avec les régions (sur la formation professionnelle par exemple). Ces méthodes de travail sont extrêmement importantes à rappeler : elles relèvent de la gestion de la complexité. Cette articulation contribue à mobiliser l'ensemble des partenaires et à les mettre en synergie autour de 3 principes propres aux collectivités : la transversalité, la mobilisation citoyenne et la territorialisation.

La question des territoires

Les territoires ne sont pas seulement les périmètres de pouvoir, délimités par les collectivités : ils sont des périmètres de construction de projets qui permettent de traiter, dans la globalité, les questions sociales en même temps que les questions de services, de culture... Il n'y a rien de pire que l'idée d'un développement social et solidaire considéré comme pouvant être bâti hors sol : la proximité et l'ancrage territorial sont extrêmement importants. La territorialisation n'est pas uniquement une question de pouvoir ou d'organisation, mais surtout une rencontre entre les projets, ascendante et descendante, articulés par contrat.

La transversalité

La transversalité doit concerner toutes les politiques, y compris les dispositifs proposés contractuellement par le niveau national. Par exemple, le développement des emplois d'avenir ne peut pas être traité sous l'angle unique du volet social de l'emploi, mais doit être réfléchi avec la question de la relation entre la personne, son projet et le territoire.

La question citoyenne

La mobilisation citoyenne est essentielle ; l'économie solidaire n'existe et n'existera pas s'il n'y a pas d'initiatives locales portées par les habitants, accompagnées par une ingénierie de territoire. Pour que cela fonctionne, il faut avoir l'audace d'imaginer que les temps de parole sont fondamentaux : ils conduisent à l'action à partir d'une dédramatisation de la connaissance mutuelle."

Exemples en Meurthe-et-Moselle

Les "petits déjeuners du développement local" permettent aux acteurs d'échanger autour de leurs projets et de leur territoire de façon conviviale. L'objectif : constituer un effet réseau et "faire apparaître l'envie de faire les choses".

Des comptoirs de l'ESS ont été mis en place dans chaque territoire de vie : chacun peut s'y accouder (au sens littéral du terme) autour d'un café pour discuter, feuilleter les documents mis à disposition... "N*ous partons du principe que chaque idée doit être accompagnée et soutenue"*, explique Michel Dinet. "*Même si ça ne marche pas. Nous devons construire progressivement un mode de travail et d'économie qui soit dans le qualitatif plus que dans le quantitatif.*"

Jean-Louis Tourenne, président du conseil Général d'Ille-et-Vilaine

"Pour des collectivités telles que les conseils généraux, s'inscrire dans l'ESS n'est pas seulement un choix, c'est une obligation. L'ESS n'est pas seulement une nouvelle organisation de l'économie, une nouvelle place donnée au salarié dans l'entreprise avec la possibilité de s'y exprimer et d'exercer sa citoyenneté, l'ESS s'inscrit dans une certaine conception de la société. Société dans laquelle chacun peut trouver sa place, s'épanouir, exprimer ses talents, et espérer s'insérer de la meilleure façon possible à l'intérieur de la cité.

Accompagner le développement de l'ESS

Le modèle vécu actuellement a des conséquences néfastes. Parmi elles, la négation même de la citoyenneté et la transformation de l'individu en consommateur. Pour le système libéral, le bonheur est la possibilité d'acheter de nouveaux produits, et s'endetter pour les acheter. Alors que l'idée du bonheur est une alchimie qui nait de la bonne adéquation entre ce qu'on est, son environnement, son état de santé, ses relations sociales,… Il faut retrouver ces valeurs premières, un certain idéal, une certaine conception du développement. Les collectivités sont les premières concernées : elles sont les échelons de proximité qui peuvent promouvoir, aider et soutenir l'ESS."

L'ESS en Ille-et-Vilaine

Dès 2004, le conseil général d'Ille-et-Vilaine engage une politique en faveur de l'ESS et travaillle notamment sur : le changement des indicateurs d'évaluation du PIB en indicateur de développement humain, la mise en place de comités consultatifs, la mise en place d'un cluster "éco-activités", la création d'une maison de l'ESS, le lancement d'une monnaie complémentaire...

