

LES PÔLES TERRITORIAUX DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE

—
Publication



ONT PARTICIPÉ AU GROUPE DE TRAVAIL :

Claude ALPHANDERY	Président Le Labo de l'ESS
Henri AREVALO	Vice-président RTES
François BERNARD	MES Ile de France
Françoise BERNON	Déléguée générale Le Labo de l'ESS
Aude BOISADAN	Responsable opérationnelle Le Labo de l'ESS
Alexandre BONJOUR	Délégué général COORACE
Jean Louis CABRESPINES	Président CNCRESS
Christophe CHEVALIER	Directeur PTCE Groupe ARCHER
Florent DUCLOS	Responsable opérationnel CNCRESS
Anne laure FEDERICI	Déléguée Générale RTES
Éric FORTI	Trésorier CNCRESS
Laurent FRAISSE	Socio-économiste
Jean Bernard KOECKLIN	PTCE Pôle Noë
Colin LEMAITRE	Directeur PTCE Culture et coopération
Stéphane MONTUZET	Pôle sud Aquitaine
Anne Claire PIGNAL	Responsable recherche et innovations sociales COORACE

De nombreux acteurs intéressés et impliqués ont participé à cette réflexion autour des PTCE. La formulation des propositions présentes dans ce rapport est le fruit de leur réflexion collective pour laquelle le Labo de l'ESS les remercie.



SOMMAIRE

4	INTRODUCTION
6	1. L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU CONCEPT
14	2. UN TRAVAIL DE CARACTÉRISATION
16	Les parties prenantes
17	Les domaines d'activités
19	Nature et objet des coopérations
21	Les formes de gouvernance
22	Fonctionnement économique
25	Le choix de son territoire
26	3. LES POLITIQUES PUBLIQUES
27	L'amorce d'une politique publique en faveur des PTCE
28	Les politiques locales et territoriales
30	PROPOSITIONS
34	CONCLUSION
36	ANNEXES
37	Annexe 1 : Liste des pôles engagés dans la démarche PTCE
38	Annexe 2 : Le référentiel d'action d'un PTCE

INTRODUCTION

La notion de développement des coopérations et des mutualisations dans les territoires a été abordée dès 2009, lors de la rédaction des « 60 propositions pour une autre Économie¹ », qui préconisait d'expérimenter et de labelliser des pôles de coopération territoriaux. Ce sujet a été traité, par la suite, lors des États Généraux de l'ESS organisés par le Labo de l'ESS et différents réseaux, puis a fait l'objet en 2010 d'un des douze thèmes dégagés des 400 Cahiers d'espérances rédigés pour cet événement.

Nourrie d'expériences et de pratiques observées dans les territoires, la réflexion collective a évolué sous l'impulsion de Claude Alphandéry en une démarche partenariale animée par le Labo de l'ESS avec le Réseau des collectivités Territoriales pour l'Économie Solidaire (RTES), le Conseil National des Chambres Régionales à l'Économie Sociale et Solidaire (CNCRES), COORACE (fédération nationale d'entreprises de l'ESS, notamment de l'insertion par l'activité économique) et le Mouvement pour l'Économie Solidaire (MES). Cette démarche s'est donnée pour objectif de promouvoir, de développer et de structurer les dynamiques de Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE).

Les dynamiques coopératives inter-entreprises destinées à partager des connaissances ou « faire ensemble » ne sont pas nouvelles. Dans la lignée des districts industriels italiens, des réseaux d'entreprises que l'on nomme aussi « clusters » se sont développés partout en France, soutenus par des politiques publiques². Ces réseaux d'entreprises, appartenant généralement à un même secteur d'activité, fortement compétitives et tournées principalement vers l'innovation technologique, s'inscrivent souvent dans une perspective de conquête de nouveaux marchés internationaux.

¹ « 60 propositions pour une autre Économie », hors-série Alternatives Économiques, 2009-2010.

² Systèmes Productifs Locaux (1999), pôles de compétitivité (de 2005 à aujourd'hui), grappes d'entreprises (2009-2013).

Dans ce paysage, l'innovation proposée par les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) tient à des formes de coopération économique initiées par des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Celles-ci, par leurs finalités sociales et environnementales, par leurs formes de gouvernance et leur ancrage territorial, contribuent à faire prévaloir la coopération sur une concurrence brutale et à restituer les valeurs relationnelles et les richesses immatérielles dans le développement économique en cherchant d'autres voies que l'obsession de la concurrence.

Les PTCE s'inscrivent dans une dynamique globale de l'ESS, reprise par les pouvoirs publics après un travail de concertation extrêmement important. Ces concertations, menées avec l'ensemble des acteurs de l'ESS et des collectivités locales, ont donné lieu à la loi relative à l'ESS (juillet 2014). Son article 9 offre aux PTCE une reconnaissance législative et ouvre la perspective d'un développement de ces initiatives grâce à un soutien politique national.





1.

L'ÉMERGENCE D'UN
NOUVEAU CONCEPT

Initié par une analyse des pratiques existantes, le travail collectif a donné lieu à une formalisation du concept de PTCE dès septembre 2010.

En juin 2012, l'organisation d'une première journée nationale a permis d'accélérer la dynamique initiée par un appel à expérimentation en 2011³. Une proposition commune a été formalisée afin de promouvoir les expériences et ressources des initiatives PTCE, de produire de la connaissance partagée sur les dynamiques de coopération territoriale, de développer une offre de services sur l'accompagnement des PTCE, de poursuivre le portage politique et d'apporter de l'expertise aux acteurs politiques et institutionnels.

Le travail d'analyse et de caractérisation engagé par le Labo de l'ESS s'inscrit dans un plan d'action élaboré suite à cette rencontre nationale. Les réseaux membres de la démarche PTCE apportent leur expertise et s'investissent sur des axes spécifiques et complémentaires qui leurs sont propres. Le RTES s'engage sur les actions liées au rôle des collectivités dans

les dynamiques PTCE, le CNCRES et le MES poursuivent un travail de structuration d'un réseau d'accompagnement, COORACE anime des communautés apprenantes thématiques (Renouveau productif, Sécurisation des parcours et emploi durable). L'UFISC et Opale⁴ sont, quant à eux, tournés vers le soutien et l'accompagnement des PTCE créatifs, artistiques et culturels.

Toutes ces actions visent à favoriser l'échange de pratiques entre pairs, faire connaître l'offre d'accompagnement existante, mutualiser les savoir-faire, développer des outils pour soutenir directement les porteurs de projets et ainsi construire une dynamique de professionnalisation. La force de ce travail collectif s'appuie sur la complémentarité des acteurs et des échelons, sur la transversalité des compétences et des connaissances. C'est une approche particulièrement innovante fondée sur des valeurs communes et nourries par des pratiques issues des territoires.



³ Appel à candidatures « Valoriser et développer les PTCE » lancé en octobre 2011 à l'initiative du Labo de l'ESS et des réseaux partenaires, qui a permis d'identifier 18 pôles témoins.

⁴ Respectivement Fédération d'acteurs artistiques et culturels de l'ESS et Services aux structures artistiques et culturelles de l'ESS.

LES PTCE SONT BIEN DES :

Pôles,

c'est-à-dire des groupements d'acteurs permettant des échanges et une synergie de compétences pour structurer des filières d'activité et/ou des innovations socio-économiques.

Coopération,

ce qui implique un engagement volontaire et réciproque entre les parties prenantes qui, au-delà d'un simple lien contractuel et d'une convergence d'intérêts, favorisent et développent des comportements d'entraide, de mutualisation et de coopération. Les logiques de coopération sont multiples et nécessitent un temps de construction progressive qui va de la coopération informelle (échange d'informations, de connaissances) jusqu'à des formes abouties de coopération stratégique, telles que des réponses communes à des appels d'offres ou la mutualisation de projets.

