

## Dossier CITEGO<sup>1</sup> sur les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE)

« Développer une économie territoriale durable grâce aux PTCE »

### SOMMAIRE

1. Fiche d'introduction.....	2
1.1. Les PTCE étudiés et les personnes interviewées	
1.2. Méthodologie	
1.3. Typologie des PTCE	
2. Etudes de cas PTCE .....	5
2.1. Pôle Sud Aquitain (Aquitaine) .....	5
2.2. Eco Domaine de Bouquetot (Basse Normandie).....	8
2.3. Les Articuluteurs (Bretagne).....	12
2.4. Eoliennes en Pays de Vilaine (Bretagne) .....	16
2.5. De Fil En Réseaux (Limousin).....	19
2.6. Initiatives et Cité devenu Lille MétroPôle Solidaire (Nord-Pas-de-Calais) .....	23
2.7. Fontaine O Livres (Ile-de-France) .....	26
2.8. Paris Mix (Ile-de-France).....	30
2.9. Pôle Sud Archer (Rhône-Alpes) .....	33
2.10. Culture & Coopération (Rhône-Alpes).....	36
2.11. Domb'Innov (Rhône-Alpes) .....	40
3. Analyse globale des études de cas .....	44
3.1. Identification des points forts, points faibles, opportunités et menaces	
3.2. Développer des options stratégiques	
3.3. Eclairage sur la Gouvernance et la Coopération	

<sup>1</sup> Cités territoires gouvernance pour une transition vers des territoires et des sociétés durables. CITEGO est un site international de ressources documentaires : <http://www.citego.info/?Qu-est-ce-que-Citego>

## 1. Fiche d'introduction

### 1.1. Les PTCE étudiés et les personnes interviewées

- 1) Pôle Sud Aquitain à Tarnos (Aquitaine) : *Stéphane MONTUZET*, directeur
- 2) Eco-Domaine de Bouquetot dans le Calvados (Basse Normandie) : *Laurent LESCEVE*, co-président
- 3) La Coursive Boutaric à Dijon (Bourgogne) : *Frédéric MENARD*, président \*
- 4) Les Articulteurs, Ille-et-Vilaine (Bretagne) : *Marco FELEZ*, directeur, et *Alban COGREL*, coordinateur
- 5) Eoliennes en Pays de Vilaine, Ille-et-Vilaine (Bretagne) : *Pierre JOUDAIN*, coordinateur
- 6) De Fil en Réseaux dans la Creuse (Limousin) : *Frédéric THOMAS*, coordinateur
- 7) InitiativesETcité - Lille MétroPôle Solidaire (Nord-Pas-de-Calais) : *Elena FERNANDES*, coordinatrice
- 8) Fontaine O Livres à Paris Nord Est (Ile-de-France) : *Yann CHAPIN*, directeur
- 9) Paris Mix à Paris Est (Ile-de-France) : *Marjorie CAVAYE*, coordinatrice
- 10) Pôle Sud Archer à Romans (Rhône-Alpes) : *Christophe CHEVALLIER*, directeur
- 11) Culture et Coopération à Saint-Etienne (Rhône-Alpes) : *Colin LEMAITRE*, coordinateur
- 12) Domb'Innov dans l'Ain (Rhône-Alpes) : *Armand ROSENBERG*, directeur/coordonateur

\* Cette initiative a été étudiée mais la fiche expérience n'est pas retranscrite dans ce dossier.

### 1.2. Méthodologie

Etudes de cas réalisées par entretien téléphonique approfondi et semi-directif ayant donné lieu à une relecture par le LABO de l'ESS ainsi qu'une validation des informations par les responsables des PTCE.

### 1.3. Typologie des PTCE

A travers la réalisation de ces douze études de cas de Pôles Territoriaux de Coopération Economique, nous pouvons dresser une première typologie permettant de mieux cerner leurs dimensions communes par-delà leur diversité et leur complexité dans un environnement territorial distinct.

#### a) Des initiatives locales anciennes

L'ensemble des pôles témoins est la résultante d'initiatives locales d'acteurs de l'économie sociale et solidaire engagés sur plusieurs années. En effet, l'origine de ces regroupements d'acteurs, devenus pôles témoins en 2011, a entre 7 à 20 ans d'ancienneté. Neuf d'entre eux ont plus de 10 ans d'expérience de regroupement, de coopération et de mutualisation.

#### b) Des dynamiques associatives

Une majorité de PTCE est issue de dynamiques associatives. Deux relèvent de groupements d'entreprises sociales (Pôle Sud Archer) et d'économie sociale et solidaires (Initiatives et Cité) et un d'un Comité de bassin d'emploi (Pôle Sud Aquitain).

Les douze PTCE rassemblent en moyenne une vingtaine de structures. La majorité d'entre elles sont des organisations relevant de l'ESS. Quelques entreprises traditionnelles socialement responsables sont repérables comme parties prenantes actives.

#### c) Des situations géographiques souvent enclavées

Les pôles se situent majoritairement sur un territoire soit **désindustrialisé** (Pôle Sud Aquitain et Pole Sud Archer, Culture et Coopération, Initiatives et Cité) ; **périurbain** (Domb'Innov) ; **ruraux** (Eco-domaine de Bouquetot, De fil en réseaux, les Articulteurs, Eoliennes en Pays de Vilaine) ou dans des **quartiers populaires urbains** (Coursive Boutaric, Paris Mix et Fontaine O Livres). C'est aussi en réaction à ces situations

d'enclavement que se mettent en place des regroupements coopératifs à même de favoriser et insuffler le développement local de ces territoires.

#### **d) Une diversité de types d'activité**

Trois types d'activités sont repérables :

- *Activités de production*  
Agriculture & agroalimentaire ; énergies renouvelables ; artisanat ; construction et habitat ; récupération et recyclage.
- *Activités d'ingénierie de développement économique local*  
Développement local ; entrepreneuriat ; service aux entreprises ; gestion des dispositifs sociaux ; formation ; service à la personne ; investissement citoyen ; tourisme vert.
- *Activités de types artisanales*  
Arts et Culture ; Musique ; filière livre ; animation de réseaux professionnels.

#### **e) Des leaders coopératifs, moteurs du pôle au service d'un collectif d'acteurs**

On retrouve à la tête d'une grande partie des PTCE des figures emblématiques, voire charismatiques, qui ont su fédérer un ensemble d'acteurs privés et publics pour porter un projet de coopération économique territoriale. Il est à noter que l'ensemble des pôles est pilotée par des hommes.

#### **f) Un lieu commun, point de départ ou moment structurant de la coopération**

Plus de la moitié des pôles témoins disposent d'un lieu où sont regroupés une partie des structures composant le pôle. Si le lieu est le point de départ de certains PTCE, il est souvent une étape structurante d'une coopération visible et reconnue localement comme légitime par les partenaires du territoire.

#### **g) Des logiques de coopération**

Elles sont la base de tous les pôles et leur raison d'être. Ces coopérations sont hétéroclites et très nombreuses. On peut les regrouper en trois types :

##### Logiques de mutualisation

On retrouve sur l'ensemble des pôles un partage des locaux, des services et des compétences variées et croisées pour le projet global. A noter que sur cinq pôles, des regroupements d'employeur<sup>2</sup> ont été mis en place pour sécuriser les emplois créés.

##### Logiques d'interactions et de créations

Des outils et processus facilitant la coopération sont réfléchis, inventés afin d'instaurer le mode coopératif dans la logique de construction de projets

Sur l'ensemble des pôles, des groupes de travail thématiques conjuguent les compétences pour favoriser les réflexions communes et les actions concrètes.

Cela génère la création d'activités nouvelles et une offre de services commune relevant de la coopération. De nombreux outils collectifs ont été créés comme par exemple la Mix Box et la Citizen Box (Paris Mix) ; le Mixeur (Culture et Coopération) : la « fagoteuse sarmenteuse » (Domb'Innov). L'interdépendance des activités sur l'éco-domaine de Bouquetot permet à chaque membre d'en retirer des ressources par leur proximité ; c'est grâce au maillage des compétences de structures de Fil en Réseaux que des porteurs de projets peuvent s'installer durablement sur son territoire rural paupérisé. La mixité entre professionnel et habitant sur la Coursive Boutaric favorise l'émergence d'événements culturels et collectifs coproduits. L'initiative citoyenne est la base de la création d'un parc éolien sur le PTCE Eoliennes en Pays de Vilaine.

##### Logiques d'animation

L'organisation d'événements conviviaux regroupant tous les membres des pôles sous des formes multiples (petit-déjeuner, repas thématique, marché solidaire, fête populaire, etc.) consolident les relations inter structures et favorisent les rencontres inter individuelles qui sont propices aux coopérations présentes et

---

<sup>2</sup> Groupement d'employeur : on les retrouve sur plusieurs PTCE : Pole Sud Aquitain, Eco domaine de Bouquetot, Culture et coopération, Paris Mix.

futures sur la base d'un terreau de confiance solide. Cette bienveillance et cet esprit de convivialité est nécessaire pour favoriser l'intelligence collective.

Les formations thématiques organisées par une majorité de PTCE sont propices au développement de compétences, aux rencontres entre PTCE et permettent d'instaurer une culture commune.

#### **h) Dynamiques de projets et d'activités innovantes et durables facilités par la recherche et développement**

La force de ces pôles est d'entreprendre et de créer continuellement. La force du collectif de structures est propice à l'émergence et à la consolidation de projets d'envergure.

A titre d'exemple, Domb'Innov crée une entreprise sociale par an et Pôle Sud Archer favorise la reprise de la fabrication industrielle.

L'appui de la recherche et développement pour développer la construction de projets collectifs est présente sur une majorité de pôle. Ainsi, une recherche action menée sur le PTCE des Articulteurs a permis de développer le pôle autour de la notion de ressource territoriale et des impacts économiques et sociaux de la démarche. Une apprentie en Master 2 commercialisation du livre sur Fontaine O livres a permis la création d'un catalogue de valorisation de l'édition indépendante en bibliothèques.

#### **i) D'une animation collective informelle à une coordination structurée**

L'émergence des PTCE repose souvent sur des engagements volontaires et une coordination informelle souvent assurée par des dirigeants d'entreprises déjà très pris par leur propre fonction.

Plus le pôle se développe, plus la structuration de fonctions autonome d'animation, de coordination, de développement et de communication se manifest, supposant investissement conséquent en ressources humaines dont la soutenabilité économique est enjeu majeur.

#### **j) Un Soutien inégal des collectivités territoriales et de l'Etat**

Les collectivités territoriales qui ont largement soutenu et même, pour certains, impulsé les initiatives prônent la pérennisation de ces pôles au regard de leur utilité sociétale et économique sur le territoire. Si les aides au financement de matériel, sur un projet spécifique et même sur l'achat d'un lieu sont effectives, ils ne financent que partiellement (Contrats tremplin ou aidés) les moyens humains nécessaires pour permettre au pôle de se développer.

L'appel à projet national lancé par l'Etat fin 2013 pour soutenir le développement des PTCE permet de répondre pour partie à ce besoin de financement.

Mais au-delà des 23 PTCE lauréats qui disposent désormais d'une aide triennale et d'une reconnaissance nationale, nombre de PTCE aux dynamiques prometteuses méritent une mise en visibilité et un soutien des pouvoirs publics nationaux et locaux mobilisant d'autres politiques et lignes de financements. Sans démarche inclusive d'accompagnement, l'appel à expérimentation risque d'avoir des effets d'entraînement limités pour l'ensemble des coopérations économiques territoriales initiées par l'ESS.

#### **k) Un modèle économique hybride à consolider**

Le modèle économique de tous ces pôles n'est pas sécurisé et reste fragile.

Sur l'ensemble des pôles on constate la diversité de ressources mobilisées (hybridation des ressources). L'apport des cotisations des membres, les ressources propres dégagées par les multiples projets coopératifs, l'engagement bénévole et le mécénat en termes d'ingénierie et de fonctionnement représentent globalement un autofinancement inférieur à 50 %. Les financements publics nationaux et européens restent une ressource prépondérante sur la majorité des pôles.

Le défi restant à relever est de consolider l'existant en assurant leur développement.

Les restrictions budgétaires publiques récurrentes fragilisent leur développement et leur pérennité. Le soutien apporté par les pouvoirs publics doit se poursuivre et s'amplifier afin de favoriser le développement durable des territoires initié par ces PTCE.

## 2. Etudes de cas PTCE

### 2.1. Pôle Sud Aquitain (Aquitaine)

*« La coopération publique et privée au service  
d'un développement économique et social du territoire »*

#### **Résumé**

Situé à Tarnos dans les Landes, le Pôle Sud Aquitain est le résultat d'une culture de coopération qui trouve son origine dans la mobilisation d'acteurs et d'élus locaux suite au processus de désindustrialisation des années 70. Le Comité de bassin d'emploi (CBE) du Seignanx, au cœur de l'Agglomération bayonnaise qui compte plus de 200 000 habitants, est le creuset de cette dynamique partagée de développement économique et social. Cela va générer dans les années 2000 la création d'une dizaine d'entreprises et de dispositifs, aujourd'hui parties prenantes d'un Pôle Territorial de coopération économique (PTCE). Groupements d'employeurs, Sociétés coopératives d'intérêt collectif, entreprises d'insertion, coopératives d'activités et d'emplois .... Toutes ces organisations ont pour point commun de mobiliser le tissu entrepreneurial et les collectivités locales autour de projets d'insertion et de formation professionnelle, d'accompagnement et de création d'activités. Sa particularité géographique d'être situé à l'extrême d'un département et à proximité d'un autre le place dans un contexte politico économique particulier qui favorise la réactivité des acteurs pour faire vivre durablement ce territoire doté d'une identité forte.

Dès 2010, émerge le concept de Pôle de Coopération avec la volonté de gagner en lisibilité, en moyens d'actions et de se regrouper. Il se traduit concrètement par le regroupement d'une vingtaine de structures de l'Economie sociale et solidaire (ESS) qui représentent 150 emplois sur le site, pour un chiffre d'affaires global de 10 millions d'euros. Cet ancrage géographique dans un lieu commun se double d'un élargissement du rayonnement territorial des projets et des partenaires du Pôle à l'ensemble du territoire Sud-Aquitain.

#### **Genèse**

La succession de crises économiques et sociales amorcée dès les années 70, à la suite d'une période de désindustrialisation massive, a suscité depuis plus de 20 ans une prise de conscience politique très forte pour sauvegarder l'emploi sur le territoire. Une première traduction a été la création d'un foyer de jeunes travailleurs afin de retisser une économie sinistrée. En 1982, la mise en place d'un comité local pour l'emploi (devenu 10 ans après le CBE) a donné le ton d'une action de développement participative, transversale (des collectivités aux entreprises), au sein d'une organisation associative. La création régulière d'entreprises basées sur les valeurs et les statuts de l'économie sociale et solidaire a permis de maintenir et de recréer des emplois non délocalisables répondant aux besoins du territoire.

#### **Objectifs et activités**

Le processus de développement sur ce territoire se façonne avec les acteurs locaux et les élus du territoire autour du Comité de Bassin d'emploi de Seignanx.

L'ESS est un cadre d'action du développement des territoires : ce pôle pratique et souhaite diffuser des valeurs propres à l'ESS en développant des logiques de mutualisation de services et de projets. Il met en place une ingénierie de recherche et de développement dans une optique d'innovation sociale et il favorise l'émergence de projets et la création de nouvelles activités.

#### **Les parties prenantes**

Le comité du Bassin d'emploi qui est le véritable moteur de ce pôle a privilégié des activités d'insertion et de formation professionnelle en s'appuyant sur la dynamique historique d'un **Foyer de Jeunes Travailleurs**.

Au fil des années, de multiples entreprises, services ont été créés, véritables outils de développement économique et social. Le CBE a mis en place en 1997, un **Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi**, dispositif d'insertion à l'attention des publics les plus éloignés de l'emploi sur un territoire.

En 1998, une **Entreprise d'Insertion ITEMS** a été créée autour des métiers du bâtiment, des espaces verts et de la propreté. Puis, un **Groupement d'Employeur d'Insertion et de Qualification (GEIQ) dans le domaine du Bâtiment Travaux Publics** s'est organisé en 1999 ; il comprend 140 entreprises adhérentes.

C'est en 2002, que se fonde une coopérative d'activités et d'emploi du nom d'**Interstices**. Issue de la première vague des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif, cette entreprise accompagne 55 projets par an en moyenne et a une double fonction d'animateur territorial et d'incubateur d'activités d'utilité sociale.

En 2006, une première étape de regroupement entre certains de ces acteurs se met en place dans un bâtiment de 2500 m<sup>2</sup> qui entraîne de nouvelles coopérations et créations d'entreprises :

- un **restaurant d'insertion** inter-entreprises, la **SCIC EOLE** qui a une fonction de portage de repas individuels et collectifs et qui les propose à un coût abordable de 6 euros et 50 centimes en privilégiant pour plus de la moitié de la distribution de produits locaux ;
- un **Groupement d'Employeurs GENESE** qui mutualise et sécurise des emplois à temps partagé pour 50 entreprises adhérentes.

En 2010 un deuxième **GEIQ interprofessionnel** est né (Industrie, commerces et service tertiaire, connexe bâtiment). Il compte, aujourd'hui, plus de 30 entreprises adhérentes.

Enfin, en 2012, le centre de formation existant depuis 1972 du nom de **PERF** a été transformé en Société coopérative d'intérêt collectif afin d'en assurer sa pérennité et d'asseoir sa dimension territoriale.

Autour de ces entreprises pilotes dont trois sont sous forme de Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif, collaborent dans l'immeuble des acteurs comme l'URSCOP, Aquitaine active et Uniformation.

Une centaine d'entreprises du bâtiment, les entreprises de la zone industrielle de Tarnos et celles du pôle aéronautique, trois OPCA ainsi que les collectivités locales et territoriales sont également parties prenantes du développement du pôle.

### **Gouvernance**

Les acteurs du pôle ont fait le choix de ne pas poser en tant que tel une structure juridique propre. Cette position a été voulue par l'ensemble des acteurs publics et privés en confiant l'animation et le portage du pôle au Comité de bassin d'emploi, existant depuis 1993. Son Conseil d'administration regroupe vingt personnes qui représentent différents collèges : collectivités, entreprises, représentants de syndicats de salariés, acteurs de l'économie sociale et solidaire. La plupart des entreprises parties prenantes du Pôle sont issues et membres du CBE. En outre, les liens entre les entreprises se traduisent par des participations croisées dans les conseils d'administration, des coopérations bilatérales et des processus d'essaimage sur d'autres territoires.

Cette gouvernance déléguée au CBE est donc le résultat d'une culture partagée de la coopération éprouvée par plusieurs réalisations concrètes et mise en musique par deux personnes qui sont au cœur du projet de PTCE: Le Directeur du CBE, également Directeur de la couveuse d'activités, et le Directeur du Foyer des Jeunes Travailleurs, également Secrétaire au Conseil d'administration du CBE et gérant bénévole du centre de formation. Depuis plus de dix ans, leur rôle au sein du pôle consiste à fédérer les acteurs sociaux et économiques, à proposer des projets de développement et d'innovation sociale et de les mettre en œuvre.

Autour de ce duo est venu progressivement s'ajouter un cercle de dirigeants d'entreprises créées par le CBE, ainsi que des élus clés de la Commune de Tarnos, de la Communauté de communes du Seignanx et du Conseil Général des Landes, impliqués dans le développement économique et social du territoire.

Leur légitimité à animer s'est acquise à travers un engagement dans la durée permettant de générer des projets à long terme qui portent aujourd'hui leurs fruits. En terme organisationnel, ce travail favorise « le développement des compétences » et la montée de personnes ressources pour prendre des fonctions dirigeantes intermédiaires.

L'animation du Pôle est déléguée au CBE, toutefois la gouvernance devrait évoluer rapidement. Les parties prenantes du Pôle se réunissent régulièrement pour formaliser les engagements de chacun et les valeurs établies, notamment à travers l'élaboration d'une charte et d'un Pacte.

### **Fonctionnement économique**

L'économie du Pôle de coopération Sud Aquitain repose sur des projets communs à travers la coopération entre les membres et reposant sur des financements mixtes entre les contributions des entreprises locales, l'appui des collectivités et les participations croisées des membres.

En cours de structuration, le modèle économique revendique une logique d'hybridation de financements entre les subventions des collectivités locales et territoriales et le produit des activités des acteurs et une part de bénévolat. Dans une logique d'agrégation des budgets et des financements sur l'ensemble des acteurs de l'ESS, les subventions apportées sont inférieures à 10%. Les contributions volontaires à la construction du Pôle sont à ce jour le temps consacré par les dirigeants des structures parties prenantes. Cet investissement informel tient à la fois à la participation à des réunions collectives mais aussi à de multiples échanges bilatéraux autour de projets de territoires, au montage de projets collectifs et mutualisés...

La fonction d'animation aujourd'hui prise en charge par le CBE, devrait être à l'avenir renforcée par le soutien des collectivités locales, notamment par l'embauche d'un animateur coordonnateur du pôle.

Le montage financier du lieu commun repose sur un engagement conséquent du Conseil général des Landes et sur un emprunt contracté par le CBE que les loyers versés par les entreprises parties prenantes permettront de rembourser.

La mutualisation de moyens entre parties prenantes, quant à elle, financera les fonctions envisagées autour de l'accueil, de la communication et de l'ingénierie de projets.