Vincent Feltesse,
président de la communauté urbaine de Bordeaux

"Il faut sortir de ce fantasme administratif de penser l'élu en inventeur. Les structures de terrain sont souvent très en avance dans la conception des politiques publiques : ce sont elles qui inventent et qui inspirent les élus. Ils doivent être à l'écoute de cette capacité d'initiative du territoire. Et la suivre.

Pendant longtemps, les mouvements associatifs et ESS, générateurs d'idées et inventeurs d'initiatives, ont été subventionnés par les collectivités locales. Avec la raréfaction des crédits, l'appel d'offres s'est généralisé. Le problème est qu'il est parfois antinomique avec la capacité d'initiatives sur le terrain. L'appel d'offres doit être exigeant dans les critères sans freiner la créativité des acteurs.

ESS, économie et richesse

Le fléchage des crédits de la BPI sur l'ESS a permis d'intégrer l'économie sociale et solidaire dans l'économie. Si les collectivités locales le font depuis quelques années, au niveau de l'Etat, c'est une grande nouveauté. Nous sommes dans un moment de bascule en termes idéologiques. Il faut arrêter d'avoir une focale unique sur un seul principe d'activité économique. Rappelons que l'ESS en France et le mouvement mutualiste pèsent plus lourds en termes de richesse et d'emplois que les entreprises du CAC 40."

Et à Bordeaux ?

L'ESS est présente dans les politiques et actions mises en place : organisation de manifestations régulières (mois ESS...) et ponctuelles (forum de l'économie collaborative), soutien aux couveuses d'ESS, participations au capital de coopératives -notamment dans le domaine de la mobilité-, une chargée de mission dédiée,…. Dans l'agglomération bordelaise, l'ESS a toujours été fortement considérée et accompagnée. "C*ela correspond aussi aux parcours de vie d'élus*", explique Vincent Feltesse. "*Alain Rousset, président de Région, a beaucoup travaillé avec le secteur associatif, et j'ai moi-même beaucoup travaillé avec les structures de l'ESS.*"

Jean-Marc Lespade, maire de Tarnos

"La ville de Tarnos (12 000 habitants) a un long passé industriel et compte encore 5600 emplois dans ce secteur, dont une partie située sur le port de Bayonne. Elle fait partie d'un bassin de vie en pleine expansion qui comprend historiquement un certain nombre de SCOP.
Il y a un peu moins de 30 ans, un comité de bassin d'emploi est créé. Véritable conseil de développement, il réunit l'ensemble des acteurs du territoire : élus, chefs d'entreprise, représentants de salariés, de grandes institutions… Sous statut associatif, il a la particularité d'être professionnalisé : une dizaine de salariés y travaille. Ce comité réfléchit, cogite, envisage des perspectives de développement. Et impulse aussi des actions. Il a par exemple accompagné la création de plusieurs groupements d'employeurs, dont un sur les métiers du BTP qui réunit 150 entreprises du bassin, et la création d'une SCIC sur la restauration qui produit quotidiennement 100 000 repas, destinés à alimenter les salariés de la zone industrielle, les personnes âgées, les groupes scolaires… Le restaurant compte aujourd'hui une quarantaine de salariés dont 14 en insertion.

L'ESS relève du développement économique

La question de l'ESS n'est pas dissociée de la vision d'ensemble du développement économique. L'économie sociale et solidaire, c'est surtout penser et faire de l'économie autrement, en dehors des logiques simples de profit et de rentabilité. Dans ces logiques, la notion de droit de regard des salariés et de démocratie au sein de l'entreprise est fondamentale."

Vers un projet territorial de coopération

La commune de Tarnos a lancé la construction d'un projet territorial de coopération sur l'ESS, projet qui a été retenu comme "PTCE" témoin en 2012. Ce pôle, qui regroupe une vingtaine d'acteurs de l'ESS, hébergera notamment un centre de formation, pour les métiers de services ou du BTP, géré en SCIC, et auquel seront associées les entreprises adhérentes du groupement d'employeurs. L'objectif général : réunir l'ensemble des acteurs de l'ESS du Sud Aquitain et mutualiser services et compétences.