Territoriaux,

inscrits dans un espace géographique et historique de coopération entre les différentes parties prenantes du pôle, ce qui induit un ancrage local des activités, compétences et ressources générées. Cela implique aussi que les finalités et impacts du pôle visent principalement les acteurs et les populations d'un territoire et que ces derniers soient impliqués dans la réalisation de ses activités.

Économique,

ce qui signifie la création, la consolidation, la production et/ou la distribution de biens et services, le développement d'emplois, l'acquisition de savoir-faire techniques et la gestion de compétences professionnelles. Ces processus de développement ne se limitent pas à la dimension monétaire. Ils intègrent aussi les ressources humaines locales (savoir-faire, compétences, traditions) qui en constituent la force motrice.



Quatre ans après, et fortement inspirée de notre première définition, la loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014 reconnaît la singularité des PTCE :

Loi relative à l'ESS, article 9, alinéa 1 :

Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1er de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable.

Cette reconnaissance publique est venue conforter l'approche expérimentale initiée autour du Labo de l'ESS. Si cette reconnaissance institutionnelle constitue une force d'entraînement majeure pour les dynamiques de PTCE, ainsi que pour les partenaires et réseaux qui les soutiennent, elle entraîne également de nouveaux débats pour l'ensemble des acteurs investis sur le sujet.

Le premier débat consiste à porter une réflexion de fond sur les finalités des PTCE. Alors que ceux-ci ont été promus comme une voie de transition et de transformation pour nos territoires, la définition de l'article 9 pourrait amener à réduire l'enjeu des PTCE au décloisonnement de l'ESS vis-à-vis de l'économie privée lucrative, au détriment des finalités de développement économique, solidaire et durable des territoires⁵.

Un autre débat porte sur le risque d'institutionnalisation et d'instrumentalisation des PTCE : si l'article 9 de la loi, l'appel à projets, l'action des élus ont un effet de légitimation indéniable, l'intervention des pouvoirs publics ne doit pas compromettre la capacité d'initiative des citoyens.

Au-delà de ces débats, l'émergence et l'épanouissement des PTCE nous met au défi d'accompagner très concrètement les dynamiques de PTCE déjà structurées ou émergentes, afin qu'elles aient de réels bénéfices pour le développement des territoires.



⁵ Bien que reprenant l'architecture de la définition de la démarche nationale PTCE, l'article 9 opère des modifications sensibles qui font débat. Ce dernier hiérarchise les parties prenantes en privilégiant la coopération avec les entreprises privées lucratives de toute taille par rapport à des partenariats avec d'autres parties prenantes : collectivités locales, établissements de recherche et organismes de formations...

LES ENJEUX :

Le concept de PTCE est à la fois mobilisateur au sens où acteurs, réseaux et politiques s'en sont saisis assez rapidement, et composite – pas moins de quatre termes accolés – ce qui mène parfois à le qualifier de complexe. L'écho rencontré par les PTCE, au-delà même du milieu de l'ESS, montre qu'ils correspondent à un nombre important de pratiques, à un besoin et à un intérêt croissant pour des regroupements coopératifs locaux. Leurs pratiques portent sur une approche renouvelée du développement territorial, par une réflexion globale sur des questions à la fois économiques, sociales, culturelles et environnementales, c'est leur grande originalité.

Cette vision transversale suscite des enjeux qui dépassent de loin la seule coopération de leurs parties prenantes.

- **Renforcer le tissu économique local en valorisant les ressources inexploitées des territoires :**

Aussi innovantes soient-elles, les entreprises doivent relever simultanément plusieurs défis : atteindre une taille critique pour répondre à une demande croissante de consommation responsable et investir dans l'innovation socio-économique ; créer, pérenniser ou reprendre des activités tout en sauvegardant des emplois... Pour y répondre, des stratégies de coopération et de mutualisation doivent s'appuyer à la fois sur la demande et sur l'offre du territoire ; demandes provenant de besoins insatisfaits et d'une abondance de ressources insuffisamment valorisées.

- **Développer des réponses innovantes pour répondre aux besoins des entreprises et des citoyens :**

La montée du chômage et la précarisation du travail, l'accroissement des inégalités, les difficultés rencontrées par de nombreuses petites et moyennes entreprises, la dégradation accélérée de l'environnement appellent les citoyens et entrepreneurs à inventer de nouvelles formes de solidarité sur les territoires et à trouver des réponses à des besoins sociétaux grandissants. Ces innovations tant sociales que technologiques découlent de la grande richesse de l'intelligence collective.





- **Contribuer à la reconversion écologique :**

La reconversion écologique du tissu économique local, à laquelle invitent de nombreux scénarios de sortie de crise, nécessite un important travail de recherche et d'innovations au service du développement durable. Mettre en place des processus de production de biens et services plus économes en énergie et matériaux, accompagner l'émergence de nouveaux métiers et emplois verts, sensibiliser et inciter les populations à changer leurs habitudes de consommation, relocaliser les activités économiques sont autant d'impératifs ouvrant à un développement à la fois plus sobre matériellement et plus riche en emplois.

- **Favoriser le décroisement des acteurs et élargir le cercle de la solidarité**

Les pôles regroupent par nature une pluralité d'acteurs (types, domaines d'activités, taille), ce qui représente, à la fois, une formidable opportunité de décroisement au sein de l'Économie Sociale et Solidaire mais aussi, une occasion de sortir d'un « entre-soi ». En s'associant avec des entreprises privées lucratives (artisans, TPE, PME-PMI...), les PTCE organisent des connexions et construisent des richesses matérielles et immatérielles. Ces articulations, entre deux formes d'économie souvent présentées comme opposées, confortent les valeurs de l'ESS à travers le redéveloppement et la légitimation d'une économie véritablement plurielle et durable.

- **Contribuer à la mise en mouvement des collectivités locales**

Le succès des PTCE a conduit les collectivités territoriales à enrichir et à affiner leur programme de développement socio-économique, en intégrant dans leur réflexion cette approche collaborative plutôt que compétitive et essentiellement appuyée sur une approche économique du moins disant. Cette évolution de méthode doit, à terme, les amener aussi à revoir leurs indicateurs de richesse et du « mieux vivre ensemble ». Elle intègre une prise de responsabilité concrète de la société civile pour mettre en œuvre une vision renouvelée du développement local, solidaire et durable.



EXEMPLE :

Le PTCE Éco-Domaine de Bouquetot en Pays d'Auge (Calvados) s'est concrétisé suite à la rencontre entre un entrepreneur et un élu local pour valoriser le terrain préservé d'une ancienne ferme. Plusieurs structures se sont alors regroupées autour d'un projet de développement d'activités économiques centrées sur la préservation de l'environnement, la complémentarité des activités et leur dimension pédagogique. Cet éco-domaine est conçu tel un écosystème : l'activité de méthanisation utilise et valorise les déchets de la production des jardins pédagogiques qui eux-mêmes utilisent le fumier de la ferme d'élevage de bovins, 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 PTCE.





2.

UN TRAVAIL DE
CARACTÉRISATION

Peu de recherches avaient été réalisées sur les pratiques de coopération initiées par les acteurs et entreprises de l'économie sociale et solidaire avant la rédaction des « 60 propositions pour une autre économie ».

En 2013-2014, des études ont été menées sur divers échantillons de pôles : publication sur le rôle et l'implication des collectivités territoriales dans les PTCE⁶, étude sur les dynamiques économiques⁷ ainsi que des études de cas sur des PTCE consolidés qui contribuent au développement d'une économie territoriale durable⁸.

Un groupe de travail *Analyses et connaissances*⁹, qui rassemble les responsables des études mentionnées, des chercheurs et des universitaires intéressés par ce sujet, s'est constitué pour produire des éléments d'analyse, de caractérisation et de qualification des pôles. Les résultats de ces études ont donné lieu à une synthèse¹⁰, dont les principaux aspects sont présentés ci-après.

L'enjeu de ce groupe est d'apporter des éléments de cadrage analytique et empirique de manière à rendre pertinent le débat sur la définition plutôt que de la figer définitivement et apporter des éléments de « critérisation » pour accompagner le développement des pôles.

