



PTCE

Pôles territoriaux
de coopération économique

Que pouvons-nous apprendre des PTCE Renouveau Productif ?

*Note d'étape sur les travaux
de la communauté apprenante « PTCE Renouveau productif »*

Dans le cadre de la démarche collective « Pôles Territoriaux de Coopération Economique », le Labo de l'ESS, Pôle Sud ARCHER et COORACE lançaient en juillet 2013 une communauté apprenante « PTCE Renouveau Productif », autour de deux objectifs :

- Rendre lisibles et crédibles les propositions portées par des PTCE s'appuyant sur l'entrepreneuriat collectif territorial, qui visent à apporter des réponses aux problématiques de territoires en mutation économique et aux besoins sociétaux grandissants
- Accompagner et tirer les leçons de ces initiatives dans une dynamique de communauté apprenante, en vue de construire un savoir collectif permettant de démultiplier ces expériences sur d'autres territoires

A partir du repérage et de la mobilisation d'une douzaine d'initiatives de PTCE se retrouvant dans cette proposition, cette communauté animée par COORACE et Pôle Sud avec l'appui du Labo de l'ESS a conduit entre novembre 2013 et novembre 2014 trois visites apprenantes auprès de ses membres et une réunion de capitalisation. A l'issue de cette première année de travaux, la communauté apprenante PTCE Renouveau Productif a souhaité partager avec l'ensemble des PTCE et avec tous les acteurs s'intéressant aux PTCE un état des lieux de ses premiers acquis.

Dans un contexte porteur pour les dynamiques de coopération économique territoriales, cette note se veut une contribution à un effort de clarification et d'illustration de ce que recouvrent et visent les PTCE pour le développement de nos territoires. A travers la mise en lumière de certaines spécificités des PTCE Renouveau Productif, elle propose un éclairage complémentaire à la note de synthèse autour des PTCE produite et diffusée par le Labo de l'ESS en septembre 2014¹, ainsi qu'aux productions de l'ensemble des espaces de travail, chercheurs et acteur-trice-s engagés dans la dynamique PTCE.

Le processus d'échanges réciproques et de construction collective engagé par la communauté apprenante PTCE Renouveau Productif doit se poursuivre et ouvrir à la production complémentaire d'outils et à l'illustration de pratiques, qui pourront aider plus largement l'ensemble des PTCE dans leur développement.

¹ Les PTCE – Les publications du Labo de l'ESS – Septembre 2014 http://www.lalabo-ess.org/IMG/pdf/publication_lab-ptce.pdf

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
Coopération économique territoriale, PTCE et PTCE Renouveau Productif.....	3
La coopération entre PTCE : le principe d'action de la communauté apprenante PTCE Renouveau productif	4
Le contenu de cette note	5
I. UN RENOUVEAU PRODUCTIF AU SERVICE DU DYNAMISME ECONOMIQUE, HUMAIN ET DURABLE DU TERRITOIRE	6
I.1. Les finalités : à quoi sert un PTCE Renouveau Productif ?	6
I.2. Les domaines d'activité : comment se traduit le Renouveau Productif dans ces PTCE ?	8
I.3. Les relations au territoire : quelle dynamique territoriale pour les PTCE Renouveau Productif ?	9
II. LA MOBILISATION DES ACTEURS ÉCONOMIQUES DU TERRITOIRE : UNE PRIORITE ..	10
II.1. Les organisations parties prenantes : quelle place singulière des entreprises privées lucratives dans ces PTCE ?	10
II.2. La gouvernance : quelle place effective des partenaires dans la répartition du pouvoir ?	12
III. UN FONCTIONNEMENT COOPERATIF ET ECONOMIQUE EN COURS DE STRUCTURATION	14
III.1. Nature et objets des coopérations : sur quoi coopère-t-on au sein des PTCE Renouveau Productif ?	14
III.2. Le fonctionnement économique : Quelles sont les ressources mobilisées et créées par ces PTCE ?	15
CONCLUSION – LES LECONS CLEFS	17
ANNEXE.....	19
A. Présentation succincte des membres de la communauté apprenante PTCE Renouveau Productif	19
B. Répartition géographique des PTCE membres de la communauté apprenante PTCE Renouveau Productif	20

INTRODUCTION

Coopération économique territoriale, PTCE et PTCE Renouveau Productif

Les PTCE ont acquis en 2014 une reconnaissance institutionnelle importante avec l'inscription d'un article dédié dans la loi ESS et la mise en place d'un soutien public interministériel. La 2^{ème} journée nationale des PTCE organisée en septembre 2014 a confirmé l'engouement, tant chez les acteurs de l'ESS que chez leurs partenaires, pour ces dynamiques de coopération économique territoriale.

Ce contexte mobilisateur s'accompagne néanmoins de risques de d'institutionnalisation et de banalisation de ce qu'ont souhaité promouvoir depuis 2010 des acteur-trice-s engagés dans l'innovation socio-économique par la coopération sur les territoires, le Labo de l'ESS et les réseaux co-fondateurs de la démarche PTCE (COORACE, le CNCRES, le RTES et le MES) autour d'une première définition des PTCE ² :

Un pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un groupement sur un territoire d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire, associés à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et des organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable.

Définition provisoire issue d'un travail partenarial animé par le Labo de l'ESS (2010)

Face à ces risques, cette note cherche à éclairer la place particulière des PTCE dans le paysage de la coopération économique territoriale, en réponse aux enjeux auxquels sont aujourd'hui confrontés nos territoires. En présentant un éclairage « illustré » des spécificités des PTCE « nouveau productif » au sein de la communauté des PTCE, elle vise aussi à donner à voir plus concrètement ce que peuvent proposer les PTCE.

Les enjeux de la coopération économique territoriale

La coopération, notamment économique, est de plus en plus considérée comme un levier majeur pour dépasser les modes de régulation fondés exclusivement sur la concurrence et la prédation qui ont des effets destructeurs ou tout au moins contre-productifs. L'ancrage territorial des activités économiques, c'est-à-dire la mobilisation, la valorisation et le renforcement des ressources et spécificités des territoires, de toutes natures, est également de plus en plus considéré comme un atout pour un développement économique durable des territoires.

L'innovation proposée par les Pôles Territoriaux de Coopération Economique

Toutes les coopérations territoriales inter-entreprises ne sont cependant pas des PTCE. Les politiques publiques de soutien aux pôles de compétitivité ou aux clusters cherchent avant tout à renforcer le positionnement d'entreprises dans la compétitivité internationale. Les finalités poursuivies par les PTCE sont tout autres. Face aux déséquilibres engendrés par la crise multidimensionnelle que nos pays traversent aujourd'hui (chômage et précarisation du travail, inégalité d'accès aux services d'intérêt général, dégradation accélérée de l'environnement, etc.), les PTCE favorisent l'innovation socio-économique pour apporter des réponses aux difficultés engendrées par la crise, contribuent à la reconversion écologique et sociale du tissu économique local ainsi qu'à son renforcement par la coopération et la mutualisation.

Toutes les coopérations initiées par les acteur-trice-s de l'ESS ne sont pas des PTCE. La coopération est un levier tout particulièrement important pour les acteurs de l'ESS qui cherchent à renouveler leurs modèles socio-économiques et leur offre en réponse à des enjeux sociétaux en mouvement et grandissants. Néanmoins, les PTCE ont la spécificité de mobiliser une pluralité d'acteurs des territoires, au-delà de l'ESS (TPE et PME, collectivités, centres de recherche et acteur de la formation). Par ailleurs, pour changer la donne sur le territoire, les PTCE s'appuient tout particulièrement sur le levier de la coopération économique, c'est-à-dire sur la production et/ou la distribution de biens et services, le développement d'emplois, l'acquisition de savoir-faire et la gestion de compétences professionnelles.

² Cette première définition met en avant les finalités transformatrices de ces dynamiques de coopération économiques territoriales, pouvant incarner des voies pour une sortie de crise et pour la transition économique, solidaire et durable de nos territoires. L'appel à projets interministériel de fin 2013 et la définition posée à l'article 9 de la Loi ESS tend à réduire l'apport des PTCE au décloisonnement entre entreprises de l'ESS et entreprises privées lucratives, sans finalité transformatrice explicite.