Merci…

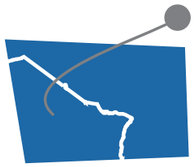
Grand Ouest
(Rennes)

Aux intervenants (par ordre alphabétique) :
Anthony Auffret, association “Les Petits Débrouillards” de Brest, **Annie Berger,** conseillère municipale déléguée à l’ESS, ville de Caen, administratrice du RTES, **Michel Briand**, vice-président de Brest Métropole Océane, **Laurence Fortin**, conseillère régionale ESS et vie associative, conseil régional de Bretagne, **Marie-Françoise Loison**, vice-présidente de la communauté de communes Caux Vallée de Seine, **Anne-Gaëlle Mangin**, chargée de mission Solidarités, communauté de communes du Val d’Ille, **Fabienne Renaud**, conseillère chargée de l’ESS, conseil régional de Bretagne, **Emmanuelle Rousset**, directrice du pôle de développement de l’ESS Réso solidaire et **Jean-Louis Tourenne**, président du conseil général d’Ille-et-Vilaine.

À l’animateur, Raphaël Souchier
Aux rapporteurs de ateliers de travail

Aux techniciens des collectivités co-organisatrices, et notamment à **Christine Mercier,** cheffe du service de l’innovation sociale et de l’économie sociale et solidaire, conseil régional de Bretagne, et **Anne Le Tellier**, chargée de mission économie sociale et solidaire, conseil général d’Ille-et-Vilaine.

Grand Est
(Nancy)

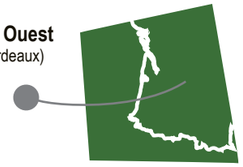


Aux intervenants (par ordre alphabétique) :
Jean-Paul Bachy, président du conseil régional de Champagne-Ardenne, **Christiane Bouchart**, conseillère déléguée à l’ESS, ville de Lille et Lille Métropole Communauté Urbaine, **Lovely Chrétien**, vice-présidente aux actions relevant de l’économie des entreprises, conseil régional de Lorraine, **André Corzani**, vice-président du conseil général de Meurthe-et-Moselle, délégué à l’économie solidaire, **Michel Dinet**, président du conseil général de Meurthe-et-moselle, et **Pierre Grosset**, conseiller délégué à l’ESS, Conseil régional de Franche-Comté.

Aux animateurs et rapporteurs de ateliers de travail
À l’animatrice de la table ronde, **Anne-Cécile Mailefer**, du Mouves

Aux techniciens des collectivités co-organisatrices, et notamment à **Nicolas Cimbaro**, membre du cabinet du président du conseil général de Meurthe-et-Moselle, **Aurélie Marand,** responsable du service ESS, conseil régional de Lorraine, et **Sandra Guilmin**, chargée de mission ESS, ville et communauté urbaine de Strasbourg.

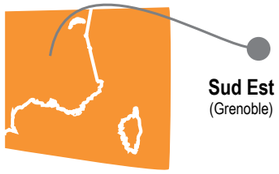
Sud Ouest
(Bordeaux)



Aux intervenants (par ordre alphabétique) :
Michel Adam, Labo de l’ESS, **Henri Arévalo**, vice-président du Sicoval, **Gabriel Auxéméry**, conseiller en cohésion locale et en économie solidaire, communauté d’agglomération du Grand Poitiers, **Michel Da Cunha**, conseiller général de Corrèze, **Pascal Duforestel**, vice-président délégué à l’ESS, communauté d’agglomération de Niort, **Vincent Feltesse**, président de la communauté urbaine de Bordeaux **Thierry Gallerand**, chargé de mission ESS, communauté d’agglomération Pau-Pyrénées, **Nicole Juyoux**, déléguée à l’économie sociale et solidaire, communauté d’agglomération Pau-Pyrénées, **Jean-Marc Lespade**, maire de Tarnos, **Stéphane Montuzet**, directeur du Comité de Bassin Emploi, structure porteuse et animatrice du PTCE, et **Bérénice Delpeyrat-Vincent**, vice-présidente du conseil régional d’Aquitaine, en charge de l’économie solidaire et de l’innovation sociale.