⁶ « Les rôles des collectivités territoriales dans les dynamiques PTCE – Repères », RTES/Atelier Coopératif, février 2014.

⁷ « PTCE et dynamiques économiques. Entretiens auprès de 9 pôles témoins », France Active/Labo de l'ESS, février 2014.

⁸ Dossier composé de douze fiches expériences, Institut Novetat/LABO de l'ESS/Fondation FPH, juin 2014.

⁹ Groupe de travail *Analyses et connaissances* animé par Laurent Fraisse (CRIDA/LABO de l'ESS) et composé en 2013-2014 de Michel Adam (Labo de l'ESS), Nicolas Chochoy (Institut J.B. Godin), Alban Cogrel (PTCE Les Articulateurs), Sébastien Cornu (L'Atelier Coopératif), Danièle Demoustier (IEP Grenoble), Philippe Henry (Paris 8), Luc de Laminat (Opole), Véronique Martin (France Active), Thomas Podlewski (Institut Novetat).

¹⁰ « PTCE - Synthèse des études 2013 », Laurent Fraisse, coordonnateur du Groupe Analyses et Connaissances, LABO de l'ESS, juin 2014

LES PARTIES PRENANTES

Les études confirment que le « noyau dur » d'un PTCE est constitué d'entreprises de l'ESS. Des partenariats sont ensuite développés avec des collectivités, des entreprises lucratives, des organismes de formation et de recherche. Toutes ces catégories d'acteurs, qui ne sont pas nécessairement impliquées au stade de l'émergence, le deviennent au cours de la maturation du projet.

En l'état actuel des PTCE, les **entreprises privées lucratives** sont davantage parties prenantes que membres à l'origine des PTCE. Lorsqu'elles sont présentes, elles sont minoritaires et ont souvent, de par leur activité (même filière ou secteur d'activité) ou origine (entreprise créée par des structures de l'ESS), une forte proximité avec les acteurs et entreprises de l'ESS. Les coopérations économiques se réalisent pour le moment plutôt avec des PMI-PME locales qu'avec des entités de grands groupes.

En revanche, une forte présence des **collectivités locales** est observée dans les PTCE. Leur implication se retrouve à toutes les étapes de leur construction, de l'émergence à la création. Loin de se réduire à un soutien financier ou matériel, les collectivités se font « médiateur, facilitateur, catalyseur » des PTCE. Elles sont essentiellement positionnées comme partenaires, même si parfois elles ont été à l'initiative de la démarche.

Les échanges avec les **chercheurs et universitaires**, tout comme les espaces de réflexion et l'organisation de débats, sont repérables dans plusieurs PTCE, sans pour autant donner lieu à une fonction recherche-action structurée, s'appuyant sur un partenariat universitaire durable. Dans le même esprit, de nombreux pôles s'articulent avec des **organismes de formation professionnelle et développent une offre de formation propre**.



LES DOMAINES D'ACTIVITÉS

Alors que les pôles de compétitivité ciblent principalement l'innovation technologique et les filières industrielles à haute valeur ajoutée, les PTCE s'ouvrent à des domaines d'activités plus divers : le bâtiment (nouveaux matériaux, écoconstruction, isolation, valorisation de patrimoine...), les éco-activités (énergies renouvelables et économies d'énergie, valorisation et recyclage des déchets, aménagement et entretien d'espaces verts...), l'alimentation et l'agriculture durable (maraîchage et élevage bio, épiceries solidaires...), la culture et les industries créatives, les services à la personne, les services aux entreprises, la formation professionnelle, les activités liées à l'emploi et à la sécurisation des parcours socio-professionnels, les technologies de l'information et de la communication, la restauration et le tourisme social.

Si l'industrie n'est pas totalement absente du paysage des PTCE, elle n'est pas au cœur de leurs activités dominées par les services. Il s'agit bien souvent de répondre aux besoins locaux des entreprises et des populations. La coopération économique s'inscrit ici davantage dans une perspective de développement local durable que de conquête de nouveaux marchés internationaux. Presque la moitié des structures étudiées ont des activités liées à l'environnement, l'action sociale et la solidarité, avec une forte prégnance des acteurs de l'insertion par l'activité économique (IAE).

Le positionnement sectoriel des PTCE concorde en grande partie avec les secteurs d'activités dans lesquels l'ESS est habituellement présente. Toutefois, force est de constater que quelques bastions historiques des coopératives, mutuelles et associations (les activités bancaires et



d'assurances, la santé, l'hébergement social et médico-social, le sport...) sont peu représentés.

De nombreux PTCE multi-activités revendiquent un positionnement généraliste sur la coopération économique territoriale, le développement local, le développement durable, l'ingénierie de projets, l'accompagnement et l'incubation d'activités, la sécurisation des parcours socio-professionnels et l'insertion. Toutefois, se développent aussi des PTCE filières qui articulent plutôt la complémentarité des compétences et des activités sur une filière, à titre d'exemple : éco-construction et habitat, agriculture & agroalimentaire, énergies renouvelables, récupération et recyclage, arts et culture (filière musique, filière livre...).

EXEMPLES :



Le PTCE Pôle Sud (Drôme), porté par le groupe Archer, réintègre des personnes exclues de l'emploi à travers la revalorisation d'un patrimoine historique, l'industrie de la chaussure. Pour créer une marque de chaussures 100% locale, la ligne de montage de l'usine Jourdan – qui fut la dernière à fermer en 2007 avant délocalisation – a été rachetée, les retraités du métier ont été sollicités pour leur savoir-faire et divers partenariats ont été mis en place avec des PME de la filière cuir. Cette première expérience réussie a ouvert la voie à la relocalisation d'une autre activité sur un modèle similaire dans le domaine de la sous-traitance automobile.



En Bretagne, le PTCE Eoliennes en Pays de Vilaine (Ille-et-Vilaine) est parti d'un constat simple : le vent est une ressource locale. Le projet a débuté à l'initiative d'un couple de maraîchers, puis un groupe de personnes s'est constitué pour réfléchir à un développement maîtrisé de l'énergie éolienne. Grâce à un investissement citoyen de près d'1,8 millions d'euros (700 particuliers), complété par un apport en capital de la Région et de structures de l'ESS implantées localement, un premier projet industriel de parc éolien coopératif a été inauguré en 2014.



NATURE ET OBJETS DES COOPÉRATIONS

Les études ont permis d'identifier différents objets et modalités de coopération entre les parties prenantes des PTCE.

Un aspect de la coopération porte sur la **mutualisation des moyens, ressources ou services**, appelée aussi dans certaines études la coopération technique :

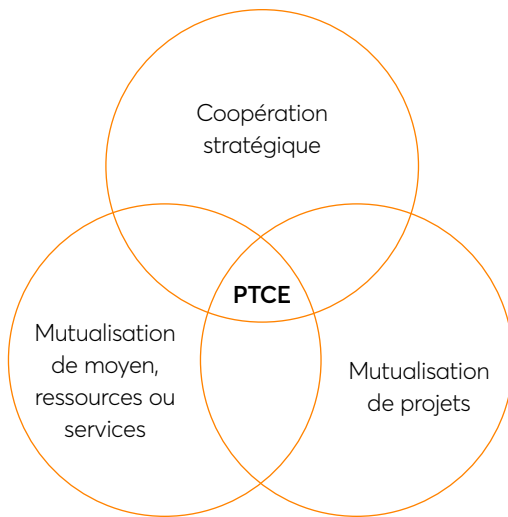
- Échanges d'informations ou d'expériences, apports réciproques ponctuels de savoirs et/ou de compétences spécifiques, temps de rencontre collectifs conviviaux, souvent dans le cadre de coopération informelle ;
- Mutualisation de locaux et moyens matériels (espace de travail, lieu d'hébergement, outillage technique...);
- Mise en place d'outils communs de communication ou de traitement d'information (veille réglementaire, commerciale, d'opportunités...);
- Mise en place d'une offre multiple de services aux membres du PTCE (gardiennage, formation, achat groupé...) dont le coût est mutualisée (par exemple via une tarification spécifique).

