



13 & 14 juin 2013

## **Recherche & Innovation sociale**

Pôle de coopération économique, social et  
environnemental Sud Aquitaine (Landes)

Compte rendu de la visite apprenante des 13 et 14 juin 2013



Cette publication est cofinancée par l'Union européenne.  
L'Europe s'engage en France avec le Fonds social européen

# Pôle de coopération économique, social et environnemental Sud Aquitaine

## Visite apprenante

---

### Introduction

- Une **visite apprenante** organisée les 13 et 14 juin 2013
  - dans le cadre du **plan d'action partenarial « Développer les PTCE »** porté par le Labo de l'ESS, COORACE, le CN CRES, le RTES et le MES (action « PTCE, emploi durable et sécurisation des parcours socio professionnels » pilotée par COORACE)
  - dans le cadre des **travaux de la R&IS COORACE** pour caractériser et accompagner l'évolution des missions et métiers de nos entreprises, vers un nouveau cadre de références commun à l'horizon 2015
- **8 participants**, dont :
  - 2 représentantes du COORACE national
  - 3 adhérents COORACE : GDID – *GES* (13), MSSV – *AI + ETTI* (85), POE - *AI* (79)
  - 3 représentants et partenaires du Labo de l'ESS, dont 2 chercheurs.
- Nos hôtes :
  - Stéphane MONTUZET, directeur du CBE du Seignanx ;
  - Laurent REBIERE, directeur du FJT de Tarnos et de la SCIC PERF ;
  - et les dirigeants et salariés des différentes entreprises du pôle

## Pôle de coopération économique, social et environnemental Sud Aquitaine

### Visite apprenante

---

### Tarnos, « un territoire qui s'est construit en réactivité »

« Comprendre le territoire permet de comprendre le parti pris de la coopération territoriale »

- **Tarnos (Landes) :**
  - Commune de 12000 habitants, au cœur de l'agglomération bayonnaise (Pays Basque), mais située dans le département voisin
  - Industrielle, au centre d'une zone industrielle portuaire de plus de 300 ha (75% du port de Bayonne, en foncier et en emplois),
  - Communiste depuis 90 ans.
- Dans les années 1970, la **restructuration industrielle** détruit près de 1000 emplois et entraîne une prise de conscience des élus sur la nécessité d'investir le **développement économique**, avec les acteurs socio économiques du territoire (entreprises, syndicats, militants)
- Aujourd'hui, un pôle installé au cœur d'une **zone d'activité** comprenant des entreprises de toutes tailles et secteurs (ex. Groupe SAFRAN, BTP, artisanat, zones commerciales en cours d'implantation)

# Pôle de coopération économique, social et environnemental Sud Aquitaine

## Visite apprenante

---

### Une dynamique territoriale en plusieurs grands temps

#### 1. Années 1970 et 80 : La mobilisation d'élus et d'acteurs locaux pour l'insertion dans l'emploi des jeunes, et plus ...

- Création en 1972 d'un **FJT** pour héberger les jeunes et les former aux nouveaux secteurs industriels qui s'installent sur le territoire à travers une pédagogie active.
  - ➔ Diversification de l'offre de formation et d'accompagnement vers l'emploi à destination des jeunes (création du centre de formation PERF)
  - ➔ puis ouverture à un public plus large de demandeurs d'emplois du territoire
- Mise en place d'un **comité local pour l'emploi** (soutien de l'Etat aux territoires s'engageant dans des dynamiques partenariales avec des acteurs socio économiques dans le cadre des premières lois de décentralisation)

# Pôle de coopération économique, social et environnemental Sud Aquitaine

## Visite apprenante

---

### Une dynamique territoriale en plusieurs grands temps

#### 2. Années 1990 : la « mise en conviction » autour d'un projet de développement socio économique intégré, animée par le CBE

D'un regroupement informel d'élus locaux, le Comité de Bassin d'Emploi devient :

- une association loi 1901 **CBE avec 4 collègues** (collectivités, entreprises, syndicats de salariés, société civile) en 1993,
- **l'espace de réflexion, de délibération territoriale** sur les questions **économiques et sociales** et de **développement opérationnel** sur la communauté de communes du Seignanx (les communes n'ont plus de services développement économique)
- le **garant d'un projet de développement socio économique intégré** pour le territoire issu du débat territorial (Assises en 1999), qui lie développement économique, développement social, participation citoyenne, dans le contenu et les manières de faire (Conseil de développement économique) .
- **Lieu d'ingénierie opérationnelle d'une multiplicité d'outils** au service de ce projet, permettant développement socio économique porté sur le territoire

# Pôle de coopération économique, social et environnemental Sud Aquitaine

## Visite apprenante

---

### Une dynamique territoriale en plusieurs grands temps

#### 3. Années 2000 : la démultiplication des espaces de mobilisation entrepreneuriaux et d'ESS au service du développement territorial

Autour du **CBE** qui gère également un **PLIE** et anime une dynamique de **GPEC territoriale** avec 100 employeurs du territoire et du **FJT de Tarnos** se créent et montent en charge une **multiplicité d'entreprises, outils de développement économique et d'insertion socio professionnelle** :