### **Logiques de coopération**

Pour le Pôle de coopération Sud Aquitaine, une des valeurs ajoutées de la coopération est la construction d'une culture commune. Celle-ci permet de générer du projet avec une conviction partagée et de favoriser une montée en compétences professionnelles des acteurs.

La coopération s'effectue à différents niveaux : la coopération de projets de territoires, la coopération institutionnelle, via le portage de fonds financiers, et enfin un niveau de coopération plus opérationnel inter structures.

La méthodologie d'animation de projets et les outils juridiques sont les outils privilégiés pour favoriser la coopération.

### **Logiques d'innovation**

La dynamique de coopération du PTCE s'appuie sur une double légitimité. Celles de l'action publique qui reconnaît le rôle majeur du pôle pour favoriser le développement de l'activité économique du territoire et celle de l'action privé qui sollicitent et créent des liens étroits avec les pouvoirs publics pour favoriser sa dynamique de développement. Cette transversalité du public au privé, avec en pivot l'ESS, est basée sur des principes de coopération entre acteurs ainsi que de mutualisation de projets et de méthodes. Cette pratique innovante s'apparente, selon le directeur du CBE à tout un rite d'initiations à partager et à travailler de manière conjointe, et en fait une spécialité du territoire.

Le restaurant d'insertion Eole est un véritable laboratoire d'innovation qui allie insertion, circuits courts et produits issus de l'agriculture biologique en favorisant la mixité des publics intergénérationnel. Il sert 5 000 repas par mois aux salariés des entreprises, aux écoles et aux maisons de retraites environnantes.

### **Enjeux**

Les principaux enjeux du Pôle Sud Aquitaine tiennent à la formalisation d'une culture commune de coopération entre les parties prenantes autour d'un projet de développement territorial.

Jusqu'à présent, la gouvernance comme le fonctionnement économique reposent sur l'invocation des valeurs partagées de l'ESS, une légitimité ainsi qu'une confiance historique entre membres.



Quelques questions restent en suspens :

- la gouvernance partagée, notamment les conditions d'appartenance et le processus d'adhésion au Pôle mais aussi les règles collectives de prises de décisions et d'allocations des ressources ?
- Le financement des fonctions d'animation et d'ingénierie du pôle au-delà de la seule implication du CBE ?
- La communication dédiée à l'ensemble du pôle (aujourd'hui négligée au détriment de la communication propre à chaque entité) ?

### **Projets**

Un nouveau bâtiment de 6 500 m<sup>2</sup>, aux normes écologiques et environnementales, reliant le site actuel, doit voir le jour en 2014. Il accueillera de nouvelles entreprises de l'ESS, ainsi qu'un centre régional de formation en cours d'expérimentation pour des cadres de l'ESS.

Les capacités de financement doivent d'être renforcées par le montage d'outils dédiés de finance solidaire. Des travaux de réflexion sont en cours afin de mettre en place une solidarité financière pour tous les membres du PTCE sous la forme d'une caisse solidaire.

Autant dans une logique militante qu'afin de poursuivre l'expérimentation, les acteurs du pôle organisent et participent à des échanges, des transferts de savoir-faire. Il s'agit de diffuser et de construire un réseau de pratiques.

Dans cette optique, les acteurs sont très impliqués dans la R&D, prennent en compte l'évaluation des pratiques au sein des organisations de chaque membre et cherchent à construire des partenariats auprès d'autres territoires.

Date de rédaction : octobre 2013 ; sources :

- Compte rendu COORACE : Visite apprenante des 13 et 14 juin 2013
- Fiche LABO ESS du PTCE Sud Aquitain
- Interview téléphonique avec guide d'entretien réalisé pour l'interview
- Site internet : <http://www.cbe-seignanx.com>

## **2.2. Eco-Domaine de Bouquetot (Normandie)**

*« La ferme du XXI<sup>ème</sup> siècle : l'éco-conscientisation au service du développement territorial »*

### **Résumé**

L'Eco-domaine de Bouquetot rassemble plusieurs acteurs du développement local durable dans le Pays d'Auge, en Basse Normandie. C'est à l'initiative du fondateur de la Scop HYES que cette ancienne ferme augeronne, site exceptionnel préservé par la présence de sept sources, est devenue le lieu d'une coopération innovante d'entreprises. Les premiers projets s'installent en 2010 sur le site, accompagnés par des réseaux associatifs de soutien à l'initiative<sup>3</sup>.

Cinq structures se regroupent en association Eco-Domaine et Pays d'Auge (Ecopya) autour du concept novateur. Ce dernier propose un projet global et cohérent de développement d'activités économiques centrées sur la préservation de l'environnement, la synergie entre des activités complémentaires et leur dimension pédagogique : production de spiruline combinée à la méthanisation, tourisme vert, élevage de bovins en bio et jardins pédagogiques en permaculture.

---

<sup>3</sup> Les réseaux associatifs locaux : l'Association Régionale pour le Développement de l'Economie Solidaire (ARDES), l'Association Régionale de Promotion de l'Eco-construction en Basse Normandie (ARPE), Le Groupement Régional d'Agriculture Biologique de Basse-Normandie (GRAB)



Par la reprise des 70 hectares mis à disposition sous forme de bail par la communauté de communes, les acteurs du PTCE Eco-Domaine de Bouquetot ont recréé de l'activité en milieu rural en salariant une dizaine de personnes pour un chiffre d'affaires global d'environ 250 000 euros.

### **Genèse**

En 2007, le responsable d'HYES s'engage dans la recherche d'un terrain pour développer son projet combinant méthanisation et spiruline. Suite à la rencontre avec un élu de la Communauté de communes Cœur Côte Fleurie, l'idée émerge de valoriser le terrain d'une ancienne ferme préservée. L'intention est de regrouper des entreprises innovantes autour de valeurs communes avec des activités complémentaires.

A partir de 2009, un travail collectif est mis en place, sous l'égide de la communauté de communes, avec les réseaux associatifs locaux afin de trouver une solution d'occupation sur l'ensemble du site. Ces rencontres permettent d'identifier, petit à petit, des porteurs de projets pour aboutir à la création de l'association Ecopya, cellule d'animation du pôle. Les premières installations ont lieu en 2010. Les premiers postes salariés sont créés en 2011, parallèlement à l'inscription d'Eco-Bouquetot dans la démarche des PTCE.

### **Objectifs et activités**

Le projet d'éco-domaine est de construire en un lieu un écosystème d'activités complémentaires où le déchet d'une activité devient une ressource pour une autre.

Ainsi la méthanisation utilise et valorise les déchets de la production des jardins pédagogiques qui eux-mêmes utilisent le fumier de la ferme d'élevage, laquelle valorise ses productions grâce au tourisme vert. De même la méthanisation produit de la chaleur pour la ferme de spiruline et les bâtiments du pôle.

Cela reflète bien la synergie des cinq thématiques : agriculture biologique, énergie renouvelable, éco-construction, éco-tourisme (gîtes dans les arbres), sensibilisation à la vigilance écologique (pédagogie).

La finalité de cette action collective est à la fois de valoriser un éco-site préservé, de développer une économie pérenne sur le territoire, mais aussi et surtout de démontrer la reproductibilité du concept d'éco-domaine.

### **Les parties prenantes**

L'association Ecopya est la structure qui porte le projet Eco-Bouquetot depuis 2010. C'est un espace de concertation qui se veut ouvert et qui à terme intégrera d'autres porteurs de projets qui souhaitent participer au développement du PTCE

A ce jour, ce pôle regroupe cinq structures parfaitement complémentaires et pourtant de statuts multiples: la **société coopérative High Yield Eco-System (HYES)** qui cultive de la spiruline biologique en créant ses propres engrais à partir de la méthanisation; **Ecurie et élevage de parts**, structure en nom propre consacré à l'élevage de bovins bio et au gardiennage de chevaux; **Né O Sources**, association dédiée à l'éducation à l'environnement et au développement durable sous forme d'une ferme pédagogique, d'une zone d'accueil du public, de démonstration de maraichage, d'agroforesterie et d'aquaculture; et deux sociétés commerciales classiques : **les Noctam'bulles, SARL<sup>4</sup> qui a construit des gîtes dans les arbres** et propose des séjours d'hôtellerie légère; et la **SAS<sup>5</sup> de Méthanisation Agricole Normande (MAN)** qui collecte les matières organiques d'agriculteurs locaux et à partir du biogaz transformé, produit de l'électricité pour la commune avoisinante et alimente en chaleur la ferme de spiruline.

La Communauté de commune Cœur Côte Fleurie est propriétaire du terrain et la Région Basse-Normandie est le principal soutien public.

Ce regroupement d'activités et de compétences est très original et peu fréquent. Il est intéressant de mentionner que l'entreprise HYES du PTCE a également été soutenue par l'Agence de Développement Economique et d'innovation (ex-Oséo) sur son activité de couplage méthanisation et spiruline. Hyes a

---

<sup>4</sup> SARL : Société à Responsabilité Limitée

<sup>5</sup> SAS : Société par actions simplifiée

d'ailleurs remporté le 1<sup>er</sup> prix International<sup>6</sup> pour les systèmes de production d'algues en Californie en 2011 pour ce couplage.

### **Gouvernance et organisation**

A l'origine, ce pôle a opté pour une gouvernance partagée : les fondateurs historiques d'Ecopya, douze co-présidents, ont assuré le co-pilotage avec une volonté de favoriser la participation. Face au constat de la complexité d'une gouvernance multiple, une nouvelle structuration est envisagée avec une représentation de la société civile, impliquée bénévolement en tant que membre actif. Les deux documents cadres représentant les fondements de leur coopération, la charte et le règlement intérieur, sont toutefois restés inchangés depuis 2010.

L'association Ecopya coordonne et anime les projets sur l'Eco-Bouquetot. L'association pédagogique Né O Sources est en train de devenir une branche d'Ecopya dans un souci de simplification organisationnelle et de communication.

La gouvernance a été prévue pour associer chaque membre dans un souci d'horizontalité, précaution d'autant plus importante que le principe est d'ouvrir à un partenariat plus large à partir des cinq membres fondateurs. Le Conseil d'Administration est composé d'un membre par structure installée, ainsi que deux membres représentant la société civile.

Des réunions mensuelles sont organisées à la Maison de la Solidarité de Caen. Elles ont pour objectif de favoriser les interactions entre les activités afin de mener à bien les activités sur l'éco-domaine.

Ecopya bénéficie d'un accompagnement, voulu par les membres du pôle, de l'Association Régionale pour le Développement de l'Economie Solidaire (l'ARDES). Sur certaines périodes l'ARDES a pu bénéficier d'une prestation d'accompagnement de la Région Basse-Normandie avec un soutien de la Communauté de Communes, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui.

### **Fonctionnement économique**

La plupart des activités sont en place depuis moins de cinq ans et certaines sont très récentes. Elles n'ont donc pas encore eu la possibilité de déployer leur potentiel économique et ont pour l'instant essentiellement bénéficié de financements publics. Les contributions de la Région et du Fonds Social Européen se sont concrétisées soit sous forme de subventions directes, soit par l'intermédiaire d'emploi tremplin. En 2011-2012, la mission de cet emploi au sein d'Ecopya a été l'animation et le soutien à la co-construction du projet.

La Communauté de Communes Cœur Côte Fleurie, propriétaire du site, établit des baux adaptés aux différents porteurs de projet, met en location des espaces de bureau aménagés<sup>7</sup>. Ainsi, chaque activité occupant le domaine est titulaire d'un bail spécifique.

Le département a financé la construction des cabanes dans les arbres et l'ADEME<sup>8</sup> a financé en partie la société de Méthanisation Agricole Normande (MAN).

Chaque membre d'Ecopya paie une cotisation en fonction de multiples paramètres (chiffre d'affaires, effectif, etc.). Le pôle a créé huit emplois depuis 2010 et compte une cinquantaine de personnes impliquées dans ses activités (coopérateurs, bénévoles, associés...). Les ressources permettent d'assurer les frais de coordination du Pôle, mais elles ne sont toujours pas suffisantes pour l'embauche à temps plein d'un animateur du PTCE.

Le PTCE commence à enregistrer ses premiers résultats économiques. En 2012, il y a eu 500 visites de la ferme de la spiruline, 1 500 usagers de Noctam'bulles. Ainsi, le chiffre d'affaires global est d'environ 250 000 euros, qui devrait doubler grâce à l'accueil de nouveaux projets et à la mise en service de l'activité de l'unité de méthanisation. Cette dernière a constitué un réseau d'agriculteurs qui adhèrent au principe et fourniront à l'unité de méthanisation leurs déchets pour transformation.

---

<sup>6</sup> [www.algaecompetition.com](http://www.algaecompetition.com)

<sup>7</sup> Association Régionale pour le Développement de l'Economie Solidaire

<sup>8</sup> Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie.

Les pouvoirs publics souhaitent l'intégration de nouvelles activités et de nouveaux membres sur ce pôle, et notamment pour l'occupation des bâtiments du corps de ferme traditionnel, réaménagés en bureaux. Ecopya est donc à la recherche d'entreprises innovantes et en accord avec sa charte pour venir nourrir la dynamique du pôle.

### **Logiques de coopération**

Le concept d'Ecopya est fondé sur l'interdépendance des activités sur le site puisque chacune tire ressource de la proximité des autres, soit par le biais du recyclage des déchets (MAN) soit en se fournissant auprès des producteurs (Né O Sources et Noctam'bulles).

La coopération est d'emblée nécessaire pour la gestion du site, ce qui incite naturellement au partage d'outils qui va jusqu'à un groupement d'employeur pour sécuriser les emplois créés grâce au partage des compétences entre les structures. Pour l'instant le partage d'un emploi est envisagé entre deux entités.

En revanche, il manque la fonction d'animation du PTCE nécessaire à la réussite du projet (optimisation des effets de synergie entre les activités, identification et intégration de nouveaux membres, visites pédagogiques du site et des activités...). La montée en charge de l'activité des membres ne leur permet plus de l'assurer bénévolement.

### **Logiques d'innovation**

L'ensemble des activités développées au sein du PTCE sont en-elles mêmes relativement innovantes par la nouveauté des services proposés ou par les processus de fabrication expérimentés.

- La méthanisation est une des énergies renouvelables dont on considère l'intérêt pour résoudre le problème du recyclage des déchets et la fin prochaine des énergies fossiles.
- Noctam'bulles offre une forme alternative de découverte du plaisir de vivre en pleine nature allié à l'insolite de l'habitat.
- HYES est un acteur clé de l'émergence d'une nouvelle filière agricole en ayant créé sa ferme pilote de recherche et développement de production de spiruline. C'est aussi le premier à proposer le couplage méthanisation et spiruline, qu'il développe dans son activité de bureau d'études.

Le principe d'associer des producteurs proches géographiquement, dont l'activité est complémentaire voire intimement nécessaire à celle des autres, est en soi une démarche innovante, rendue possible par la particularité du domaine Eco-Bouquetot : Une ancienne ferme porteuse d'un patrimoine riche de l'activité agricole que la Communauté de Communes souhaitait valoriser. Enfin, la dimension pédagogique est fortement présente via la visite de la ferme, des cabanes et des jardins pédagogiques.

On a là une expérience riche d'enseignements sur l'intérêt de projets portés de concert par des acteurs de la société civile et des élus soucieux du développement économique de leur région tout en préservant et même en valorisant la dimension rurale du territoire.

### **Enjeux**

Les collectivités qui ont accompagné et soutenu financièrement l'émergence du projet global depuis son origine se doivent de maintenir un montant de subventions suffisant pour assurer la viabilité du PTCE. Ce soutien permettra aux membres du pôle de renforcer l'émergence et la consolidation des activités en même temps que la coordination nécessaire pour maintenir un fonctionnement efficient.

Selon le président d'HYES : « un tel projet d'éco-domaine prend au minimum cinq ans avant d'être lancé et peut-être dix ans pour générer suffisamment d'autonomie et le surplus nécessaire au financement de postes de travail... Au minimum, un à trois postes seraient nécessaires dans le domaine de l'animation, la gestion et la coordination mais il est difficile de pérenniser leur financement. »

Les besoins en structuration et en professionnalisation sont un des enjeux majeurs du pôle.

La structuration organisationnelle du pôle devient incontournable afin d'assurer la continuité des projets engagés et l'émergence d'autres activités. Le site doit être aménagé car il ne dispose pas encore de bureaux ni d'accès internet.

### Projets

L'activité sur site va connaître une nouvelle vie avec l'aménagement et la réhabilitation des bâtiments courant 2014. Ils devraient à terme accueillir quinze unités économiques et créer une trentaine d'emploi. Sont prévus à ce jour la finalisation de l'unité de méthanisation, l'arrivée d'un maraîcher-apiculteur et d'un producteur-transformateur de petits fruits.

L'équipe actuelle insiste beaucoup sur l'importance de l'activité de promotion de l'éco-domaine et des différentes techniques qui y sont développés (méthanisation, permaculture, éco-construction, aquaculture, etc.).

L'ouverture du site au public est prévue pour 2015 avec l'embauche d'un salarié pour gérer l'animation de l'éco-domaine.

Date de rédaction : mars 2014 ; sources :

- Revue de presse
- Réponse à l'appel à candidature : « Valoriser et développer les Pôles Territoriaux de Coopération Economique »
- Fiche LABO ESS du PTCE
- Interview téléphonique avec guide d'entretien
- Site internet : <http://ecopya.free.fr>

## 2.3. Les Articulateurs (Bretagne)

### «La culture moteur du développement territorial»

#### Résumé

En 2004, les partenaires associés au sein des Articulateurs se sont réunis, sur le territoire du Pays de Redon et Vilaine, territoire à dominante rurale<sup>9</sup>, autour d'un concept novateur: « *le territoire-entreprise culturelle* ». Ce groupement coopératif est passé par différents stades, de l'informel à une structuration plus aboutie via un projet européen jusqu'à la constitution d'une grappe d'entreprises. Le processus coopératif entrepris depuis maintenant plus de 10 ans a généré une vingtaine d'emplois et a consolidé une centaine d'emplois indirects. La démarche de coopération oblige sans cesse les acteurs à remettre en chantier les différentes formes de coopération entreprises et a introduit une approche culturelle originale sur le territoire de Redon qui suscite une effervescence de créativité, de solidarité et d'intelligence collective. Le pôle a également ouvert ses actions dans une dynamique interterritoriale notamment avec des coopérations et projets en lien avec d'autres régions sur une échelle nationale, transnationale et internationale.

#### Genèse

À l'origine le projet prend forme via la Fédération d'Animation Rurale des Pays de Vilaine et son chantier d'insertion. Celui-ci, fort d'un travail d'insertion innovant centré sur l'individu souhaite réconcilier les concepts de culture et d'innovation, de développement social et de performance économique autour du concept de « *Pédagogie d'entreprises simulée à production réelle* ». La fédération s'appuie alors sur un Programme d'Initiative Communautaire<sup>10</sup> pour réunir autour d'elle un ensemble d'acteurs du monde associatif, des compagnies du spectacle vivant, des établissements culturels, des collectivités locales, des institutions liées au handicap et le Groupement d'intérêt public du pays.

Le travail initié repose sur le concept de « **territoires entreprise culturelle** » et s'articule autour de trois objectifs :

<sup>9</sup> Ce territoire rural est composé du Pays de Redon et Vilaine, cinq communautés de communes, cinquante-cinq communes (92 614 habitants).

<sup>10</sup> PIC Equal : laboratoire d'expérimentation d'avril 2004 à décembre 2008

- Créer de l'économie culturelle ;
- Lutter contre l'exclusion ;
- Rendre la culture accessible à tous.

C'est dans cette dynamique que naît en 2006 l'association Articulteurs grâce à « l'écosystème » mis en œuvre. En 2010, les Articulteurs sont déclarés lauréats de la sélection nationale « grappe d'entreprises » par la DATAR<sup>11</sup> et en 2011 ils se reconnaissent collectivement comme Pôle territorial de coopération économique.

### **Objectifs et activités**

Le domaine d'activité principal du PTCE se situe dans le champ de la culture et de l'insertion socio-économique par le développement de pratiques innovantes. L'objectif affiché est selon le directeur du pôle de : *« Concevoir, réaliser et diffuser des actions éco-culturelles mutualisées et innovantes créant du développement économique et du lien social valorisant les hommes et le patrimoine d'un territoire. »*

Pour atteindre leurs objectifs, les membres du pôle mettent en place des actions communes reliant économie, culture, éducation et formation, par la mutualisation de moyens logistiques et humains, et par le développement de nouveaux produits culturels et patrimoniaux. Une place importante est accordée à la recherche-action en lien avec des laboratoires de recherche et universitaires. Dans ce cadre le pôle a multiplié les partenariats avec des entreprises de l'économie sociale, des collectivités locales, mais également dans une dimension interterritoriale<sup>12</sup>.

Au nombre des réalisations de la dynamique coopérative, citons le Parck'<sup>13</sup>, mutualisation de matériels de spectacles, les Gesticuleurs<sup>14</sup>, groupement d'employeurs du spectacle et des artisans de la culture, la Récupérette, activité de récupération aux fins de recyclage artistique.

