

LES RENCONTRES DU LABO

SEMINAIRE PTCE 29 JUIN 2015

*« LES POLES TERRITORIAUX
DE COOPERATION
ECONOMIQUE : VERS UNE
NOUVELLE FORME DE
DYNAMIQUE ECONOMIQUE
TERRITORIALE ? »*



Les PTCE : Vers une nouvelle forme de dynamique territoriale ?



En quelques années, les **Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE)** sont passés du statut de proposition mobilisatrice d'initiatives émergentes dans les territoires à un appel à projets gouvernemental en 2013, renouvelé le 21 avril 2015, et à un article de la Loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS).

SEMINAIRE PTCE 2015

Concept et pratiques récents, les PTCE ont été peu étudiés. Après un premier état des connaissances établi par le Labo de l'ESS en 2014, le séminaire du 29 juin 2015 a été l'occasion de présenter et discuter les résultats de recherches récentes permettant de mieux comprendre la composition des PTCE, les activités de coopérations mises en œuvre, les acteurs de la gouvernance, le fonctionnement économique, leur dynamique et structuration territoriale, etc.

Les travaux présentés lors de cette rencontre ont permis de mettre en évidence l'apport de ces initiatives en termes de développement économique, d'innovation territoriale et de gouvernance. Ils ont été mis en perspective par un éclairage théorique, thématique et territorial et par des échanges avec des responsables de PTCE.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
RESTITUTION DES RECHERCHES.....	6
ECLAIRAGES ET THEMATIQUES OPERATIONNELLES	18
TABLE RONDE DES REPRESENTANTS PTCE.....	23
CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES.....	28

1. Introduction

Isabelle Laudier, Diane De Mareschal, et Hugues Sibille, ont débuté ce séminaire en présentant les PTCE et le rôle de la Caisse des Dépôts ainsi que celui du Labo de l'ESS dans l'accompagnement et la valorisation des dynamiques territoriales initiées par les pôles.

Isabelle Laudier a ouvert ce séminaire en présentant **l'Institut CDC pour la Recherche** comme étant un programme au sein de la stratégie de la CDC de financement de travaux académiques qui oriente ses problématiques vers des **priorités stratégiques** telles que les transitions territoriales, énergétiques, écologiques, numériques, et démographiques.

Le partenariat entre l'Institut CDC pour la Recherche et le Labo de l'ESS s'inscrit dans une série de réflexions sur le **développement territoire** ayant donné lieu à l'organisation d'un séminaire, d'un colloque mais aussi à la rédaction d'une publication autour de cette thématique.

Fort de ces premières expériences, le partenariat a été poursuivi autour des PTCE, sujet d'intérêt commun entre la CDC et le Labo de l'ESS.

La réflexion menée sur les **PTCE** s'oriente sur les **stratégies économiques** visant à maximiser la valorisation des ressources locales ainsi que la retombée de la valeur ajoutée économique sur le territoire.

L'institut CDC pour la Recherche entretient également des partenariats avec le CNAM, des équipes de **recherche**, et le **RIUESS**. Ces partenariats cherchent notamment à valoriser les travaux de recherche des instances académiques

Le **Département Economie et Cohésion Sociale**, dirigé par **Diane de Mareschal**, soutient également le Labo de l'ESS depuis le lancement des Etats Généraux, et suit de très près les travaux qui y sont menés.

Les PTCE figurent dans les **objectifs stratégiques**, et reflètent les **enjeux économiques** tels qu'ils sont appréhendés par le département. La **convention** « Agir pour l'emploi et la création d'activités » signée avec Le Ministère des Finances et de l'Emploi fait référence aux PTCE et au **changement d'échelle** qu'ils incarnent grâce à leur inscription dans le territoire, et aux **interconnexions** qu'ils créent avec l'économie classique, et le monde universitaire. Ils sont une **belle illustration** de la vision de l'ESS qu'entretient le Département.

Le **Labo de l'ESS**, représenté par son **président Hugues Sibille**, est un véritable acteur et témoin des PTCE depuis maintenant cinq ans. Ces pôles territoriaux de coopération économique s'inscrivent pleinement dans la lignée défendue par Claude Alphandéry.

Le Labo de l'ESS a adopté une **démarche ascendante**, dite « bottom-up », qui part des expériences du territoire, décroïssonne les acteurs, et aboutit à une **modélisation** et une **conceptualisation** de ces initiatives de terrain. Ce séminaire fait écho à cette démarche en restituant les actions qui sont menées sur les territoires.