- **EI ITEMS** en 1998 sur les métiers du bâtiment, des espaces verts, de la propreté : 11 salariés en parcours + 6 permanents en 2012,
- **Restaurant d'insertion SCIC EOLE en 2006**, qui prépare aujourd'hui 5000 repas/j pour la restauration inter entreprise, le portage de repas individuel et collectif (FJT, écoles, maisons de retraite) : 14 salariés en parcours + 34 permanents, 4 M d'€ de CA en 2012
- **GEIQ BTP** (alternance pour la qualification) créé en 1999 : 127 salariés pour 82 ETP, 140 entreprises adhérentes, 95000 h, 1,9 M € de CA en 2012
- **CAE SCIC INTERSTICES** en 2002, couveuse territoriale : accompagnement de porteurs de projets (55/an), fonction d'animation territoriale, fonction d'incubation d'activités d'utilité sociale
- **Groupe d'employeurs GENESE** en 2006 (mutualisation et sécurisation de l'emploi à temps partagé) : 50 salariés, 20 ETP, 25 entreprises adhérentes, 30000 h de MAD.
- **GEIQ interpro** en 2010 (industrie, commerces – services tertiaire, connexe bâtiment): 25 salariés, 15 ETP, 30 entreprises adhérentes, 19 000h, 375 k € de CA en 2012
- Transformation du Centre de Formation en **SCIC PERF** (2012, 60000h de formation, CA 420 K €).

# Pôle de coopération économique, social et environnemental Sud Aquitaine

## Visite apprenante

---

### Une dynamique territoriale en plusieurs grands temps

#### 4. Années 2010 : formalisation et changement d'échelle de la dynamique de coopération autour d'un pôle structurant

La mise en mouvement autour du Pôle Territorial de Coopération Economique, Sociale et Environnementale Sud Aquitaine permet d'incarner **une nouvelle étape du processus de coopération territoriale engagé depuis plusieurs décennies.**

→ **Mise en place d'une coopération en cercles concentriques**, sans centralité excessive, en travaillant à un partage des valeurs

- Une **mutualisation** plus grande entre les entreprises d'ESS créées sur le territoire :
  - de gouvernance : comité de direction territorial, croisements entre les différents CA
  - financière : croisements des fonds de trésorerie entre les structures
  - de services et projets ;
  - de locaux et moyens : emménagement d'un nouvel ensemble immobilier (friche industrielle), acheté et remis en état par le CBE (avec notamment une subvention du PIA Alternance pour la SCIC PERF)
- Une **coopération avec 2 niveaux** :
  - Un pacte : pour les acteurs initiateurs et au cœur de la démarche
  - Un charte : pour la coopération avec les autres acteurs économiques du territoire, les engageant notamment à travailler sur la qualité de l'emploi (installation de zones commerciales)

# Pôle de coopération économique, social et environnemental Sud Aquitaine

## Visite apprenante

---

### Une dynamique territoriale en plusieurs grands temps

#### 4. Années 2010 : formalisation et changement d'échelle de la dynamique de coopération autour d'un pôle structurant

La structuration du Pôle marque également un **changement d'échelle et une volonté d'inscription dans le temps** :

- Déploiement de **nouvelles fonctions** :
  - **ingénierie** au service du développement économique et social de territoires et de l'innovation sociale
  - **modélisation** de la méthode, pour démontrer (« on peut le faire ») et pour assurer le transfert
- **Changement d'échelle** : déploiement de l'offre d'appui à l'ingénierie et à l'essaimage sur le **Sud Aquitaine**
- Montée en charge de la **formation à visée territoriale** à travers la SCIC PERF :
  - au service du développement économique du territoire (notamment dans le secteur du BTP / éco habitat en lien étroit avec les entreprises, actrices de la formation)
  - Au service de la formation d'acteurs de l'ESS, de la diffusion des valeurs des initiateurs du Pôle à d'autres / aux nouvelles générations.



# Pôle de coopération économique, social et environnemental Sud Aquitaine

## Visite apprenante

---

### La coopération au service du développement socio économique territorial

#### Clefs de réussite

#### → Un projet politique partagé, mis en mouvement et en pratique

- **La volonté de transformation sociale** : permettre à chacun d'être acteur / d'avoir sa place dans les échanges économiques et sociaux à l'échelle locale
  - « Ne pas se plier à l'ordre établi, identifier en permanence sur qui et sur quoi peser »
- **La mise en pratique des valeurs et principes de l'ESS**
  - avec le choix de statuts d'ESS (associations, SCIC et CAE)
  - et la mise en œuvre des valeurs et principes d'ESS :
    - ✓ Non lucrativité individuelle
    - ✓ Hybridation financière et redistribution territoriale en circuits courts :
      - Les entreprises ont la majorité du capital des SCIC mais sont en minorité dans la prise de décision
      - l'économie finance la fonction insertion, la solidarité
      - Les collectivités financent la fonction d'ingénierie territoriale
    - ✓ Entrepreneurat collectif