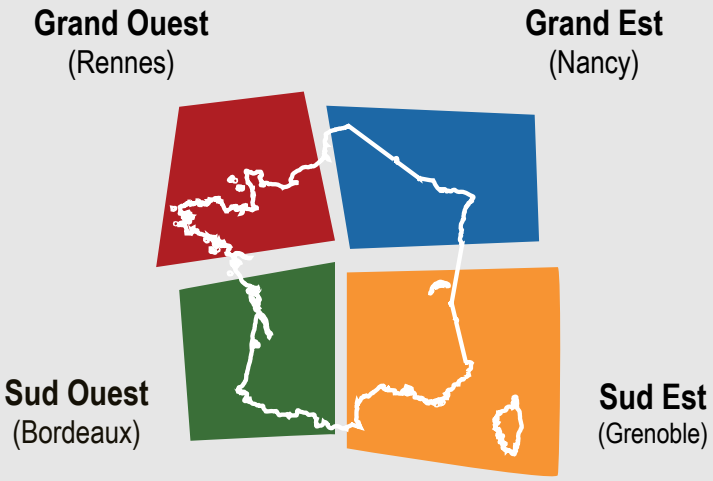
Aux techniciens des collectivités co-organisatrices, et notamment à **Céline Laroche,** cheffe de service ESS, conseil régional d’Aquitaine, et **Jacques Le Priol**, chargé de mission ESS, conseil régional d’Aquitaine.

Sud Est
(Grenoble)



Aux intervenants (par ordre alphabétique) :
Julie André, responsable de projet, CRESS Rhône-Alpes, **Dounia Besson**, adjointe au Grand Lyon, **Sylvain Bouchard**, Scop La Péniche, **Jean-Jérome Calvier**, directeur général adjoint, ULISSE, **Morad Bachir-Charif**, adjoint à Grenoble Alpes Métropole et administrateur du RTES, **Julie Champagne**, de la Centrale des Marchés Solidaires, **Sébastien Cornu**, de l’Atelier Coopératif, **Danièle Demoustier,** socio-économiste, maître de conférence, Institut d’Études Politiques de Grenoble, **Bity Dieng**, ville de Grenoble, administratrice du RTES, **Abderrahmane Djella**l, adjoint à la ville de Grenoble, **Laurent Duclos**, MCAE Isère Active, **Bertrand Gonon**, Saint-Etienne Métropole, **Marie-Louise Gourdon,** vice-présidente Pôle Azur Provence, **Cyril Kretzschmar**, conseiller à la nouvelle économie, nouveaux emplois, artisanat, et à l’économie sociale et solidaire, conseil régional Rhône-Alpes, administrateur du RTES, **Thomas Lacroix**, Scop La Péniche**, Colin Lemaître**, directeur du PTCE Culture et Coopération, **Nathalie Monge-Rodriguez**, conseillère ESS, Roannais Agglomération, **Marc Mossalgue,** directeur, Énergie Partagée, **Laurent PINET**, directeur général, ULISSE, **Pierre Ribeaud,** vice-président du conseil général de l’Isère et **Olivier Véran**, député de la 1ère circonscription de l’Isère.

Aux techniciens des collectivités co-organisatrices, et notamment à **Emmanuelle Bezal-Cescato**, chargée de mission Grenoble-Alpes Métropole, **Sylvie Jacquin D’Arras,** MIFE Loire Sud, et **Isabelle Vaillant**, chargée de mission économie sociale et solidaire, ville de Grenoble.



RTES - Janvier 2014
Imprimé sur papier recyclé par

rtes

Réseau des co**l**lectivités **Territoriales** pour une **Économie Solidaire**