Les PTCE sont un **phénomène nouveau** apparu dans le paysage, qui comporte ses enjeux et ses risques. Ils répondent aux **besoins du territoire**, mettent en avant les pratiques des acteurs, et initient des démarches multi-acteurs.

Si la **loi du 31 juillet 2014**, fixant la définition d'un PTCE, apporte une **légitimité** et une **reconnaissance** aux pôles, la réussite de ces derniers repose avant tout sur **l'appropriation des dynamiques citoyennes** qui sont créées. La tension dynamique originelle engendrée par la création des pôles doit être animée et maintenue.

Les **perspectives** du **Labo de l'ESS** pour les mois à venir sont de maintenir cette démarche de **capitalisation, d'évaluation**, et de **valorisation**. La caractérisation des pôles demeure un objectif entier, sur lequel travaille le groupe **Analyse & Connaissance** avec la construction d'une base de données. Il demeure nécessaire de faire reconnaître les pôles dans les **politiques publiques**, et de mener une **bataille européenne** en prenant garde à ne pas être instrumentalisé.

2. Restitution des recherches

Laurent Fraisse et Patrick Gianfaldoni, chercheurs et membres du groupe Analyse et Connaissance du Labo de l'ESS, et Séverine Saleilles, chercheuse à l'université Lyon 1, ont proposé une restitution de leurs travaux de recherche respectifs.

Laurent Fraisse, à travers le travail de caractérisation qu'il mène auprès des pôles, a présenté les premiers résultats de son étude. A son tour, Séverine Saleilles a proposé d'exposer les résultats de l'étude ARC 8, menée aux côtés de quatre autres chercheuses retraçant l'émergence des PTCE en région Rhône-Alpes.

Pour clôturer ce temps de restitution, Patrick Gianfaldoni a introduit son travail centré sur la polarisation des pôles territoriaux de coopération économique dans l'ESS.

I. Laurent Fraisse (Socio-économiste CRIDA/Labo ESS) « Caractériser les PTCE : Premiers résultats de l'étude Labo ESS/ l'Institut CDC pour la recherche »

Après être revenu sur **l'article 5 de la loi ESS** définissant ce que sont les Pôles Territoriaux de Coopération Economique, Laurent Fraisse a introduit la **grille de caractérisation**, outil central élaboré par ce dernier avec l'aide de plusieurs chercheurs du groupe Analyse & Connaissance. Cette grille offre la possibilité d'investir plusieurs aspects d'un PTCE, et s'articule autour des **5 axes** suivants :

- 1- Morphologie du PTCE
- 2- Principaux objectifs
- 3- Activités de coopération
- 4- Modes de gouvernance
- 5- Fonctionnements économiques

A ce jour, cette grille a été appliquée et testée sur 11 PTCE par le biais de divers entretiens avec les représentants de chaque pôle. Il est important de noter que chaque PTCE a été choisi en fonction de son niveau de maturité et de développement.

Les pôles interrogés sont La **Cursive Boutaric**, **Culture** et **Coopération**, **Domb'Innov**, **Lille MétroPôle**, **InnoVales**, Le **Périscope**, **Pôle Sud Aquitain**, et Le **Phares**, étant des PTCE lauréats et non lauréats du 1er Appel à projets.

Les échantillons d'étude récoltés par Laurent Fraisse ont permis de dégager les premières conclusions concernant le fonctionnement d'un pôle.

▪ La morphologie d'un PTCE

Une des difficultés rencontrée lors de l'étude de cet axe concerne la **délimitation** des nombres de membres faisant partis du pôle, avec des **cercles d'appartenance** plus ou moins imbriqués.

Le nombre d'organisations membres s'élève entre **15 et 20** en majorité. Une dynamique d'augmentation est soulignée pendant la période récente (2012-2015).

Les acteurs de l'ESS apparaissent au cœur de la genèse et du pilotage du pôle (Associations, SCOP, SCIC, SIAE).

Les **entreprises hors ESS**, **collectivités locales** et **organismes de recherche** sont présentes mais souvent comme **parties prenantes** d'un second cercle d'appartenance. Les PTCE par l'effet de visibilité et de taille deviennent des interlocuteurs légitimes des entreprises et des collectivités territoriales. Ils jouent bien un rôle de **décloisonnement** de l'ESS et de **coopération économique territoriale** avec le tissu économique local.