Les PTCE « Nouveau productif » au sein de la communauté des PTCE

Réuni en juillet 2013 à Romans à l'initiative de Pôle Sud ARCHER, du Labo de l'ESS et de COORACE, le comité de pilotage de lancement de la communauté apprenante PTCE Nouveau Productif a proposé une première définition visant à caractériser ces Pôles Nouveau productif :

« Les PTCE nouveau productif sont à dominante entrepreneuriale, portés par des entreprises ancrées dans leur territoire, engagées dans des démarches d'innovation productive au service de l'intérêt collectif sur le territoire et s'appuyant sur la coopération comme mode de développement économique. Les PTCE Nouveau productif visent notamment la localisation ou relocalisation d'activités sur le territoire, tout particulièrement d'activités productives, significativement marchandes, à vocation transitionnelle ou de transformation (permettant d'accompagner la transition vers un nouveau modèle de développement économique, ou la transformation du modèle actuel), créatrices d'emplois durables. Ils s'appuient notamment sur la reprise d'activités en difficulté. »

Fin 2013, une douzaine d'initiatives de PTCE ont été repérées et ont confirmé leur volonté de participer aux travaux de la communauté sur la base de cette proposition. Ces initiatives sont présentées succinctement en annexe.

Parmi ces initiatives, certaines avaient été repérées dès 2011 dans le cadre de l'appel à expérimentation lancé par le Labo de l'ESS et les réseaux fondateurs. D'autres ont été par la suite lauréates à l'appel à projet interministériel de fin 2013. Toutes ont signé la charte des PTCE lors de la 2^{ème} journée nationale des PTCE le 19 septembre 2014.

Initiés par des acteurs de l'Insertion par l'Activité Economique, des Comité de Bassin d'Emploi, des entreprises sociales notamment, la plupart de ces PTCE de la communauté sont encore en émergence et prolongent des fonctions d'animation territoriale et des projets coopératifs déjà initiés par leurs porteurs sur leurs territoires³.

Tous mobilisés par l'enjeu de relocaliser ou de créer des activités pouvant être qualifiées de « productives », les PTCE membres de la communauté sont néanmoins présents sur des secteurs diversifiés (production industrielle et artisanale, éco-activités dont éco-construction, activités agricoles et alimentaires, de services aux entreprises...). Ils inscrivent leur action dans des territoires variés, avec une forte présence dans des territoires ruraux.

Pour donner corps à la définition qui avait présidé à la création de cette communauté, la première année de travail de la communauté à justement cherché à préciser les similarités et les spécificités de vision, de posture et d'action de ces initiatives au sein de la communauté des PTCE. Cette note tente d'en rendre compte.

La coopération entre PTCE : le principe d'action de la communauté apprenante PTCE Nouveau productif

La coopération entre PTCE est au cœur des principes d'action des PTCE Nouveau Productif. Elle se traduit par des échanges stratégiques et de savoir-faire, par la recherche de leviers d'essaimages d'innovations entre pôles, par des coopérations autour de filières et par des échanges économiques opérationnels.

Les principes de fonctionnement de la communauté apprenante PTCE Nouveau Productif constituent des acquis importants à partager avec l'ensemble de la communauté des PTCE.

Le mode d'animation choisi d'une « communauté apprenante » de PTCE Nouveau productif répond à un double enjeu : d'une part celui de l'accompagnement d'initiatives de terrain misant sur l'échange entre pairs, d'autre part celui de la production de ressources (connaissances, méthodes, propositions politiques, etc.) en appui plus largement à l'ensemble des PTCE.

La modalité d'action principale, l'organisation de visites apprenantes auprès des initiatives membres de la communauté, s'appuie sur les principes d'échanges réciproques et de réseau apprenant. Chacune de ces visites permet sur une journée pleine de conduire l'analyse croisée d'une initiative de « PTCE nouveau productif » accueillante (présentation, visite de terrain et partage d'outils et de méthodes, analyse critique entre pairs) et

³ Seul Pôle Sud est un PTCE qui peut être qualifié d'« opérationnel » depuis plusieurs années.

l'approfondissement d'un ou de plusieurs enjeux thématiques ou transversaux⁴, le plus souvent avec l'apport de ressources extérieures.

Au-delà des visites apprenantes, des échanges d'outils, méthodes et pratiques sont conduits en continu entre les membres de la communauté. COORACE, avec l'appui de Pôle Sud ARCHER et du Labo de l'ESS est en charge de la capitalisation des acquis.

Trois visites apprenantes ont ainsi été conduites entre septembre 2013 et septembre 2014. Elles ont permis l'analyse croisée d'expériences de PTCE, des approfondissements thématiques et le partage des préoccupations des membres de la communauté :

- en novembre 2013, visite du PTCE InnoVales (74) complétée d'un approfondissement sur le fonctionnement économique des PTCE avec l'apport d'Emilie LANCIANO (laboratoire COACTIS) ;
- en mars 2014, visite du PTCE en Pays de Bray (60), avec un temps de travail sur le référentiel d'action PTCE animé par Michel ADAM (Labo de l'ESS) ;
- en juin 2014, visite du PTCE Bou'Sol (13), avec un approfondissement autour des circuits courts et l'apport de Laurent FRAISSE (Labo de l'ESS), ainsi qu'un retour sur les résultats d'une enquête relative à l'analyse des besoins en financement des PTCE membres de la communauté réalisée par COORACE.

En septembre 2014, la Communauté apprenante PTCE Renouveau productif s'est réunie pour un point d'étape sur l'avancée de ses travaux et sur ces premiers acquis. Cette réunion a permis de préciser le contenu de cette note de valorisation et de dresser les perspectives du travail de la communauté en 2015.

La communauté apprenante PTCE Renouveau Productif approfondira en 2015 les leviers et atouts de cette coopération stratégique et opérationnelle entre PTCE : échange d'expériences, transfert des savoirs faire, essaimages d'expériences entre pôles, mutualisation de moyens et d'investissements, commerce entre pairs, etc. Ces travaux à venir permettront d'enrichir la note ou de la compléter d'éclairages sur des pratiques, méthodes et savoir-faire illustrés, susceptibles d'intéresser l'ensemble des PTCE.

Le contenu de cette note

Cette note a été construite à partir d'une lecture comparant les acquis des premiers travaux de la communauté à la note de synthèse des études conduites en 2013 autour des PTCE, réalisée par le groupe Analyse et Connaissance du Labo de l'ESS.

Cette lecture croisée fait ressortir trois axes, qui peuvent contribuer à une meilleure compréhension de ce que sont ces PTCE Renouveau productif et, plus largement, les PTCE :

- Le premier axe concerne **le sens et le contenu du « renouveau productif »**, thème qui réunit les membres de la communauté apprenante. Comment se traduit le renouveau productif dans les *finalités* de ces PTCE ? Quelle est la place des activités productives dans leurs *domaines d'activités* ? Quelles *relations au territoire* ce renouveau productif induit-il ?
- Le deuxième axe concerne **la mobilisation des acteurs économiques du territoire**, notamment des entreprises privées lucratives, qui est affichée comme une priorité par ces PTCE. Comment cette priorité se traduit-elle concrètement au sein des *parties prenantes* de ces Pôles, ainsi que dans leur *gouvernance* ?
- Le troisième axe concerne **le fonctionnement coopératif et économique** en cours de structuration de ces PTCE : quelles sont la *nature et les objets de coopérations* à l'œuvre au sein de ces PTCE ? Comment se concrétise leur *fonctionnement économique*, c'est-à-dire les ressources qu'ils mobilisent et créent ?

Pour chacun de ces axes, cette note présente **Les premières leçons tirées des travaux conduits** par la communauté, parfois complétées d'encadrés « focus » permettant de préciser le propos ou d'apporter de premières illustrations.

