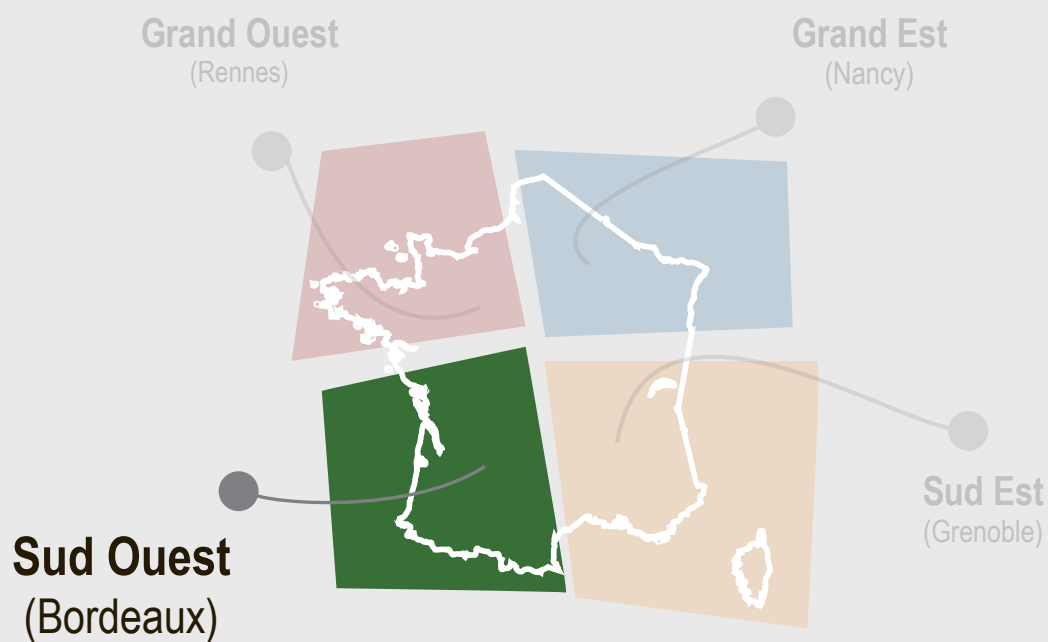




Territoires & ESS

Coopérer pour changer d'échelle !

Jeudi 12 septembre 2013

● Bordeaux

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

Actes des rencontres du Sud Ouest

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, que nous continuerons 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, 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 Sud Ouest, qui a eu lieu à Bordeaux.

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 cœur 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 RTES :

- 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 donnée 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.

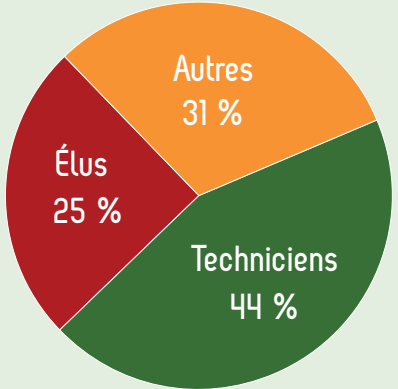
Décloisonner, coopérer, associer

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 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 Vincent-Delpeyrat, 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. ”

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'actions 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 terme 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 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 Schéma Régional de Développement Économique (SRDE).

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

Nicole Juyoux, 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 piochée 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 faite 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'associations d'acteurs qui adhèrent 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 reconnaître aux élus l'ESS comme vecteur de développement territorial 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 Gallerand. “*C'est un lieu de réflexion, de formation, ouverts 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, 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'il est teinté d'une culture du travail en réseau avec les acteurs locaux, le 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 Arevalo**. “*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 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 types 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 Vincent-Delpeyrat**, 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'élue, 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 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 Vincent-Delpeyrat**. “*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



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”. “Quand 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 droit 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'investit aussi le Réseau des Territoires pour l'Economie Solidaire (RTES), le Conseil National des Chambres Régionales à 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 ds 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**, avec trois sous-objectifs : développer l'ancrage territorial, contribuer à un développement local durable et tenir compte de tous les acteurs du territoire,
- **Des processus coopératifs**, avec deux sous-objectifs : encourager les coopérations et mutualisations variées, et favoriser la gouvernance citoyenne,
- **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 développées 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 “Cluster”, 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 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 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 mobilisations, de réflexions et d'expressions 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, en SCIC un restaurant d'insertion”,* 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, 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 avons 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”,* explique Stéphane Montuzet. *“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... 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]

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.”

L'ESS est un secteur riche ; ses politiques seront utiles et 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

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”

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.

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

Sud-Ouest

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



“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 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.

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).

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

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... “*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.*”



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

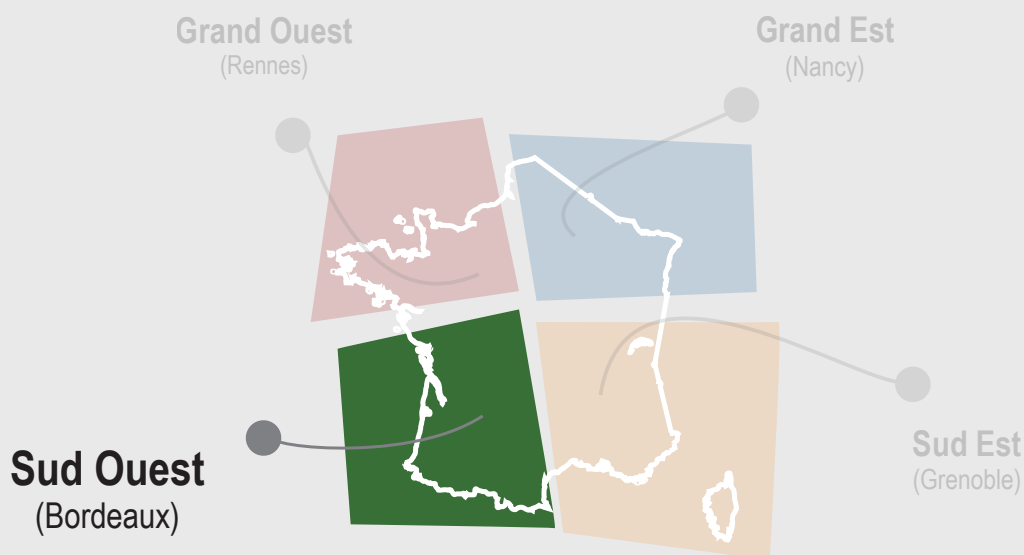
La commune de Tarnos a lancé la construction d'un Projet territorial de coopération sur l'ESS, projet qui a été retenu comme “PTCE” témoin en 2012. Ce pôle, qui regroupe une vingtaine d'acteurs de l'ESS, hébergera notamment un centre de formation, pour les métiers de services ou du BTP, géré en SCIC, 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) :

Michel Adam, Labo de l'ESS, **Henri Arévalo**, 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 Vincent-Delpeyrat**, 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, Chargée de mission économie sociale et solidaire, conseil régional d'Aquitaine.



RTES - Janvier 2014
Imprimé sur papier recyclé par