La grappe (membres et équipe d'animation) développe également une dimension d'ingénierie et de formation pour développer les projets économiques culturels et sociaux en fonction des attentes et besoins identifiés. Cette démarche d'accompagnement porte sur l'ingénierie financière, juridique ou l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la réalisation d'événementiel, l'expertise et le pilotage de programmes européens, la médiation, la communication, etc. il s'agit de valoriser l'ensemble des compétences présentes au sein des membres impliquées sur le projet.

Les actions entreprises ont impliqué plus d'une centaine d'artistes, 50 000 habitants et de nombreuses communes du territoire du Pays de Redon.

### **Les parties prenantes**

Actuellement 34 structures font partie du PTCE. Les membres des Articulteurs sont principalement des associations d'éducation populaire, des associations et compagnie des arts et de la culture, des structures et des entreprises d'insertion. À ce noyau initial s'ajoutent d'autres partenaires issus à la fois du monde de l'entreprise classique (PME, PMI...), de la formation, de la recherche ou des structures coopératives et associatives de l'économie sociale.

Le pôle est également en coopération par divers projets à des homologues d'autres régions ou des réseaux nationaux tels que l'Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles et le Centre National d'Appui et de Ressources sur la filière « culture ». Cette diversité menée depuis le début est un des moteurs de l'innovation favorisant le partage des enjeux du local au national ainsi qu'une bonne représentation des membres à d'autres échelles. Par ailleurs, la démarche souligne une forme nouvelle d'organisation qui se déploie en réseaux, démarche produisant une forme d'action publique nouvelle et inédite portée par les acteurs de la société civile sur leur territoire.

<sup>11</sup> Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale. Site : <http://www.datar.gouv.fr/grappes-dentreprises>

<sup>12</sup> En 2011, les Articulteurs ont co-organisé un colloque national "Culture et développement territorial : osons l'innovation et la solidarité" avec des réseaux culturels régionaux ou nationaux.

<sup>13</sup> Le Parck' : groupe de 22 mutualistes qui réunit en un lieu commun du matériel professionnel de spectacle et événements pour proposer un service de location sur le Pays de Redon, répondant aux besoins du territoire. Site : <http://www.leparck.fr>

<sup>14</sup> Les Gesticuleurs : groupement d'employeurs spécialisé dans le spectacle et l'artisanat de la culture. Il vise à développer une dynamique de coopération et de mutualisation de l'emploi par les structures culturelles et artistiques. Site : <http://www.gesticuleurs.org>

### **Gouvernance**

Le travail de gouvernance pour entretenir la dynamique de coopération est construit autour d'une charte<sup>15</sup> établie sur les principes de coopération stipulant un «Code de conduite». Elle définit une philosophie commune basée sur des modes d'animation, d'échanges, de règles d'écoute et pose les bases d'un travail co-construit et coproduit. La gouvernance se fait selon trois niveaux :

- Un comité de direction composé des membres du bureau et de l'équipe d'animation. Il assure le suivi administratif et financier, se réunit environ une fois par mois et prépare l'AG statutaire.
- Un comité de pilotage stratégique composé des responsables de projets et du chargé de mission de chaque structure partenaire. Ce comité est chargé de l'animation et du suivi des projets collectifs, de la construction et de la capitalisation d'outils communs. Il se réunit en séance plénière au minimum trois fois dans l'année, sur une journée, pour stimuler ou réactiver la créativité et envisager les projets futurs.
- Les «groupes de coopération» sont composés de membres qui travaillent sur un projet commun. Ils peuvent se faire accompagner par un des salariés du pôle ou d'experts extérieurs pour définir un projet et mener les analyses préalables à sa mise en œuvre, rechercher des financements et des compétences et piloter collectivement le processus.

L'atout du pôle est de constamment chercher à ouvrir sur d'autres secteurs, d'autres partenaires. Cependant, plus ces interactions se développent plus cela nécessite de la régulation qui peut être chronophage. Un des points importants soulignés par l'équipe d'animation est de « se donner le droit à l'erreur ». Le second est l'effet transformateur exprimé par les membres.

### **Fonctionnement économique**

Les Articuluteurs fonctionnent sur une économie mixte. En 2012/13 le budget du pôle est de 291 000 euros avec une part d'autofinancement de 54%. Le reste est accompagné de par la dimension d'intérêt général du pôle par la Région, l'Union européenne, la DATAR et divers financements privés tels que la Fondation de France ou le Crédit coopératif sur des appels à projets.

D'autres partenaires interviennent dans le financement des projets spécifiques (taknaw parade, colloque etc...).

L'équipe de salariés des Articuluteurs est constituée de trois personnes en charge de la coordination du pôle, de deux salariés et d'une stagiaire en service civique qui gère le parc' de matériel soit pour l'ensemble, 4,8 ETP. L'équipe d'animation estime que les structures membres du PTCE emploient 300 personnes (288 ETP) pour un chiffre d'affaire global d'environ cinq millions euros. Plus de 20 emplois ont été créés depuis l'organisation en grappe puis en pôle et une centaine ont été consolidés (nouvelles missions pour les artistes, les techniciens..). Si l'on prend en compte les coopérateurs, bénévoles et associés, environ 700 personnes sont impliquées.

### **Logiques de coopération**

Le mot-clé est « Bienveillance ». On considère que pour que la coopération fonctionne, elle doit encourager le « parler-vrai » pour permettre à chacun de chercher et trouver sa place. Par ailleurs, on garde une approche pragmatique : la coopération se fait sur projets en conjuguant les compétences présentes dans le réseau. Enfin, il y a une recherche permanente de lien avec des partenaires au-delà du seul réseau du territoire pour rechercher des « bonnes pratiques » cependant, il n'est pas toujours évident de discerner les résultats économiques et les effets induits qui échappent à l'appréhension immédiate, car certains processus ne se réalisent que sur le long terme.

### **Logiques d'innovation**

La transversalité, la rencontre d'acteurs économiques, culturels et sociaux favorisent l'émergence d'idées nouvelles. Certains projets n'auraient sans doute pas été imaginés sans ce regroupement. Pour mieux cerner les éléments qui entrent en jeu dans la coopération, un des salariés du pôle a mené entre 2008 et 2011 un

---

<sup>15</sup> <http://www.articuluteurs.org/fichiers/p51/f70-charte-cooperation.pdf>



travail de recherche-action<sup>16</sup> au cœur du projet du PTCE. Le travail entrepris a permis de faire « un arrêt sur image » en questionnant le processus coopératif entrepris par les acteurs du pôle. L'objet travaillé a souligné comment à partir de la culture et d'une forme d'organisation spécifique (type Cluster/PTCE) s'ouvrent des perspectives de développement économique et sociale pour un territoire.

L'innovation dans le cadre de ces travaux de recherche est également de permettre de relier « la recherche » avec les acteurs de la société civile consolidant des démarches de recherche-action au plus proche du terrain et dans une dimension d'appropriation sociale des sciences.

### Enjeux

- **Le modèle économique** reste fragile et doit s'équilibrer : chaque niveau de collectivités apporte des réponses différentes quant à la co-construction de ce que le pôle souhaite mettre en œuvre. Ainsi, la région apporte une aide et un soutien via le service économie social et le service recherche, le département est peu présent sur l'aide au fonctionnement de l'équipe d'animation, la communauté de communes est aujourd'hui absente. Cette situation fragilise le pôle qui a beaucoup fonctionné que sur la convention pluriannuelle avec l'État (Grappe d'entreprises) et sur des appels à projets donc un peu au coup par coup. 2014 est considérée comme une année de transition par rapport à ce modèle économique.
- **Les effets de personnalisation** doivent s'atténuer en élargissant la participation à la gouvernance : comment éviter la personnalisation des actions par les leaders ? Les équipes et membres réfléchissent à une nouvelle gouvernance selon des modalités appropriées qui est en cours de redéfinition actuellement.
- **L'art de conjuguer plusieurs axes**, l'efficacité économique, les cultures du monde artistique, et enfin celles de l'insertion proches du service public. La démarche relève d'un « agir complexe » qui demande de la médiation, de la diplomatie et une capacité de relier des mondes qui ne se côtoient pas. Ces dimensions sont souvent difficiles à regarder fonctionner mettant parfois des suspicions sur le projet et son fonctionnement.

### Projets

Le pôle s'ouvre à d'autres initiatives et à d'autres projets à l'échelle interrégionale et internationale notamment via des projets de partenariat en lien avec les membres (projet avec un réseau d'acteurs de l'insertion et de la culture en Aquitaine et en Rhône Alpes), partenariat européen sur la question des parades dans l'espace public avec la Belgique (Zinneke parade), les Pays-Bas (Art Bowloods à Utrecht), l'Italie (Bologne-Oltre), l'Irlande du Nord (Belfast-Beat initiative) et l'Angleterre (Tin House à Norwich). Des projets sont également en construction avec la Louisiane autour du patrimoine culturel immatériel et plus globalement sur « la francophonie ». Les Articulés souhaitent développer les services d'ingénierie, de formations à destination de leurs membres et de tout porteur de projet. Cela en s'appuyant sur les travaux de la recherche-action pour dégager ce qui est transférable.

Date de rédaction : décembre 2013 ; sources :

- Fiche LABO ESS du PTCE
- Interview téléphonique avec guide d'entretien
- Présentation des Articulés sur *France Inter*, dans l'émission "Carnets de campagne" (20 octobre 2011) : <http://www.franceinter.fr/emission-carnets-de-campagne-ille-et-vilaine-45>
- Les outils du CNAR Culture, Fiche d'expérience - Le cluster « Les Articulés » (Décembre 2011, publication OPALE, 12 p.)
- Alternatives économiques. Hors-série poche, n° 62, juin 2013.
- Site Internet : <http://www.articulateurs.org>

---

<sup>16</sup> Mémoire "Révélation de ressources territoriales et actions culturelles " - Le cas de la grappe d'entreprises les Articulés sur le territoire du Pays de Redon et Vilaine, 2010. <http://www.articulateurs.org/actions/p151-revelation-ressources-territoriales-2010.html>. Ce travail réalisé par Alban Cogrel, actuellement chargé de mission recherche développement au sein des Articulés, est le fruit d'une recherche-action effectuée dans le cadre d'un DRT (Diplôme de Recherche Technologique) en lien avec la grappe d'entreprises les Articulés sur le territoire du Pays de Redon et Vilaine. Il porte sur la question suivante : Dans quelle mesure la mise en œuvre du cluster/grappe d'entreprises les Articulés permet l'émergence d'une ressource territoriale, «la culture», favorisant la création de richesses économiques et sociales pour le territoire du Pays de Redon et Vilaine ?



## 2.4. Eoliennes en Pays de Vilaine (Bretagne)

« Une maîtrise locale et citoyenne de l'énergie »

### Résumé

Situé en territoire rural du Pays de Vilaine, l'Association Eoliennes en Pays de Vilaine (EPV) a généré une importante mobilisation citoyenne pour aboutir à la mise en œuvre de projets éoliens coopératifs sur deux zones (Sévérac-Guenrouët en Loire-Atlantique et Béganne en Morbihan). Tout en assurant la coordination de ces projets industriels d'envergure, EPV accorde une place non négligeable à l'information et la formation des citoyens sur les enjeux énergétiques. Au-delà de son territoire et en raison de son expérience originale de mobilisation citoyenne, elle est devenue un acteur de référence pour le développement de l'Eolien citoyen et de façon plus générale pour les enjeux et les méthodes de la transition énergétique vers une société plus économe dans sa consommation d'énergie et respectueuse de l'environnement.

### Genèse

À l'initiative d'un couple de maraîcher à Ste Anne-sur-Vilaine (35), l'association Eoliennes en Pays de Vilaine est créée en 2003 avec pour objet premier la création de parcs éoliens faisant appel à l'investissement des citoyens pour un projet de proximité dont ils seront éventuellement les premiers bénéficiaires. En travaillant avec la CADES, pôle de développement de l'économie sociale et solidaire du Pays de Redon, EPV va engager un processus de regroupement dont l'association assure la coordination et l'animation. En 2011 EPV est reconnu Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) témoin.

### Objectifs et activités

L'objectif majeur du pôle est le développement des énergies renouvelables, en particulier de la filière éolienne. Cependant, ses objectifs se sont précisés et affinés depuis sa création en 2003.

Ils peuvent être déclinés selon trois axes :

- **Création de parcs éoliens :**

- Mise en service des 4 éoliennes du parc éolien citoyen de Béganne dans le Morbihan (Bretagne Sud) en 2014, ce qui permettra de couvrir les besoins en électricité des habitants du canton.
- Lancement du chantier de construction du parc éolien citoyen de Sévérac et Guenrouët qui sera aussi constitué de quatre éoliennes. La production annuelle estimée de ce parc est de 20 000 Mégawatts heure, soit l'équivalent de la consommation électrique hors chauffage de 8 000 foyers.

- **Actions pédagogiques**

L'association EPV a créé une offre pédagogique de sensibilisation et d'éducation à l'énergie<sup>17</sup> pour les jeunes générations en intervenant dans les classes de primaire et de collèges. Ces interventions pédagogiques autour de la maîtrise de l'énergie s'appuient sur les sciences en étant orientées vers l'action et l'expérimentation.

- **Essaimage**

C'est pour dynamiser cette fonction qu'est né fin 2011 un réseau régional, Taranis, qui regroupe une vingtaine de porteurs de projets d'énergies renouvelables et dont les objectifs sont de partager et valoriser les projets d'énergies renouvelables citoyens menés en Bretagne, créer un pôle de mutualisation des ressources et des compétences, favoriser et appuyer le portage de projets citoyens, faire émerger de nouveaux projets citoyens.

Pour atteindre ces objectifs, Taranis, propose des formations sur le montage juridique, l'ingénierie financière, la mobilisation locale, offre une assistance juridique aux membres du réseau, organise des rencontres thématiques avec des visites sur site et conçoit des outils de communication<sup>18</sup>. Ce réseau

<sup>17</sup> [http://www.eolien-citoyen.fr/DOCS/Plaqueette\\_peda2012.pdf](http://www.eolien-citoyen.fr/DOCS/Plaqueette_peda2012.pdf)

<sup>18</sup> Par exemple le guide méthodologique "Construire ensemble un projet citoyen d'énergies renouvelables", novembre 2012

bénéficie du soutien de la Région et depuis 2013 de l'ADEME, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie.

### **Les parties prenantes**

Eoliennes en Pays de Vilaine assure la coordination du pôle qui comprend les structures suivantes en sus de l'association EPV :

- La SARL Site à Watts<sup>19</sup>, société de développement des parcs créée en 2007 ;
- La SAS Begawatts<sup>20</sup>, société d'exploitation du parc éolien citoyen de Béganne créée en 2010 ;
- La SAS Site à Watts Développement, société de développement et d'ingénierie de nouveaux projets citoyens créée en 2011 ;
- La SAS Ferme Eolienne d'Avessac, société de projet éolien citoyen d'Avessac créée en 2011.
- La SAS Isac-Watts pour financer et exploiter le parc éolien citoyen de Séverac et Guenrouët créée en octobre 2012 ;
- Les réseaux régionaux Taranis et Energies Citoyennes, regroupements d'acteurs d'énergies renouvelables de Bretagne et des Pays de la Loire.

EPV est un des membres fondateurs d'Energie Partagée, association nationale qui accompagne, finance et fédère les projets citoyens d'énergies renouvelables.

Le PTCE travaille étroitement avec l'association Éoliennes en Pays d'Ancenis et la SAS EOLA Développement ! qui finance le développement et le portage des projets initiés par cette association « cousine » d'EPV.

Enfin, le pôle est associé à d'autres acteurs de l'ESS, notamment le PTCE Les Articulés ainsi que la Coordination des Acteurs de l'Economie Sociale (CADES) sur la mobilisation financière autour de projets locaux. Les associations CIGALES<sup>21</sup> de Bretagne et de Loire Atlantique jouent un rôle important dans l'animation des Clubs d'investisseurs mobilisés par les parcs.

### **Gouvernance et organisation**

Le pôle est une entité encore informelle. L'association EPV à l'origine du projet PTCE en est l'organe politique depuis janvier 2013 et le coordinateur d'EPV en assure l'animation.

Comme la démarche est exemplaire en France, le pôle est sollicité pour témoigner de son expérience et parfois pour accompagner la création de projets. Un poste a spécifiquement été créé au sein du réseau Taranis pour répondre à ces sollicitations, la création d'un second poste est envisagée.

EPV et le pôle sont actuellement accompagnés dans le cadre d'un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA). Une des difficultés est liée à l'intrication des rôles et des fonctions pouvant générer de la confusion mais surtout une surcharge de travail préjudiciable au déroulement du processus de coopération. Une réflexion est en cours pour formaliser un comité stratégique et organiser un système d'adhésion à l'association qui convienne à chaque partie prenante, en préservant l'autonomie de chaque structure.

Les conseils d'administration (CA) ont lieu tous les deux mois environ. L'ordre du jour est établi par le Président et le bureau en lien avec le coordinateur. Le CA a plein pouvoir sur EPV et un rôle consultatif sur les autres structures. Une réunion hebdomadaire permet de parer au plus pressé pour les décisions importantes.

Le coordinateur exprime sa satisfaction en raison du travail accompli – la mise en œuvre de six structures dont EPV – mais considère que l'instance de gouvernance doit être améliorée ainsi que les méthodes d'animation des réunions, d'autant plus que l'activité du bureau d'études en plein essor.

Le projet repose entièrement sur l'initiative des habitants. Il a rencontré un accueil favorable des communes d'assise des projets, sans qu'elles s'impliquent dans le portage. La communauté de communes a suivi, sans

<sup>19</sup> regroupant l'association EPV, 24 personnes physiques, trois clubs d'investisseurs citoyens et une société d'économie mixte, ENEE 44

<sup>20</sup> regroupant les membres fondateurs, 53 clubs d'investisseurs, des acteurs de l'ESS locaux (tels que la Maison d'Accueil du Pays de Redon, un cinéma associatif...), la SAS EILAN et Energie Partagée Investissement

<sup>21</sup> CIGALES : Clubs d'Investisseurs pour Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire.

être partie prenante du projet. Le conseil général de Loire-Atlantique a joué un rôle déterminant pour aider à financer les projets, à crédibiliser la démarche, puis à déployer l'action sur d'autres territoires, en soutenant l'émergence d'une structure d'ingénierie.

L'ADEME par son soutien a favorisé la reconnaissance du projet auprès des collectivités locales.

### **Fonctionnement économique**

En 2012 le chiffre d'affaires d'EPV était de 100 000 euros avec une part d'autofinancement de 30% provenant de cotisations et de prestations facturées aux projets éoliens du pôle (communication, animation locale, maîtrise de l'énergie).

Au total le pôle salarie environ cinq équivalents temps plein (ETP) : 3,1 ETP pour l'association EPV et 1,9 ETP pour la SAS Site à Watts Développement, à la fois bureau d'études éolien citoyen et partenaire technique des projets. Par ailleurs le pôle compte 15 bénévoles actifs et plus d'une centaine d'adhérents.

Les partenaires économiques sont les collectivités territoriales (le Conseil Régional de Bretagne, les Conseils Généraux de Loire Atlantique et des Pays de Loire), la Fondation Macif, la Fondation de France et les investisseurs locaux (SEM ENEE 44, 53 clubs Cigales, les SAS ...)

Le montant total d'investissement du parc éolien de Béganne est de 12 million d'euros. Le capital propre de la SAS Bégawatts, société d'exploitation du parc, est composé de l'épargne d'environ 700 particuliers via une cinquantaine de club CIGALES pour un montant de 1,8 million d'euros, de 300 000 euros du fonds régional Eilan (initié par le conseil régional de Bretagne) , 100 000 euros provenant de structures de l'ESS locales et 500 000 euros du fonds d'investissement Energie Partagé. Les crédits bancaires représentent 9,3 millions d'euros. La vente d'électricité à EDF représente le chiffre d'affaires de Bégawatts,

### **Logiques de coopération**

En interne, la coopération fonctionne grâce à la mise à disposition croisée des compétences présentes au sein du PTCE. La création d'une structure de gestion économique commune des parcs est à l'étude.

Un rapprochement entre les deux pôles **du Pays de Redon**, EPV et Les Articulés est envisagé, notamment par le partage de locaux, mais la fusion entre les deux pôles est différemment appréciée des parties prenantes et ne fait pas consensus à ce jour.

### **Logiques d'innovation**

La thématique de la transition écologique si elle n'est pas radicalement nouvelle est cependant un support important d'innovation :

1. L'appropriation citoyenne des questions énergétiques par la réflexion partagée et le plaidoyer politique pour inclure la responsabilité écologique dans le développement local.
2. L'investissement économique citoyen grâce à la mobilisation des clubs cigales à une échelle sans précédent.
3. La coopération entre citoyens, élus, professionnels qui n'ont ni la même culture, ni les mêmes références oblige à constituer une culture commune et ce décloisonnement est novateur en soi.
4. L'esprit d'entreprise (rendement de 4%) lié à un projet d'énergie propre et qui a pour finalité de satisfaire les besoins énergétiques du territoire tout en ayant un retour sur investissement qui peut être de nouveau réinvesti sur un autre projet éolien.

### **Enjeux**

Comme c'est souvent le cas dans ce type d'organisation, le pôle est confronté à des enjeux liés à son développement. En premier lieu, il y a une difficulté à faire face à la surcharge de travail liée à la multiplication des sites et des sollicitations venant de projets en émergence. Les différents projets ne sont pas au même niveau d'avancement, il faut pouvoir adapter en temps utile les moyens matériels et les compétences disponibles. Le besoin d'une structure adaptée devient crucial, d'où l'utilité du travail avec le DLA pour aborder les questions relatives à la structuration du pôle de coopération.