⁴ Enjeux thématiques identifiés lors du comité de pilotage de lancement : modèle ou fonctionnement économique, gouvernance, ingénierie et processus, posture et fonctions. Enjeux transversaux : vision, valeurs et finalités, impact.

I. UN RENOUVEAU PRODUCTIF AU SERVICE DU DYNAMISME ECONOMIQUE, HUMAIN ET DURABLE DU TERRITOIRE

I.1. Les finalités : à quoi sert un PTCE Renouveau Productif ?

Les PTCE Renouveau productif visent avant tout la (re-)dynamisation économique, solidaire et durable de leurs territoires. Ils cherchent ainsi à faire émerger ou à relocaliser des activités et des emplois ancrés durablement dans les territoires, accessibles tout particulièrement aux personnes qui sont exclues ou fragilisées sur le marché du travail. Ils s'appuient pour cela sur la mobilisation et la valorisation des ressources de ces territoires, tout particulièrement naturelles et humaines (notamment les savoir-faire locaux, les compétences et les initiatives entrepreneuriales).

Le positionnement des PTCE membres de la communauté par rapport au référentiel d'action PTCE⁵ (expérimenté avec Michel Adam lors de la visite apprenante de mars 2014) a ainsi permis d'identifier trois objectifs principaux particulièrement fédérateurs : le dynamisme économique du territoire, en premier lieu ; mais également l'ancrage territorial et la mobilisation des autres acteur-trice-s du territoire.

Cette intention générale se traduit concrètement dans plusieurs finalités qui peuvent être rapprochées de la définition proposée le comité de pilotage de lancement pour caractériser les PTCE Renouveau Productif⁶ :

- **La création d'activités pérennes, la structuration de filières et de grappes d'entreprises locales.**

La création d'activités économiques s'appuyant essentiellement sur les ressources générées par l'activité (plutôt que sur des subventions et sur la redistribution) est une finalité partagée par tous les membres de la communauté. Si les activités créées ou projetées ne sont pas toutes productives et si la relocalisation n'est présente à ce jour que dans le projet de Pôle Sud, la structuration de filières (Comité d'Expansion 05, PTCE du Pays d'Ancenis) et de grappes d'entreprises locales (InnoVales, Le Multiple) contribuent également à cet effort.

- **l'ancrage territorial et durable de ces activités, notamment à travers l'investissement dans les circuits de proximité et dans des éco-activités.**

La vocation transitionnelle ou de transformation du modèle économique mise en avant dans la définition initiale apparaît essentielle, notamment dans les projets mettant en avant un travail sur les circuits de proximité (circuits productifs, circuits de financement, circuits de consommation, etc.). Pour ces pôles investissant les circuits de proximité, l'ancrage territorial est plus important que le nombre limité d'intermédiaires, caractéristique centrale dans la notion de circuits courts.

Ces PTCE travaillent plus sur la dimension « production » des circuits de proximité que sur la place du consommateur final dans la chaîne entre le producteur et le consommateur. La place importante que ces initiatives donnent aux intermédiaires (Bou'Sol, Modétic au sein de Pôle Sud, etc.) invite à approfondir le positionnement spécifique et la valeur ajoutée de ces derniers. Les évolutions recherchées dans la relation économique reliant le producteur au consommateur sont à préciser : concernant la répartition de la valeur ajoutée entre producteurs, fournisseurs et sous-traitants et concernant la place du consommateur-citoyen notamment.

Les éco-activités et éco-filières sont bien représentées, montrant que la volonté d'articuler les enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans le cadre de ces projets.

⁵ Le référentiel d'action d'un PTCE http://lelabo-ess.org/IMG/pdf/referentiel_d_action_d_un_ptce_-_labo_ess.pdf

⁶ « Les PTCE Renouveau productif visent notamment localisation ou relocalisation d'activités sur le territoire, tout particulièrement d'activités productives, significativement marchandes, à vocation transitionnelles ou de transformation (permettant d'accompagner la transition vers un nouveau modèle de développement économique, ou la transformation du modèle actuel), créatrices d'emplois durables. Ils s'appuient notamment sur la reprise d'activités en difficulté. » (Comité de pilotage de lancement de la communauté apprenante PTCE Renouveau Productif, Romans, 11 juillet 2013)

- **Le renforcement ou la relocalisation des compétences, ainsi que du potentiel d'emplois et d'accès à l'emploi du territoire** en lien avec ces activités.

La volonté de création d'emplois pouvant être qualifiés de durables est explicitement affichée dans un certain nombre de projets, même si les acteurs qui les initient mobilisent historiquement des conventionnements d'Insertion par l'Activité Economique. Le ClusTer Jura initié par Juratri (Entreprise d'Insertion) met ainsi en avant la création d'emplois durables comme une finalité première du PTCE. InnoVales et le CBE d'Ancenis mentionnent explicitement la volonté que leurs projets de légumerie conserverie soient destinés à des sorties « emploi » en fin de parcours d'insertion.

Plusieurs projets mentionnent également l'intention de travailler sur des solutions de mutualisation d'emplois pour le territoire (en projet pour le PTCE du CBE 84, en perspective pour Bou'Sol).

La réflexion sur la localisation de compétences en lien avec la localisation d'activités productives est très souvent abordée (Pôle Sud sur la chaussure, Bou'Sol sur la boulangerie, le Comité d'Expansion 05 sur les éco-matériaux, etc.). Il s'agit parfois de savoir-faire « traditionnels » (chaussure), parfois de savoir-faire « en émergence », à diffuser aux différentes parties prenantes d'une filière pour qu'une nouvelle activité soit viable (par ex. acheteurs dans l'éco construction). Le travail sur l'offre de formation et l'accès à la formation sur le territoire sont intégrés aux projets portés par les CBE 84 et CBE 05, ainsi qu'aux prolongements de la plateforme métiers « emplois verts » d'Alvéole au sein d'InnoVales.

Une expérience dans la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales est mise en avant par les Comités de Bassin d'Emploi, mais également par [les Fermes de Figeac](#). La GPECT est un levier pour animer la coopération et pour rendre le territoire attractif.

L'emploi et les compétences : moteurs de l'attractivité des territoires

Chantier prospectif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (Fermes de Figeac)

Sur le territoire des Fermes de Figeac, avec la mobilisation d'un club d'entreprises, un travail prospectif sur la GPEC a été conduit en coopération autour de la question : « comment attirer les compétences sur le territoire, le rendre attractif ? ». Ce travail de prospective avait pour objectif de venir soutenir l'innovation et préparer les prochaines décennies, notamment afin de ne pas perdre d'emplois sur un territoire vieillissant.

De manière transversale, concernant les finalités et l'« utilité » des PTCE, on note que les PTCE de la communauté sont nombreux à s'intéresser au développement d'outils d'identification, d'évaluation et de valorisation de leurs pratiques, résultats et impacts, permettant de mettre en avant comment leurs finalités et valeurs s'incarnent concrètement à travers et grâce à leur action. Ainsi, quelques PTCE ont développé leurs propres outils et les mobilisent au service de leur pilotage (cf. [Tableau de bord des pratiques solidaires de la MES](#)). D'autres évoquent le projet de travailler sur des indicateurs d'impact.

Développement d'outils d'évaluation pour le pilotage d'un PTCE

Le tableau de bord des pratiques solidaires de la MES (PTCE Pays de Bray)

Parce que « la solidarité n'était pas qu'une question de valeurs, mais aussi de pratiques », le premier chantier de recherche initié par la MES avec l'appui de l'institut Jean-Baptiste GODIN dès 2006 a consisté à construire un tableau de bord des pratiques solidaires des structures membres de la MES : l'enjeu était de voir comment la valeur solidarité et ses principes s'inscrivent dans des pratiques, en rendant compte méthodologique du « comment on fait ». Par exemple, il s'agit de décrire le processus de construction d'un bâtiment pour donner corps aux principes qui ont présidé à sa construction (ex. utilisation d'enduits à la chaux qui a des vertus écologiques).