Les principaux secteurs d'activités chez les organisations membres des PTCE sont :

- la **production** et **diffusion d'œuvres artistiques et culturelles** (édition et distribution de livres, musiques actuelles),
- **les éco-activités** (recyclage, réemploi, valorisation et vente de déchets, entretien et aménagement d'espaces verts, jardin partagé, énergies renouvelables, co-voiturage...),
- la **restauration** (restauration collective et sociale, cuisine multiculturelle, traiteur...) et la **distribution alimentaire** (commerce équitable, produits et paniers bio, épicerie solidaire, circuits courts alimentaires),
- le **bâtiment**,
- la **filière bois et l'éco-construction**,
- **les services à la personne**,
- les **activités créatives** (mode, design) et **numériques**

Les métiers et fonctions transverses requièrent des **compétences territoriales** : **création d'activités**, **ingénierie**, **développement local**, **formation professionnelle**, **animation de tiers lieux**, etc.

Les PTCE sont constitués de regroupements de TPE et PME qui totalisent, selon les PTCE, entre **50 à 212 ETP**, hors postes d'insertion et résidents.

Autrement dit, l'impact emploi des PTCE va bien **au-delà des emplois créés** et consolidés dans les organisations membres. Dans plusieurs PTCE, il comprend les **postes en insertion des SIAE**, les **contrats de professionnalisation des GEIQ**, les entrepreneurs-salariés des **CAE**, les résidents des espaces de **co-working** et **autres tiers lieux**.

La petite taille des entreprises membres tend à conforter l'hypothèse que les PTCE constituent « **des réponses appropriées** au problème identifié de l'émiettement des petites structures » dans l'ESS.

▪ Les activités de coopération

Entre **1 à 3 personnes** par organisations membres sont impliquées dans la coopération au quotidien. Souvent présentés comme un espace de coopérations inter-entreprises, les PTCE s'appuient fortement sur un **réseau interpersonnel**. Les ressorts de la coopération reposent sur l'articulation entre une proximité relationnelle et une proximité organisationnelle.

Cet équilibre est fragile et peut poser des difficultés lorsque les dirigeants impliqués dans la dynamique de coopération quittent la structure pour diverses raisons.

Au-delà des coopérations interpersonnelles, **3 niveaux de coopération** peuvent être repérés :

- La **mutualisation des ressources, compétences et des fonctions supports** est le premier niveau

L'analyse montre notamment l'importance de la mise en lien des **échanges formels et informels d'informations, de savoir-faire et de compétences**. Dès lors que la coopération inter-organisations repose fortement sur l'intensité d'un réseau interpersonnel, les temps de mise en relation et d'interconnaissance conditionnent l'intensité des interactions au sein du PTCE. La **gestion de lieux mutualisés et l'animation d'espaces collaboratifs**.

Alors que les premières études insistaient sur l'existence d'un **hébergement partagé** comme catalyseur du projet de coopération entre entreprises, l'investissement dans un lieu commun apparaît de plus en plus comme une étape sinon l'aboutissement d'une dynamique de coopération.

Les autres formes de mutualisation que facilitent les PTCE sont **la veille commerciale et réglementaire, la communication, les emplois partagés et la formation commune, des achats groupés, la gestion administrative et financière**.

Ces fonctions supports se développent mais sont rarement généralisées à l'ensemble des organisations membres ou sont encore en phase de construction.

- La coopération économique sur des **projets communs** emprunte diverses formes

Les **coopérations bilatérales et participations croisées** entre organisations membres du PTCE sont nombreuses mais restent difficilement traçables **faute d'outils de valorisation**. Le soutien au développement économique des entreprises membres par l'allocation d'une partie de ressources mobilisées ou par apports d'affaire par le PTCE est une autre modalité.

La création de nouvelles activités ou de nouvelles entreprises est fréquente. Certains PTCE jouent un rôle **d'incubateur d'entreprises sociales** mais qui accueille celles-ci en leur sein au-delà de la phase de création et favorise leur développement en leur proposant un **environnement coopératif permanent**.

Enfin, certains PTCE construisent une **offre commune de biens ou services** faisant jouer la complémentarité de compétences de leurs membres.

- La **Recherche & Développement, la prospective d'innovation**, le partage d'une **vision stratégique du développement territorial, d'un secteur, d'une filière** constitue une troisième modalité de coopération repérée.

Même s'il n'y a pas forcément un laboratoire de recherche impliqué dans la durée comme dans les Pôles de compétitivité, il y a, toutefois, beaucoup de mobilisations de la recherche sous diverses formes (conventions CIFFRE, études d'impacts, mise à disposition de terrain de recherche.)