L'ancrage territorial du pôle est particulier : le pays de Redon est sur 3 départements et 2 régions. Il anime aussi des réseaux régionaux (sur deux régions) et intervient en ingénierie à l'échelle nationale.

La reconnaissance de son action par l'intercommunalité est faible alors qu'elle est forte partout ailleurs. Si cela n'a pas nui à son action, une appropriation de la communauté de communes permettrait de démultiplier les projets locaux. Les collectivités locales sont encore peu sensibilisées à l'intérêt d'inclure les questions énergétiques dans les stratégies de développement économique.

La communication du Pôle est encore perfectible même si elle s'est nettement améliorée grâce à la création d'un site, à des actions médiatiques fortes (la revue de presse est déjà conséquente) et à la participation à des conférences.

### **Projets**

Grâce à l'investissement des partenaires dans le parc de Béganne et au soutien financier de l'action du PTCE dans son ensemble, les perspectives de développement sont nombreuses :

- développement du réseau régional Pays de Loire ;
- organisation d'un colloque national sur les énergies renouvelables citoyennes en 2015 ;
- inauguration du parc éolien citoyen de Béganne ;
- réalisation du projet « une éolienne des enfants » pour le projet éolien citoyen de Sévérac-Guenrouët ;
- développement d'actions sur la maîtrise de l'énergie ;
- création d'un groupement d'employeur pour sécuriser l'emploi des équipes.

Date de rédaction : avril 2014 ; sources :

- Fiche LABO ESS du PTCE
- Réponses questionnaire
- Interview téléphonique avec guide d'entretien
- Revue de presse
- Plaquette de présentation du pôle
- Site Internet : <http://www.eolien-citoyen.fr>

## **2.5. De Fil En Réseaux (Limousin)**

*« Une solidarité économique, écologique et intergénérationnelle  
pour le développement social d'un territoire rural »*

### **Résumé**

De Fil En Réseaux (DFER) est une association qui a été créée en 2005 par un collectif d'associations et d'entreprises coopératives d'un territoire, celui du plateau de Millevaches dans le Limousin. Il œuvre dans le champ de l'économie sociale et solidaire pour le développement d'un territoire rural peu peuplé et pauvre économiquement. Avec 14 habitants au kilomètre carré et une population vieillissante (plus d'un tiers de la population a plus de 60 ans) ce pôle s'est donné pour mission de susciter l'envie de vivre sur ce territoire et ainsi de drainer ou de maintenir des habitants au pays. Actuellement, De fil en réseaux est composé de 13 structures qui travaillent dans les domaines agricoles, du bâtiment, des services, du tourisme, de l'éducation, de la culture et de la protection de l'environnement. Cette mise en complémentarité constitue une chaîne d'espoir pour redonner vie à un territoire rural.

De fil en réseaux rassemble des entités qui emploient 65 personnes et génèrent un chiffre d'affaire global annuel de plus de 3 millions d'euros.

### **Genèse**

Zone rurale désertifiée, le plateau de Millevaches connaît une première vague d'arrivée de jeunes « néo ruraux » dans les années 1970. Pour la plupart, soucieux de s'investir dans la vie locale, ils participent à la revitalisation du territoire en créant des activités économiques et des associations. Certains d'entre eux invitent leurs connaissances et amis à les rejoindre sur le plateau ; une culture de l'accueil démarre avec eux, encouragée et soutenue par un trio de maires<sup>22</sup> et un prêtre de la mission de France. Cet accueil sera ensuite soutenu par la région Limousin qui met en place une politique d'accueil en 1999.

En 2001, à la date anniversaire de la loi 1901 sur les associations, plusieurs d'entre elles fêtent l'événement et constatent leurs complémentarités. Elles commencent à se doter d'outils communs, par exemple en créant le journal IPNS, le journal d'information et de débat du plateau de Millevaches. De cet élan naîtra le Pôle d'Accueil, d'action et de Formation, qui évoluera en Réseau d'acteurs de la Montagne limousine pour enfin devenir la structure associative De fil en réseaux.

### **Objectifs et activités**

Depuis 2010, la finalité de ce pôle est de mettre en œuvre collectivement des alternatives sociales, culturelles, éducatives, économiques et écologiques sur un territoire de vie et de travail dans une perspective de transformation sociale.

Les activités principales du pôle s'inscrivent dans le développement local et les services à la population. Ainsi au printemps 2013, un groupe d'une vingtaine de praticiens en accompagnement de la personne (bien-être et développement personnel) se sont regroupés en initiant des rencontres de travail qui ont débouché, entre autres, sur l'organisation d'un événement et de cycles de conférences. L'intérêt de ce groupe de praticiens est de favoriser l'entraide, la coopération et l'interconnaissance<sup>23</sup>.

Le PTCE favorise le portage des actions en faveur de l'accueil de nouveaux habitants pour valoriser et mettre en lien les actions entre ses membres. Cela va du montage des dossiers de financement grâce à l'appui des associations membres, à l'organisation de temps de rencontre tous les premiers vendredi du mois (« les apéros réseau ») en passant par l'hébergement temporairement de futurs créateurs d'activités. Pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants, DFER a créé une lettre d'information mensuelle et consultable sur son site internet et diffusé par email à plus de 700 personnes qui aborde toutes les informations locales allant des activités et événements sous la forme d'un agenda, au Petites annonces (ventes, troc, emploi, projets,...).

A travers un travail collectif, le pôle porte des projets que les structures membres ne peuvent pas prendre en charge seules. Par exemple, le Collectif limousin du test agricole – réseau régional d'agriculteurs, d'associations et de structures d'accompagnement à la création d'activité – a pour objectif de permettre à des porteurs de projet souhaitant s'installer en agriculture de pratiquer une période de test d'activité.

Le PTCE apporte à ses membres toute la logistique technique liée aux projets et accompagne les initiatives collectives des personnes morales ou physiques. Ainsi, un groupe de travail sur le tourisme solidaire a été mis en place en 2012. Ce dernier se compose d'acteurs touristiques locaux et du PNR de Millevaches. Il s'est donné pour objectif de créer des séjours découverte du Plateau de Millevaches qui soient porteurs de sens et qui permettent aux personnes et structures impliquées de consolider le modèle économique de leur activité, modèle jusque-là fragile. Pour aider le groupe dans la mise en place de séjours, De fil en réseaux a organisé un partenariat entre le groupe et une Licence professionnelle en tourisme solidaire. Cela s'est traduit par l'accueil d'une stagiaire embauchée par la suite, par un apport méthodologique des responsables pédagogiques de la formation et par un suivi pendant deux ans. Ainsi en 2014 trois séjours autour de la ruralité et des alternatives sont commercialisés sur le plateau de Millevaches.

---

<sup>22</sup> Il s'agit de Faux la Montagne, Peyrelevade et Gentioux Pigerolles

<sup>23</sup> Article : La coopération ça s'invente pas ça s'organise : [http://www.oxalis-scop.fr/images/Cesam/newsletter/Docs/Article\\_Murmures\\_GPP.pdf](http://www.oxalis-scop.fr/images/Cesam/newsletter/Docs/Article_Murmures_GPP.pdf)

### **Les parties prenantes**

Le PTCE compte 13 structures membres<sup>24</sup> dans le champ de l'ESS. Il y a cinq entreprises coopératives :

Le Groupement Agricole d'Exploitation en Commun, **Champs Libres**, produit en biodynamie de la viande bovine et du maraichage ; **Ambiance bois**, Société anonyme à participation ouvrière, est une scierie qui construit également des maisons ; **Cesam-Oxalis** une coopérative d'activités et d'emplois qui accompagne les porteurs de projets ; **Arban**, un opérateur immobilier d'urbanisme rural dans une optique de développement durable en portant des projets de logement locatif en éco-construction ; **La Navette**, coopérative de rédactions spécialisées en économie sociale et solidaire.

On trouve en complémentarité huit associations :

**Les plateaux limousins**, lieu d'accueil pour le tourisme social, l'éducation populaire, l'animation péri et extra-scolaire et l'accueil de porteurs de projets ; **Pivoine** accompagne sur le plateau de Millevaches des projets atypiques ; **MRJC Limousin**, animé par et pour les jeunes, œuvre pour le maintien des jeunes en favorisant le développement rural ; **Solidarité Millevaches**, complexe de solidarité comprend une épicerie sociale et l'accueil des porteurs de projets ; **VASI Jeunes**, lieu d'animation et de découverte du monde rural, il accueille des groupes de jeunes et des porteurs de projets ; **Contrechamps** programme et soutient la culture en milieu rural ; **Energies pour demain** informe sur la maîtrise de l'énergie et valorise l'environnement sur le Plateau de Millevaches (animation en milieu scolaire et espace info énergies pour les particuliers) et enfin **Nature sur un plateau** sensibilise à l'agroforesterie.

De fil en réseaux s'appuie aussi sur de nombreux partenariats, notamment avec le Parc Naturel Régional de Millevaches sur le soutien et le développement de l'économie sociale et solidaire (en 2012, édition d'un guide de l'Économie Sociale et Solidaire sur le territoire du Parc<sup>25</sup> où l'on retrouve des exemples de réussites locales et un mode d'emploi de cette nouvelle forme d'économie) ; avec le territoire du Beaujolais Vert sur les thématiques de l'accueil de population et l'énergie, et plus récemment avec le Collectif Pouvoir d'agir.

### **Gouvernance et organisation**

De Fil en réseaux est une association loi 1901. Son Conseil d'Administration est composé d'une ou plusieurs personnes par structure membre qui sont soit des administrateurs, des associés, ou des salariés de ces structures. De fil en réseaux tient six à huit Conseils d'administration par an et une Assemblée Générale annuelle. L'AG réunit le CA et plus largement toutes les personnes impliquées dans les structures membres. Elle est l'occasion de rapports moral et financier. C'est aussi un lieu de débat sur un sujet particulier. CA et AG sont préparés par un bureau tournant, composé de deux administrateurs issus de deux structures membres.

Un groupe de travail spécifique (comité stratégique) sur la prospective a été créé il y a trois ans. Les résultats de son travail sont régulièrement soumis au CA pour validation ou simplement pour élargir la réflexion à l'ensemble des administrateurs. Chaque année se tient une assemblée générale réunissant des administrateurs référents qui peuvent être désignés pour travailler en binôme avec les salariés de la coordination sur des thématiques. L'association salarie deux personnes chargées de la coordination.

### **Fonctionnement économique**

De fil en réseaux a un budget annuel de 100 000 euros environ. Il est composé à 70% de fonds venant des collectivités territoriales les 30 % restants viennent des cotisations des membres, du bénévolat et des services proposés facturés.

En tant que prestataire du Parc Naturel Régional de Millevaches sur la co-animation de sa politique en faveur de l'économie sociale et solidaire, le pôle génère 10 000 € de chiffre d'affaires par an.

Ce PTCE est fortement soutenu par la Région Limousin dans le cadre de différentes politiques :

- les emplois associatifs régionaux : soutien au financement de deux postes de coordination ;
- la politique d'accueil de nouveaux habitants : soutien aux actions mises en œuvre.

<sup>24</sup> <http://www.defilenreseaux.org/de-fil-en-reseaux/structures-membres>

<sup>25</sup> [http://www.pnr-millevaches.fr/IMG/pdf/PNR\\_Guide\\_ESS.pdf](http://www.pnr-millevaches.fr/IMG/pdf/PNR_Guide_ESS.pdf)



Le département de la Creuse contribue quant à lui au financement des deux postes de coordination, en complément des emplois associatifs régionaux.

### **Logiques de coopération**

De fil en réseaux est un catalyseur qui repère les besoins et les opportunités d'aménagement du territoire. Les outils utilisés pour faciliter la coopération sont un processus de rencontres humaines sous forme de groupe de travail thématique et convivial.

On retrouve une coopération entre structures membres à travers l'accueil des nouveaux arrivants qui veulent développer une activité sur le territoire. Ainsi pour faciliter la mise en place et la pérennité d'un projet des rencontres collectives sont régulièrement organisées sur différentes thématiques, comme par exemple le développement du tourisme alternatif en milieu sur le plateau de Millevaches. On retrouve à travers ce collectif de travail et des rencontres conviviales animés par le PTCE, une volonté d'échanger et d'apprendre à coopérer. Le côté informel est privilégié, il est facilité par une connaissance mutuelle approfondie entre membres et habitants. Le terreau de confiance établi et la bienveillance facilitent ce travail d'échanges et de construction de projets fondé sur le respect entre membres et habitants.

### **Logiques d'innovation**

Des entreprises comme Ambiance Bois sont elles-mêmes emblématiques d'une innovation, puisque la coopérative a lancé la création de maisons bois qui intègrent des techniques innovantes de traitement et de valorisation du bois

Le développement local se fait par la base, les habitants eux-mêmes à travers leurs compétences variées arrivent à se fédérer pour le projet global. C'est une démarche ascendante à travers un processus participatif.

De fil en réseaux est un incubateur de projets dont l'objectif est de porter et de créer de l'emploi sur le territoire, véritable enjeu de survie pour un territoire paupérisé.

Les moyens humains sont la force de ce pôle. Tous les membres et la population s'impliquent afin de mettre en place toutes les conditions favorables à l'installation de projets. L'expérimentation est permanente.

Ce pôle a été soutenu à plusieurs reprises par la Fondation de France en réponse à des appels à projet nationaux et dans le cadre d'expérimentations territoriales.

### **Enjeux**

La technicité du pôle doit être améliorée (structuration de son fonctionnement ainsi que de l'activité générée). Pour ce faire, un accompagnement du dispositif local d'accompagnement<sup>26</sup> est en cours. La mobilisation des personnes est limitée tant aux niveaux des salariés que des bénévoles. Les résultats obtenus restent modestes mais sont vitaux car ils maintiennent la vie d'un territoire.

Le modèle économique reste imparfait et insatisfaisant ; le défi à relever sera de conjuguer des financements multiples (privés, publics et non monétaire) permettant de consolider le pôle.

### **Projets**

Le pôle veut s'ouvrir et s'élargir à d'autres structures afin de pouvoir développer, soutenir et porter les conseils les plus larges à tous les porteurs de projets qui désirent s'installer sur ce territoire. L'accent est porté sur la transition du territoire en répondant aux nouveaux défis écologiques, sociaux, économiques d'un territoire rural.

Date de rédaction : décembre 2013 ; sources :

- Revue de presse
- Fiche LABO ESS du PTCE
- Interview téléphonique avec guide d'entretien
- Site internet : <http://www.defilenreseaux.org>

---

<sup>26</sup> Créé en 2002 par l'État et la Caisse des Dépôts, le Dispositif local d'accompagnement (DLA) appui les structures développant des activités et services d'utilité sociale créateurs d'emplois, dans leur démarche de consolidation économique et de développement.



## 2.6. Initiatives et Cité devenu Lille MétroPôle Solidaire (Nord-Pas-de-Calais)

« Une grappe d'entreprises de référence au service du développement local durable »

### Résumé

Créé en 2010 par un réseau d'entrepreneurs qui coopèrent économiquement depuis plusieurs années, le PTCE Initiatives et Cité regroupe aujourd'hui 19 entreprises qui proposent un ensemble de services utiles au développement d'activités et d'emplois. Elles visent à améliorer la vie quotidienne dans les domaines du conseil, de la formation commune, de l'industrie créatrice et culturelle et de la communication. Proche des valeurs de l'ESS, la motivation des fondateurs à se regrouper tient à la complémentarité des activités des entreprises et à la proximité de leurs clientèles. De la formation au conseil en passant par la création et communication, Initiatives et Cité regroupe un bouquet de compétences et une offre de services diversifiée au service du développement local durable. Ce pôle a vocation à favoriser toutes les formes de coopérations interentreprises et inter-entrepreneurs notamment par un développement commercial intégré et mutualisé et une fonction de gestion des ressources humaines. La formalisation d'un pôle d'entreprises historiquement situées dans l'agglomération lilloise a permis un élargissement de son territoire d'intervention à la France entière et à la Belgique. Leur visibilité et leurs collaborations locales ont également été renforcés avec l'installation de sept entreprises au printemps 2013 dans un lieu commun de 1300m<sup>2</sup> nommé « LAGRAPPE ». Les entreprises du pôle emploient 450 salariés permanents pour un chiffre d'affaires global en 2012 de 21 millions d'euros.

### Genèse

Cette aventure est née en 2001 d'un réseau informel d'entreprises d'économie sociale et solidaire de la région Lilloise. Ce long processus a donné naissance à des partenariats basés sur des relations de confiance et des accords tacites qui ont permis l'apprentissage de la logique de coopération et le développement d'un réseau. En février 2010, après une année de rencontres et de réflexions pour définir un projet collectif formel, le premier Cluster<sup>27</sup> de l'économie sociale et solidaire en Nord-Pas-de-Calais est créé.

### Objectifs et Activités

La plus-value de ce PTCE est de développer une complémentarité de l'offre de services aux clients potentiels par le regroupement de ses activités. Cette action est soutenue par les collectivités qui voient dans cette initiative une économie territoriale solidaire, démocratique et respectueuse des impératifs de développement durable du territoire.

Ainsi, à titre d'exemple, pour un projet de structure consacré à la promotion de l'énergie solaire, **Multicité** fera le diagnostic de territoire et l'étude des besoins, **Extra Muros** un accompagnement à la décision pour créer cette structure, **Grands ensemble** accueillera le porteur de projet pour tester son offre de services, le **Cabinet Turbez Lengart** fera le montage juridique et financier, **Culture d'entreprise** recherchera des partenaires et sponsors ; **Affaires Publiques** organisera l'événement public de lancement, **Résonance** mettra en œuvre des outils de communication destinés aux décideurs politiques ; **SmartFr** sera responsable d'une œuvre audiovisuelle pour assurer la promotion et pour finir **Innovance** mettra en place un outil de suivi budgétaire des activités.

Cette synergie permet aux clients, principalement les collectivités locales et territoriales, associations, coopératives, mais aussi aux habitants porteurs de projets individuels et collectifs, de bénéficier d'une offre de services mutualisée, complète et transversale, en assurant le regroupement de compétences favorables au développement d'un projet. En 2011, dix entreprises<sup>28</sup> se sont donc regroupées pour constituer Initiatives et Cité, reconnu par la suite comme l'un des Pôles témoins engagés dans la démarche nationale des Pôles Territoriaux de Coopération économique.

<sup>27</sup> En économie, ce terme qui est dérivé de l'anglais, désigne une concentration d'entreprises sur un territoire, et une spécialisation de celles-ci autour d'un savoir-faire ou d'un produit.

<sup>28</sup> Affaires publiques, Alterna, Culture d'entreprise, Extra Muros, Grands ensemble, Innovance, Résonance, Multicité, Turbez-Lengart, SmartFr

### **Les parties prenantes**

En 2013, on retrouve au sein d'Initiatives et Cité les dix entreprises pionnières, au cœur de la stratégie du PTCE, une dizaine d'entreprises qui ont rejoint la dynamique au fil des coopérations, ainsi que les collectivités Lille Métropole et le Conseil Régional Nord-Pas de Calais.

Les membres du PTCE, dix-neuf à ce jour, regroupent des Coopératives d'activité et d'emploi, des cabinets de conseil, des cabinets d'expertise comptable, des structures de gestion des entreprises, des fondations, des entreprises d'insertion, ou encore des agences de communication.

### **Gouvernance et organisation**

*Des « cercles concentriques d'appartenance » et une équipe d'animation*

I&C est une Union d'Economie Sociale anonyme à capital variable, une SA sous forme coopérative où les actionnaires sont des personnes morales. Trois niveaux d'implication ont été créés pour la gouvernance :

Le premier niveau, **le Réseau**, permet aux entreprises d'apprendre à se connaître et à travailler ensemble. Le second niveau, **le Groupement**, permet de répondre collectivement aux appels d'offres. Enfin, le troisième niveau, **le Groupe** permet aux membres de partager et de croiser leurs stratégies de développement tant en capital qu'en personnes ressources afin de co-construire leur développement. Ces trois niveaux sont représentés dans le Conseil d'Administration proportionnellement à leur implication dans le PTCE, soit une majorité pour les membres du Groupe.

Le capital variable d'I&C est détenu à 65% par des entreprises de l'ESS et à 35% par des structures qui en partagent les valeurs mais n'en font pas partie de par leurs statuts juridiques. Ce projet entrepreneurial est axé sur l'ouverture, pour ne pas être dans le quant à soi.

Le Président Directeur Général, qui est aussi directeur de SmartFr est une personne référence dans la création de ce pôle. Sa connaissance de presque tous les membres d'I&C, son réseau multi acteurs privés et publics en font un personnage incontournable, et déterminant car : « il est perçu par l'ensemble des acteurs du pôle comme un développeur de projets qui a fait ses preuves<sup>29</sup> ». Cependant : « si l'on peut parler de leadership, celui-ci est bien au service d'un collectif et non l'inverse<sup>30</sup> ». L'équipe d'I&C est également composée d'une responsable de l'animation du Pôle et d'une responsable du développement et des relations publiques. La coopération, renforcée par les rencontres et les instants de convivialité et de partage de compétences, favorise une culture commune. A titre d'exemple, 114 réunions interentreprises et 60 déjeuners entre membres ont eu lieu courant 2011.