Un autre aspect permet de repérer des **coopérations de moyens plus structurées s'appuyant sur des fonctions supports partagées** et permettant d'aller vers une mutualisation de projets :

- Gestion d'emplois partagés (formalisée ou non dans un Groupement d'employeur GE, une Coopérative d'activités et d'emploi - CAE...);
- Participation croisée de membres du PTCE à des projets particuliers d'abord portés par l'un d'entre eux (dont partage des recettes ou facturation interentreprises des prestations);
- Proposition d'une offre commune de biens ou services faisant jouer la complémentarité de compétences des organisations membres du PTCE et ajoutant à leurs activités respectives ;
- Mise en place de projets communs aboutissant à la création de nouvelles activités ou de nouvelles entreprises parties prenantes du PTCE.

Une étape importante confirme la maturation d'un PTCE lorsque celui-ci met en place une **mutualisation de projets**, plus immatérielle au sens où elle n'est pas toujours structurée, mais constatée comme le résultat de l'écosystème des interactions :

- Engagement dans des processus communs de Recherche & Développement, de prospective ou d'innovation entre organisations membres du PTCE ;
- Conception et mise en œuvre d'outils de mutualisation et de rationalisation de la gestion administrative et financière au moins d'une partie des membres du PTCE ;
- Gestion commune d'une fonction Ressources humaines au sein du PTCE (gestion prévisionnelle des compétences, échanges et transferts structurels de compétences...);
- Formulation et mise en œuvre d'une vision stratégique commune du PTCE vis-à-vis de son territoire proximal ou de ses principaux secteurs d'activité.



Il s'agit ici d'exemples de coopération parfois singuliers. Il convient donc d'éviter tout effet de généralisation. Les coopérations financières restent embryonnaires, même si l'on constate parfois des participations croisées modestes de capitaux entre organisations, des aides ponctuelles de trésorerie ou encore la réflexion sur des outils financiers solidaires.

Ces trois formes de coopérations peuvent s'articuler temporellement de plusieurs manières. La mutualisation de moyens peut précéder la coopération stratégique, et inversement, un lieu mutualisé peut être le terreau de création et de montage d'activités collectives.



EXEMPLE :

Initié dans le sud des Landes, aux portes du Pays Basque, le Pôle Sud Aquitain mène un projet global de développement socio-économique au service des entreprises et des habitants dans lequel la sécurisation des parcours vers et dans l'emploi tient une place privilégiée. Ce projet s'appuie sur un maillage de structures et de modes d'intervention intégrant les principes et les valeurs de l'économie sociale et solidaire. Autour du Comité de Bassin d'Emploi du Seignanx, pas moins de 8 entreprises de l'ESS agissent, chacune selon ses modalités propres : un restaurant d'insertion, un Foyer de Jeunes Travailleurs, un groupement d'employeurs « classique », deux Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (un GEIQ BTP, l'autre interprofessionnel), un organisme de Formation, deux coopératives d'activités et d'emploi (généraliste et BTP), une entreprise d'insertion ITEMS... Pour assurer l'efficacité d'un tel maillage, c'est une approche très stratégique des activités, fortement adaptée au territoire, réadaptée en permanence à son contexte économique et social et aux exigences initiales du projet qui est privilégiée. Grâce à des modes de gouvernance multi parties-prenantes réunissant élus locaux, acteurs économiques privés, syndicats de salariés et acteurs de l'ESS, c'est un développement socio-économique durable « avec et pour les acteurs du territoire » qui a été rendu possible.

LES FORMES DE GOUVERNANCE

Un PTCE regroupe en moyenne quinze structures. Hormis des pionniers qui travaillent sur des projets de coopération depuis plus d'une dizaine d'années, il s'agit bien de regroupements récents (quelques années en moyenne), impliquant une pluralité de parties prenantes gardant chacune son autonomie, dont l'organisation est souvent en cours de structuration.

Généralement, une dynamique commune de coopération portée par un réseau informel d'acteurs et d'entreprises précède de plusieurs années la création d'un PTCE ; ce que l'on peut appeler le terreau des coopérations. Le rôle essentiel de la confiance accumulée au sein du cercle historique de responsables ayant co-construit des projets, l'importance de valeurs et d'une éthique communes, l'investissement informel et l'engagement des fondateurs, l'existence de moments partagés et conviviaux, sont autant de facteurs pour comprendre les processus de décision collectifs au-delà des règles statutaires. Enfin, la présence fréquente de figures emblématiques, à même d'avoir une vision partagée et stratégique du territoire, de saisir des opportunités, d'associer différents milieux et de mobiliser une pluralité de ressources est soulignée de manière récurrente.

Ce processus informel, indispensable, risque toutefois de se déliter si une organisation plus formelle de direction collective, de partage de compétences et de prises de décisions n'est pas instaurée.

Trois formes de gouvernance sont repérables :

- la création d'une **gouvernance dédiée** suivant un fonctionnement de type associatif ou coopératif classique (bureau, conseil d'administration, assemblée générale)¹¹,
- des **structurations ad-hoc** plus souples et spécifiques (cercles concentriques d'appartenance, comités de pilotage et groupes projets...)
- et des **formes de gouvernances informelles** plus ou moins assumées où les fonctions (animation, décision, appartenance, ingénierie de projets...) peuvent être déléguées à des structures membres.

La gouvernance, forcément complexe, s'exerce ainsi entre une coopération territoriale informelle en réseau et une organisation juridiquement constituée et distincte de celle des membres du PTCE. Pour autant, l'absence de formalisation juridique du pôle, ou d'une cellule d'animation, ne signifie pas l'absence de processus concerté et organisé de coopération.



¹¹ Une grande partie des PTCE est organisée sous forme associative. Certains choisissent des statuts leur permettant des structurations économiques entre entreprises et autres parties prenantes (UES, SCIC) favorisant la coopération d'acteurs socio-économiques, de la société civile et des collectivités territoriales.

FONCTIONNEMENT ÉCONOMIQUE



En l'état actuel d'émergence et de structuration des PTCE, il est pour l'instant exclu de parler d'un modèle économique stabilisé. Il semble plus pertinent de mettre l'accent sur la nature hybride de leur fonctionnement économique. Son examen est essentiel dans la mesure où la coopération économique est supposée apporter une valeur ajoutée en termes de mobilisation de ressources tant financières qu'humaines, de formations, de capacité d'investissement, d'accès aux marchés, de création d'activités, de structuration et professionnalisation d'offres, de développement des organisations membres du PTCE, etc.

Les données économiques agrégées et consolidées sur les PTCE sont encore éparses. Nombre d'entre eux sont en phase d'émergence, ils n'ont pas de structure juridique autonome et n'ont donc pas d'unité comptable distincte. Dans ces cas-là, il est très fréquent que l'une des structures prenne en charge de manière indirecte les coûts liés à l'animation de la démarche. Une autre limite à prendre en compte vient de ce que les quelques données financières récoltées l'ont été sur une base déclarative ayant rarement fait l'objet d'une vérification à partir des données comptables.

Les dynamiques multi-parties prenantes sont complexes et l'économie de la coopération ne se réduit pas à l'addition des chiffres d'affaires générés par les activités des membres. Comprendre le fonctionnement économique des PTCE suppose de distinguer et d'articuler au moins trois niveaux :

- le financement de la cellule d'animation,
- les ressources et financements mobilisés par l'ensemble du PTCE,
- les poids socio-économiques des projets communs initiés et mis en œuvre par le PTCE.



La cellule d'animation :

Le budget de fonctionnement annuel médian de la cellule d'animation, ou de coordination, est évalué en moyenne à environ 150 000 €. Son financement est pluriel au sens où il mobilise à la fois des ressources propres, des financements publics ainsi que des contributions volontaires et bénévoles des membres.