▪ La gouvernance des PTCE

Plusieurs **critères d'appartenance** au PTCE sont repérables : **être membres formels** (adhérents / sociétaires) ; **participer** à un ou plusieurs **projet de coopération** économique ; être **résident** sur un lieu mutualisé

Concernant **l'instance et les prises de décision**, deux configurations sont possibles :

- Association ou SCIC avec un Conseil d'Administration et un bureau
- Gouvernance et animation déléguée à une organisation fondatrice ou motrice avec un Comité de Pilotage ouvert à diverses parties prenantes

▪ Le fonctionnement économique

Les **ressources** des pôles sont diverses et peuvent être décomposées en **4 types différents** :

- Les **ressources publiques**, actuellement majoritaires pour financer la fonction animation et le fonctionnement du pôle
- La **mobilisation des ressources internes variables** (cotisation et participation, refacturation de services mutualisés, loyers, investissement)
- La **vente de produits et services**
- Les **contributions non monétaires**, avec des temps non rémunérés et des mises à disposition partielles de personnel.

L'ensemble de ces éléments de recherche sera prochainement formalisés et publiés dans les publications du Labo de l'ESS.

II. Séverine Saleilles (Université Lyon 1, Coactis) « Les PTCE, un nouveau levier d'action de l'ESS dans le développement territorial »

Résultats de l'étude ARC8 « Emergence de PTCE en Rhône-Alpes ».

Cette étude sur les PTCE est menée par **cinq chercheuses** en économie/gestion et coordonnée par **Danièle Demoustier** et **Emilie Lanciano**.

Ce groupe de recherche travaille aux côtés de **12 PTCE** : **Circularis, Culture et coopération, Domb'Innov, ESCI, InnoVales, Factory, le BOL, Pollens, PTCE TriVallées, ULISSE, SMAC 07, et Village Documentaire de Lussas**. Une nouvelle fois, ce regroupement de PTCE est mixte et rassemble des pôles lauréats et non lauréats du 1er Appel à Projets.

Initiée en février 2014, cette étude s'est construite à travers l'organisation de rencontres itinérantes, organisées selon la chronologie suivante :

1. Lancement
 2. Mobilisation des acteurs et gouvernance
 3. Relations aux institutions
 4. Modèles économiques
 5. Processus d'évaluation
 6. Préparation et restitution des éléments de recherche
 7. Synthèse rédigée et rendue publique en mars 2015 à l'hôtel de Région
- } 4 thèmes principaux

▪ Le bilan de l'expérience

Ce groupe de travail s'est maintenu actif et participatif, avec des acteurs réflexifs. La présence de plusieurs acteurs au sein de ce groupe de travail a permis une co-construction des résultats.

L'activité de recherche a rendu possible des **apports importants** tels que des espaces de **médiation**, une **conceptualisation** et une mise en **perspective**, mais aussi une prise de distance critique, et une **réflexion** sur l'évaluation.

Cependant, quelques limites apparaissent. Il est essentiel que les interactions entre les chercheuses et les membres des PTCE puissent être développées au-delà des terrains « **traditionnels** » de chacun.

Le groupe de travail tel qu'il est constitué aujourd'hui n'est peut-être pas optimal, et la présence de nouveaux membres pourrait s'avérer bénéfique.

Proposition de réaliser un travail d'analyse plus fin, avec l'ajout d'études de cas qui seraient pertinentes.

▪ Les résultats

Représentant son groupe de travail, Séverine Saleilles a introduit les principaux résultats de cette étude.

▪ L'émergence des PTCE :

Les PTCE présentent un processus d'émergence long avec :

- Des **déterminants** : problématiques liées au territoire, des valeurs, des besoins et des éléments d'identité communs, une inter connaissance, et des expériences de coopération visibles
- Des **accélérateurs** : les collectivités sont les catalyseurs des PTCE, des évènements médiatiques permettent une plus grande visibilité, les Appels à projets sont un bon moyen de dynamiser les PTCE

a. Les acteurs :

Plusieurs cercles d'appartenances apparaissent avec des conditions d'entrées et sorties spécifiques.

b. Les projets :

On retrouve des **logiques de filières** (consolidation – diversification des activités, innovation) ou de de territoires (participation à la transition du territoire, développement – promotion de l'ESS)

c. Les activités :

Séverine Saleilles fait part de la difficulté parfois rencontrée à **distinguer** les activités des **membres** des **activités propres** au PTCE

d. La gouvernance :

Trois types de gouvernance sont visibles au sein des PTCE

- **Gouvernance informelle** avec adhésion à des valeurs
- **Structuration** en élargissement de la structure mère
- Création d'une **structure juridique**