### **Fonctionnement économique**

L'horizon économique d'I&C est celui d'un autofinancement sur le marché et l'atteinte d'une taille critique à même d'élargir ses capacités d'intervention. Son fonctionnement économique est basé sur le postulat où chaque membre qui investit dans le projet I&C, favorise son propre développement.

Il y a trois sortes de ressources : Une cotisation annuelle calculée en fonction du nombre de salariés (Equivalents Temps Plein) par structure (de 600 à 2 500€) ; une contribution variable entre 2 et 15% selon le chiffre d'affaire généré par I&C (directement ou indirectement) ; une contribution de 10% du coût de revient pour un service rendu par I&C à ses membres. Plus les coopérations économiques entre les membres s'intensifient, plus le financement du pôle se consolide. A ce mécanisme de mutualisation s'ajoute une offre de service globale et une capacité de répondre à des appels d'offres complexes favorisées par une veille commerciale active.

Pour autant, dans la phase de démarrage du pôle, l'investissement initial et la mise en place d'une fonction d'animation ont été facilités par des financements publics. Le fonctionnement d'Initiatives et Cité a été fortement soutenu par Lille Métropole Communauté Urbaine, et a été soutenu par la Délégation

---

<sup>29</sup> Extraits de la Monographie d'Initiatives et Cité « Première version » réalisée par Laurent GARDIN, Maître de Conférences à l'Université de Valenciennes du Hainaut Cambrésis et Laurent FRAISSE, Chargé de recherche du Centre de Recherche et d'Information sur la Démocratie et l'Autonomie (CRIDA) en juin 2012.

<sup>30</sup> Dito.

Interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR<sup>31</sup>) dans le cadre de l'appel à projets de soutien à la dynamique des grappes d'entreprises.

Ces soutiens ont joué un rôle d'impulsion et leur ont apporté une légitimité, mais ils ne sont pas appréhendés par I&C comme nécessaires à la pérennisation économique de leur projet.

D'autre part, l'investissement immatériel constitué par les compétences et le temps investi des dirigeants fondateurs dans le projet d'I&C est à prendre en compte dans la réussite du projet.

### **Logiques de coopération**

On peut identifier une logique de mutualisation à travers un partage de compétences (accueil, secrétariat, comptabilité, entretien et maintenance), une veille commune des marchés publics, l'organisation des déplacements, ou encore l'achat groupé responsable. Plus récemment, les membres d'Initiatives et Cité doivent assurer la bonne mutualisation des nouveaux locaux «LAGRAPPE».

Il y a aussi une logique d'interactions qui s'observe à travers des réponses groupées aux appels d'offres qui peuvent dépasser le million d'euros, des apports en capitaux pour créer de nouvelles structures, la création d'un espace de 40 postes de « coworking<sup>32</sup> », ou encore à travers une solidarité économique, notamment avec la consolidation de structures en difficulté qui aboutit à la sauvegarde d'activités et d'emplois. Enfin, la logique d'animation entretient le mode coopératif avec de très nombreuses rencontres de travail, et d'autres plus informelles. De nombreux outils facilitent et valorisent cette démarche coopérative (site internet, réseaux sociaux, plaquette professionnelle, newsletter interne) et font vivre la communauté.

### **Logiques d'innovation**

Le projet d'I&C fait la preuve d'un entrepreneuriat compatible avec les valeurs de l'ESS et considère l'économie comme globale.

Le PTCE favorise la mixité des acteurs (publics et privés), et propose des formations où des acteurs hétérogènes se retrouvent à travailler ensemble.

I&C réinterroge également les pratiques entre entrepreneurs et salariés, afin de faire évoluer le droit du travail en s'adaptant aux attentes de chacun.

### **Enjeux**

Aujourd'hui, I&C est confronté à plusieurs enjeux :

- Consolider son modèle économique en augmentant significativement les ressources propres et en pérennisant le financement de la fonction d'animation. En 2013, son taux d'auto-financement est d'environ 70%.
- Assurer un équilibre entre l'élargissement du pôle à de nouveaux membres et intensifier les coopérations des membres historiques.
- Préciser la déontologie d'intervention, ainsi que les conditions de mobilisation des compétences et prestations d'une autre structure membre dans la réponse à un marché
- Faire évoluer les représentations pour être d'abord perçu comme un pôle structurant de développement durable.
- Gérer l'inégale capacité des dirigeants d'entreprise, notamment des petites structures, à investir du temps dans les activités du pôle.

### **Projets**

I&C envisage d'une part d'intensifier le réseau d'animation en impliquant plus les entreprises membres, et d'autre part de développer une stratégie de relations publiques et de lobbying.

I&C prévoit aussi de commercialiser de nouvelles offres de formation, développer des partenariats régionaux, et structurer une démarche d'achats mutualisés et responsables.

---

<sup>31</sup> La DATAR est un service du Premier ministre. Elle prépare, impulse et coordonne les politiques d'aménagement du territoire menées par l'État. A ce titre, elle assure la préparation des [Comités interministériels d'aménagement et de développement des territoires \(CIADT\)](#).

<sup>32</sup> Terme anglais qui signifie « Espace collaboratif de travail »

Autre projet d'envergure, I&C travaille sur la création d'un fonds de dotation qui permettra de recueillir des dons de particuliers et d'entreprises pour financer des projets d'intérêt général, en s'appuyant sur des plateformes Internet de « crowdfunding<sup>33</sup> » .

Date de rédaction : juillet 2013 ; sources :

- Revue de presse
- Fiche LABO ESS du PTCE
- Interview téléphonique avec guide d'entretien
- Document de Présentation **initiativesETCité**, avril 2013
- Monographie d'Initiatives et Cité « Première version » réalisé par Laurent GARDIN, Maître de Conférence à l'Université de Valenciennes du Hainaut Cambrésis et Laurent FRAISSE, Chargé de recherche du Centre de Recherche et d'Information sur la Démocratie et l'Autonomie (CRIDA), juin 2012
- Site internet : <http://www.initiativesetcite.com>

## 2.7. Fontaines O Livres (Ile-de-France)

*« Un réseau coopératif de professionnels indépendants du livre dans le Nord Est Parisien »*

### Résumé

En 2005 des professionnels du livre se regroupent et se donnent pour objectif appuyer leur développement et leurs coopérations économiques sur le Nord-Est Parisien. Cela se concrétise par l'ébauche d'un réseau d'entreprises et d'activités des métiers du livre allant de l'édition à la distribution en passant par l'impression. Ce pôle accompagne et oriente les porteurs de projets et les entreprises en développement autour de la filière livre avec une offre de services individualisée, la coordination de projets collectifs et la mise en relation de ses membres. Il regroupe aujourd'hui soixante-dix professionnels situés majoritairement dans les 9<sup>ème</sup>, 10<sup>ème</sup>, 11<sup>ème</sup>, 18<sup>ème</sup>, 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> arrondissements et en Seine Saint-Denis. En 2008, une pépinière d'entreprises est créée pour soutenir l'activité professionnelle des adhérents et pour permettre à de jeunes structures de se développer. En 2012, le pôle complète ses activités en devenant organisme de formations accrédité.

Les acteurs de ce PTCE représentent 130 emplois directs et 300 emplois induits dans la filière, pour un chiffre d'affaires direct cumulé de 13,5 millions d'euros.

### Genèse

A l'origine, en 1997, une association du quartier de la Fontaine-au-Roi à Paris travaillait sur l'accompagnement de porteurs de projets dans tous les domaines professionnels. Sous l'impulsion de la Ville de Paris et après un diagnostic de territoire mettant en avant les nouvelles dynamiques du livre, Fontaine au Roi Initiative a fait évoluer ses missions et ses statuts, pour développer un pôle économique de soutien à la filière livre sur tout le nord est parisien et francilien.

La création de Fontaine O Livres, cellule d'animation du PTCE, est selon le directeur originale car elle a été : « ni bottom-up, ni top down ». Ce qui signifie que cette démarche n'a été à l'initiative ni des acteurs professionnels, ni des pouvoirs publics, mais de la société civile. Cette association avait vu le jour à l'initiative de chefs d'entreprises du quartier - et principalement de son Président qui dirige la marque et l'ancienne Usine Springcourt - souhaitant dynamiser l'entrepreneuriat sur leur territoire.

---

<sup>33</sup> Terme anglais signifiant « financement collectif »

### **Objectifs et activités**

L'objectif de ce pôle est de structurer une dynamique autour de la filière livre en Ile-de-France, en appuyant les initiatives individuelles et collectives liées aux métiers du livre. Il crée des outils coopératifs mutualisés pour l'intérêt de ses membres, au profit de l'ancrage dans le territoire.

Ce pôle développe trois activités complémentaires. La première est une pépinière d'entreprises qui permet d'héberger des porteurs de projets qui veulent créer leur propre structure, associée à un espace de coworking hébergeant des indépendants de la filière. A cet effet, il propose un lieu de 350 m<sup>2</sup> situé dans le 11<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, quartier politique de la ville, qui a déjà accueilli depuis 2011 une quinzaine d'entreprises de l'édition et a permis de créer une trentaine d'emplois.

La deuxième activité consiste à animer un réseau de professionnels de la filière livre par des mises en relation, des actions collectives de promotion et de recherche de nouveaux marchés.

L'objectif est de favoriser, voire d'initier, des collaborations, avec par exemple, l'organisation tous les six mois de « bistrots de l'édition » sous forme de déjeuner convivial. Ce temps fort, rencontre avant tout résolument tournée vers l'interprofession, peut favoriser la négociation collective auprès des partenaires extérieurs et déboucher sur la construction d'événements communs : rencontres professionnelles, veille technique, nouvelles ressources disponibles, showroom papier, etc... Un autre exemple concret est la valorisation de l'édition indépendante vers un public professionnel<sup>34</sup>, notamment via le développement d'un réseau de bibliothèques partenaires<sup>35</sup> et la parution mensuelle d'un catalogue numérique. Ces actions mises en œuvre depuis 2012 font le lien entre bibliothécaires et petits éditeurs, ce qui contribue fortement à la hausse des référencements de titres dans les circuits d'achats classiques, et par conséquent à la hausse des acquisitions.

La troisième activité est basée sur la formation afin de répondre aux besoins de la filière en valorisant les compétences de ses adhérents. Elle est portée par son réseau de professionnels en activité et se décline sur l'année 2014 en plus de seize modules de formation sur mesure allant de la réalisation et du design d'un livre numérique à l'actualité juridique de l'éditeur en passant par la communication pour réussir ses relations presse. Ces modules sont conçus pour répondre aux préoccupations concrètes des acteurs du livre.

### **Les parties prenantes**

C'est par le regroupement de 70 adhérents<sup>36</sup> de la filière livre, dont la moitié sont des maisons d'édition, l'autre moitié des prestataires de services éditoriaux et numériques, ainsi que des acteurs associatifs, que le pôle a créé une dynamique collective pour des actions concrètes. Ce réseau est constitué d'une majorité de très petites entreprises de la filière livre.

A ce maillage de professionnels de l'édition se rajoute un partenariat avec l'université Paris 13 qui vise un appui de conseil scientifique et une veille économique et statistique par l'établissement d'un rapport annuel sur les évolutions de la filière livre sur le nord-est francilien. Des adhésions « croisées » se sont développées avec deux structures, afin de renforcer les partenariats et échanges de moyens : Le Motif, Centre de Ressources et d'Observation de la Région, et L'Alliance Internationale des Éditeurs Indépendants, qui promeut la charte de la bibliodiversité.

Fontaine O Livres travaille en complémentarité avec, notamment :

- La BGE Paris : conseil-expert pour les porteurs de projets et entrepreneurs de la pépinière ou du réseau d'entreprises.
- ParisMix : partenariat sur l'utilisation du Groupement d'Employeurs par les entreprises de la filière livre sur des compétences telles que les relations presse ou les fonctions administratives.

<sup>34</sup> Les services aux bibliothèques : [http://www.fontaineolivres.com/IMG/pdf/Bibliotheques\\_services.pdf](http://www.fontaineolivres.com/IMG/pdf/Bibliotheques_services.pdf)

<sup>35</sup> Bureau de veille documentaire des bibliothèques de la Ville de Paris, cinq associations de bibliothèques du Nord-Est Francilien, le service de lecture publique de la communauté d'agglomération (PlaineCentrale94), deux bibliothèques départementales (Yvelines et Seine et Marne), la bibliothèque de Radio France

<sup>36</sup> <http://www.fontaineolivres.com/spip.php?page=membres>

- Le Labo de l'édition : complémentarité à la pépinière et à l'espace de coworking de la filière livre avec la fonction d'incubation de projets innovants du Labo de l'édition. Au 1<sup>er</sup> semestre 2014, quatre structures passées par le Labo ont par la suite été hébergées par le pôle.
- L'Association des Professionnels de l'Édition : organisation de rencontres communes sur des thématiques d'évolution des métiers.

Le pôle fait également partie du comité de pilotage du réseau régional MERCI qui regroupe les structures d'accompagnement des entrepreneurs culturels en Île-de-France.

### **Gouvernance et organisation**

Les membres de Fontaine O Livres s'acquittent d'une cotisation annuelle définie par le règlement intérieur et arrêtée par le bureau.

La gouvernance est associative, le bureau est composé de sept membres, dont son président désigné par le Conseil d'administration ; quatre personnes de la société civile (entrepreneurs du quartier, indépendants de la filière ou issus de l'ESS) et trois professionnels de l'édition renouvelable tous les trois ans.

L'équipe salariée permanente en place est composée d'un directeur en fonction depuis sept années, qui gère, développe et coordonne le pôle, d'un chargé d'animation des réseaux et de coordination des projets, et depuis début 2014 d'une assistante.

Les rencontres du bureau sont mensuelles, celles du Conseil d'administration bimensuelles.

L'adoption en 2011 de nouveaux statuts se rattachant à une charte de fonctionnement a permis d'accroître la structuration du pôle avec l'arrivée de nouveaux adhérents de qualité professionnelle intéressante pour l'ensemble des acteurs. Ainsi 2013 a été une année de préfiguration d'un nouveau service d'apport d'affaires, « le pôle d'expertise territoriale », véritable plateforme de mobilisation, de valorisation et de commercialisation des indépendants qui concerne une vingtaine d'adhérents du pôle.

### **Fonctionnement économique**

Le rôle des collectivités est très important puisque la part de financement public est de 63%. Ces aides proviennent de la Mairie de Paris, de la Région Ile de France et de la Direction Régionale des Affaires Culturelles, soutiennent et facilitent le regroupement d'indépendants de la filière livre soumise à des mutations profondes.

Le budget du pôle est de 161 000 € en 2013, en constante augmentation sur les dernières années et avec une hausse prévisionnelle de 25% pour 2014. Outre la cotisation des membres, ce pôle génère des ressources propres par le développement de la formation et de son offre de services. Ainsi, entre 2011 et 2013, la part d'autofinancement est passée de 20 à 37% grâce à la structuration des services.

La volonté affichée est de pouvoir arriver, à terme, à un équilibre entre financements publics et ressources propres. L'évolution du volume économique dégagé par la coopération entre membres est perceptible mais il est encore difficile de quantifier le volume global d'affaires. Toutefois le suivi de l'équipe ainsi que le questionnaire annuel aux adhérents font remonter plus de 70 mises en relation ciblées ou opportunités d'affaires directement initiées.

### **Logiques de coopération**

Il y a plusieurs types de coopérations sur ce pôle. La coopération directe entre membres se façonne et est facilitée par l'organisation de rencontres. Cela va d'un déjeuner tous les 15 jours entre membres à une formule bistrot tous les 6 mois pour favoriser l'interconnaissance et partager les expériences dans un moment convivial propice à cimenter une culture commune. On constate ainsi que de nombreux indépendants sont amenés à travailler avec les éditeurs du réseau : par exemple deux éditeurs publiant des auteurs haïtiens organisent une soirée commune en librairie, les fichiers numériques d'un éditeur hébergé en pépinière sont réalisés par une entreprise partageant les locaux en espace de coworking, etc.

En 2012-2013, l'appui d'une apprentie (étudiante en Master 2) a permis pendant une année, la construction de projets collectifs. Son premier projet a consisté à créer un catalogue<sup>37</sup> pour favoriser le dialogue entre

---

<sup>37</sup> Ce catalogue intitulé « les éditeurs Fontaine O Livres en bibliothèque » recense 23 éditeurs et répond à un de leurs besoins, à savoir : comment favoriser la bibliodiversité et créer une médiation autour de nouveaux auteurs, de nouveaux éditeurs ?



maisons d'éditions indépendantes et bibliothèques. A l'issue de sa formation, elle a intégré l'équipe permanente et poursuit son travail sur le deuxième projet centré sur la valorisation du « pôle d'expertise éditorial ». Les objectifs de cette démarche sont doubles : apporter de nouveaux projets aux indépendants grâce à du démarchage direct (dans la filière, vers les établissements parapublics ou privés) et développer les réponses communes à des appels d'offres par la veille, le conseil sur le montage, la constitution d'équipes et la fonction de « caution » de la marque Fontaine O Livres.

Il y a aussi une coopération classique de sous-traitance entre adhérents et lors d'évènements communs. Les formes de mutualisation sont des méthodologies de projet, des stands partagés sur les salons du Livre ou encore la création d'un site web collaboratif et d'un intranet pour échanger et s'informer.

### **Logiques d'innovation**

La logique de réseaux et de filières autour du livre est innovante car elle est axée sur un territoire et vise l'intérêt général. C'est cette articulation qui en fait une action innovante.

L'apport de la compétence formation en est un exemple car elle répond à la fois aux besoins des adhérents et s'appuie sur les compétences internes des structures associées. Ces programmes de formation n'existent pas ailleurs, ils ont un contenu pédagogique spécifique adapté aux besoins des membres et aux différentes étapes d'un professionnel de l'édition. En effet ces formations très complètes permettent de mieux cerner la création d'une maison d'édition, de connaître et d'appréhender son environnement juridique, sa gestion, la fabrication du livre, le développement d'une stratégie autour du livre numérique et d'optimiser sa communication.

### **Enjeux**

Les relations avec les collectivités sont plutôt bonnes, ce qui laisse présumer le maintien des aides allouées, mais l'attente principale est un travail plus coopératif sur le projet global du pôle. L'objectif est selon son directeur de : « trouver les articulations entre les différentes dimensions du pôle et les différents services au sein de la collectivité ». En effet, l'activité du pôle relevant de plusieurs compétences des services des collectivités, l'articulation de ces services en interne favoriserait un véritable travail de partenariat, en englobant les multiples facettes du pôle (économique, formation, développement du territoire,...).

Enfin, un des enjeux est de pérenniser le modèle économique du pôle et de trouver un équilibre budgétaire.

### **Projets**

En 2014, un espace de coworking a été créé au sein de la pépinière d'entreprises, la surface d'hébergement de professionnels a doublé et un quatrième poste salarié a été créé.

Parallèlement à la restructuration de l'espace de travail, un des objectifs prioritaire est de développer l'offre de services aux adhérents, notamment les outils internes et externes du service d'apports d'affaires, « le pôle d'expertise éditorial », qui offriront un support de démarchage commercial auprès des maisons d'éditions, les institutions, organismes et entreprises (référentiel commun de compétences et de communication, argumentaire, identité visuelle...).

Date de rédaction : février 2014 ; sources :

- Revue de presse
- Fiche LABO ESS du PTCE
- Plaquette de présentation du pôle
- Charte de fonctionnement du PTCE
- Interview téléphonique avec guide d'entretien
- Site internet : <http://www.fontaineolivres.com>



## 2.8. Paris Mix (Ile-de-France)

« La culture, pilier du développement durable et de l'échange interculturel »

### Résumé

Créé en 2008, Paris Mix est le premier cluster<sup>38</sup> musical en Ile de France. Il rassemble 41 entreprises franciliennes dans le domaine de la musique du monde, de l'innovation et de la diversité comme outil d'aménagement du territoire.

Ce pôle permet à des acteurs de la musique sur un espace de 150 m<sup>2</sup> de mutualiser des compétences et des emplois, ainsi que des moyens techniques de production et de communication, afin de faciliter la coopération des acteurs de la filière musicale, de consolider et de développer leurs activités. Cette initiative est issue, en 2007, d'une étude de préfiguration d'un collectif de chercheurs universitaires<sup>39</sup>. Elle a été lancée par le directeur d'un magazine musical<sup>40</sup> avec l'appui de la Ville de Paris, de la Mairie du 18<sup>ème</sup> et de la Région Ile-de-France.

Paris Mix, comme processus de coopération au service de l'aménagement du territoire est inscrit dans le « Contrat Urbain de Cohésion Sociale » du quartier « Amiraux Simplon ». A ce titre, il participe et initie des actions d'intérêt général dans le domaine de l'insertion des jeunes.

L'ensemble des membres du pôle emploient 400 salariés pour un chiffre d'affaires global de 22 millions d'euros.

### Genèse

Dans un contexte de mutation profonde de la filière musicale et face à l'émergence des industries créatives, un Comité de pilotage<sup>41</sup> s'est constitué en février 2008 pour fixer les enjeux stratégiques et les actions prioritaires du Cluster afin de comprendre les enjeux technologiques et économiques qui en découlaient. Rapidement, ils se sont mobilisés pour générer un projet commun basé sur la mutualisation de moyens techniques, de production, de communication, des compétences et de l'emploi.