Les financements publics sont généralement importants dans la phase de démarrage et semblent conséquents dans la phase de développement. Sur ce point, les collectivités locales sont incontournables dans le soutien aux PTCE, mais des financements nationaux et européens sont également mobilisés dans plusieurs cas.

Les apports des membres sous forme de cotisations, modulées en fonction du chiffre d'affaires ou des effectifs, sont courants. Au-delà de la simple cotisation des membres, la facturation de services en interne (aux membres) et la vente de prestations à l'externe, sont des sources fréquentes de revenus. La construction et le développement d'une offre commune de biens et/ou services, la rétribution du pôle en tant qu'apporteur d'affaires et la création de nouvelles activités ou entreprises sont autant de pistes qui permettent d'augmenter la part des ressources marchandes et d'amorcer un modèle économique plus sécurisé. Dans plusieurs cas, il s'avère que certaines fonctions sont entièrement autofinancées par les activités générées dans le cadre d'une offre commune (par exemple la fonction de veille commerciale). Les premières analyses soulignent l'enjeu de consolidation et de pérennisation du financement de la cellule d'animation d'un PTCE.

La mutualisation des projets :

Le financement de projets communs par des parties prenantes n'est pas à négliger. À terme, l'économie d'un PTCE peut se matérialiser à travers le financement et la mise en œuvre de nouveaux projets et d'activités, identifiés comme le résultat de la coopération entre les membres. L'économie du PTCE s'analyse alors à travers la capacité de financement de projets communs, qui doivent être isolés des activités principales de chacun des membres. À ce jour, peu de PTCE ont mis en place des dispositifs de valorisation des échanges marchands au sein du Pôle. Ils ont, pourtant, l'avantage de mesurer, pour chacun des membres, le volume d'activité imputable au PTCE.

La mobilisation de l'épargne locale et de financements solidaires est encore peu fréquente. A contrario, les contributions non monétaires sont importantes, notamment dans la phase d'émergence qui suppose un investissement informel et des temps de coordination entre membres non négligeables. En outre, des échanges de compétences et de savoir-faire, ou des opportunités d'affaires, ne donnant pas lieu à des transactions monétaires entre membres sont repérables. Néanmoins, toutes ces contributions non monétaires sont encore peu évaluées ou valorisées.

Une analyse des ressources et financements mobilisés par les PTCE permettra, à terme, de mieux appréhender le type de ressources (vente de biens et services, subventions, cotisations, apports en capitaux et prêts, aides indirectes, contributions volontaires) et leur origine (particuliers, secteurs privé, public, de l'ESS) dans les différentes phases de construction d'un PTCE.



EXEMPLE :

L'histoire du PTCE La Courseive Boutaric, implanté dans un quartier en requalification urbaine à Dijon (Bourgogne), a débuté en 2003 entre un bailleur social et un opérateur culturel. Suite à un important projet de médiation culturelle, l'idée a germé de mixer dans un habitat social, habitants et entreprises culturelles. Aujourd'hui, le pôle réunit une quinzaine de structures culturelles et créatives autour d'un projet collectif qui associe deux objectifs : l'accompagnement et le développement de ces entreprises, des actions en faveur du quartier et de ses habitants. La Courseive Boutaric propose ainsi à ses membres des services mutualisés : bureaux, groupement d'achat, prospection commerciale, conseils personnalisés, formations actions, etc. Et depuis maintenant 10 ans, les entreprises implantées mènent dans le quartier de nombreuses actions artistiques et de proximité (par exemple le réaménagement d'une esplanade). A terme, le pôle prévoit des actions d'accompagnement vers l'emploi auprès des habitants.



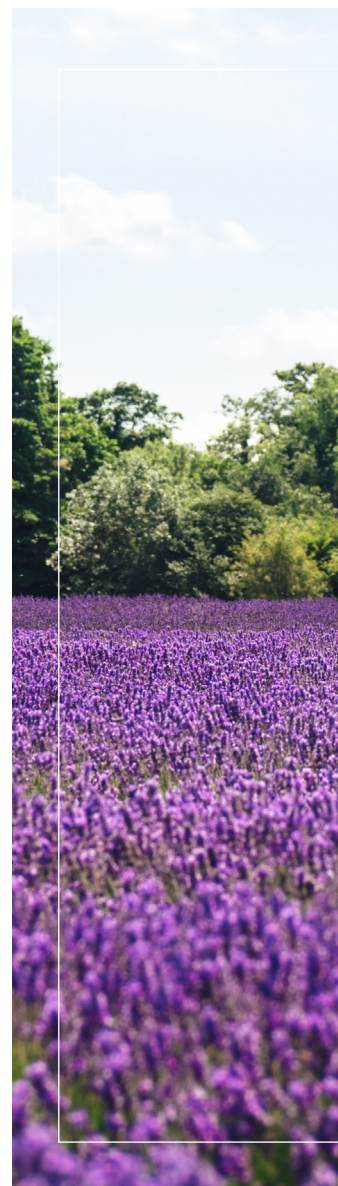
LE CHOIX DE SON TERRITOIRE

Les pôles territoriaux de coopération économique se situent majoritairement sur des territoires désindustrialisés, périurbains, ruraux ou dans des quartiers populaires urbains. Pour autant, il ne faudrait pas en conclure que les périmètres d'implantation des PTCE sont uniquement des territoires délaissés ou qui rencontrent des difficultés, ce sont **des territoires en transition**.

Les PTCE se construisent de manière pragmatique dans un espace adapté au(x) projet(s). Le périmètre d'action d'un PTCE est très spécifique. Il n'est pas toujours identique à celui des entreprises membres, son périmètre peut évoluer au gré des coopérations engagées et des projets communs mis en œuvre. De plus, **la dynamique territoriale des PTCE ne recoupe que très partiellement les découpages administratifs des collectivités et administrations publiques** avec une forte présence des coopérations économiques infrarégionales, et le plus fréquemment infra-départementales.

La taille du territoire d'activité d'un pôle diverge ainsi fortement selon son contexte. En milieu urbain, il sera très souvent plus réduit qu'en milieu rural. Il correspond parfois à un bassin d'emploi ou à un bassin de solidarité, dans certains cas au territoire d'un Pays, et très souvent à un espace géographique à la frontière de plusieurs départements ou régions.

La proximité est un facteur important mais insuffisant pour développer des coopérations économiques ; néanmoins, la création d'espaces de dialogue et la coordination des acteurs sont indispensables pour amorcer une démarche de développement local collective. L'existence d'une **identité partagée**, ou tout du moins le sentiment d'appartenance et d'attachement à un même territoire, s'avère être l'une des conditions de réussite de ces dynamiques.



An aerial photograph of a modern public space, possibly a cafe or a community center, with a light-colored tiled floor and large glass windows. Several people are seated at small tables, some eating and some talking. A person is walking in the lower right corner. The scene is overlaid with two large circles: an orange one on the left and a white one on the right.

3.

LES POLITIQUES
PUBLIQUES

L'AMORCE D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE EN FAVEUR DES PTCE

Le soutien de l'État à la mise en place d'une expérimentation nationale pour développer et structurer les PTCE et le soutien direct aux initiatives, notamment avec l'organisation d'un premier Appel à projets national, a amorcé la perspective d'une politique publique plus large.

L'Appel à projets interministériel¹² lancé en 2013, première expérimentation d'une politique nationale en faveur du développement des PTCE, a suscité un véritable engouement. Il est venu illustrer concrètement et conforter l'importance de l'inscription des PTCE dans la loi relative à l'Économie Sociale et Solidaire.

Cette reconnaissance législative de l'ESS et des PTCE est considérée comme une formidable opportunité pour faciliter le soutien à ces formes de coopération économique dans les politiques contractuelles existantes ou à venir : politiques publiques de l'emploi, de l'innovation, de l'aménagement du territoire... L'engagement des ministres délégués chargés de la Ville et chargés de l'ESS¹³, qui ont signé en septembre 2013 la convention d'objectifs pour les quartiers prioritaires 2013-2015, va dans ce sens.

