

13

Coopérations territoriales & collectivités

> *Points de RepèrESS*



À partir de l'analyse d'initiatives territoriales et d'échanges au sein d'une communauté apprenante d'environ 70 acteur·rice·s, l'étude-action « *Accompagner et financer les coopérations territoriales au service de la transition écologique juste* » menée par le Labo de l'ESS à l'initiative du fonds de dotation Que Vol'Terre propose un **diagnostic partagé sur l'accompagnement et le financement des coopérations territoriales**, donnant lieu à des propositions concrètes et des pistes d'action restituées dans le rapport « *Vers une société de la coopération* » (2024).

La réflexion s'est poursuivie dans le cadre de chantiers coopératifs, cinq collectifs de travail expérimentant des réponses à différents enjeux identifiés dans le rapport : **la reconnaissance des métiers et la formation, le financement, l'accompagnement, les écosystèmes coopératifs territoriaux et le développement des coopérations territoriales.**

Il ressort de cette dynamique la conviction que les collectivités territoriales ont un rôle clé à jouer dans ces coopérations. **Ce Points de RepèrESS, co-réalisé par le Labo de l'ESS et le RTEs, est nourri des retours d'expériences et apprentissages issus de ces travaux.**

Mars 2025



1 Coopérations territoriales, de quoi parle-t-on ?

Par **coopération**, nous faisons référence à la définition portée par l'**Institut des territoires coopératifs** : « être co-auteur d'une œuvre commune ». Dans un processus de coopération, les buts de chacun-e peuvent être différents mais l'œuvre est commune, co-définie et co-construite.

Les **coopérations territoriales** désignent quant à elles des dynamiques de coopération entre une diversité de personnes et d'organisations (habitant-e-s, acteur-ric-e-s économiques et de la société civile, pouvoirs publics, acteur-ric-e-s de l'enseignement et de la recherche, etc.) qui développent ensemble un projet commun sur un territoire

Cette définition englobe diverses formes de **dynamiques collectives** – collectifs citoyens, pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), tiers-lieux, projets alimentaires territoriaux, etc. De natures diverses et plus ou moins formelles, ces initiatives ont en commun le fait d'**associer de multiples parties prenantes pour répondre aux besoins et produire une valeur ajoutée sociétale** sur les territoires où elles naissent et se développent.

Les **écosystèmes coopératifs territoriaux** sont la forme la plus aboutie de la coopération territoriale. Ils naissent à partir de multiples dynamiques de coopération qui, ensemble, font système dans des territoires et constituent de véritables espaces d'expérimentation et de transitions locales.

L'enjeu de la posture

Les coopérations territoriales supposent, de la part des parties prenantes, des postures spécifiques : il s'agit de dépasser les enjeux de représentations ou d'intérêts particuliers pour se mettre au service de l'intérêt du territoire. Dans ces dynamiques, l'élue peut jouer un rôle important de facilitateur, garant de la coopération à toutes les échelles, en capacité de gérer les contradictions, lever les résistances et embarquer largement. Les agent-e-s de collectivité ont notamment un rôle à jouer pour animer la transversalité avec les autres services, proposer une déclinaison opérationnelle, suivre la réalisation des projets, etc.

Inspiré par "[Les 4 Fantastiques des territoires en transition](#)" - La Fabrique des transitions

Les PTCE, une approche possible

Si certaines coopérations territoriales ne font référence à aucun modèle, d'autres sont au contraire modélisées, elles inscrivent leur démarche dans un cadre existant tout en devant s'adapter à leur territoire et leurs enjeux propres. C'est par exemple le cas des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) qui rassemblent sur un territoire donné, un ensemble d'acteur-ric-e-s de terrain (ESS, collectivités territoriales, des entreprises classiques, des universités, etc) autour d'un projet économique commun pour favoriser le développement territorial local ou des projets de filières économiques.

Des besoins en accompagnement et en financement spécifiques

La coopération prend du temps et les projets se définissent chemin faisant. Ces deux paramètres induisent des besoins en accompagnement et en **financement** sur la durée, particulièrement en phase d'émergence.