Ce chantier collectif a duré 5 ans et a abouti à un livrable en 2011 dont la forme a été construite avec les structures qui ont contribué : il s'agit d'un tableau de bord permettant de passer en revue les conditions de réussite des projets pour mettre en œuvre la solidarité. Cet outil de pilotage des projets est tout à fait compatible avec des outils de gestion plus classiques. Il permet de faire le point sur les réalisations effectives et pratiques du projet. Il permet également aux structures d'appuyer leur discours sur leurs pratiques. Il est également utilisé dans le dialogue avec les salarié-e-s, les fournisseurs, etc.

I.2. Les domaines d'activité : comment se traduit le Renouveau Productif dans ces PTCE ?

Les PTCE Renouveau productif cherchent à renforcer qualitativement la dynamique de développement de leur territoire en investissant une diversité de secteurs d'activité et en agissant sur toute la chaîne de valeur entre producteurs et consommateurs-citoyens. Ils mobilisent pour cela plusieurs leviers complémentaires : la structuration de filières, la recherche de synergies entre activités de production et de services et l'investissement dans les circuits de proximité.

La dimension Renouveau Productif n'est en soi ni une filière ni un secteur. Les PTCE membres de la communauté investissent également des activités non « productives » stricto sensu, ce qui était souhaité par les animateurs de la communauté et a conduit à un repérage élargi suivant deux logiques :

- la recherche d'initiatives intégrant une réflexion sur la chaîne de valeur entre producteurs et consommateurs (circuits courts ou de proximité),
- le repérage d'initiatives dans le champ des éco-activités, mobilisant et valorisant la richesse locale pour animer la coopération économique territoriale.

Ces pôles investissent donc une diversité de secteurs d'activité, diversité qui est cependant plus circonscrite que dans l'ensemble des PTCE telle que présentée dans la note de synthèse des études 2013 du Groupe Analyse et Connaissance (les activités culturelles sont quasiment absentes par exemple) :

- *Les activités de production industrielle* sont bien présentes (filière de la chaussure et sous-traitance industrielle au sein de Pôle Sud), ainsi que la production *artisanale*, notamment dans le design (Le Multiple)
- *Les activités d'éco construction* (analyse prospective, structuration de la filière, AMO) sont représentées au sein des PTCE des CBE 05, CBE Ancenis et InnoVales ;
- Plus largement, les *éco activités* sont importantes dans certains projets : valorisation et recyclage des déchets pour le PTCE en Pays de Bray et Clus'ter Jura, projets énergétiques alternatifs avec les Fermes de Figeac ;
- Les *activités de type agricole et alimentaire* sont représentées avec la filière blé – farine - pain pour Bou'Sol, les légumeries conserveries d'InnoVales et du CBE d'Ancenis, le travail sur les circuits de proximité agricoles et alimentaires pour les Ferme de Figeac et Pôle Sud.
- Les *activités de services aux entreprises du territoire* sont au cœur du projet de PTCE du CBE 84 sous forme de services d'appui à l'ingénierie financière et à la GRH, mais également importantes pour le CBE 05 et InnoVales sous la forme d'Appui à la Maîtrise d'Ouvrage, d'appui à la construction d'une offre de biens et de services commune via la constitution de grappes d'entreprises et la réponse à des appels d'offres publics ou privés.
- Les *services aux populations* sont en revanche moins présents, même si la mobilisation active des habitants est fortement réfléchié dans certains projets (comme dans les projets énergétiques des Fermes de Figeac).

Ces domaines d'activité s'étendent donc bien au-delà des secteurs productifs. En revanche, la place et le rôle des activités productives dans le dynamisme économique local sont abordés de manière plus ou moins directe par tous ces projets, à travers deux leviers :

- la structuration de filières amenant à travailler aux complémentarités entre activités de production et de services (aux entreprises notamment),
- La structuration de circuits de proximité au sein desquels ces PTCE semblent tout particulièrement travailler sur la dimension « production » (voir ci-dessus).

Par ailleurs, sans constituer un secteur d'activité en tant que tel, la **place importante de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE)** dans ces projets mérite d'être précisée, peut-être en la croisant avec les secteurs d'activités sur lesquels l'IAE est mobilisée et en étudiant dans quelle mesure le PTCE amène une évolution dans le positionnement de l'IAE au sein du projet.

I.3. Les relations au territoire : quelle dynamique territoriale pour les PTCE Renouveau Productif ?

Bien plus que par leurs domaines d'activités, les PTCE Renouveau Productif sont caractérisés par leur ancrage territorial et par leur capacité à générer de l'innovation socio-économique : les domaines d'activité ou les filières sont des clefs d'entrée pour lancer des dynamiques de projets coopératifs sur le territoire en vue de répondre à des besoins collectifs, en s'appuyant sur la coopération comme nouveau mode d'entreprendre.

Pour les membres de la communauté, l'ancrage territorial se traduit par la volonté de développer le territoire en valorisant la richesse locale sous toutes ses dimensions.

Ainsi, pour les Fermes de Figeac, le produit importe peu finalement, malgré l'origine de la coopérative agricole. Ce qui importe, ce sont les habitants et acteurs d'un territoire qui se rencontrent à travers un produit et font émerger de nouveaux projets. Aujourd'hui, les agriculteurs ne sont plus que l'une des familles de producteurs du territoire.

L'ancrage territorial est également au cœur de la conception des circuits de proximité que plusieurs de ces PTCE contribuent à structurer.

Néanmoins, la qualification du bassin de vie et l'échelle du territoire d'intervention des PTCE membres de la communauté, voire des circuits de proximité sur lesquels ils interviennent, est très variable en fonction des membres de la communauté.

Nous pouvons ainsi noter quelques approches du territoire très différentes :

- Pour le Comité d'Expansion 05, l'échelle du pays est trop petite pour structurer des filières et l'échelle régionale trop grande. Un PTCE semble ainsi être une occasion pour créer des coopérations inter pays, pour développer des filières en lien avec des dynamiques régionales.
- Le modèle du PTCE Bou'Sol est défini par un principe d'essaimage, voire de franchise, avec le développement et l'animation d'un réseau de boulangeries solidaires au niveau national. Actuellement, trois projets de création de boulangerie solidaire « Pain et Partage » sont en cours sur Calais, Lyon et Montpellier.
- Pour les acteur-trice-s de Pôle Sud, l'échelle du circuit de proximité varie en fonction du produit. Alors qu'elle peut se concentrer très localement pour l'agroalimentaire, elle est de plusieurs centaines de kilomètres pour les chaussures ou les vêtements.

Les membres de la communauté soulignent également des différences dans les dynamiques déployées entre les territoires ruraux et les territoires plus urbains, qui pourraient être approfondies (Fermes de Figeac / Le Multiple).

La structuration d'une filière sur un territoire

L'exemple des filières d'éco matériaux dans le bassin de Gap

Pour le CBE 05, la structuration des filières d'éco matériaux s'appuie sur la mobilisation de tous les acteurs d'une filière sur un territoire mais également sur la coopération entre territoires.

Structurer une filière d'éco matériaux implique ainsi un découpage très fin des processus de fabrication, de transformation et d'utilisation pour la conception de bâtiments, ainsi que sur une cartographie de tous les acteurs mobilisés dans ces processus. Ce travail permet d'identifier, de mobiliser et de mettre en lien tous les acteurs de la chaîne de valeur de l'écoconstruction. En 2013, le lancement d'une activité de production d'un isolant à base de fibres de chanvre a nécessité de sensibiliser les agriculteurs du territoire pour les amener à se lancer dans la production de chanvre et de les appuyer dans la recherche de solutions communes, par exemple pour investir dans des machines agricoles. Le CBE 05 travaille également à faire reconnaître ces matériaux par les acteurs du contrôle et par les assureurs, à travers un système de garantie participative.

Cette structuration de filières locales d'éco matériaux s'appuie également sur des coopérations entre territoires à l'échelle régionale. Il s'agit de faire le lien entre des dynamiques d'innovation sociale et territoriale à l'échelle de quatre Pays et une stratégie régionale de soutien à l'innovation sociale dans des filières : les Pôles Régionaux d'innovation et de Développement Economique Solidaire (PRIDES) soutenus par le Conseil Régional PACA.