La relation État-Régions est en pleine mutation. Les Pactes et Contrats de Plans État-Régions élaborés pour la période 2014-2020, en tant qu'outils stratégiques de mise en cohérence des politiques conduites par le gouvernement (coopération économique, emploi, développement local durable, formation...) et l'inscription de l'ESS dans ces dernières, doivent permettre à la fois de mobiliser des moyens importants au bénéfice des PTCE et d'y associer différents échelons de collectivités. En outre, l'innovation, axe fort de la politique européenne 2014-2020, offre la **perspective de financements européens sur les PTCE**¹⁴.

Ces évolutions représentent une opportunité certaine pour les territoires et les acteurs des dynamiques PTCE. Cela peut conforter leur dimension politique, leur place dans la co-construction de stratégies locales de développement intégré, ainsi que leur rôle dans la mise en œuvre de ces dernières. Nous voyons ainsi se concrétiser l'objectif de la démarche nationale PTCE : **favoriser la reconnaissance des initiatives PTCE dans le cadre des dispositifs publics pour leur donner les moyens de consolider leurs activités, d'appuyer la pérennisation de leurs projets et de devenir des acteurs clefs du développement territorial.**

¹² Ministères en charge de l'Économie sociale et solidaire, du Redressement productif, de la Ville, de l'Égalité des territoires et du logement.

¹³ François Lamy et Benoît Hamon (gouvernement 2012-2014)

¹⁴ Les PTCE apparaissent dans plusieurs Stratégies Régionales d'Innovation (SRI), documents préalables aux Programmes Opérationnels des Fonds Structurels Européens.

LES POLITIQUES LOCALES ET TERRITORIALES

Dans le même esprit, la réalité du terrain témoigne du vif intérêt de nombreuses collectivités territoriales pour soutenir les dynamiques de Pôles Territoriaux de Coopération Économique. Que ce soit dans les contrats de développement ou les politiques sectorielles, le rôle d'élus en charge de l'Économie Sociale et Solidaire au sein des collectivités est un levier fort pour intégrer les PTCE dans les politiques publiques.

Quelques collectivités pionnières ont déjà inscrit les PTCE dans leur schéma d'agglomération : des conseils généraux se sont emparés de la réflexion et plusieurs régions ont d'ores et déjà inscrit leur soutien à ces processus de coopération économique dans le cadre de leurs schémas régionaux de développement de l'ESS. Cette tendance devrait s'amplifier par la mise en œuvre de la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles.

Les collectivités sont les partenaires incontournables de la co-construction des coopérations économiques intégrées à un projet de territoire, avec différentes postures et pratiques en fonction des territoires et des stades de développement des pôles. Pour autant, et bien que l'on constate une multitude de bonnes pratiques, nous restons attentifs aux risques d'ingérence pour éviter que ce mode de développement territorial ne soit la résultante d'une vision « descendante et administrée » seulement initié par les

pouvoirs publics, mais au contraire, d'une co-construction avec les populations, les organisations de la société civile, le secteur privé, etc. L'expérience nous a démontré que l'implantation de PTCE dans tel ou tel département, ville ou quartier ne se décrète pas, mais se construit à l'initiative des acteurs du territoire.

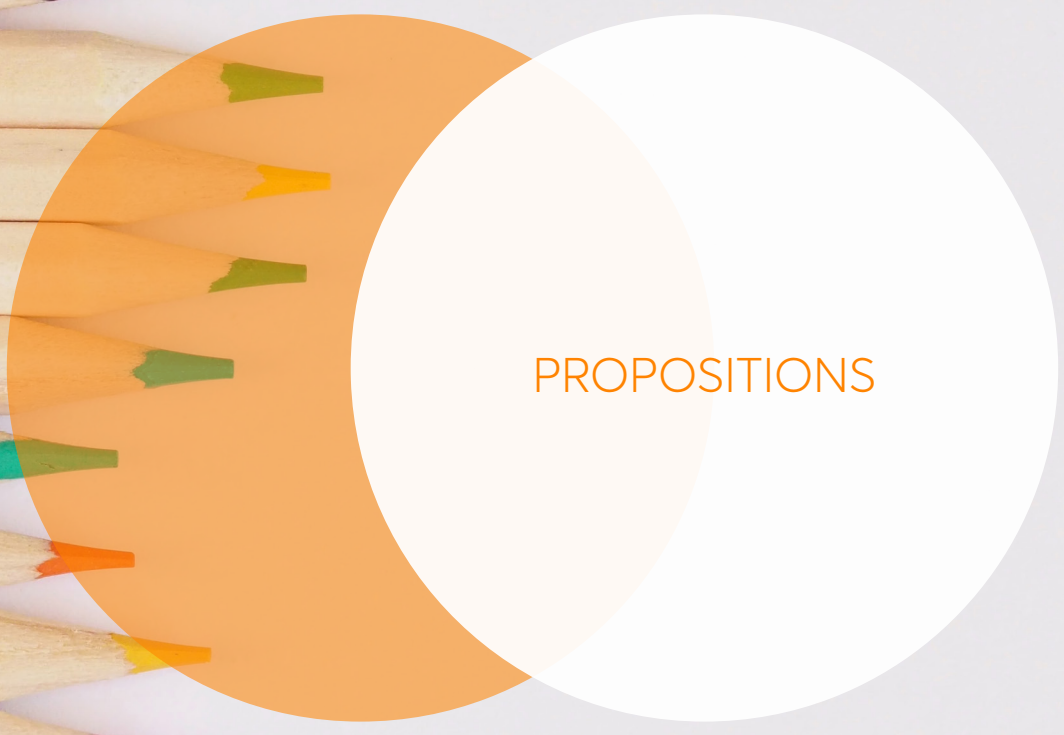
Il reste que ces démarches de PTCE, ascendantes, fruits de coopérations parfois anciennes entre divers acteurs et entreprises, sortent quelque peu des cadres institutionnels et interrogent la posture des partenaires publics dans la juste distance à trouver dans leur relation avec les porteurs de projets et acteurs de la société civile. La redéfinition des rôles de chacun est un des enjeux de ces nouvelles coopérations, notamment pour éviter l'autre risque d'un possible désengagement des élus locaux. C'est pourquoi **il est primordial de favoriser une implication coordonnée de l'ensemble des partenaires**, et ce le plus tôt en amont du projet. Le dispositif du « Droit à l'expérimentation territoriale », conçu en 2010 par la Région Champagne-Ardenne, incarne cet esprit et préfigurait ce qu'on aurait pu appeler un « soutien aux PTCE ». Il s'agit d'une ligne de financement régionale qui octroie une subvention à des projets de coopération territoriale et dont l'objectif est de faire émerger des activités socialement innovantes et porteuses de développement et d'emplois.



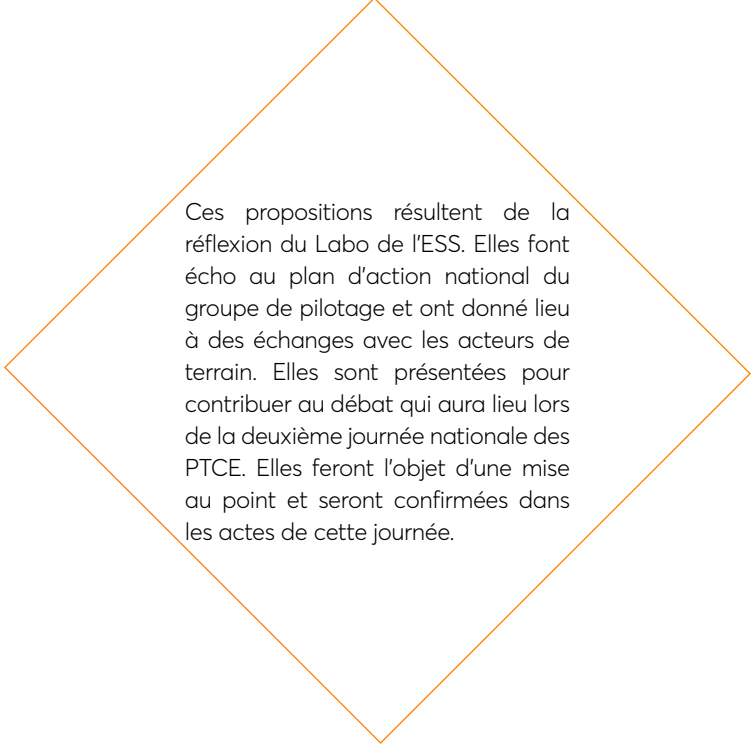
Une plus grande transversalité, à l'image des politiques ESS

Les projets portés par les PTCE couvrent des champs d'activité qui traversent plusieurs domaines de compétences. La forme d'organisation, les objectifs recherchés et la stratégie appliquée avec des implantations territoriales hors schémas administratifs interpellent la capacité des collectivités à se parler entre elles et au sein de leurs services. Ils rompent avec les découpages administratifs classiques pour une plus grande pertinence socio-économique et forcent à organiser la transversalité au sein des services, mais aussi en développant des coopérations inter-collectivités.