Une première étude de préfiguration a été réalisée en 2007 par un collectif de chercheurs universitaires dans le cadre du programme « Culture & Territoires » en partenariat avec la DRAC Ile-de-France. L'étude a permis de vérifier la pertinence de créer un système productif local<sup>42</sup> (SPL) autour des musiques du monde. En 2010, Paris Mix est labellisé « grappe d'entreprise » par la Datar et il devient PTCE témoin en 2013.

### Objectifs et activités

Paris Mix a pour objectif de renforcer la filière musicale des musiques du monde en Ile-de-France à travers trois axes : le développement économique de la filière ; la diversité culturelle et le co-développement ; la cohésion territoriale par son image et son rayonnement.

Les trois activités principales du PTCE sont l'**entrepreneuriat**, la **formation**, et les **industries créatives et culturelles**. Elles se déclinent à travers plusieurs niveaux de coopérations :

- *La mutualisation d'emplois et de compétences* : Paris Mix Group'Emploi, est un groupement d'employeurs utilisé par treize employeurs<sup>43</sup> qui peuvent disposer de temps partiel partagé en fonction de leurs besoins pour des activités liées au web (webpromoteur, webmarketeur, etc.).

<sup>38</sup> En économie, un cluster est un regroupement, généralement sur un bassin d'emploi, d'entreprises du même secteur.

<sup>39</sup> Un collectif de chercheurs universitaires issu de trois laboratoires et centres de recherche Parisien : le Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (Latts) ; le Centre de recherches sur l'Industrie et l'Aménagement (CRIA) et le laboratoire Amidst.

<sup>40</sup> Magazine du nom de « Mondomix »

<sup>41</sup> Ce collectif regroupait les directions de la Ville concernées (DDEES, DPVI, DAC, DGCT, DJS, DGRI), la Mairie du 18<sup>ème</sup>, la Région Ile de France, le Conseil Général du 93, les services de l'Etat (DRAC Ile de France, DATAR), le média Mondomix et les membres fondateurs.

<sup>42</sup> Pour la DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale créée en 1963), la définition des SPL recouvre : « une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, centres de transfert et de veille technologique, etc.) source : wikipedia

<sup>43</sup> Les 13 adhérents au groupement d'employeurs sont : Le groupe Act'emploi ([www.actemploi.fr](http://www.actemploi.fr)), Accent Presse ([www.accent-presse.com](http://www.accent-presse.com)) , Accords croisés ([www.accords-croises.com](http://www.accords-croises.com)), Festival au fil des voix ([www.aufildesvoix.com](http://www.aufildesvoix.com)), Harmonia Mundi ([www.harmoniamundi.com](http://www.harmoniamundi.com)), Paris Mix ([www.parismix.fr](http://www.parismix.fr)), L'institut des cultures d'Islam ([www.ici.paris.fr](http://www.ici.paris.fr)), Les productions Lusafrica ([www.lusafrica.fr](http://www.lusafrica.fr)), Mad minut music

- *La mutualisation de moyens techniques et d'espaces de travail modulable* : la « Mix box » est un plateau entièrement équipé (son, lumière, vidéo, web, scène), mis à disposition des artistes pour concevoir, produire et diffuser leur spectacle. Cet espace devient la « Citizen Box », espace de travail partagé ouvert aux adhérents et aux habitants du quartier.
- *Des réflexions partagées autour de groupes de travail et de sessions de formations* : depuis 2009, un cycle de formation « Musique et internet » s'est créé afin d'accompagner les adhérents dans les nouvelles mutations liées à l'Internet.
- *L'insertion des jeunes du nord-est parisien* : sur la période 2012/2013, un chantier école « génération Mix » a permis à douze jeunes déscolarisés de suivre un parcours d'insertion professionnelle qualifiant auprès des entreprises du PTCE. Cette opération doit être reconduite en 2014.

### **Les parties prenantes**

Paris Mix regroupe des entreprises franciliennes actives dans le domaine des musiques, de l'innovation et de la diversité culturelle, appartenant majoritairement à l'économie sociale et solidaire<sup>44</sup>. On retrouve différentes activités : des labels, producteurs, tourneurs, salles de spectacles, diffuseurs, festivals, organismes de formations, institutions, chercheurs, média, réseaux et associations. Paris Mix a fait le choix d'associer au pôle des partenaires non adhérents et des partenaires institutionnels.

### **Gouvernance et organisation**

Paris Mix est une association loi 1901 réunissant des associations, institutions de la filière musicale et de l'insertion professionnelle. Une trentaine sont impliquées activement et constituent le premier niveau de la dynamique collective. On retrouve un conseil d'administration de 19 membres qui représente le noyau dur du développement des actions de ce pôle. Il se réunit quatre fois par an et organise une assemblée générale tous les ans. Des groupes de travail thématiques sont organisés tous les deux mois : pour exemple, une réflexion s'engage actuellement sur une formation e-learning afin d'accompagner les entreprises musicales dans leurs activités créatives. Un livre disque, le « Mix book » sera produit à cet effet.

Le PTCE est principalement porté par un bureau de trois représentants (président, trésorier, secrétaire) en lien étroit avec l'équipe permanente composée d'un poste de coordination et d'un régisseur général des espaces.

Les partenaires non adhérents de Paris MIX (associations culturelles, partenaires locaux, etc.) représentent le deuxième niveau d'implication du pôle. Cette ouverture facilite des collaborations nouvelles et participe au co-développement des entreprises parties prenantes.

Paris Mix est par ailleurs membre du Collectif MERCI<sup>45</sup>, réseau de professionnalisation des entrepreneurs culturels d'Ile-de-France. Ce dernier favorise l'accompagnement des structures par des actions d'information, de conseil, de formation et d'hébergement.

A cet ensemble très riche et varié, les partenaires publics apportent un soutien depuis le début du démarrage du pôle (Etat, Collectivités locales).

### **Fonctionnement économique**

Le chiffre d'affaires du PTCE est de 230 000 euros. Il est réparti entre 37% de ressources propres issues de la Mix box, de la Citizen Box et des prestations de formations, soit 84 000 euros, et 63% d'aides publiques

---

(www.madminutemusic.com), Maison des cultures du monde (www.maisondesculturesdumonde.org), Mondomix (www.mondomix.com), Music Development Company (www.music-mdc.com) et Zamzama Productions (www.zamzama.net).

<sup>44</sup> ACE • Accent Presse • Accords Croisés • Festival Au fil des Voix • Act'emploi • Actenscènes • Association Coriandre • La Bellevilloise • Bureau Export • Le Cap • Celluloïd - Rue Stendhal • Centre Fleury Goutte d'Or • Collectif MU • CommOn Play • Current Productions • Glowbl • La Gaîté Lyrique • Harmonia Mundi • Hiriz Records • Institut des Cultures d'Islam • IRMA • Lusafrica • Mad Minute Music • Maison des Cultures du Monde • Le MAP • Le MILA • Mondomix • Music Development Company • No Format! • Oli Digital • Radio Nova • R2K • Safoul Productions • Stars Europe • Technopol • Théâtre de la Ville • Zamzama Productions • Zn Production • Zone Franche, etc. – Détail par entreprises sur : <http://www.parismix.fr/le-cluster/>

<sup>45</sup> MERCI a été créé en 2011 en partenariat avec la mairie de Paris, Advencia et le Fonds social européen. Il est composé d'un comité de pilotage regroupant la CAE CLARA, Le MILA, 100 établissements culturels solidaires, le PTCE Fontaine O livres, l'IRMA, la cité de la musique, A.C.M, etc.

représentant 146 000 euros. A ces ressources, il faut inclure le montant des cotisations annuelles qui est de 100 euros pour un acteur du cluster et de 1000 euros pour un membre bienfaiteur.

Les moyens financiers du pôle sont principalement des subventions de fonctionnement octroyées par la Ville de Paris et la Région Ile-de-France. Ces aides permettent de couvrir les frais de fonctionnement de l'association incluant la masse salariale de deux permanents à hauteur de 47 973 euros et les salaires des intermittents qui s'élèvent à 5 330 euros. A ces dépenses se rajoutent des charges fixes liées au local (loyer, électricité, etc.).

Le soutien financier du secteur public tend à stagner voire à baisser, ce qui nécessitera d'augmenter les ressources propres du pôle en développant ses prestations.

### **Logiques de coopération**

Le Groupement d'employeur permet un travail collaboratif inter-structures par le partage salarial de compétences. Le chantier école fédère les acteurs et collectivités autour d'une dimension sociale auprès de jeunes en difficulté. Les groupes de travail thématiques favorisent les réflexions communes et les actions concrètes. Pour susciter ces échanges croisés, le rôle du coordinateur est indispensable.

Les outils collectifs créés comme la Mix box et la Citizen Box entretiennent un processus de coopération et favorisent le développement d'autres actions communes. L'exemple du « Mix Book », un objet hybride entre livre et support numérique, en est l'illustration. Paris Mix et ses membres se sont associés au réseau du livre et de l'édition afin de créer ensemble ce nouveau support de consommation.

Leur processus coopératif génère une grande interconnaissance entre membres et auto-génère des projets nouveaux. A titre d'exemple, en juin 2012, Paris Mix a remporté un marché auprès de Cap Digital pour la réalisation des captations promotionnelles du festival Futur en Seine 2012 :

Ont été réalisés 80 interviews du salon des exposants, 10 teasers promotionnels des 10 thématiques du festival ainsi que le teaser général du festival<sup>46</sup>.

Paris mix favorise des espaces culturels inédits à travers l'organisation régulière de concerts et de spectacles. Comme par exemple l'organisation d'un événement en décembre 2013 dont l'objectif était de rassembler les acteurs locaux et internationaux de l'écosystème startups (plus de 1000 participants aux profils hétérogènes : startups, investisseurs, innovateurs, journalistes, etc...)

Ces moments professionnels et conviviaux entretiennent la cohésion des membres du pôle et permettent l'intégration d'autres acteurs qui pourront ensuite faire partie intégrante du pôle en adhérant en tant qu'acteur du PTCE ou en tant que membre bienfaiteur.

### **Logiques d'innovation**

La démarche innovante de ce pôle est dans sa capacité à avoir su fédérer autour d'actions économiques et solidaires, d'innombrables acteurs de la filière musicale, jusque-là isolés. A travers le groupement d'employeur, véritable vecteur de partage salarial et ses actions culturelles communes, Paris Mix est un PTCE pilote de la culture musicale en Ile-de France.

Ce pôle culturel a la particularité d'être fortement engagé depuis 2007 par des contrats urbains de cohésion sociale menés par les équipes de développement local (Porte de Montmartre/Porte de Clignancourt, Goutte d'Or et Aubervilliers). Cette proximité permet au PTCE de proposer des actions innovantes pour les jeunes générant par là-même une grande créativité au service du territoire.

Paris Mix a mis en place un Chantier Ecole et entreprend des travaux avec des éducateurs de rue, des associations de quartier. Ces actions originales apportent un appui structurant aux politiques de l'emploi, du logement, du développement économique et de la prévention de la délinquance, notamment au travers

La création d'outils et projets partagés sert un collectif ouvert aux citoyens, aux jeunes et aux porteurs de projets.

---

<sup>46</sup> Lien de la vidéo : [http://www.dailymotion.com/video/xr81zo\\_teaser-futur-en-seine-2012\\_tech](http://www.dailymotion.com/video/xr81zo_teaser-futur-en-seine-2012_tech)

### **Enjeux**

L'enjeu principal de ce pôle est d'assurer une pérennité économique. La baisse inéluctable des aides publiques est difficilement compensée par les prestations dégagées des produits de formation, de la Mix Box et de la Citizen Box. La discussion en cours de transformation juridique en Société Collective en Intérêt Collectif (SCIC) devrait permettre de viabiliser ce pôle.

### **Projets**

Paris Mix a l'ambition de renforcer ses mutualisations humaines et techniques à travers le développement du groupement d'employeurs Paris Mix Group'Emploi ainsi que du plateau technique mutualisé. Le déploiement de l'espace de travail partagé est prévu en créant une synergie entre les utilisateurs et les habitants du quartier.

L'offre de formation va être renforcée dans les prochaines années, notamment autour de programmes propres à la captation de concert, au spectacle vivant et au renforcement de la formation des dirigeants (Responsabilité sociétale des entreprises).

Paris Mix va développer de nouvelles opportunités pour ses membres en renforçant les synergies au service de projets collectifs (mix book, organisation d'un événement Paris Capitale des Musiques du Monde, etc.).

Afin de favoriser les projets d'insertion et poursuivre les actions engagées en faveur des publics déscolarisés, le pôle souhaite obtenir l'agrément d'Etat d'organisme chantier d'insertion.

Date de rédaction : novembre 2013 ; sources :

- Revue de presse
- Fiche LABO ESS du PTCE
- Interview téléphonique avec guide d'entretien
- Site internet : <http://www.parismix.fr>

## **2.9. Pôle Sud Archer (Rhône-Alpes)**

*« Le renouveau productif durable au service du territoire drômois »*

### **Résumé**

C'est l'histoire d'une friche industrielle située en bordure d'un quartier sensible à Romans-sur-Isère, dans la Drôme, ancienne capitale française de la chaussure de qualité, qui a évolué en 2007 en Pôle territorial de coopération économique nommé « Pôle Sud ». Issu d'un regroupement de structures d'insertion historiques, ce pôle rassemble aujourd'hui l'ensemble des acteurs et entreprises de l'ESS du territoire ainsi que le tissu entrepreneurial local. Il est animé conjointement par le Groupe Archer et la chambre régionale d'économie sociale et solidaire (CRESS) Rhône-Alpes.

Ce PTCE s'est construit autour d'une volonté, celle d'être un lieu opérationnel de développement économique local. Il décline sa stratégie comme lieu vitrine et ressource qui, au-delà de la simple mutualisation de moyens, favorise les coopérations économiques territoriales. Il regroupe à la fois des acteurs économiques pluriels et représente un pôle de promotion de l'Économie Sociale et Solidaire. Depuis 2013, ce pôle pilote un axe de travail dans le cadre de la démarche nationale PTCE sur les contributions des pôles à la consolidation et à la reprise d'activités économiques.

Plus d'un millier de personnes en recherche d'emploi, de formation ou de solution logement fréquentent le pôle. Il accueille une dizaine de locataires permanents ou ponctuels et plus de vingt organisations installées

sur les zones industrielles proches qui se réclament et participent à cette démarche. Au total, il représente plus de 4000 salariés à travers l'ensemble des structures impliquées.

### **Genèse**

L'impulsion pour créer un pôle est venue d'un d'entrepreneur, Christophe Chevalier, Président du groupe Archer<sup>47</sup> qui existe depuis 1987. A partir d'une association intermédiaire, le groupe Archer a essayé pendant plus de 15 ans sa fonction d'accompagnement social basée sur l'insertion par l'activité économique. Au début des années 2000, ce groupe se positionne comme un acteur de développement local de l'emploi, et non plus uniquement comme un dispositif d'intermédiaire sur le marché du travail.

En 2006 le Groupe prend le statut de Société par Actions Simplifiée (SAS) sous forme d'un holding solidaire avec des actionnaires hétéroclites (salariés, administrateurs, citoyens, entreprises, etc.).

### **Objectifs et Activités**

Le développement économique et entrepreneurial au service du territoire et de l'emploi est le maître mot de Pôle Sud. Il permet de fédérer beaucoup d'acteurs de l'ESS, des collectivités locales, des entreprises dites conventionnelles, et a pour objectif principal de favoriser le développement de synergies et de coopérations pour contribuer à l'émergence de projets communs.

Le pôle est d'abord un lieu physique dont une grande partie est dédiée au développement des compétences de personnes en recherche d'emploi. Pour atteindre son objectif, le pôle accueille un ensemble de structures et services : une association d'alphabétisation de gens du voyage, un service d'orientation logement, un établissement public internet, des organismes de formation ou structures d'accompagnement vers l'emploi, la partie accompagnement d'un atelier et chantier d'insertion local mais aussi les activités d'accompagnement et de formation du Groupe Archer. Par ailleurs, le Pôle Emploi et la Mission Locale assurent sur le Pôle des actions concrètes au service des personnes en recherche d'emploi (animation d'ateliers internet, accompagnement personnalisé...).

En recréant en 2011, des ateliers de production de chaussures sous la marque française « made in Romans », le PTCE Pôle Sud a démontré qu'il est possible de relocaliser une activité considérée comme sinistrée tout en étant créateur d'emplois durables et valorisants sur le territoire.

L'association des Entreprises de Romans Bourg-de-Péage est fortement impliquée dans le développement du territoire. Elle organise hebdomadairement un marché solidaire avec une cinquantaine de producteurs locaux, elle a mis en place une centrale d'achat ainsi qu'une carte d'adhérent pour consommer local. A ce jour 5 000 cartes ont déjà été créées.

### **Les parties prenantes**

On retrouve au sein de Pôle Sud différents types de parties prenantes. Un premier cercle est composé de quatre structures d'insertion par l'activité économique du Groupe Archer<sup>48</sup>. De par son rôle historique et incontournable de créateur d'emplois par le développement local, le Groupe Archer est l'acteur moteur de Pôle Sud. On y retrouve des compléments d'activités du groupe sur plus de 15 domaines d'activité allant de la fibre optique à la sous-traitance industrielle, en passant par la fabrication de chaussures et l'intérim.

Un second cercle est représenté par les structures d'accueil et de représentation de l'ESS qui sont hébergées : l'union régionale des sociétés coopératives (l'Urscoop), la CRESS et le COORACE de Rhône Alpes, une permanence de l'association pour le droit à l'initiative économique (l'ADIE), un délégué régional d'une coopérative de finances solidaires (la Nef), une structure d'aide au logement, une coopérative d'activités économiques pour accompagner les créateurs d'activités et un regroupement d'AMAP. A ces acteurs

---

<sup>47</sup> Le Groupe Archer est organisé autour de deux entités : l'association « mère » Archer chargée des activités non fiscalisées et la SAS Groupe Archer chargée des activités qui relèvent des impôts commerciaux. Aussi la SAS est plus particulièrement chargée des projets de développement économique, notamment dans leurs filiales, tandis que l'association assure, en sus de ses activités, l'accueil et l'accompagnement sur l'ensemble de leur groupe. Les deux entités fonctionnent sur le principe « 1 homme, 1 voix » et possèdent la même charte éthique. Par ailleurs, pour la SAS, les éventuels dividendes sont limités aux alentours du taux du livret A. La SAS est composée de 101 actionnaires et l'association Archer de 22 membres.

<sup>48</sup> Artim, Arbati et Archer entreprises, spécialisées notamment dans le BTP, l'entretien des espaces verts, la sous-traitance industrielle, le transport et la logistique ; l'Arcoop, coopérative d'activité et d'emploi qui accueille une cinquantaine d'entrepreneurs.

regroupés physiquement sur le pôle, sont associés une multitude d'acteurs qui contribuent à son développement.

Le troisième cercle regroupe les entreprises qui contribuent activement au fonctionnement du PTCE, notamment les associations Entreprises Romans Bourg de Péage et Romans Cuir qui ont permis, entre autres, de relocaliser une activité de sous-traitance industrielle.

Le quatrième comprend les collectivités locales (Romans Bourg de Péage Expansion, le Conseil Général de la Drôme), des entreprises privées lucratives (VEYRET Technique découpe, Modetic), des regroupements d'entreprises et des organisations diverses<sup>49</sup> partenaires de la dynamique du Pôle Sud.

### ***Gouvernance et organisation***

Le groupe Archer, composé d'une centaine d'actionnaires, est au cœur de la gouvernance du pôle. Toutefois, en dehors des baux pour l'occupation des locaux il n'existe pas de lien juridique ou conventionnel entre les acteurs.

L'animation du pôle est assurée par le Président du groupe ARCHER qui organise des déjeuners une fois par mois et anime les réunions de travail pour l'organisation d'événements collectifs. Ces moments d'échanges permettent l'organisation de journées ESS ou d'un marché solidaire, deux expériences de développement économique parmi d'autres.

La reconnaissance et le leadership de son Président ainsi que les moyens financiers du groupe Archer sur l'animation du pôle favorise une gouvernance qui n'est pas formalisée. A titre d'exemple, les actions menées par Pôle Emploi et la Mission Locale au sein de Pôle Sud sont définies par convention auprès du Groupe Archer.

Le pôle joue un rôle d'entraînement et stimule la créativité au service de projets économiques. Les relations interpersonnelles, véritable vecteur d'émulation, sont privilégiées au-delà des règles et des conventions.

### ***Fonctionnement économique***

Le fonctionnement économique du pôle est lié étroitement au Groupe Archer qui le dirige et l'anime.

L'animation du pôle qui a longtemps fonctionné sans budget spécifique est aujourd'hui financée en partie par les collectivités territoriales, le groupe Archer et l'association des chefs d'entreprises Romans-Bourg de Péage.

### ***Logiques de coopération***

On retrouve différents types de coopération :

- une mission de délégation de service public ;
- des moments de rencontres et d'échanges entre acteurs ;
- une animation économique à travers l'association de chefs d'entreprises et la crèche interentreprises ;
- les actions économiques engagées autour de la coopérative d'activités et d'emplois ;
- la reprise d'activités industrielles ;
- le montage d'un circuit touristique.