II. LA MOBILISATION DES ACTEURS ÉCONOMIQUES DU TERRITOIRE : UNE PRIORITE

II.1. Les organisations parties prenantes : quelle place singulière des entreprises privées lucratives dans ces PTCE ?

Les PTCE Renouveau productif impulsent des dynamiques d'entrepreneuriat collectif misant tout particulièrement sur la plus-value des coopérations entre entreprise de l'ESS et entreprises privées lucratives. Cette coopération entrepreneuriale se caractérise notamment par une prise de risque partagée et par la recherche de changements d'échelle (en potentiel de création d'emplois, en vue d'un essaimage sur d'autres territoires ou à de nouvelles filières, etc.).

La mobilisation de l'économie privée lucrative est une priorité des pôles membres de la communauté. Ces PTCE se positionnent ainsi comme des lieux de l'articulation entre entreprises de l'ESS et économie privée lucrative.

Les PTCE Renouveau productif déploient ainsi des projets et expérimentent des méthodes d'animation au service de la mobilisation des entreprises (voir ainsi les Stratégies et méthodes d'animation du Clus'ter Jura). Ces entreprises du territoire deviennent ensuite des partenaires opérationnels autour de projets de création d'activités.

Stratégie et méthodes d'animation pour mobiliser les entreprises

L'expérience du Clus'ter Jura

Le Clus'ter Jura initié par Juratri a pour vocation essentielle la mobilisation des acteur-trice-s économiques locaux pour la création d'emplois privés sur le territoire. Le PTCE déploie une animation auprès de grands groupes (avec la mobilisation d'un cabinet de conseil qui a accompagné des pôles de compétitivité), et des méthodes d'animation spécifiques auprès des acteurs du territoire (STRATEGIE DU DEFI). Quelques clefs de sa stratégie de mobilisation :

- S'appuyer sur un réseau de partenaires locaux « confirmés », avec lesquels les relations sont anciennes et les affinités coopératives déjà « testées ».
- Profiter de « l'aspiration » créée par l'appel à projets pour prendre contact avec d'autres entreprises emblématiques du territoire et les associer à la démarche.

Il pourrait être intéressant d'affiner la compréhension des niveaux et formes de mobilisation des entreprises du territoire au regard de l'origine des acteurs de l'ESS qui ont initié ces PTCE « Renouveau productif ».

L'origine des PTCE Renouveau Productif

- Au sein des acteurs de l'ESS ayant impulsé les pôles membres de la communauté apprenante PTCE Renouveau Productif, **les acteurs de l'IAE** sont très fortement représentés. 5 de ces PTCE ont été initiés par des acteurs de l'IAE ayant atteint une taille importante, notamment 2 groupes économiques solidaires ayant diversifié largement leurs activités, mobilisant une palette d'outils d'insertion ainsi que des activités hors de l'insertion. Pour ces initiatives, la frontière est parfois difficile à établir entre ce qui relève la dynamique d'intégration et de la dynamique de coopération, que ce soit en termes de gouvernance (cf. la SCIC de la MES), d'animation (portée par ces acteurs) et d'activités parfois présentées comme des réalisations du pôle (cf. échanges conduits lors de la visite de mars 2014 sur la stratégie de communication).
- **Les Comités de Bassin d'Emploi** sont également bien représentés au sein du groupe (3 CBE porteurs de PTCE en émergence). Associant déjà les entreprises dans leur gouvernance et les mobilisant déjà dans leurs activités, il serait intéressant de voir de quelle manière ils peuvent les mobiliser sur un positionnement renouvelé dans le cadre du PTCE (dans la gouvernance, l'animation permettant l'émergence de projet, l'investissement dans des projets économiques opérationnels). Dans le cadre de PTCE en émergence initiés par des CBE, des espaces de travail initiés avec des entreprises de l'économie privée lucrative (clubs de dirigeants, de DRH...) s'ouvrent à des dirigeants de l'ESS (CBE d'Ancenis ou d'Apt 84).
- **L'initiative de la coopération agricole** présentée par les Fermes de Figeac est un cas encore particulier qui semble avoir opérationnalisé l'implication des entreprises du territoire sur ces différents niveaux depuis plusieurs années (prospectives sur la GPECT, projet de conciergerie, etc.).
- Enfin, **les initiatives d'entrepreneuriat social hors IAE** qui n'ont pas encore pu participer (Ateliers de Castres, PTCE Le Multiple avec notamment le groupement d'achats responsables initié par Synthic) pourraient présenter des configurations encore nouvelles.

Le rapport aux entreprises privées lucratives du territoire, qui semble être central pour les PTCE Renouveau Productif, mérite globalement d'être mieux qualifié, autour de deux questions clefs :

- Est-il lié à une posture particulière des fondateurs - animateurs des pôles qui se sentiraient dans leur relations quotidiennes parties prenantes du tissu entrepreneurial local et seraient reconnus comme tels (approche sociologique) ?
- Concrètement, quelle est la place de ces entreprises dans ces pôles (gouvernance, activités, coopérations) ?

A noter, concernant la mobilisation des autres parties prenantes constitutives d'un PTCE, les travaux de la communauté présentent plusieurs leçons :

- *La mobilisation des collectivités territoriales* n'est pas la clef d'entrée première de l'animation, mais elle apparaît comme importante voire essentielle pour les PTCE Renouveau Productif. Les Fermes de Figeac nous rappellent ainsi que 3 partenaires indispensables sont identifiés pour faire vivre le territoire : les élus, la société civile et le milieu socio-économique. L'enjeu pour le PTCE est d'animer la coopération entre eux. Au sein des PTCE initiés par les CBE, les collectivités territoriales sont en bonne position car déjà parties prenantes de la gouvernance des CBE. D'initiative plus entrepreneuriale, Pôle Sud mentionne également rechercher l'implication active de la nouvelle communauté d'agglomération Romans – Valence. Cependant, certains membres de la communauté PTCE identifient une difficulté à établir une relation de co-construction avec les élus (culture descendante) et avec les collectivités dans la durée, au-delà des changements de majorité. La disparition d'espaces de co-construction que constituaient les conseils de développement des Pays inquiète (Fermes de Figeac). L'appel à projets interministériel semble avoir mis au rang des acteurs à prendre considération l'ensemble des « institutionnels » présents sur le territoire, notamment les représentants de l'État. Plusieurs PTCE mentionnent une forme de « pression » des institutionnels intéressés par leurs projets, leur gouvernance, leurs retombées.
- *La participation des acteurs de la formation* est importante dans les projets des CBE 05 et 84, ainsi que dans InnoVales (y compris pour créer une nouvelle offre de formation adaptées aux besoins du territoire). Les PTCE membres de la communauté mobilisent *la recherche* tant en sciences « dures » (CBE 05 sur les éco matériaux) qu'en sciences économiques et sociales (institut Jean Baptiste Godin pour le PTCE en Pays de Bray sur les pratiques solidaires ; B. PECQUEUR auprès du CBE 05 sur la mobilisation de la ressource locale ou Nadine Richez Battesti sur l'ensemble du processus). Certains membres de la communauté se questionnent sur l'objet et la manière de mobiliser des chercheurs.
- *La mobilisation de la société civile* est un enjeu que nous ont rappelé quelques PTCE. C'est par exemple le cas pour InnoVales et son travail de mobilisation des compétences de personnes en activité, et/ou bénévoles afin de soutenir les projets issus de l'incubateur.

II.2. La gouvernance : quelle place effective des partenaires dans la répartition du pouvoir ?

Les PTCE Renouveau Productif s'appuient sur l'innovation organisationnelle pour faciliter le décloisonnement entre acteurs (collectivités, entreprises et acteurs de l'ESS) et pour inscrire la coopération dans le pilotage et la mise en œuvre des dynamiques de coopération économique territoriales. Ils mobilisent ainsi une diversité de configurations collaboratives (groupes projets, fonction de Recherche & Développement mutualisée, espaces de travail collaboratif) et de statuts adaptés aux activités et fonctions initiées par le PTCE.