Une des plus-values politiques du « phénomène PTCE » réside dans cette incitation à la mise en cohérence opérationnelle des politiques publiques et au dépassement de la logique trop fréquente des politiques en tuyaux d'orgue ou « en silos » (l'agriculture, les transports, l'habitat, l'emploi, la culture...). La connaissance progressive de l'ESS au sein des collectivités, ainsi que la mise en œuvre de politiques territoriales en faveur de l'ESS, prenant en compte cette transversalité, y contribuent déjà fortement.



PROPOSITIONS



Ces propositions résultent de la réflexion du Labo de l'ESS. Elles font écho au plan d'action national du groupe de pilotage et ont donné lieu à des échanges avec les acteurs de terrain. Elles sont présentées pour contribuer au débat qui aura lieu lors de la deuxième journée nationale des PTCE. Elles feront l'objet d'une mise au point et seront confirmées dans les actes de cette journée.

PROPOSITION N°1 :

Soutenir une démarche nationale de capitalisation, d'analyse et d'études

- **Sur les relations aux parties prenantes** : mieux connaître les interactions entre parties prenantes des PTCE, notamment la place des entreprises hors ESS, des collectivités territoriales et des organismes de recherche.
- **Sur le fonctionnement économique** : collecter des informations quantitatives comparables afin de compléter le travail d'identification des activités des PTCE, de consolider et d'analyser les données transversales sur les budgets de fonctionnement, le financement de la cellule d'animation et les ressources mobilisées, l'évaluation de l'impact économique.
- **Sur des dimensions qualitatives** liées à la gouvernance et aux degrés de coopération.
- **Sur les capacités d'innovations sociales des PTCE.**
- **Sur la définition de critères et d'indicateurs d'évaluation** pour construire des outils d'évaluation de l'utilité sociale des PTCE et de leurs impacts sur les bénéficiaires directs et indirects.
- **Sur leur valeur ajoutée au développement du territoire.**

PROPOSITION N°2 :

Déployer l'accompagnement des initiatives PTCE

- Animer et coordonner les initiatives PTCE pour favoriser les échanges, l'interconnaissance et la mutualisation de savoir-faire.
- Développer une ingénierie de la coopération et construire une dynamique de professionnalisation et formation des acteurs.
- Développer une ingénierie des financements.
- Développer des partenariats durables dans le domaine de la recherche et développement en favorisant la recherche-action.

PROPOSITION N°3 :

Mieux intégrer les PTCE dans les politiques publiques, nationales et locales

- Inscrire durablement le soutien aux PTCE dans les politiques publiques.
- Renforcer et annualiser les futurs appels à projets interministériels.
- Suivre et soutenir le développement des expérimentations régionales et de leur financement.
- Organiser l'articulation et la complémentarité entre les soutiens européens, nationaux, régionaux et territoriaux.
- Formaliser et communiquer l'apport des PTCE aux politiques publiques







CONCLUSION

Le développement des PTCE a été l'une des propositions phare des États-Généraux de l'ESS. Cette proposition est aujourd'hui reprise dans la nouvelle loi. Ce temps court entre le moment où l'idée a été émise et celui où une loi l'a consacrée est suffisamment rare pour être salué. Ce succès tient à ce que, face aux effets déstabilisateurs de la mondialisation et de la financiarisation de l'économie, l'ESS et plus particulièrement les PTCE, introduisent des valeurs et des pratiques qui sont appelées à jouer un rôle majeur dans l'économie du 21^{ème} siècle :

- En contribuant au développement de leur territoire, ils sont des lieux de vie mieux préparés aux chocs de la mondialisation.
- En associant PME et artisans aux entreprises de l'ESS, ils inscrivent celles-ci dans une économie plurielle.
- En créant des relations d'entraide et de solidarité, sans pour autant délaisser les objectifs économiques et marchands, ils dynamisent l'ensemble du tissu économique et contribuent au développement endogène des territoires.
- En alliant innovation sociale et innovation technologique, en rapprochant la sphère de l'économie de celles de l'enseignement, de la culture, de la santé..., ils ont une démarche transversale et globalisante.
- En s'attachant aux liens de coopération et de confiance plutôt qu'à une concurrence brutale, ils visent le bien-être et le mieux vivre ensemble et s'expriment par des indicateurs de progrès humain.
- En étant habités par le souci de l'environnement, ils préparent la transition écologique, les activités et les emplois de demain.

Les atouts des PTCE et l'engouement qu'ils suscitent ne doivent pas cacher le chemin qu'ils ont à parcourir : la coopération est un exercice difficile qui implique des formes de gestion démocratique bien définies et respectées. Le soutien indispensable des collectivités territoriales et celui en général des pouvoirs publics risquent, si cet appui est instrumentalisé, de casser leur capacité d'initiative. C'est pourquoi il est indispensable que les PTCE se donnent des objectifs et des indicateurs pour évaluer la réalité des valeurs qu'elles défendent et les mettre en accord avec leurs principes. Objectifs et indicateurs ne sont pas les mêmes d'un PTCE à l'autre mais il y a un socle commun qu'il est important de mettre en lumière.

La deuxième journée nationale PTCE, le 19 septembre 2014, doit être l'occasion pour les acteurs inscrits dans ces dynamiques PTCE de :

- conforter le référentiel d'action¹⁵ en tant qu'outil d'autodiagnostic, de co-évaluation interne et externe, d'aide à la prospective des initiatives... ;
- amorcer une réflexion prospective, définir les ambitions partagées ainsi que les objectifs prioritaires à court, moyen et long termes ;
- adopter et signer la Charte commune et marquer ainsi le passage à une étape plus structurée de la démarche collective des PTCE ;
- mettre en place un processus d'organisation de tous les pôles qui se réclament de la Charte et ainsi consolider la communauté des pôles.

¹⁵ Voir en annexe.