L'importance d'une **dénomination** du PTCE avec un nom, un logo, et un plan de communication apparaît comme **essentiel**. Il est également important que la structure motrice soit positionnée comme **développeur** lors de l'émergence du pôle. Un véritable enjeu peut apparaître lors de la transmission du leadership.

e. Le modèle économique :

Les PTCE bénéficient de ressources **monétaires** et **non monétaires**, particulièrement importantes à identifier. Ces ressources présentent plusieurs enjeux :

- Contribution des membres
- Ressources propres à l'activité du PTCE
- Pérennité et utilisation des fonds publics
- Anticiper et favoriser l'autofinancement

III. Patrick Gianfaldoni (Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse)

« Le pôle territorial de coopération économique : Une forme originale de polarisation en économie sociale et solidaire ? »

Avec une formation économique, **Patrick Gianfaldoni** a engagé ses premiers travaux dans le **domaine de l'industrie** avant de s'intéresser de plus près à celui de l'IAE. L'étude présentée aujourd'hui est centrée sur les Pôles Territoriaux de Coopération Economique à travers le prisme de l'IAE.

▪ Le sujet de l'étude

Deux questions centrales émergent de cette étude :

- Quel rapport entre **PTCE** et **formes historiques** de **polarisation** : cluster, pôles de compétitivité ?
- **Comment** les PTCE se **développent-ils** ? Comment expliquer qu'ils aient commencé à se développer dans une période particulière dans laquelle un grand mouvement de concentration de l'ESS se met en place ?

▪ La formulation de deux hypothèses

- Les PTCE sont une **configuration** des **systèmes** de **polarisation stratégiques** en constitution dans le champ de l'ESS (regroupements, alliances stratégiques)
- Les PTCE sont une **configuration** découlant des **systèmes** de **polarisations territoriales** stabilisés dans l'industrie.

▪ La caractérisation préalable des PTCE

Cette étude propose de se concentrer sur les **aspects structurants** des PTCE et d'en comprendre le fonctionnement interne et externe.

Pour cela, il est essentiel de comprendre comment **s'organise** la **structure porteuse** d'un pôle, et quelle forme elle a. Est-elle une association, créée dans le but d'être récipiendaires de financements d'intérêt général, ou plutôt une société commerciale ?

La question de la **problématique / singularité** propre à chaque PTCE est également importante.

- Quels sont les **traits spécifiques** par rapport à d'autres formes de polarisation territoriale ?
- De quelle manière les PTCE sont-ils **liés** à l'ESS ?

Les cas de PTCE ayant été étudiés, ou en cours d'étude sont les suivants :

<ul style="list-style-type: none">- Florange 21,- Eco transfaire ETF- Pôle de coopération industrielle et sociale CIS- Comité d'expansion 05- Re'Sources	}	PTCE émergents positionnés en économie industrielle et éco-construction
<ul style="list-style-type: none">- Domb'Innov	}	PTCE stabilisé positionné sur des services d'action sociale et solidaire
<ul style="list-style-type: none">- Matière et Couleurs du Lubéron Provence	}	Etude conduite en 2014-2015 – PTCE positionné sur les éco-matériaux et les matières biosourcées

▪ Le PTCE : Un « écosystème productif local »

Quels sont les projets portés par les PTCE ? Quel est leur modèle économique ? Quelles différences avec des clusters ou les pôles de compétitivité ?

Les PTCE sont engagés sur des projets **productifs collectifs**, portés et mis en œuvre surtout par l'ESS.

Leur modèle économique ne repose pas sur une conception extraterritoriale de la croissance, mais tend plutôt vers un circuit **autocentré** ou **endogène** de création et de circulation de la **valeur**.

Une différence notable entre PTCE et clusters/pôles de compétitivité est que les PTCE proposent une large **palette** de **biens** et **services**. Ils centrent leur problématique autour de considérations sociales en proposant des innovations sociales et organisationnelles et pas uniquement technologiques. De surcroît, les activités d'insertion se retrouvent dans beaucoup de pôles, et viennent en appui ou en finalité du PTCE.

Quant aux caractères de spécification des PTCE, ces derniers disposent de ressources et actifs spécifiques à leur structure, et attachés au tissu local. Cela permet d'engendrer des « **avantages différenciatifs** » grâce aux ressources qu'ils valorisent tout en veillant à ne pas les transformer en actifs (i.e ces ressources ne sont pas caractérisées par leur valeur marchande).