Pour les membres de la communauté, ce n'est pas le formalisme de la gouvernance qui compte mais ce qu'elle produit de concret. Une gouvernance informelle facilite une forme d'innovation organisationnelle et peut s'accompagner de la mobilisation de différents statuts juridiques adaptés aux projets initiés sur le territoire.

Il n'y a donc à ce jour pas de structuration juridique uniforme ni même systématique de la gouvernance des PTCE. Certaines initiatives s'appuient sur un « Comité de pilotage du projet de PTCE » ou encore un « comité d'orientation stratégique » du PTCE opérationnel. D'autres initiateurs de PTCE peuvent s'appuyer sur une structuration juridique facilitant la mise en place d'une gouvernance multi parties-prenantes, pouvant être élargie à de nouveaux membres :

- Constituée sous forme de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) depuis 2001, la MES qui est à l'origine du PTCE en Pays de Bray, prolonge ainsi une dynamique de coopération déjà instituée dans son Conseil d'Administration.
- Les Comités de Bassin d'Emploi (05, 44, 84) peuvent également s'appuyer leur gouvernance quadripartite (collectivités, entreprises, syndicats de salarié-e-s, société civile / ESS) pour initier des dynamiques de coopération économique de type PTCE.

La mobilisation du statut SCIC *L'exemple du PTCE Pays de Bray*

En 2001, face à l'éparpillement des structures créées depuis 1989 (AI, SARL EI), les initiateurs du PTCE ressentent le besoin de mettre de l'ordre dans le projet. Cette étape conduit à la création d'un bâtiment pour le siège social et à la structuration de la gouvernance et des activités en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), à partir d'un benchmark des formes de structuration mobilisables pour un projet collectif.

La SCIC « Maison d'Economie Solidaire » permet de réunir autour du projet et dans le sociétariat des acteurs-hétérogènes, organisés en 5 collèges :

- Les salarié-e-s des structures
- Les usagers (les structures fondatrices)
- Les partenaires, dont des entreprises et financeurs (Caisse d'épargne, Danone, MACIF)
- Les collectivités publiques (Communauté de communes du Pays de Bray, Commune de la Chapelle aux pots).
- Les « militants » (collègéréservés à des personnes physiques mobilisées autour du projet)

Le projet du PTCE est décliné du projet stratégique de la MES. Néanmoins la MES n'est pas que le PTCE et le PTCE n'est pas que la MES. Le PTCE s'interroge ainsi sur la structuration de son pilotage. Le CA de la SCIC MES doit-il devenir l'instance de pilotage du PTCE ?

Les PTCE Renouveau Productif, qui mettent au cœur de leur action la mobilisation du tissu entrepreneurial local constatent que les acteurs de l'ESS sont plus faciles à mobiliser dans des instances de pilotage et y portent souvent un point de vue global sur le territoire. A l'inverse, les entreprises privées lucratives sont plus difficiles à mobiliser dans la gouvernance globale mais sont mieux mobilisées dans des groupes projets, avec un positionnement beaucoup plus opérationnel.

Les configurations de mobilisation d'entreprises privées lucratives autour de projets émergeant du PTCE sont très variées. Sont ainsi mentionnées :

- Dans la phase amont, la constitution de groupes projets, tels que l'expérimentent InnoVales (dynamique coopérative autour d'un bouquet de projets territoriaux intégrant une dimension R&D) et le PTCE en Pays de Bray (par exemple, la Chambre des métiers est chef de file pour un projet de pépinière d'artisans et de services sur le Pays de Bray).

- Pour l'animation de projets économiques opérationnels, des cellules d'animation « ad hoc », telles que l'association Romans Cuir au sein du Pôle Sud, la structuration de grappes d'entreprises pour répondre à des marchés d'ampleur (InnoVales), ou encore la gouvernance partenariale de nouvelles activités (cf. investissement de deux entreprises dans le projet de légumerie conserverie d'InnoVales).

Cellules d'animation de projets économiques émergeant du PTCE

L'exemple de l'association Romans Cuir au sein du Pôle Sud

Lorsque Pôle Sud engage en 2009 la relocalisation d'une chaîne de fabrication de chaussures, à l'origine du lancement de la marque « Made in Romans », ce PTCE s'appuie sur la force du Groupe ARCHER, groupe économique solidaire disposant d'un CA consolidé de 7 millions d'euros et d'une structuration sous forme de société par action simplifiée lui permettant d'investir dans des projets de développement économique. Des partenariats avec des industriels et artisans du territoire lui ont permis d'acquérir du matériel de production et des compétences pour lancer ces activités.

Pôle SUD s'appuie pour l'ingénierie de projets de développement économique collectifs sur des « cellules ou fonctions d'animation de projets spécifiques », qui ont une configuration ad hoc en fonction de chaque projet, avec parfois une entité porteuse membre du PTCE, parfois juste une coordination informelle. A titre d'exemple, pour la structuration de la filière chaussure, l'association Romans Cuir créée par des entreprises du cuir et animée par le Groupe Archer et les services économiques de la collectivité, membre de Pôle Sud, a porté une demande de financement pour plusieurs partenaires et accompagné le développement du projet.

Un point d'attention majeur pour les PTCE Renouveau Productif est celui de leur capacité à faire émerger des projets et à initier, ou contribuer à des innovations territoriales hors du PTCE. Il semble donc intéressant d'approfondir la caractérisation du périmètre d'un PTCE.

Enfin, certains PTCE de la communauté soulignent la tension forte au sein de leur PTCE entre dynamiques de coopération et intégration. En effet, les initiateurs du PTCE investissent parfois beaucoup, financièrement et en temps, dans la création de nouvelles activités, ce qui peut parfois les amener à questionner la pertinence de laisser les nouvelles activités se développer en coopération plutôt que d'en garder la maîtrise en les intégrant en leur sein (dans le cadre d'un groupe ou d'une « holding » par exemple).

III. UN FONCTIONNEMENT COOPERATIF ET ECONOMIQUE EN COURS DE STRUCTURATION

III.1. Nature et objets des coopérations : sur quoi coopère-t-on au sein des PTCE Renouveau Productif ?

La coopération stratégique, autour de la formulation d'une stratégie partagée pour le développement du territoire, est essentielle pour les PTCE Renouveau productif. La mobilisation du tissu entrepreneurial local autour de coopérations opérationnelles permet ainsi la construction progressive d'une vision partagée du développement économique, solidaire et durable du territoire.

Les natures et objets de coopérations sont globalement encore peu formalisés. La majorité des PTCE de la communauté se disent en émergence et il semble normal que les activités concrètes de coopération entre les membres du PTCE se précisent progressivement.

Bien que peu formalisée, la *coopération stratégique* est au cœur des préoccupations et priorités des PTCE Renouveau productif : animation de la prospective et de l'innovation partagée, travail sur la vision stratégique commune...

Cette ambition de coopération stratégique s'appuie sur la recherche de *coopérations opérationnelles* autour de projets concrets, prolongeant souvent l'expérience de l'acteur ayant initié le PTCE :

- Certains PTCE (ou leurs initiateurs) ont déjà une expérience de lancement de projets de création de nouvelles activités, ces coopérations opérationnelles se font généralement en mode projet (Romans Cuir à Pôle Sud, Fermes de Figeac par exemple pour leurs projet de conciergerie solidaire, chefs de file à la MES).
- InnoVales coordonne plutôt la production d'une offre commune de biens et services à travers la constitution de grappes d'entreprises
- La gestion d'emplois partagés pour les entreprises du territoire est envisagée dans l'offre de service du PTCE du CBE 84 (et mise en œuvre au sein de la Serre qui a initié le PTCE Le Multiple)

La *mutualisation de moyens, ressources, services* est envisagée comme un levier et non comme une finalité :

- La coopération passe aujourd'hui essentiellement par l'échange d'informations, d'expériences, de préoccupations que ce soit d'une manière formelle (club d'entreprises) ou informelle. L'animation du PTCE vise à mobiliser ces échanges au service de l'émergence de projets communs. Ces échanges peuvent aller jusqu'à des travaux prospectifs en commun (tel que le travail de GPECT mené par les Ferme de Figeac)
- La mise en place d'une offre de services aux membres est essentielle pour Bou'Sol, mais également présente pour InnoVales et le CBE 05 (AMO), celle d'outils communs de traitement d'information ou de communication est un axe majeur pour un PTCE (InnoVales)
- La mutualisation de locaux est bien représentée à travers notamment les PTCE initiés par La Serre et les Ateliers à Castres.