ANNEXES

ANNEXE 1 :

Liste des pôles engagés dans la démarche PTCE pilotée par le Labo de l'ESS

(par région, département et nom du PTCE ou structure porteuse)

Aquitaine :

- Landes : PTCE Sud Aquitain (CBE du Seignanx)

Basse-Normandie :

- Calvados : Eco-domaine de Bouquetot (ECOPYA)

Bourgogne :

- Côte d'Or : La Coursive Boutaric

Bretagne :

- Côtes d'Armor : ECLIS - Eco Construction Locale & Initiatives Solidaires
- Ille-et-Vilaine : Les Articulteurs
EPV - Eoliennes en Pays de
Vilaine

Champagne-Ardenne :

- Ardennes : ARDAINES

Franche Comté :

- Jura : Clus'Ter Jura (Juratri)

Haute-Normandie :

- Seine-Maritime : Entreprendre en Coopérant

Ile-de-France :

- Nord-Est Francilien : Fontaine O Livres
- Paris : Paris Mix
- Essonne : PôleS NOE (RESEA 2P)
- Seine-Saint-Denis : PHARES - Pôle d'Hospitalité aux Activités à Rayonnement Ecologique et Solidaire
- Paris, Seine-St-Denis, Val-de-Marne : Resto Passerelle (APPUI)

Languedoc-Roussillon :

- Hérault : REALIS - Réseau Actif pour l'Innovation Sociale

Limousin :

- Creuse : De Fil En Réseaux

Midi-Pyrénées :

- Haute-Garonne : Le Périscope
- Tarn : Pôle tarnais de Coopération Economique (Les Ateliers)

Nord-Pas-de-Calais :

- Nord : Lille MétroPôle Solidaire (InitiativesETcité)

PACA :

- Bouches-du-Rhône : Pôle de Développement Environnemental Alpilles-Montagnette (La Courte Echelle)
Bou'Sol (Pain et Partage)

Pays de la Loire :

- Loire-Atlantique : Les Ecosolies - Le Solilab

Picardie :

- Oise, Seine-Maritime : PTCE Pays de Bray (Maison d'Economie Solidaire)

Poitou-Charentes :

- Deux-Sèvres : PTCE Niortais

Rhône-Alpes :

- Ain : Domb'Innov (Val Horizon)
- Ardèche : Scène(s) de Musiques Actuelles de l'Ardèche - SMAC 07
- Drôme : Pôle Sud (Archer)
- Loire : Culture & Coopération
- Haute Savoie : InnoVales (Alvéole)

ANNEXE 2 : Le référentiel d'action d'un PTCE

Ce référentiel générique permet de caractériser l'unité complexe de chaque PTCE dans la diversité de leurs spécificités. Il a été élaboré selon la méthode ECARTIS ©.

THÈME D'ACTION	OBJECTIFS GÉNÉRAUX	OBJECTIFS PRINCIPAUX	1
<p>La bonne utilisation du référentiel nécessite l'usage des fiches techniques associées : lexique et feuille d'observation.</p> <p>CONSTRUIRE ET ANIMER UN PROCESSUS TERRITORIAL de COOPÉRATION ÉCONOMIQUE grappe, filière, lieu urbain ou rural</p>	CULTIVER ET SERVIR LE TERRITOIRE	développer l' ancrage territorial , l' utilité du PTCE	A le PTCE dispose d'un lieu identifié et accessible ou de plusieurs lieux 1 2 3 4 5 6
		contribuer à un développement local durable	B il valorise les ressources locales : naturelles, historiques (bâtiments), etc. 1 2 3 4 5 6
		tenir compte des autres acteurs du territoire	C il construit avec les pouvoirs publics locaux des partenariats décloisonnés 1 2 3 4 5 6
	ÉLABORER ET CONDUIRE UN PROJET GLOBAL BASÉ SUR LA COOPÉRATION	s'appuyer sur une éthique et des valeurs affirmées	D le respect, la diversité, la confiance , la convivialité sont des valeurs en actes du vivre ensemble 1 2 3 4 5 6
		construire et conduire un Projet stratégique à gouvernance partagée	E le Projet est déployé (vision globale, finalités, objectifs) et la stratégie pilotée 1 2 3 4 5 6
		s'engager dans des coopérations et des mutualisations variées et innovantes	F des actions collectives sont construites, utilisant les statuts de l'ESS 1 2 3 4 5 6
	DÉVELOPPER UNE ÉCONOMIE INTÉGRÉE À LA VIE DU TERRITOIRE	contribuer au dynamisme économique du territoire	G le fonctionnement économique et son efficacité* sont pérennisés 1 2 3 4 5 6
		mener une recherche développement innovante pour un développement durable du territoire	H il porte des innovations de produits et de services dans une perspective de DD 1 2 3 4 5 6
		conjuguer l'économie, avec le social et l'environnemental par des actions transversales	I il assure une veille économique , sociale et environnementale pour créer des passerelles 1 2 3 4 5 6

* le mot « modèle économique » jugé trop idéologique a été remplacé.

BARÈME DE NOTATION : 6 = très important (ou satisfaisant si diagnostic), 5 = important, 4 = plutôt important, 3 = plutôt peu important (ou satisfaisant si diagnostic), 2 = peu important, 1 = très peu important
 NB : le droit de non-réponse est reconnu en cas de manque d'information sur un indicateur.

INDICATEURS GÉNÉRAUX SIGNIFICATIFS

2

3

4

il connaît le milieu local, ses acteurs, ses atouts et ses problèmes, son histoire

1 2 3 4 5 6

il valorise les ressources humaines locales : savoir-faire, compétences, traditions, etc.

1 2 3 4 5 6

il développe des liens décroisonnants avec les entreprises et leurs réseaux divers

1 2 3 4 5 6

il reconnaît la formation mutuelle et la connaissance comme des leviers du développement

1 2 3 4 5 6

il y a une animation démocratique et innovante de la gouvernance (principe d'équivalence) du Projet et des activités

1 2 3 4 5 6

des synergies sont créées entre les entreprises du PTCE, et au delà

1 2 3 4 5 6

les impacts quantitatifs et qualitatifs en emplois sont développés

1 2 3 4 5 6

il porte des innovations sociales (organisationnelles, territoriales, etc.)

1 2 3 4 5 6

il participe à l'inclusion des personnes : sociale, professionnelle, citoyenne

1 2 3 4 5 6

il est connu et reconnu par ses activités et leur utilité sociale

1 2 3 4 5 6

il met en oeuvre des comportements écoresponsables, écomanifestations, etc. labellisés ou non

1 2 3 4 5 6

il développe des liens décroisonnants avec la société civile : médias, associations, écoles, etc.

1 2 3 4 5 6

les problèmes sont réglés collectivement à partir des valeurs et du respect du droit

1 2 3 4 5 6

les effets du PTCE pour ses parties prenantes et le PTCE lui-même sont co-évalués

1 2 3 4 5 6

les expériences sont capitalisées, en étudiant les échecs et les réussites

1 2 3 4 5 6

il encourage les initiatives (privée, publique, mixte) et leurs porteurs à travers les outils de l'ESS

1 2 3 4 5 6

il promeut des expérimentations et stimule la créativité des habitants dont les jeunes

1 2 3 4 5 6

il participe de multiples façons à la mise en valeur du patrimoine naturel local

1 2 3 4 5 6

il utilise les différentes modalités du temps : court, moyen, long terme, etc.

1 2 3 4 5 6

il rend lisibles et attractifs pour les habitants ses résultats et ses projets

1 2 3 4 5 6

il tient compte des autres niveaux de territoire et de leurs politiques : EPCI, pays, dép., rég., nat., Europe, ...

1 2 3 4 5 6

il pratique la solidarité en actes aux niveaux local et global

1 2 3 4 5 6

le PTCE développe en interne l'information et la communication

1 2 3 4 5 6

la formation à la coopération est développée : esprit, méthodes, outils

1 2 3 4 5 6

il mobilise différents modes de financement du territoire pour le PTCE et réciproquement

1 2 3 4 5 6

il (co)construit des indicateurs d'impacts du PTCE, notamment sur le territoire

1 2 3 4 5 6

il participe de multiples façons à la mise en valeur du patrimoine culturel local (vivant, historique, bâti, etc.)

1 2 3 4 5 6



Le Labo de l'ESS est un think tank
qui construit, par un travail collaboratif,
des axes structurants de l'économie sociale et solidaire,
à partir d'initiatives concrètes, innovantes et inspirantes
issues des territoires.

SUIVEZ-NOUS !

-  lelabo-ess.org
-  [@lelabo_ess](https://twitter.com/lelabo_ess)
-  [lelaboess](https://www.facebook.com/lelaboess)
-  [Le Labo de l'ESS](https://www.linkedin.com/company/le-labo-de-ess)

septembre 2014

5, rue Las Cases - 75007 Paris
01 80 05 82 00
contact@lelabo-ess.org

Merci à nos partenaires :

