

Grand Ouest
(Rennes)

Grand Est
(Nancy)

Sud Ouest
(Bordeaux)

Sud Est
(Grenoble)

Territoires & ESS

Coopérer pour changer d'échelle !

Jeudi 12 septembre 2013

Rennes

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

Actes des rencontres du Grand Ouest

Pourquoi ces journées?

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



“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, **une 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'Assemblée 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 de la rencontre du Grand Ouest, qui a eu lieu à Rennes.

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, les actes des 3 autres rencontres, la synthèse générale...

www.rtes.fr



Le RTES, c'est quoi ?



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.



“Ces rencontres sont des moments forts de visibilité, de réflexions sur les politiques de l'ESS, politiques que nous impulsions 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 (ARF). “Celui de la construction d'une économie de l'après-crise fondée sur un système de partage et de coopération et mus par un souci de mettre l'homme au coeur des projets. Les 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, quelles que soient les collectivités et les territoires”, souligne Claudy Lebreton, président de l'Assemblée des Départements de France (ADF) “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'AMF. “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 réseau

- Promouvoir les initiatives des territoires, à travers ses publications, son site Internet, l'organisation de rencontres...
- Valoriser auprès des institutions nationales et européennes 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

Éléments 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 durée 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.

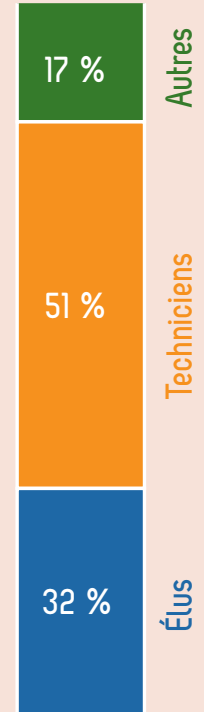
Décloisonner, coopérer, associer

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-organisateur :



Le mot de...

Annie Berger, conseillère municipale, déléguée à l'ESS, Ville de Caen, administratrice du RTESS



Si la question de l'ancrage 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, Région 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, ça 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'agglomération 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.

1 Nos collectivités face à l'ESS

Quelles activités ? Difficultés ? Atouts ? Perspectives ?

• L'économie sociale et solidaire est... de l'économie.

Car 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 : Région, qui peut être le moteur, Département, 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

Pour faciliter le rapprochement acteurs/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, contrat sectoriel 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, 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 financements

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.

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 Loire

Fabienne Renaud, conseillère régionale chargée de l’économie sociale et solidaire (ESS)



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. Cet te 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 encourage 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

Marie-Françoise Loison, Vice-présidente de la Communauté de Communes Caux Vallée de Seine



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 découlé la mise en place de projets basés 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, la DEC 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 de 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 ainsi 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’Economie 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 Créative 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 plate-forme 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 créative ”est partie prenante de la dynamique régionale «Bretagne Creative», réseau de l’innovation sociale ouverte, auquel participent déjà près d’une centaine de personnes.



Les foires à la bidouille : partager et coopérer “en vrai”

Organisés par l’association “Les petits débrouillards” Bretagne avec les acteurs des “Fab lab”, ces foires à la bidouilles, 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, à l’initiative de la démarche, finance le développement et la maintenance du site Eco-Sol-Brest. Mais aujourd’hui, pour les deux plate-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 témoignent 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, 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 «familiales», désacralisées, pour mieux les aimer, se les approprier et y réfléchir comme bien commun et enjeux stratégique pour la société”.

Pour aller plus loin :

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

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



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

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

L'ESS est un secteur riche ; ses politiques seront utiles et efficaces si elles sont co-construites avec les acteurs.

Sud-Ouest

Bérénice Vincent-Delpéyrat, 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.



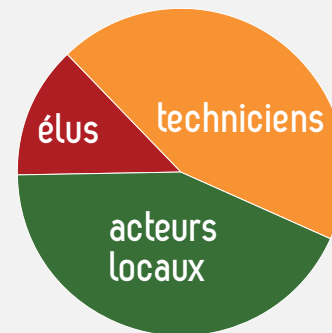
“Le statut d' élu demande de conjuguer performance et philosophie”

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.

378 participants



160 collectivités mobilisées



Nord-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 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-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'emploi**, 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 leur vision des politiques d'ESS et leur mise 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 difficulté et exclues de l'activité. Les systèmes associatifs ou coopératifs facilitent les parcours de transition professionnels 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 comme 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

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... “*Nous 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 la qualitatif plus que dans le quantitatif.*”

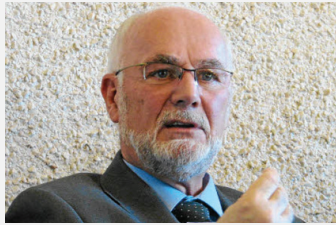
projets qui permettent de traiter, dans la globalité, les questions sociales en même temps que les questions de services, de culture... Il n'y a rien de pire que l'idée d'un développement social et solidaire considéré comme pouvant être bâti hors sol : la proximité et l'ancrage territorial sont extrêmement 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.”



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 naît 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 travaille 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'initiatives 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 terme idéologique. 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 la CUB ?

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. “*Cela 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 (12000 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

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, Région 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, **Emmanuelle Rousset**, directrice du pôle de développement de l'ESS Réso solidaire, **Fabienne Renaud**, conseillère régionale chargée de l'économie sociale et solidaire (ESS), 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 Ouest
(Rennes)

Grand Est
(Nancy)

Sud Ouest
(Bordeaux)

Sud Est
(Grenoble)



RTES - Janvier 2014
Imprimé sur papier recyclé par