Aussi, à la différence de clusters ou pôles de compétitivité les modalités d'investissement des PTCE ne sont **pas que monétaires**, mais également **matérielles** et **humaines**. (Collectivités territoriales)

De surcroît, la vitalité du milieu socio-culturel, favorise la création et la combinaison de ressources spécifiques.

▪ Quelle territorialité pour les PTCE ?

Questionner la territorialité des PTCE, c'est s'interroger sur leur **proximité géographique**, **organisationnelle organisée**, voire **institutionnelle**.

- Les avantages générés par ces différentes formes de proximité :
 - Des avantages d'agglomération avec une économie qui se structure par les interactions et la multiplication des opportunités, les rendements croissants, les effets de marquage, et la notoriété,
 - Des avantages de spécialisation : création d'avantages comparatifs liés à la spécialisation, effets d'entraînement, d'apprentissage, synergies créées,
 - Des avantages de spécification : ces avantages ne se retrouvent pas sur d'autres territoires, et sont propres à l'activité des PTCE,
 - D'autres avantages liés à la proximité géographique et émanant d'un croisement entre polarisation territoriale et appartenance à l'ESS créent un périmètre ESS distinct dans le PTCE, favorisent l'entrepreneuriat social, ainsi qu'une **économie réciprocaire**.
- **Le mode de gouvernance territorialisé des PTCE**

Les PTCE ont une **gouvernance privée collective** qui se façonne au sein d'un système partenarial dynamique, impliquant des parties prenantes hétérogènes.

Cette dernière s'inscrit dans une dimension territoriale de la coopération et de la mutualisation de ressources / actifs, et dépend de la forme structurelle d'organisation. Elle peut être **monocentrique**, notamment pour les PTCE Domb'Innov et Matières et couleurs du Lubéron, mais également **monocentrique élargie** (PTCE CIS) ou encore **polycentrique** et **multipolaire**.

▪ **Une gouvernance résiliente**

Deux types de gouvernance résiliente sont mis en avant :

- Concernant les PTCE structurés autour d'un groupe d'entreprises sociales : leur gouvernance est **polyarchique**, avec pilotage **centralisé**, et une **coordination verticale**.
- Les PTCE s'appuyant sur un maillage d'organisations de petite taille mettent en place une gouvernance **hétérarchique** avec un pilotage **décentralisé** et une **coordination horizontale**

▪ **Conclusion**

Les PTCE ont hérité de **propriétés économiques** caractérisant les formes historiques de polarisation du type cluster, SPL, pôles de compétitivité, etc.

Les logiques sectorielles et de filières mises en place relèvent autant d'impératifs, de revitalisation que d'un dessein affirmé de **re-constitution** de **circuits économiques** auto centrés, et pas obligatoirement un projet politique et stratégique.

Les PTCE portent la promesse d'une conception du développement intra territorial. Dans cette perspective de développement, la gouvernance des pôles doit allier choix **collectifs démocratiques** et **efficience** des **prises de décision**.

IV. Discutant : Philippe SERIZIER – Institut CDC pour la Recherche

« Les PTCE révélateurs de dynamiques territoriales »

En réaction aux restitutions des 3 chercheurs, **Philippe Serizier** est intervenu au titre de discutant, pour apporter un **éclairage** sur les **dynamiques territoriales** révélées par les PTCE.

Philippe Serizier a énoncé **quatre points informatifs** pouvant donner suite à d'autres travaux :

Premièrement, il est important d'acquérir une **connaissance fine** des PTCE. Les outils dont les chercheurs disposent ne sont pas toujours adaptés, pour le partage de la connaissance, et pour porter à la connaissance de tous.

Au sujet de la **gouvernance** des **PTCE**, il est nécessaire d'être précautionneux vis-à-vis de toute labellisation et de création d'une « super » structure. Les PTCE permettent de donner une seconde jeunesse à des structures ayant une certaine vision du développement territorial (exemple des Comité de Bassin d'Emploi)

Concernant le **modèle économique** des PTCE, et pour reprendre les mots de Stéphane Montuzet, directeur du PTCE CBE Seignanx à Tarnos, « il serait dangereux de réduire le modèle économique au budget de la structure d'animation ».

Il est donc nécessaire de dépasser des formes trop restreintes de mesure, et de prendre en compte **d'autres formes de contribution** avec des **effets d'entraînement**. Les PTCE doivent s'interroger sur la manière la plus efficace d'utiliser au maximum toutes les ressources d'un territoire, ce qui conduit à se questionner sur la mise en place d'une **évaluation pertinente** de toute la **valeur ajoutée** créée pour le territoire qui ne se mesure pas qu'en actifs.