L'**accompagnement des coopérations territoriales** – qu'il concerne l'animation du processus coopératif ou un appui sur des enjeux techniques et/ou sectoriels – requiert des compétences et une posture spécifiques :

- Une posture particulière de facilitateur-ric-e, pour contribuer à développer les ressources du collectif et son autonomie.
- Une démarche « sur-mesure » adaptée au contexte, au territoire, à la diversité des acteur-ric-e-s et à l'objet visé.
- Une connaissance fine du territoire, de l'écosystème territorial et de son contexte économique et social.
- Un travail sur le collectif.
- Un partage d'expérience, un transfert de savoir-faire, si possible de pair-à-pair.

En matière de financement, leurs spécificités portent notamment sur :

- **La complexité des modèles économiques et juridiques** : les coopérations sont souvent confrontées à des blocages juridiques liés aux innovations qu'elles portent.
- **Le risque financier** : les coopérations territoriales ont souvent des modèles socio-économiques fragiles. Elles développent des expérimentations innovantes.
- **Une rentabilité incertaine, notamment à court terme** : dans les premières années, elles ont besoin de lever des capitaux immobilisés sur une longue durée et à faible intérêt, autrement dit des capitaux patients à intérêts modérés.

2

Collectivités, pourquoi soutenir les coopérations territoriales ?

Face aux défis sociaux et environnementaux auxquels les territoires sont confrontés, les dynamiques de coopération territoriale proposent des projets de transformation, tant du point de vue des modèles économiques, que des modes de gouvernance et de participation démocratique. Rompant avec les approches classiques du développement territorial fondées sur l'attractivité économique avec mise en concurrence, elles pensent le territoire comme un commun, à partir de ses besoins et de ce qui fait sa richesse.

- ▶ **Qualifier les besoins locaux**, en mettant autour de la table une diversité de personnes et structures ;
- ▶ **Favoriser des solutions cohérentes**, s'appuyant sur la complémentarité des points de vue et expertises de l'ensemble des parties prenantes ;
- ▶ **Inscrire la gestion des ressources locales dans une logique de commun**, préfigurant une nouvelle forme de gouvernance territoriale, plus démocratique ;
- ▶ **Favoriser un changement d'échelle** des actions portées par les acteur·rice·s engagé·e·s dans la transition, dans une logique de mutualisation (des moyens humains et financiers, d'espace et d'outils, de savoirs et de savoir-faire, etc.) plutôt que de multiplication ;
- ▶ **Contribuer à la résilience territoriale et à la cohésion sociale** à l'échelle d'un quartier, d'une ville, avec la création d'espaces et d'activités favorisant le lien social ;
- ▶ **Participer à la création et au développement de filières économiques** et à la création de valeur territorialisée.

3

Les leviers des collectivités pour soutenir les coopérations territoriales

- ▶ **Connaître, faire connaître et valoriser** les coopérations territoriales et leurs impacts
- ▶ **Faire émerger des réponses collectives** aux besoins des territoires, en s'appuyant par exemple sur des diagnostics territoriaux partagés
- ▶ **Co-construire** les politiques publiques, créer des **instances de gouvernance territoriale pluri-acteurs** publics et privés
- ▶ Mettre en place ou soutenir des **espaces d'échange et de concertation dans la durée**
- ▶ **Impulser ou s'impliquer dans des démarches collectives de coopération** (PTCE, tiers-lieux, territoires zéro chômeur de longue durée, etc.) ou dans des structures qui favorisent la coopération telles les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC)
- ▶ **Adapter les modes de contractualisation** pour favoriser les coopérations avec par exemple des appels à projets coopératifs, des appels à communs dont les termes sont travaillés en amont avec les acteurs

Expérience

L'**Eurométropole de Strasbourg** co-construit sa politique de l'ESS depuis 2010 dans le cadre du Conseil de l'ESS, instance de co-construction permanente, coprésidée par les collectivités (ville et métropole) et la CRESS. Une culture de la coopération s'est créée au fil du temps, de même qu'une écoute du territoire, qui a permis de développer une « co-responsabilité de territoire », soit la capacité à réfléchir collectivement aux enjeux et besoins de territoire et à inventer et concrétiser les solutions et outils nécessaires. La stratégie et le plan d'action pour le développement de l'innovation sociale, co-construits, ont donné lieu à la mise en place d'une expérimentation, le « Territoire 100% apprenant ». Au-delà d'un espace de parole et de travail partagé, le « Territoire 100% apprenant » a permis de créer de nouveaux outils pour le territoire : plateforme Okoté (plateforme de financement participatif) pour le soutien à l'innovation sociale, Matinales DémocroiséESS (espace d'accueil inconditionnel des porteur·rice·s de projet par une large partie de l'écosystème, séances d'entraide et de co-développement), démarche de mesure de l'impact territoriale (formation gratuite à l'attention des acteur·rice·s de l'ESS, financement à la levée des freins, etc.).