Pour ce pôle le défi engagé est de considérer que la coopération entre acteurs est plus puissante que la concurrence. Il essaie d'allier les acteurs du territoire autour des valeurs de l'ESS en mobilisant autour de projets économiques les PME locales pour leur savoir-faire et les élu-e-s locaux qui sont incités à avoir une démarche entrepreneuriale concrète.

### ***Logiques d'innovation***

La réintroduction d'une activité industrielle sur une filière de la chaussure sinistrée par plusieurs années de délocalisations des grands groupes historiques de la chaussure est un marqueur d'innovation. Elle permet de faire resurgir un savoir-faire local abandonné et de montrer qu'il peut être porteur de richesses économiques et sociales pour l'ensemble du territoire. De plus la relocalisation d'activités économiques comme par exemple le marché solidaire et le tourisme responsable sont des actions porteuses d'innovations sociales et environnementales.

---

<sup>49</sup> Association Départementale d'Aide aux Parents et Amis Enfants et Adultes Inadaptés, initiative emplois Dauphinois...



### **Enjeux**

Le fonctionnement du Pôle est peu formalisé et devra à terme instaurer un mode organisationnel plus structuré. Il devra prendre en compte un lieu de rencontres déjà établi et dynamique et permettre une lecture plus claire de ses actions et projets afin que tous les acteurs puissent s'inscrire dans son développement. La rédaction d'une charte de fonctionnement pourrait améliorer, voire accroître, les actions et projets portés par l'ensemble des structures du pôle.

Cette formalisation et structuration permettrait de faciliter la définition d'un modèle économique propre au pôle éventuellement d'intégrer des modules d'évaluation sur les actions conduites et d'en tirer des analyses pour les actions futures.

### **Projets**

Le Pôle Sud souhaite étendre son action sur la zone Romans Valence afin d'être sur la même échelle que l'intercommunalité. La réalisation d'une Charte et d'un mode d'organisation économique spécifique au pôle est aussi à l'étude.

La mise à disposition de ressources humaines supplémentaires pour animer et développer le pôle est une priorité qui sera déterminante pour les actions futures.

Il y a également une volonté d'essaimer l'expérience de ce pôle à travers le maillage avec d'autres pôles à fort potentiel de sauvegarde et de création d'activités économiques. Dans le cadre de la démarche nationale PTCE, Pôle Sud en partenariat avec COORACE et le LABO de l'ESS ont réuni en juillet 2013 un comité de pilotage pour lancer la communauté « PTCE Renouveau productif ». L'idée est de rendre lisible et crédible les propositions alternatives sur les enjeux relatifs au développement économique en partant des expériences de chefs d'entreprises sur les territoires. Un plan d'action a été établi (octobre 2013 – septembre 2015), principalement basé sur des visites apprenantes au sein de pôles qui apportent des réponses territoriales et entrepreneuriales à des territoires en mutation économique. Ce plan d'action doit permettre d'appuyer le développement de douze pôles et de construire un savoir collectif permettant de démultiplier ces initiatives sur d'autres territoires (visites apprenantes bimensuelles, échanges d'outils et de bonnes pratiques, échanges économiques opérationnels, capitalisation des acquis, formulation de propositions politiques structurantes pour favoriser le déploiement d'autres PTCE).

Date de rédaction : février 2014 ; sources :

- Revue de presse
- Fiche LABO ESS du PTCE
- Carnets de campagne du 12 février 2012 : <http://www.franceinter.fr/emission-carnets-de-campagne-la-drome-15>
- Emission radio 3D France inter du 26 mai 2013 : <http://www.franceinter.fr/emission-3d-le-journal-economie-quelques-raisons-desperer-et-le-mot-de-lannee>
- Interview téléphonique avec guide d'entretien
- Site internet : <http://www.archer.fr>

## **2.10. Culture & Coopération (Rhône-Alpes)**

*« Des liens forts entre activités économiques et culturelles, portés par une mobilisation citoyenne »*

### **Résumé**

Créé en 2010, Culture & Coopération est un PTCE dédié aux organisations culturelles et créatives, des secteurs en proie à de fortes mutations économiques et organisationnelles. Il participe à la diversité culturelle et au développement local durable sur le territoire de l'agglomération de Saint-Étienne (40 communes, 400 000 habitants). Culture & Coopération fédère onze associations et entreprises des domaines



artistiques, culturels et créatifs Ce pôle a des connexions dans le champ du développement économique, de l'aménagement du territoire, de l'ingénierie culturelle de la formation ou encore du développement durable. Dix années de pratiques et d'expériences de la coopération ont précédé la création du pôle, qui vient formaliser les principes d'échanges existants et forger des stratégies communes.

Il rassemble 40 salariés, 340 intermittents, 72 dirigeants associés, 300 bénévoles et génère un chiffre d'affaire cumulé de quatre millions d'euros.

### **Genèse**

En 2007, la Ville de Saint-Étienne décide de construire un équipement dédié aux musiques actuelles, Le Fil, composé d'une salle de concert de 1 200 places, d'un club et de studios de répétition. Pour répondre à l'appel d'offre de délégation de service public, 22 associations de la région Rhône-Alpes créent l'association Ligérienne de Musiques Actuelles (LIMACE). Celle-ci signe avec la ville un contrat en affermage pour 5 ans. Cette dynamique collective autour d'un projet d'envergure concorde avec l'orientation de nombre d'opérateurs culturels locaux pour une gouvernance coopérative. Les salariés et gérants de Yes High Tech, société de production et de prestations techniques et administratives créée en 2000, choisissent de mettre en œuvre des pratiques de gouvernance horizontales et démocratiques en évoluant en société coopérative et participative (SCOP Sarl). En juillet 2010, le cinéma « Le France » est repris par un collectif de 350 associés en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Ce nouvel état d'esprit coopératif conduit une quinzaine d'entreprises et associations à initier une démarche transversale pour consolider des pratiques de coopérations existantes. Elles structurent ainsi un pôle des filières culturelles et créatives en créant le PTCE Culture & Coopération sous statut associatif.

### **Objectifs et activités**

L'objectif du pôle est de construire les modèles organisationnels, économiques et territoriaux capables d'agir dans les enjeux contemporains des filières créative et culturelle par la mutualisation de ressources, le développement de projets collectifs et une dynamique d'interactions entre entreprises, associations, organismes de formation et collectivités publiques d'un territoire. Culture & Coopération développe une offre de services mutualisés par et pour ses adhérents : un groupement d'employeur<sup>50</sup> permet depuis 2011 la mutualisation d'emplois administratifs. Trois postes ont été créés dans le domaine de la comptabilité et des ressources humaines.

Au-delà de la mutualisation des ressources humaines, le PTCE participe à l'émergence d'activités innovantes. Dès 2011, il accompagne Saint-Étienne Métropole dans la conception et le pilotage du Mixeur, espace dédié à l'accélération des échanges et des coproductions entre le tissu économique, le monde de l'enseignement supérieur et des organisations créatives installées dans la Quartier Créatif Manufacture. Il est dédié à la recherche et développement aux interfaces arts, sciences et design par des processus coopératifs, libre d'accès et de droits.

Dans une dynamique de veille, d'accompagnement et de formation des acteurs du territoire, la Centrale des Marchés Solidaires (CMS) propose aux organisations de l'ESS des services pour leur permettre d'accéder aux marchés publics et aux commandes privées.

Enfin, Culture & Coopération participe à la reconnaissance du secteur culturel en associant chercheurs et acteurs de la culture pour des temps forts de réflexions croisées. À titre d'exemple, en 2012 un colloque national<sup>51</sup> co-organisé avec 14 partenaires nationaux. Il a réuni 300 professionnels, chercheurs, élus et techniciens autour de la coopération, du développement territorial et de l'économie culturelle pendant trois jours.

### **Les parties prenantes**

Culture & Coopération a été créé pour consolider et formaliser des coopérations qui existaient entre les acteurs et organisations culturelles de l'agglomération de Saint-Étienne.

Il rassemble 11 membres adhérents, dont une majorité d'associations et deux entreprises coopératives :

<sup>50</sup> EAGE : Equipe Associée en Groupement d'Employeurs

<sup>51</sup> <http://reseauculture21.fr/wp-content/uploads/2012/01/rencontres-culture-d%C3%A9v-territorial.pdf>

**Le Fil**, équipement de programmation, diffusion, action artistique, formation et création, action et médiation culturelle ; **le Cinéma[s] Le France**, SCIC SA, cinéma d'art et d'essai, d'activités audiovisuelles et d'éducation à l'image ; **Yes High Tech**, SCOP SARL mettant à disposition les outils et les compétences nécessaires à la réalisation de tout projet dans le domaine culturel et événementiel ; **La Fabrique**, lieu de résidence et de création pluridisciplinaire ; **Le Remue-Méninges**, café-lecture associatif ; **La Baroufada**, association, compagnie de musiques percussives et de promotion de tout objet de récupération comme instrument potentiel de musique urbaine ; **Ciel ! Les Noctambules**, association de production et diffusion de courts-métrages ; **Raiso**, (Réseau d'Accompagnement aux Initiatives Solidaires), association d'éducation populaire et de formation ; **Dynamiques Plurielles**, association d'appui aux projets de mobilité internationale et aux échanges interculturels ; **Gaga Jazz**, association de promotion du jazz ; **CD1D**, association créée en 2007 par sept labels indépendants pour les fédérer et qui en rassemble 242 actuellement.

Culture & Coopération a créé deux nouvelles structures, **le groupement d'employeurs EAGE** et **Le Mixeur**, espace de recherche et développement collaboratif arts, sciences et design.

La ville de Saint-Étienne, à travers ses services Insertion et Culture, la région Rhône Alpes et Saint-Étienne Métropole par ses politique ESS et Culture ont soutenu les premiers mois de structuration du pôle et soutiennent toujours l'émergence des actions engagées. Culture & Coopération a notamment bénéficié d'une assistance à maîtrise d'ouvrage par Saint-Étienne Métropole pour définir et créer Le Mixeur qui a ouvert en 2013.

### ***Gouvernance et organisation***

Le cadre statutaire adopté, association loi 1901, a été choisi pour sa souplesse. Trois ans plus tard, une réflexion est en cours sur l'évolution des statuts, vraisemblablement vers une SCIC.

L'animation du pôle est assurée par un coordinateur avec des missions multiples allant de l'écoute des membres, la veille, la transmission d'informations, à un travail d'animation du collectif. En règle générale, l'ensemble des salariés et des équipes participent aux réunions.

L'animation est assurée par un comité de pilotage d'une vingtaine de personnes composé d'un représentant de chaque structure à minima. Toutes les six semaines une journée entière est dédiée à la mise en œuvre de la coopération.

A noter une intrication croisée des conseils d'administration des différentes structures membres du pôle qui rassemblent elles-mêmes d'autres acteurs de l'ESS (une AMAP par exemple au sein du Remue-Méninges).

### ***Fonctionnement économique***

Culture & Coopération a un chiffre d'affaire d'environ 200 000€ et emploie 7 personnes (6,3 ETP).

Le financement du pôle est constitué des trois sources : des fonds publics, les cotisations et services facturés aux membres et les prestations effectuées sur les marchés privés.

Les financements publics représentent environ 50% du budget de fonctionnement du pôle. La région Rhône-Alpes et Saint-Étienne Métropole en sont les principaux soutiens, respectivement 30 000 euros et 40 000 € ; la Ville de Saint-Étienne : 6 000 €.

Les ressources propres sous forme de cotisations correspondent à un montant de 10 000 €.

Le pôle reçoit une subvention de l'Etat depuis 2014 en tant que lauréat du 1<sup>er</sup> appel à projet gouvernemental PTCE.

Pour rappel, les onze structures membres du pôle salarient 53 ETP et impliquent environ 300 personnes (coopérateurs, bénévoles, associés...) pour un chiffre d'affaires global de 4 millions d'euros.

### ***Logiques de coopération***

La logique de coopération qui préexistait depuis 2006 à travers une vingtaine d'organisations culturelles du territoire engagées dans des actions d'intérêts collectifs ont forgé une culture commune de coopération. La création du pôle a accentué les processus de partage d'outils et de méthodes.

Cette coopération est stratégique par la gestion du compte d'exploitation du pôle via le débat collectif.

La confiance et l'interconnaissance développées entre les membres au fil des années comme le rôle d'animation de l'équipe salariée du pôle concourent à l'efficacité des formes de coopération. La logique de coopération est axée sur l'intelligence collective, avec pour focale une bonne gestion des ressources publiques et de l'intérêt collectif, ce qui favorise une émergence d'initiatives pertinentes.

### **Logiques d'innovation**

Le Mixeur, lieu expérimental de coopération et d'innovation, est certainement l'action aboutie la plus significative des logiques d'innovation.

Ce lieu s'est donné pour objectif de répondre aux enjeux sociétaux de la diversité culturelle, de l'attractivité créative et innovation collaborative et libre. Il mêle différentes filières : créatives, culturelle, hautes technologies ; il offrent des services innovants centrés sur ses usagers, des personnes physiques (publics spécialiste et non-spécialistes, étudiants et professionnels), comme des personnes morales (enseignement supérieur, entreprises, associations, collectivités publiques) Le Mixeur développe un ensemble de formats de services, d'animations et d'événements multiples, travaillant à la fois à la mixité des publics et au décloisonnement de filières connexes. Il comprend un espace de coworking en accès libre et une pépinière de 27 entreprises créatives. Il offre une programmation orientée vers les arts numériques, le design et l'innovation (conférences, résidences artistiques, séminaires). Le Mixeur organise régulièrement des workshops dédiés à l'innovation et au développement créatif, entrepreneurial et social. Culture & Coopération le co-pilote avec Saint-Étienne Métropole et OpenScop (SCOP), assembleur de compétences numériques sur les questions du travail nomade.

La réussite de cet équipement repose fortement sur un travail d'animation de réseau, compétence reconnue à Culture & Coopération.

### **Enjeux**

Un des enjeux sera l'élargissement du cercle des membres une régénérescence propice à la créativité, à la transmission et à la richesse humaine et économique. Cette intégration de nouveaux adhérents devra faire l'objet d'un accompagnement soutenu par le pôle pour réussir une intégration dans les logiques de coopération.

La particularité de Culture & Coopération se trouve dans sa diversité et sa complexité, ce qui en fait certainement ça force. Il est nécessaire de défendre cette profusion créatrice, à l'encontre des simplifications souhaitées parfois par les institutions et d'autres acteurs afin d'en avoir une lecture plus facile.

Culture & Coopération travaille en étroite collaboration avec les collectivités territoriales, notamment Saint-Étienne Métropole, porteurs de nombreux projets structurants. Les alternances de majorité politique pourraient avoir un impact sur les activités du pôle.

### **Projets**

Le plan d'action 2014-2016 prévoit la constitution d'un fonds mutualisé de relais financier pour suppléer les éventuelles défaillances de fonds propres des entreprises et associations membres.

Lauréat de l'appel à projet lancé par l'État fin 2013, doté sur somme de 172000 € pour trois ans, Culture & Coopération envisage de doubler ses effectifs pour assumer les charges de l'animation du pôle. Elle compte passer de 4 équivalents temps plein en 2012 à 7,75 en 2014. La gouvernance va également évoluer en adoptant le statut de société coopérative d'intérêt collectif.

Date de rédaction : décembre 2013 ; sources :

- Revue de presse
- Fiche LABO ESS du PTCE
- Interview téléphonique avec guide d'entretien
- Site Internet : <http://culture-cooperation.org>

## 2.11. Domb'Innov (Rhône-Alpes)

*« Un regroupement d'acteurs générateur d'entreprises sociales pour le développement durable d'un territoire périurbain »*

### Résumé

Aux portes de Lyon, sur un territoire périurbain de 80 000 habitants (Dombes-Saône-Côtière de l'Ain), le PTCE Domb'Innov est un regroupement de structures de l'Économie Sociale et Solidaire (associations et SCOP<sup>52</sup>), associé à deux PME socialement responsables, des acteurs publics, des centres de recherche et des réseaux de l'Économie Sociale et Solidaire.

Porté par le groupe d'entreprises solidaires Val'Horizon, ce pôle impulse la création de projets économiques de développement local durable en s'appuyant sur un tissu fort de structures d'insertion par l'activité économique<sup>53</sup> et de structures sociales. Depuis 2005, chaque année une entreprise sociale<sup>54</sup> qui répond à des enjeux du territoire est créée.

Aujourd'hui le PTCE est composé de quatorze structures qui emploient plus de 550 salariés pour un chiffre d'affaire global cumulé de neuf millions d'euros.

### Genèse

Créée en 1989, l'association Val'Horizon a pour objet de contribuer au développement social et de l'emploi de la région de Trévoux et d'améliorer les conditions de vie des habitants. Elle promeut des activités sociales, éducatives, sportives, culturelles, d'animation, des actions de formation ainsi que des actions en faveur du développement économique.

Après plus de vingt années de développement interne, l'association s'est orientée vers la promotion collective de l'économie sociale et solidaire (ESS). Son développement s'appuie sur une coopération entre acteurs de l'ESS, de l'économie classique, et des acteurs publics du territoire qui a abouti en 2011 un pôle de coopération structuré et opérationnel. Fin 2013, le directeur de Val Horizon, animateur du PTCE, a reçu le trophée Régional de la Mobilisation Territoriale<sup>55</sup> pour le développement du PTCE Domb'Innov.

### Objectifs et activités

En partant des besoins des habitants du territoire, le PTCE Domb'Innov poursuit trois objectifs principaux :  
Premièrement, il développe les services de proximité au service de la population en regroupant deux centres sociaux, une épicerie solidaire, des crèches et un relais d'assistantes maternelles.

Deuxièmement, il a vocation à créer des emplois durables en créant des activités telles qu'une boulangerie, une recyclerie, ou bien en soutenant la création d'activités, dernièrement un cinéma. Il favorise l'insertion et la professionnalisation par la mise en place de chantiers et entreprises d'insertion dans le domaine des espaces verts, du bâtiment et du recyclage.

Troisièmement, il propose de nouvelles approches de l'économie et de l'entrepreneuriat grâce à une coopérative d'activités et d'emploi (CAE) multiservices pour accompagner les projets économiques de nouveaux créateurs d'entreprises.

Ce pôle n'a pas de siège où sont regroupées les structures en raison du périmètre élargi du territoire.

Les entreprises du pôle s'engagent à réserver des postes à des personnes inscrites dans des parcours d'insertion et de professionnalisation et à conserver ces salariés jusqu'au terme de leur parcours.

<sup>52</sup> SCOP : Sociétés coopératives et participatives

<sup>53</sup> Les SIAE regroupent des structures qui ont pour objectifs de remettre des personnes, qui connaissent des difficultés particulières d'accès à la vie professionnelle, en capacité d'occuper tout emploi relevant de leurs compétences : <http://www.iris.asso.fr/index.php/iae/differents-types-de-siae>

<sup>54</sup> Serv'emploi (2005) – Dombes Paysage (2006) – Atelier de Jeannette (2008) – Epicerie Solidaire (2009) – Serv' domicile (2010) – Recyclerie (2011 – Autonome depuis Nov. 2012) – Sols'tisse (2012) – Les Passeurs (2013)

<sup>55</sup> <http://www.valhorizon.org/article-revue-de-presse-trophee-de-la-mobilisation-territorial-pour-domb-innov-121790677.html>

### Les parties prenantes

En comptant l'association Val'Horizon, le pôle regroupe un total de 14 entreprises<sup>56</sup> issues pour la plupart d'une dynamique de coopération d'une vingtaine d'années. Une majorité de structures sont de l'ESS (associations, structures d'insertion par l'activité économique, sociétés coopératives) et deux sont des entreprises traditionnelles socialement responsables<sup>57</sup>. Val'Horizon emploie 170 personnes, les autres structures membres une centaine, soit 270 emplois auxquels il convient d'ajouter environ 300 salariés en insertion (environ 50 équivalents temps plein) mis à disposition par les associations intermédiaires.

Les acteurs publics et collectivités locales telles que le Département et la Région Rhône Alpes sont présents en tant que partenaires financiers. Les élus et techniciens apportent le soutien de leur institution mais aussi à certains égards un engagement politique qui propulse le pôle vers d'autres projets et opportunités. Le département de l'Ain est de plus en plus impliqué. Il est probable que deux autres communautés de communes sur les quatre du territoire deviennent également des partenaires proches.

On retrouve aussi le Syndicat Mixte Avenir Dombes Saône (porteur du Contrat de développement Durable Rhône Alpes), le SMICTOM Dombes Saône (Syndicat Mixte chargé des ordures ménagères) notamment à travers son engagement dans la création d'une recyclerie, la Communauté de Communes Saône Vallée qui soutient particulièrement le développement de l'insertion par l'activité économique (construction de locaux d'activité par exemple) et la Commune de Trévoux, notamment à travers sa démarche d'Agenda 21.

La logique de réseau est également une force afin de mener une réflexion stratégique collective sur les actions de développement économique : soutiens de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire, du Centre Ain Actif, membre du réseau France Active, et plus spécifiquement de COORACE Rhône Alpes à travers son action de développement économique des Groupes Economiques Solidaires.

Par ailleurs, fin 2013, la Fondation du Groupe SEB est devenue partenaire du pôle pour favoriser le développement de partenariats avec les entreprises du territoire autour des enjeux de recyclage et soutenir la production industrielle et la vente d'un outil innovant, la « fagoteuse-sarmenteuse<sup>58</sup> ».