Philippe Serizier a clôturé son temps de parole en abordant la **question des territoires**. Il faut, selon lui, se méfier des **périmètres** car les PTCE ne sont pas forcément inscrits dans des périmètres **institutionnels**, mais plutôt sur des **territoires de projet évolutifs**. En se cantonnant à des périmètres restreints il y a un risque d'enfermement des PTCE. Il y a une véritable diversité des acteurs de PTCE. Ne pas prendre en compte ces aspects-là peut engendrer des risques d'autisme.

V. Questions – débat avec les participants

Anne-Claire Pignal, COORACE :

- En réaction aux propos tenus relatifs au développement endogène des pôles, et du risque d'autisme, des coopérations inter PTCE se développent sous une forme immatérielle, matérielle, informelle, formelle, etc. Ceci pourrait être une idée d'un sujet de recherche
- Les communautés apprenantes initiées par le COORACE, avec la dernière mise en place au sujet de l'emploi et sécurisation des parcours pose la question de la place de l'IAE. Parle-t-on

d'un dépassement des limites de l'IAE ou de l'IAE comme levier pour l'incubation d'activités à bas coût ?

- La place des citoyens dans ces initiatives reste à préciser.
- Les PTCE ne sont pas figés, et restent en perpétuelle évolution,

Michel ABHERVE :

- Remarque concernant le rôle qu'a eu l'Etat dans la réduction progressive du champ de coopération dans la loi ESS, à travers la rédaction du décret, puis du deuxième Appel à projets interministériel.

Thomas PODLEWSKI :

- Les pôles favorisent et entretiennent une éthique de coopération, une logique d'animation et de convivialité à travers des repas thématiques, et des repas solidaires entre structures.
- Remarque quant à la disproportion existante entre l'aide aux Pôle de Compétitivité et l'aide aux PTCE

Céline BOURBOUSSON:

- Mise en garde relative à l'engouement autour des PTCE.
- Il y a une espèce d'illusion d'un développement territorial qui serait salvateur.
- Le soutien à l'ESS ne pas passer que par les PTCE. Cela rappelle l'échec relatif des théories qui avaient annoncé un changement de paradigme d'une organisation verticale/horizontale (cluster, pôle de compétitivité).
- L'exemple du Pôle filières éco matériaux 05 montre bien qu'il y a de nombreuses mesures micro et macro-économiques à prendre au-delà du domaine local.

VI. Réponses au débat

Laurent Fraisse

- La diversité des PTCE permet aux chercheurs de travailler aux côtés d'entreprises. La convivialité instaurée au sein des PTCE est une forme de coopération en valeur et pas uniquement par intérêt. Il y a tout de même une certaine progression dans les questionnements des PTCE, avec des interrogations orientées autour des notions d'accompagnement, d'évaluation, de l'investissement transversal et collectif des pratiques (conciergerie, évaluation).

Patrick Gianfaldoni

- L'industrialisation des procédures touche aussi les services. Il y a un véritable rapport entre la technocratisation et la convivialité créée au sein des PTCE ce qui génère un éloignement ou un rapprochement par rapport à des standards, par exemple de rationalisation.



3. Eclairages et thématiques opérationnelles

I. Philippe Henry (Université Paris 8) « Les PTCE dans le champ artistique et culturel »

Philippe Henry a conduit ses travaux en axant ses recherches sur des **quatre PTCE culturels**, en lien avec l'UFISC, qui sont :

- **Paris Mix**
- **Fontaine o livres**
- **Culture et Coopération**
- **La Coursive Boutaric**

Selon Philippe Henry, il est important, à partir des observations, d'adopter une **approche inductive**, pour repérer aussi les écarts avec les approches actuelles et plus idéologiques des PTCE.

Une **forte cohérence** est visible entre les objectifs affichés et les activités engagées. Des **écarts sensibles** sont à noter entre les réalités constatées et les approches prônées par le Labo de l'ESS et les appels à projets interministériels.

Les PTCE culturels apparaissent d'abord comme une **visée pragmatique de micro entreprises** (moins de 10 ETP), et pour beaucoup, fortement engagées sur des segments amont, relatifs à la **production**, des filières aux chaînes de valeurs incertaines et discutées. Les segments médians et aval de la distribution et de la diffusion sont également investis.

Au départ, l'intention des PTCE est surtout **pragmatique** avec une volonté de **renforcement et de développement des activités de chacun**.