Les leviers des collectivités pour soutenir les coopérations territoriales (suite)

- **Soutenir** des dynamiques collectives **dans la durée** (financements pluriannuels...)
- Prendre en compte, dans le soutien aux structures, des **dimensions non monétaires** des modèles socio-économiques (mutualisation et don) et de la participation citoyenne
- **Former** agent·e·s et élu·e·s aux coopérations territoriales
- **Appuyer la structuration d'un écosystème d'accompagnement** des coopérations territoriales, notamment en soutenant l'intégration de briques d'accompagnement dédiées au sein des structures et réseaux existants et en favorisant la coopération entre opérateur·rice·s d'accompagnement aux dispositifs complémentaires.

Expérience

La **Région Bourgogne Franche Comté** soutient le Générateur BFC, dispositif composé de 6 opérateur·rice·s, qui vise à révéler les besoins et ressources des territoires, les transformer en projets économiques, environnementaux et sociétaux dans une dynamique collective en associant les habitant·e·s, les élu·e·s, les institutions et les acteur·rice·s socio-économiques des territoires accompagnés. L'un d'eux, Clus'Ter Jura, mène une étude-action autour de « l'Entrepreneuriat Coopératif de Territoire » dont la Région est partie prenante.

Expérience

Dans le cadre de sa politique de soutien au développement de l'ESS, **Toulouse Métropole** soutient France Active MPA-Occitanie et l'association Synethic pour porter et animer La Place, un programme d'accompagnement qui encourage les dynamiques collectives d'entreprises contribuant à la fois à la transition écologique et au développement économique des territoires en lien avec leurs stratégies d'achats responsables. La Place travaille à :

- Identifier les filières et opportunités de marchés sur le territoire,
- Identifier l'offre d'activités de l'ESS et les besoins de développement de ses entreprises,
- Accompagner la constitution de coopérations, la mise en place de groupements sur du court et moyen terme, la conception d'offres communes de service,
- Faciliter l'accès aux opportunités économiques de la commande publique.

Plus globalement, la démarche permet aux acteur·rice·s du territoire d'accéder collectivement à des opportunités de court terme mais aussi de structurer des coopérations à plus long terme, voire des filières d'activité sur le territoire.

Pour aller plus loin :

[Vers une société de la coopération](#), Le Labo de l'ESS, 2024

[Dynamiques collectives de transition dans les territoires](#), Le Labo de l'ESS, 2021

[Espace](#) centralisant les ressources des chantiers coopératifs

Points de RepèreESS : [Services d'intérêt économique général](#), RTES, 2023

Points de RepèreESS : [PTCE et collectivité](#), RTES, 2022

Guide RepèreESS : [L'ESS, une opportunité pour repenser la coopération et la transversalité](#), RTES et CITEGO, 2017

Guide RepèreESS : [Les rôles des collectivités locales dans les dynamiques de PTCE](#), RTES, 2016

Site internet de l'Institut des Territoires Coopératifs : instercoop.fr

Publication ["Les 4 Fantastiques des territoires en transition"](#), septembre 2022, La Fabrique des transitions

Le **Labo de l'ESS**, fondé en 2010, est le **think tank** dédié à l'ESS et engagé pour la transition écologique juste en France et en Europe. Depuis sa création, il étudie et rend compte des dynamiques de coopération territoriale et de leurs enjeux. Ses travaux sur les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) et les dynamiques collectives de transition dans les territoires font désormais référence.

Rendez-vous sur www.lelabo-ess.org

Le **Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire (RTES)** réunit aujourd'hui près de 200 collectivités, régions, départements, intercommunalités et communes, qui ont manifesté le besoin d'un espace d'échanges et de coordination nationale.

Créateur de liens, il met en relation les collectivités qui se retrouvent face à des questionnements, difficultés ou enjeux similaires dans la construction ou la mise en place de leurs politiques d'ESS.

Lieu ressource, il capitalise les expériences de ses collectivités adhérentes, en favorise le transfert, forme et informe les élus et techniciens.

Force de proposition, il porte la voix de ses adhérents pour renforcer l'appui des politiques publiques en ESS aux niveaux local, national et européen.

Pour rejoindre le réseau, rendez-vous sur www.rtes.fr