### Gouvernance et organisation

Le pôle n'a pas de statut juridique propre, tous les membres ont toutefois signé une charte. Domb'Innov est rattaché à l'association Val'Horizon qui porte dix emplois au siège. Deux postes sont dédiés à temps plein au pôle, d'autres y consacrent une part plus ou moins importante (directeur, assistante, chargée de communication, attaché de direction...).

L'organisation interne de Val'Horizon en assure la gouvernance par l'intermédiaire de vingt-sept personnes réparties en collèges ; on retrouve le collège membres fondateurs, membres de droit (représentant de collectivités locales) et un collège de membres adhérents représentant les structures du pôle. Un collectif

<sup>56</sup> - A.I.D.V.S. : entreprise d'insertion en paysage et second œuvre bâtiment (6 salariés, 7 bénévoles)

- Serv'emploi : association intermédiaire réalisant de la mise à disposition de personnel (5 salariés permanents, 110 en insertion)

- Serv'domicile : filiale de Serv'emploi, S.A.S. & entreprise d'insertion dans le secteur des services aux particuliers (7 salariés)

- Saône Vallée Proximité : S.C.O.P. dans le secteur des services aux personnes et disposant d'un agrément qualité (14 salariés)

- Côtère Services : association intermédiaire qui assure de la mise à disposition de personnel auprès de Collectivités/Associations/Bailleurs pour 61 % de son activité et auprès de particuliers pour 34 % (4 salariés permanents ; 120 en insertion)

- DESSICA : Entreprise industrielle spécialisée dans le traitement de l'air, transformée en SCOP en 2012 (11 salariés)

- La Recyclerie : créée fin 2011 en partenariat entre Val Horizon et le S.M.I.C.T.O.M., association autonome depuis 2013, la Recyclerie a pour but de revendre les objets issus des déchetteries du territoire après les avoir remis en état. Le magasin, ouvert en janvier 2012, a vendu 6.5 tonnes sur les 17 tonnes récupérés au cours de ses premiers mois d'activités (14 salariés, dont 11 en insertion, nombreux bénévoles)

- Solstisse : friperie créée en 2012 dans le cadre du développement des activités de Côtère Services, l'association récupère des vieux objets auprès des particuliers et recycle le textile (création de 9 emplois, dont 8 en insertion)

- Tremplin : association de Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale et développant des offres de service sous forme de chantiers d'insertion.

- Elan Création : coopérative d'activité et d'emploi proposant des services d'accompagnement aux porteurs de projets/ d'activités (1 salarié)

- Les Passeurs : association gestionnaire du cinéma La Passerelle à Trévoux (2 salariés)

- La Voie Maltée : brasserie bio sous forme de SAS (2 salariés)

- L'Arbre à Pain : boulangerie bio destinée à la restauration collective et aux particuliers (1 porteur de projet)

<sup>57</sup> SAS : la société par actions simplifiée est une société commerciale définie par les articles L.227-1 à L.227-201 et L.244-1 à L.244-42 du code de commerce français. Elle constitue une alternative à la société anonyme assortie d'un pacte d'actionnaires.

<sup>58</sup> La « fagoteuse-sarmenteuse », est un outil (médaillé d'or au concours Lépine 2013) qui compresse manuellement tous branchages issus de tailles d'arbustes, vignes et divers végétaux pour façonner des fagots.

d'entreprise participe activement à la co-construction du pôle depuis 2013. Il n'est pas investi d'un statut à ce jour mais une réforme statutaire est à l'étude.

L'animation et le développement du pôle sont les fonctions déléguées au directeur de Val horizon qui joue le rôle d'assembleur et de relais avec l'appui fin 2013 d'un responsable du développement économique et commercial.

La particularité du pôle est aussi de mobiliser des personnes ressources bénévoles. Les tâches vont de la participation au pilotage du pôle à des missions spécifiques (marketing, communication, événements...).

Des liens et des échanges existent entre les PTCE de Rhône-Alpes, notamment avec Pole Sud Archer et Culture & Coopération, pour essayer de construire des coopérations communes. Ainsi, une journée régionale d'échange, de réflexion et de co-production sur les PTCE a été co-organisée par l'ensemble des PTCE Rhône-Alpes au siège du pôle Domb'Innov en octobre 2012<sup>59</sup>.

### **Fonctionnement économique**

Ce PTCE n'a pas de budget propre car il est porté par l'association Val'Horizon qui assure une démarche de valorisation de l'économie sociale et solidaire sur le territoire. Elle est basée sur deux dimensions : La dimension d'animation portée principalement par le directeur de Val'Horizon et la dimension de développement des activités du pôle soutenu par les partenaires publics.

Un soutien financier du Conseil Régional dans le cadre du Contrat de Développement Durable en Rhône-Alpes (36 000 € répartis sur 2014-2017) a été mis en place pour assurer la légitimation du Pôle dans le champ de l'entrepreneuriat et du développement économique local. Le département contribue à hauteur de 15 000 € par an ; l'intercommunalité apporte un financement annuel de 1 500 € ainsi que des compétences techniques. La commune de Trévoux apporte son soutien par le prêt de matériel.

L'organisation annuelle du festival Economie du Troisième Type génère des appuis financiers et partenariats pluriels.

### **Logiques de coopération**

Des expériences de mutualisation et de coopération se développent depuis quelques années entre les membres du pôle : La Recyclerie & Val'Horizon partagent un poste d'accompagnement ; Saône Vallée Proximité partage ses locaux ainsi que les fonctions de développement commercial et de recrutement avec Serv'emploi et Serv'domicile ; et depuis fin 2013, le PTCE finance un poste mutualisé de responsable du développement économique et commercial.

L'ensemble des acteurs communiquent ensemble à travers le festival Economie du Troisième Type. La première édition en 2011 a été l'occasion de créer un guide, « Consommer autrement près de chez vous »<sup>60</sup>, résultat de nombreuses rencontres et débats entre membres du pôle et citoyens afin de mieux repérer les entreprises de l'ESS.

Suite au soutien à la création d'un cinéma local, l'édition 2013 a été organisée sous la forme d'un ciné débat<sup>61</sup>.

### **Logiques d'innovation**

La logique d'innovation du PTCE est de proposer de nouveaux services, nouvelles activités et entreprises en produisant autrement afin de répondre à des besoins bien identifiés sur le territoire. Elle s'appuie notamment sur un partenariat conclu avec l'Université Catholique de Lyon sur le volet incubateur d'entreprises sociales via des « ateliers de l'entrepreneuriat humaniste ».

L'appui à l'innovation technologique pour une démarche d'innovation sociale et environnementale s'est concrétisé avec un partenariat fin 2013 entre l'inventeur de « la fagoteuse-sarmenteuse » et le chantier d'insertion de Trévoux qui assure l'assemblage de cet outil innovant.

<sup>59</sup> Le compte rendu exhaustif de cette journée d'échanges : [http://www.cress-rhone-alpes.org/cress/article.php?id\\_article=712](http://www.cress-rhone-alpes.org/cress/article.php?id_article=712)

<sup>60</sup> Guide en ligne : <http://ddata.over-blog.com/xxxvyy/3/08/65/68/Vie-associative/11.02.11-Guide-consommer-autrement.pdf>

<sup>61</sup> L'édition 2013 avait pour thème : « Consommer autrement près de chez vous » : la finance et la production à la mode solidaire vous connaissez ?



### **Enjeux**

Les membres du pôle travaillent à la constitution d'une structure juridique formelle pour ce PTCE. L'objet serait de transformer Val'Horizon en fédération et de créer des collèges, le modèle d'un statut de société coopérative à intérêt collectif (SCIC) a été envisagé mais n'est pas privilégié.

### **Projets**

Deux axes principaux sont privilégiés : la poursuite entre membres du pôle d'une mutualisation de moyens (communication, comptabilité/gestion, investissements, formation, etc.) ; le développement de nouvelles entreprises sociales à travers le dispositif d'incubation d'entreprises en partant des besoins des habitants du territoire. Ainsi un projet d'une micro crèche est à l'étude sur le territoire Dombes-Saône, ouverture prévue pour avril 2015, ainsi que l'élaboration d'un portefeuille de projets d'utilité sociale. Par ailleurs la création d'un Cigales<sup>62</sup> et d'un fonds de dotation sont en cours afin de mutualiser des ressources financières et mobiliser l'épargne locale en faveur de l'ESS.

Date de rédaction : mars 2014 ; sources :

- Fiche LABO ESS du PTCE
- Revue de presse : [interview d'Armand Rosenberg du 31 octobre 2013](#)
- Dossier de demande de financement iDeclic solidaire, Région Rhône-Alpes, avril 2013
- Monographie du PTCE Dombes Saône, CRESS Rhône-Alpes, juillet 2012, [lien du PDF](#)
- Interview téléphonique avec guide d'entretien
- Site internet / blog : [www.valhorizon.org](http://www.valhorizon.org)

---

<sup>62</sup> Cigales : Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire

### 3. Analyse Globale des études de cas PTCE

#### 3.1. Identification des points forts, points faibles, opportunités et menaces

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historicité de relations de travail communes (confiance, projets aboutis,...)</li> <li>• La Force du collectif (les nombreuses structures individuelles au service de projets collectifs)</li> <li>• Coopération entre collectivités publiques et acteurs de terrains (un amorçage à cultiver et à approfondir) pour un développement local durable</li> <li>• Coproduction et Co-construction engagées en termes de projets</li> <li>• Lieu vitrine (en cours pour certains)</li> <li>• Vecteurs et créateurs d'innovations sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temporalité (investissement des dirigeants bénévoles, implication des salariés à la gouvernance...)</li> <li>• Coopération à pérenniser (Co-construction-coproduction)</li> <li>• Manque d'évaluation sur les projets montés, réalisés et aboutis</li> <li>• Réflexions sur la gouvernance pour trouver un nouveau modèle hybride à inventer</li> <li>• Modèle économique fragile quel que soit la dimension du PTCE</li> <li>• Connaissance de l'ESS parcellaires (l'ESS est une résurgence et non une émergence)</li> <li>• Peu de formalisation sur le travail réalisé (Ils sont plus dans le faire que dans le dire)</li> <li>• Prospective et anticipation complexe face à un manque de moyens humains</li> <li>• Ouverture à des acteurs de l'économie classique se rattachant aux valeurs de l'ESS</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication de structures emblématiques de l'ESS</li> <li>• Coopérations et collaborations déjà établies entre les membres</li> <li>• Prise de conscience pour construire un nouveau mode économique coopératif (crise économique, crise de sens partagés globalement (privé, public, citoyens) et murie).</li> <li>• Grosse capacité de travail et de volonté</li> <li>• Liens entre certains PTCE en termes de compétences et d'ingénierie (Formations, projets,...)</li> <li>• Caractérisation d'un PTCE</li> </ul> <p>Démarche PTCE à intégrer progressivement pour favoriser leur développement et asseoir leur légitimité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernance liée souvent à des leaders charismatiques au détriment du collectif</li> <li>• Renouvellement des leaders (passage de relais)</li> <li>• Isomorphisme institutionnel ou isomorphisme marchand avec un risque de perte de créativité</li> <li>• Dimensions floues de la coopération (mot fourre-tout)</li> <li>• Perte des valeurs affichées face aux contraintes économiques fortes</li> <li>• Evitement des conflits entre acteurs différents</li> <li>• Représentation et Image négative de l'ESS pour l'économie classique.</li> <li>• Financement de la recherche développement</li> <li>• Implication citoyenne décroissantes sur certains PTCE (Comment leur donner leur place ?)</li> </ul>

### 3.2. Développer des options stratégiques

<i>Opportunités et menaces majeures</i>	<i>Options stratégiques majeures</i>	<i>Opportunités et menaces majeures</i>	<i>Options stratégiques majeures</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implication de structures emblématiques de l'ESS</li> </ul>	Régénérer les acteurs du pôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Isomorphisme institutionnel ou isomorphisme marchand avec un risque de perte de créativité.</li> </ul>	Favoriser l'hybridation des ressources avec un financement public constant
<ul style="list-style-type: none"> <li>Culture de la Coopération, dimensions floues</li> </ul>	Développer des outils pour inciter et favoriser la coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>Danger de perte de valeurs affichées face aux contraintes économiques fortes et à la volonté de développer le Pôle</li> </ul>	Modèle économique stable par un développement maîtrisé – Mettre en avant les « valeurs ESS » du pôle
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grosse capacité de travail et de volonté</li> </ul>	Améliorer et structurer l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evitement des conflits entre acteurs du champ de l'ESS différents</li> </ul>	Faciliter la logique participative vectrice de controverse en gérant le temps et les conflits
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liens entre certains PTCE en termes de compétences et d'ingénierie (Formations, projets,...)</li> </ul>	Favoriser l'interconnaissance et la relation entre PTCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Représentation et Image de l'ESS négative pour l'économie classique.</li> </ul>	Valoriser l'économie substantive <sup>63</sup> au service de l'individu et de son environnement
<ul style="list-style-type: none"> <li>Caractérisation d'un PTCE Démarche PTCE à intégrer progressivement pour favoriser leur développement et asseoir leur légitimité</li> </ul>	Participer aux séminaires PTCE du Labo ESS pour l'accompagnement des PTCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financement de la recherche développement</li> </ul>	Favoriser la Recherche-Action (convention avec l'ANRT)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renouvellement des leaders pour une gouvernance démocratique</li> </ul>	Favoriser un modèle de gouvernance qui favorise le pouvoir partagé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implication citoyenne décroissante sur certains PTCE</li> </ul>	Favoriser et valoriser la participation citoyenne

### 3.3. Eclairage sur la Gouvernance et la Coopération

a) *La Gouvernance : dimension politique du processus de délibérations et décisions du PTCE entre ses membres et ses partenaires*

#### Pratiques inspirantes

On retrouve sur les PTCE **une logique de débat et de concertation**. Il y a une volonté et force collective de changement pour une gouvernance partagée entre les parties prenantes pour une prise de décision

<sup>63</sup> Concept de Karl POLANYI : Economie qui intègre au-delà du marché et de la redistribution, la réciprocité et le don.

reposant sur la confiance accumulée au sein d'un noyau historique de dirigeants ayant co-construit des projets.

On constate la généralisation d'un **partenariat facilitateur technique et financier entre collectivités publiques et acteurs de terrains** pour un développement local durable. De nombreux pôles réfléchissent sur un mode de gouvernance intégrant les collectivités territoriales dans le processus de gouvernance par la mise en place d'une structure juridique le permettant (Société Coopératives d'Intérêt Collectif). Il se dégage une **tendance à la structuration juridique et à élaboration systématique de charte et règlement** de fonctionnement (voire Pacte).

Huit pôles sont sous structures associatives et trois qui n'ont toujours pas de structure juridique sont en train d'étudier le passage sous une autre forme juridique (SCIC, UESA, etc.). Un seul pôle, Initiative et Cité est sous un statut différent d'Union d'économie Sociale à Capital variable.

Dès l'origine de leur création, 4 des 12 pôles ont élaboré une charte de fonctionnement pour l'ensemble des membres. Aujourd'hui cette tendance s'affirme par la réalisation en cours de charte de fonctionnement et de règlement sur l'ensemble des pôles.

Les logiques de gouvernance restent souvent informelles sur l'ensemble des pôles mais la tendance à la structuration juridique s'affirmant amènera à moyen terme à une gouvernance plus formalisée

On retrouve une volonté d'implication citoyenne et salariale dans la gouvernance sur certains PTCE. Cette volonté n'est pas toujours facile car la structuration et la formalisation des pôles doit intégrer dès sa mise en place les citoyens et les salariés pour qu'ils soient, en amont, impliqués au projet global.

## Défis

- **Place et renouvellement des leaders** (passage de relais)

Les leaders charismatiques véritables moteurs de l'émergence et du développement du pôle doivent transmettre leurs savoirs et favoriser le passage de relais sur la politique générale du projet afin que la dynamique qu'ils ont eux-mêmes insufflé puisse se régénérer et se poursuivre dans le temps.

- **Isomorphisme institutionnel ou isomorphisme marchand**

Le mode de gouvernance doit toujours veiller à associer équitablement dans ces instances décisionnelles toutes les parties (privés, publiques et citoyennes) afin que le projet garde tout son sens initial et son indépendance.

- **Recherche du consensus dans le processus de gouvernance**

La recherche du consensus s'avère pertinente pour faire avancer et pérenniser les actions à engager afin que toutes les parties soient acteurs de la politique générale du pôle. La formalisation engagée sur le processus de gouvernance doit favoriser la démarche consensuelle. Elle peut prendre plus de temps dans son élaboration mais permet, par la suite, de consolider et de pérenniser ses actions par un engagement affirmé et démocratique où tous les acteurs sont véritablement associés sur les décisions actées.

- b) La Coopération : dimension économique du mode de création d'activité, de production et d'allocations de ressources*

## Pratiques inspirantes

- **Dynamique collective de projets économiques innovants et complexes**

La particularité et la force de ces pôles est la mise en place permanente de projets innovants pour la globalité de ses membres.

- **Rôle de l'animateur/facilitateur pour favoriser l'intelligence collective**

Son rôle est primordial pour faire vivre le pôle en prenant en compte toutes les parties engagées, en favorisant la dynamique individuelle au service du projet global et en jouant le rôle de médiateur et d'interface objectif pour régler les dissensus ou les conflits pouvant s'installer entre les acteurs.

- **Rencontres collectives conviviales de travail** dans la bienveillance et le respect. (petit déjeuner, fête, repas, etc.). Ces multiples rencontres permettent de fédérer l'action collective et coopérative par une meilleure interconnaissance individuelle dans un cadre convivial et propice à établir des relations de confiance qui seront propices aux actions co-construites.

- **Recherche et développement** intégrée au dispositif

Sur la majorité des pôles, la Recherche et développement a été intégré à la genèse de l'initiative. Elle a de multiples facettes, allant de liens étroits avec les universités dans l'élaboration des projets, la mission de certains chercheurs pour favoriser le développement d'actions phares et la veille et la réflexion permanente pour être toujours dans un processus d'anticipation afin de répondre aux besoins réel du territoire.

- **Mise en place de processus et d'outils pour favoriser la coopération** : Groupement d'employeur, Chantier école, formations professionnelles, etc.

La coopération n'étant ni naturelle ni culturelle, la majorité des pôles crée et inventent des processus et des outils qui facilitent le processus coopératif pour qu'il devienne un mode d'action généralisé pour toutes actions entreprises.

- **Soutien des collectivités territoriales**

Tous les pôles sont soutenus financièrement et accompagnés par les collectivités territoriales. La tendance à venir semble généraliser l'implication des acteurs publics au cœur même du processus coopératif du pôle.

- **Lieu vitrine de regroupement** (mutualisation d'emplois, ressources) et repère.

Sept pôles disposent d'un lieu emblématique, siège du pôle, pour permettre le regroupement d'une partie des structures en favorisant la mutualisation d'emplois et de ressources.

## Défis

- **Manque de temps** (investissement bénévole, implication des salariés à la gouvernance, etc.)

Le développement des pôles étant croissant, il nécessite de veiller à maintenir une dynamique d'engagement la plus collective des chefs d'entreprises, salariés et citoyens bénévoles.

- **Coopération à géométrie variable**

C'est l'axe majeur des pôles et doivent s'instaurer des logiques de coopérations à plusieurs niveaux ; logique de mutualisations de compétences salariales et matérielles ; logique d'interaction collective permanente afin de favoriser l'émergence récurrente de projets et d'actions innovantes ; logique d'animations favorisant des rencontres de travail conviviales et festives qui cimentent la confiance inter individuelle propice aux projets coopératifs.

- **Evaluation économique et coopérative insuffisante** sur les projets montés, réalisés et aboutis.

Ces pôles peuvent et doivent aujourd'hui évaluer leurs réalisations afin de se servir des multiples enseignements dégagés pour leurs actions futures.

- **Régénérescence et ouverture** (Accueil de nouvelles parties prenantes)

L'ensemble des pôles doit toujours veiller à favoriser l'intégration de nouveaux acteurs privés et publics au sein du pôle afin de favoriser son développement. L'intégration d'entreprises dites socialement responsables est un des enjeux majeurs tout en préservant le sens initial du projet.

Rédigé par Thomas Podlewski, doctorant, juin 2014

Ce dossier a été réalisé dans le cadre de la démarche nationale PTCE, axe transversal du plan d'action 2013-2014 « Analyser et caractériser les PTCE », grâce au soutien de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme et en partenariat avec l'Institut de recherche NOVETAT.

Le LABO de l'ESS remercie tout particulièrement Pierre Calame, Laurent Fraisse, Thomas Podlewski ainsi que l'ensemble des personnes interviewées.

**Le LABO de l'ESS**

41 rue de Bellechasse

75007 Paris

Tel. : 01.80.05.82.00

E-mail : [contact@lelabo-ess.org](mailto:contact@lelabo-ess.org)



**Fondation pour le Progrès de l'Homme**

38 rue Saint Sabin

75011 Paris

Tel. : 01.43.14.75.75

E-mail : [contact.paris@fph.ch](mailto:contact.paris@fph.ch)



**Institut NOVETAT'**

73 Chemin de Mange Pommes

31520 Ramonville-Saint-Agne

Tel. : 06.86.57.95.75

E-mail : [novetatmidipy@gmail.com](mailto:novetatmidipy@gmail.com)