La coopération au service de la mutualisation de projets

Exemple des « chefs de file » au sein de la SCIC MES et perspectives au sein du PTCE Pays de Bray

La MES structure son activité autour de 5 grands métiers, avec à chaque fois un chef de file au sein de la SCIC qui engage des dynamiques de coopération sur le territoire (réemploi, espaces verts, services aux personnes, services aux entreprises, développement de l'artisanat).

Le Pacte d'associés de la SCIC pose les contributions de chacun, avec éventuellement des apports de capitaux.

Grâce à cette structuration, la MES est devenue une « holding sociale » et le fonctionnement en mode projet lui a permis d'initier de nouvelles activités :

- Création d'une recyclerie grâce à une recherche en capitaux et locaux mutualisées entre les associés.
- Création d'un organisme de services à la personne agrément Qualité, avec conventionnement EI (20 poste en insertion sur 40 ETP).
- Création de l'association « Les sens du Bray » qui a vocation à devenir une coopérative d'artisanat et dans l'immédiat développe les éco-activités.

Quelle dimension complémentaire peut apporter la coopération élargie au sein du PTCE Pays de Bray à cette expérience déjà longue de la SCIC Maison d'Economie Solidaire ?

III.2. Le fonctionnement économique : Quelles sont les ressources mobilisées et créées par ces PTCE ?

Pour les PTCE Renouveau Productif, la fonction d'impulsion et d'animation de la coopération économique territoriale portée par les PTCE contribue à l'intérêt collectif territorial, justifiant un soutien de la collectivité.

Les PTCE Renouveau Productif cherchent en revanche à assurer l'autofinancement et ainsi la pérennité des activités qu'ils développent sur les territoires. Les projets économiques initiés ou projetés par ces PTCE (création ou relocalisation d'activités, structuration de filières, offre de services aux entreprises, etc.) appellent des innovations en termes de mobilisation de l'épargne, de l'investissement ou du mécénat et nécessitent l'implication des partenaires financiers de l'ESS dans l'émergence d'outils financiers spécifiques.

Les études conduites en 2013 sur les PTCE ont permis d'identifier plusieurs dimensions à étudier concernant l'économie d'un PTCE :

- Le fonctionnement économique de la cellule d'animation,
- la consolidation des activités économiques des membres du pôle,
- le poids socio-économiques des projets et activités initiés et mis en œuvre par le PTCE.

A l'heure actuelle, il n'est pas possible de définir un modèle économique propre aux PTCE Renouveau Productif. Une enquête conduite en mai 2014 sur les besoins en financement de la communauté apprenante PTCE Renouveau nous a apporté un éclairage sur le fonctionnement économique de la cellule d'animation et sur le fonctionnement (souvent prévisionnel) des projets initiés par les pôles. Ces éléments méritent d'être approfondis. Certains pôles développent déjà des activités économiques propres, telle que de l'assistance à maîtrise d'ouvrage ou de la prestation de services. Cependant, l'économie du pôle au-delà de sa fonction d'animation, ou encore la consolidation des activités économiques des membres du pôle sont encore des éléments à caractériser.

La cellule ou fonction d'animation des PTCE Renouveau productif assure l'animation territoriale, la recherche et développement, l'ingénierie de projets, la communication du Pôle.

Cette cellule ou fonction d'animation est généralement portée par un membre du pôle, celui à l'initiative du PTCE, qui y dédie des ressources humaines le plus souvent identifiées et quantifiées⁷. Cependant, elle est généralement amenée à mobiliser des ressources humaines au sein des membres du PTCE. Ces échanges peuvent être de nature bénévole ou rétribuée (prestation, mise à disposition). Les échanges non facturés semblent très fréquents, voire systématiques dans certaines dynamiques de PTCE et mériteraient d'être quantifiés et mieux valorisés dans le modèle économique.

Cette cellule-fonction d'animation est aujourd'hui très largement soutenue par des subventions publiques qui permettent de prendre en charge *a minima* une personne dédiée à l'animation du PTCE.

La problématique du financement de la cellule d'animation d'un PTCE n'est pas une spécificité de ces PTCE Renouveau Productif, qui revendiquent avec d'autres que ces missions relevant de l'intérêt collectif soient soutenues à ce titre par la collectivité. Il serait néanmoins intéressant de voir dans quelle mesure ces PTCE RP initient également des démarches pour contribuer à l'auto-financement de cette fonction.

Les projets de développement économique initiés ou projetés par les membres de la communauté sont très variés. Ils concernent notamment :

- La consolidation ou relocalisation des activités traditionnelles sur le territoire (ex. chaussures de Romans)
- Des projets de développements de filières sur le territoire (ex : filière bois et éco-construction pour plusieurs PTCE, filières des services de proximité et du réemploi pour le PTCE en Pays de Bray)
- Des activités encore inexistantes sur le territoire, qu'il s'agisse d'activités de services (conciergeries solidaires des Fermes de Figeac et d'InnoVales) ou de production (légumeries conserveries initiées par InnoVales et le PTCE du Pays d'Ancenis).

⁷ Globalement, notre enquête auprès de la communauté Renouveau productif révèle des profils de PTCE assez proches du profil médian identifié par l'étude conduite en 2013 par le RTES auprès de 42 dynamiques de PTCE : un budget annuel de fonctionnement d'une cellule d'animation de 152 K Euros autofinancé à 32% et animée par 2 ETP

L'enquête relative aux besoins en financement de ces PTCE a révélé des besoins initiaux de financement pour les projets de développement économique, notamment lorsque ces derniers nécessitent des investissements que la structure capitaliste des PTCE ne permet pas de réunir aisément. Les PTCE Renouveau productif sont ainsi tout particulièrement intéressés par la recherche de nouveaux leviers de financement, mobilisant l'épargne, l'investissement ou le mécénat, notamment localement (par exemple à travers des fonds d'investissement ou de dotation territoriaux), mais également par l'émergence d'outils financiers adaptés (par exemple des prêts ou contre garanties dédiées).

Comme l'explique InnoVales, l'enjeu relatif au fonctionnement économique des PTCE membres de la communauté est ainsi double : « être en capacité de pérenniser l'ensemble des postes liés à l'animation du PTCE » et « être en capacité de faire financer les projets issus de l'animation du PTCE ».

Il serait donc intéressant d'approfondir l'identification de spécificités des PTCE Renouveau Productif en ce qui concerne leur capacité d'investissement, leur capacité à mobiliser des capitaux et de la ressource non publique pour initier de nouvelles activités, ainsi que leur capacité à prendre des risques économiques partagés.

La mobilisation de la finance solidaire au service des projets initiés par les PTCE *L'exemple du financement de projets énergétiques par les Fermes de Figeac*

La Ferme de Figeac a deux projets énergétiques sur son territoire :

- Un équipement photovoltaïque de 190 toits d'exploitation pour un investissement de 36 millions d'euros par le système coopératif. Ce projet est aujourd'hui opérationnel.
- Un parc d'éoliennes est en cours de financement. Ce projet a pour enjeu la mobilisation de l'épargne locale.

CONCLUSION – LES LECONS CLEFS

Plusieurs leçons clefs des travaux de la communauté apprenante nous semblent éclairer les spécificités de vision, de posture et d'action que portent ces PTCE Renouveau Productif au sein de la communauté des PTCE.

Nous pensons qu'elles peuvent intéresser l'ensemble des PTCE ainsi que leurs partenaires, en vue de contribuer à préciser qui sont les PTCE.