# Pôle de coopération économique, social et environnemental Sud Aquitaine

## Visite apprenante

---

### La coopération au service du développement socio économique territorial

#### Clefs de réussite

→ **Un projet politique partagé, mis en mouvement et en pratique**

**Une vision émancipatrice de l'emploi en entreprise**, concrétisée dans un chantier permanent autour de **la qualité de l'emploi** :

- ✓ En interne aux entreprises d'ESS :
  - participation des salariés via l'intéressement,
  - Participation à la gouvernance (SCIC),
  - dialogue social,
- ✓ Auprès des entreprises du territoire :
  - Travail sur les conditions d'emploi avec les entreprises grâce à l'emploi partagé (GE) et à l'alternance (GEIQ) : étapes vers la création, l'internalisation du poste et l'intégration durable dans l'entreprise ;
  - Chantier territorial autour de la sécurité au travail comme un élément de GRH (avec l'ANACT et l'ARACT) : améliorer les pratiques RH et renforcer les compétences des salariés (programme de formation à destination des entreprises du territoire)
  - Zone commerciale : contrat d'objectif à destination des entreprises qui s'implanteront pour lutter contre la précarité de l'emploi (notamment grâce à l'emploi partagé)

# Pôle de coopération économique, social et environnemental Sud Aquitaine

## Visite apprenante

---

### La coopération au service du développement socio économique territorial

#### Clefs de réussite

→ **Un processus inscrit dans la durée, caractérisé par :**

- **Une méthode d'action :**

- Anticiper et partir de constats partagés (s'appuyer sur le collectif),
- dédier les moyens nécessaires à l'ingénierie (économique et financière notamment),
- expérimenter puis faire monter en puissance les outils,
- dans une logique de complémentarité et d'adaptation permanente.

- **Une ligne stratégique** qui préside à toute création – transformation de structure :

- chaque nouvel outil vient remplir une fonction complémentaire pour le développement, l'emploi de qualité et la sécurisation des parcours professionnels
- en recherchant la multiplication des espaces de mobilisation, d'innovation, de débat et d'échanges économiques (éviter une trop forte centralité, inscrire dans la durée)

- **Une approche pragmatique**

- les organisations sont positionnées comme des outils et non comme des fins en soi (quitte à en changer le statut et les rôles).
- Logique de « cheval de Troie » sur le tissu économique : tous les outils sont impliqués étroitement les entreprises (adhérentes, sociétaires, etc.)
- Recherche permanente de nouvelles réponses aux besoins émergents du territoire

# Pôle de coopération économique, social et environnemental Sud Aquitaine

## Visite apprenante

---

### La coopération au service du développement socio économique territorial

#### Clefs de réussite

##### → Des personnes motrices

- La place essentielle d'une **pluralité de profils / légitimités** :
  - **Militants**
  - **Développeur**
  - **Entrepreneurs**
- Une **dynamique collective** s'appuyant sur un **duo moteur** (directeur du FJT et directeur du CBE, deux leaders passionnés par le territoire)
- Une **exigence d'anticipation, d'adaptation, de remise en question permanente**
- Un travail sur la **modélisation des méthodes et la transmission des valeurs pour préparer des relais et l'avenir**, au-delà des initiateurs.

# Pôle de coopération économique, social et environnemental Sud Aquitaine

## Visite apprenante

---

### La coopération au service du développement socio économique territorial

#### Quelques points de vigilance et enjeux

- Ré inventer un **processus démocratique** autour des questions économiques et sociales, mobilisant les citoyens
- Eviter la consécration d'une **techno structure** éloignée des réalités de terrain
- Réussir le **changement d'échelle** sans perdre le pragmatisme
- Réussir le « passage de relais », la **transmission**, l'actualisation des mises en pratiques , au-delà des personnes motrices qui ont initié le Pôle

# Pôle de coopération économique, social et environnemental Sud Aquitaine

## Visite apprenante

---

### La coopération au service du développement socio économique territorial

#### Quelques leçons retirées par les participants

*« Sur mon territoire, il s'agit de créer une dynamique de changement pour que le développement économique intègre la sécurisation de parcours. Tout l'enjeu est de voir quelle dynamique peut amener ce changement et comment l'AI peut en être vecteur. »*

*« Comment relier les acteurs éparpillés sur un territoire pour porter un projet commun, collectif, toujours à partir des besoins du territoire ? »*

*« Conforte l'option prise par COORACE d'accompagner les adhérents dans un changement de posture, pour qu'ils déploient une multiplicité d'outils au service du territoire. »*

*« Pointe la difficulté pour COORACE de concrétiser un projet politique très ambitieux à portée sociétale (au-delà des logiques de structures) .»*

*« Dans le réseau COORACE, on sent que vont émerger une multiplicité / diversité d'initiatives qui vont poser un enjeu de cohérence , à garantir autour d'un projet et de principes communs.»*

*« Prendre du recul, réfléchir, mutualiser, échanger, découvrir ».*

*« Créer un réseau d'acteurs qui dépasse notre sphère quotidienne »*