1. Les PTCE Renouveau productif visent avant tout la (re-)dynamisation économique, solidaire et durable de leurs territoires. Ils cherchent ainsi à faire émerger ou à relocaliser des activités et des emplois ancrés durablement dans les territoires, accessibles tout particulièrement aux personnes qui sont exclues ou fragilisées sur le marché du travail. Ils s'appuient pour cela sur la mobilisation et la valorisation des ressources de ces territoires, tout particulièrement naturelles et humaines (notamment les savoir-faire locaux, les compétences et les initiatives entrepreneuriales).
2. Les PTCE Renouveau productif cherchent à renforcer qualitativement la dynamique de développement de leur territoire en investissant une diversité de secteurs d'activité (production industrielle et artisanale, éco activités, production, transformation et commercialisation agricoles et alimentaires, activités de services aux entreprises et services aux salarié-e-s et habitant-e-s) et en agissant sur toute la chaîne de valeur entre producteurs et consommateurs-citoyens. Ils mobilisent pour cela plusieurs leviers complémentaires : la structuration de filières, la recherche de synergies entre activités de production et de services et l'investissement dans les circuits de proximité.
3. Bien plus que par leurs domaines d'activités, les PTCE Renouveau Productif sont caractérisés par leur ancrage territorial et par leur capacité à générer de l'innovation socio-économique : les domaines d'activité ou les filières sont des clefs d'entrée pour lancer des dynamiques de projets coopératifs sur le territoire en vue de répondre à des besoins collectifs et en s'appuyant sur de nouvelles modalités d'entreprendre, en coopération.
4. Les PTCE Renouveau productif impulsent des dynamiques d'entrepreneuriat collectif misant tout particulièrement sur la plus-value des coopérations entre entreprise de l'ESS et entreprises privées lucratives. Cette coopération entrepreneuriale se caractérise notamment par une prise de risque partagée et par la recherche de changements d'échelle (en potentiel de création d'emplois, en vue d'un essaimage sur d'autres territoires ou à de nouvelles filières, etc.)
5. Les PTCE Renouveau Productif s'appuient sur l'innovation organisationnelle pour faciliter le décloisonnement entre acteurs (collectivités, entreprises et acteurs de l'ESS) et pour inscrire la coopération dans le pilotage et la mise en œuvre des dynamiques de coopération économique territoriales. Ils mobilisent ainsi une diversité de configurations collaboratives (groupes projets, fonction de Recherche & Développement mutualisée, espaces de travail collaboratif) et de statuts adaptés aux activités et fonctions initiées par le PTCE.
6. La coopération stratégique, autour de la formulation d'une stratégie partagée pour le développement du territoire, est essentielle pour les PTCE Renouveau productif. La mobilisation du tissu entrepreneurial local autour de coopérations opérationnelles est ainsi un levier majeur pour la construction progressive d'une vision partagée du développement économique, solidaire et durable du territoire.
7. Pour les PTCE Renouveau Productif, la fonction d'impulsion et d'animation de la coopération économique territoriale portée par les PTCE contribue à l'intérêt collectif territorial, justifiant un soutien de la collectivité.
8. Les PTCE Renouveau Productif cherchent en revanche à assurer l'autofinancement et ainsi la pérennité des activités qu'ils développent sur les territoires. Les projets économiques initiés ou projetés par ces PTCE (création ou relocalisation d'activités, structuration de filières, offre de services aux entreprises, etc.) appellent des innovations en termes de mobilisation de l'épargne, de l'investissement ou du mécénat et nécessitent l'implication des partenaires financiers de l'ESS dans l'émergence d'outils financiers spécifiques.

9. La coopération entre PTCE est au cœur des principes d'action des PTCE Renouveau Productif. Elle se traduit par des échanges stratégiques et de savoir-faire, par la recherche de leviers d'essaimages d'innovations entre pôles, par des coopérations autour de filières et par des échanges économiques opérationnels.

ANNEXE

A. Présentation succincte des membres de la communauté apprenante PTCE Renouveau Productif

Initiative	Description succincte	Représentants
1- PTCE Oser Reso	Porté par le CBE du Pays d'Apt, ce pôle en émergence vise à favoriser la création d'activités, accompagner les entreprises dans leur développement, s'engager en faveur de l'ESS et permettre une plus grande mobilité des personnes	Patricia ANDRE - Comité de Bassin d'emploi du pays d'Apt (84)
2- PTCE Bou'Sol	A l'initiative de l'association Pain et Partage (ACI) sur Marseille, le PTCE Bou'Sol joue un rôle de développement et d'animation d'un réseau de boulangeries solidaires au niveau national et de structuration de filières blé-farine-pain biologiques et locales	Samuel MOUGIN - Bou'sol (13)
3- PTCE Pays de Bray	A partir de la SCIC Maison d'Economie Solidaire réunissant notamment plusieurs structures de l'IAE, ce PTCE poursuit deux axes pour le développement d'activités et d'emplois sur le territoire : les éco-activités et les services de proximité.	Rachid CHERFAOUI - MES (60)
4- PTCE Pôle Sud	La reprise et la relocalisation d'activités sont au cœur de ce pôle initié par le Groupe ARCHER à Romans (regroupant notamment des activités d'IAE) depuis plusieurs années : reprise d'une chaîne de fabrication de chaussures et d'un atelier de sous-traitance industrielle, développement des circuits courts, etc.	Christophe CHEVALIER - Groupe ARCHER (26)
5- PTCE Pôle Tarnais de Coopération Economique	Initié par les Ateliers à Castres, ce PTCE héberge des entreprises et initiatives solidaires. Ce lieu est aussi bien un espace de consommation responsable qu'un espace de travail (projet collectif de coopération, mutualisation et sensibilisation pour un développement durable du territoire)	Jean GOUT - les Ateliers de Castres (81)
6- PTCE Clus'ter Jura	Impulsé par Juratri (Entreprise d'Insertion), ce PTCE se positionne comme « Cluster territorial » trans-sectoriel pour faire émerger de nouvelles filières, notamment de l'économie circulaire, permettant de répondre notamment aux besoins sociaux du territoire et de créer de l'emploi privé sur le territoire.	Matthieu GROSSET - JURATRI (39)
7- PTCE Filières locales d'éco matériaux	A l'initiative du Comité d'Expansion des Hautes Alpes (CBE) ce pôle a pour vocation la structuration de filières locales d'éco matériaux : production, écoconstruction et renforcement des compétences du territoire dans ces filières.	Fabien HAREL - Comité d'Expansion (05)
8- PTCE du Pays d'Ancenis	Les trois axes de ce pôle porté par le CBE du Pays d'Ancenis sont le développement des éco filières (notamment écoconstruction), et des circuits courts, notamment en accompagnant la création d'une légumerie-conserverie.	Raphaëlle MERLET - CBE du Pays d'Ancenis (44) Ludovic MANCEAU - Erdre et Loire Initiative
9- PTCE Inno'Vales	Sur le territoire du Grand Genève Mont Blanc Pôle, ce pôle initié par Alvéole (porteur d'ACI et d'une plateforme métiers emplois-verts) vise la création d'emplois pérennes sur le territoire, notamment à partir de l'éco-construction et de l'ESS	Philippe MONET - ALVEOLE (74)
10- PTCE des Fermes de Figeac	A l'initiative d'une coopérative agricole (SICASELI / Fermes de Figeac), ce pôle en émergence vise aujourd'hui la mise en œuvre d'une stratégie de développement territorial mutli-acteur-trice-s autour d'activités diverses (conciergerie solidaire, services énergétiques, etc.)	Dominique OLIVIER - Fermes de Figeac - SICASELI (46)
11- PTCE Le Multiple	L'objectif de ce lieu mutualisé est de proposer aux entreprises sociales, aux artisans, aux associations des locaux, des équipements, des services performants et des ateliers de production.	Agnès GAIGNEUX - La Serre (31)

B. Répartition géographique des PTCE membres de la communauté apprenante
PTCE Renouveau Productif