Des entreprises sociales, qui se reconnaîtraient dans le paradigme des « communs » construisant leurs propres règles pour gérer ensemble des ressources collectives.

Au-delà des rapports aux politiques publiques de la Culture, des liens apparaissent avec celles de la Politique de la Ville ou des restructurations industrielles.

Les PTCE culturels ne se développent pas à partir de **filières purement artisanales**. Certaines extensions à d'autres filières sont possibles (exemple : cinéma et numérique).

Le champ culturel et artistique fonctionne sur une logique de « distinction » des acteurs, qui vient contrecarrer la coopération.

Les PTCE apparaissent ainsi plutôt comme des **coopératives de producteurs**, les « consommateurs » en sont encore relativement absents.

Les **statuts des PTCE sont pluriels**, avec, toutefois, une **dominance du statut associatif**. Quelques SARL sont présentes, mais peu de SCOP ou de SCIC, avec également des SAS, voire des indépendants et auto entrepreneurs.

Ces PTCE ont entre **5 à 8 ans d'existence**, mais ne disposent pas de relations pérennes avec des organismes de recherche ou de formation.

▪ Les objectifs des PTCE culturels

Tout d'abord, ces PTCE affichent des **objectifs fonctionnels et d'adaptation socioéconomique**, avec la recherche d'une optimisation des ressources par mutualisation de moyens, par une veille sur les opportunités de collectivités, et par la recherche d'une taille critique.

Une mise en place de nouveaux services est engagée pour les membres ou des acteurs externes aux PTCE, mais ils restent difficiles à concevoir et à développer.

La base de la coopération se fait surtout par une **mutualisation au moins partielle** des moyens humains, des compétences, des emplois.

▪ Les activités des PTCE culturels

On retrouve une **centralité des échanges d'informations et d'expérience** au sein de ces PTCE, ainsi que des apports réciproques de savoir-faire.

Des outils communs de **traitement de l'information** et de la **communication** sont mis en œuvre. Il existe des bourses d'échange pour les membres ou pour des acteurs extérieurs, visant surtout des propositions de formation, de conseil/accompagnement.

A propos des activités vers l'extérieur, des **espaces de travail partagés**, des **tiers lieux**, une **mise à disposition de locaux** sont mis en place. Quand ils existent, les groupements d'employeurs nécessitent une pérennité minimale d'un noyau de membres, les emplois mutualisés portant surtout sur le **numérique** et les **fonctions comptables** et représentent la plus grande source actuelle de transferts financiers entre membres.

▪ L'implication diverse des membres dans la coordination

Le noyau central de ces PTCE est composé d'une **dizaine d'organisations**. Au-delà de 10-20 personnes, la coordination est plus difficile à mettre en place.

▪ La cellule d'animation

La cellule d'animation dispose toujours d'un **support autonome** pris en charge par une association. Un passage en SCIC est parfois envisagé mais reste discuté. L'organisation fondatrice du PTCE reste toujours partie prenante de la fonction d'animation-coordination.

▪ Le budget annuel de la cellule

Il est compris entre **150 et 390k€**. La part de recettes propres s'élève entre **24 et 39 %** et recouvre en premier lieu des mutualisations des membres en emploi, ou bien des mutualisations d'espaces. Les services de conseil restent faibles.

La cotisation des membres reste **marginale** (1 à 3 % du budget).

Il est noté une **très forte dépendance aux aides publiques** pour ces pôles : Etat, Région, Ville.

Or, ces aides publiques sont souvent à **durée limitée**, introduisant une vulnérabilité et un questionnement de la viabilité à terme.

Les pôles ne reçoivent pas de financement de mécénat. Celui-ci reste attribué essentiellement aux « gros » acteurs du domaine culturel.

▪ Double question pour l'avenir de ces PTCE culture

- Il est nécessaire que soient développées de manière plus ample les **activités des membres** et de **nouvelles activités**, ne serait-ce que pour générer des ressources financières complémentaires ;
- Des **difficultés d'extension de pratiques de mutualisation financière**, sans doute liées à la difficile visibilité économique de moyen terme de ces entreprises (une visibilité n'excédant souvent pas 6 mois)

II. Alice HERBELIN (PACTE, Université de Grenoble) « Ecologie industrielle et territoriale et développement économique – l'exemple Rhône Médian »

Alice Herbelin propose de définir l'EIT comme un **champ scientifique qui cherche à comprendre les interactions entre activités humaines** (des sociétés industrielles) et les ressources naturelles. L'écologie industrielle territoriale permet de comprendre comment fonctionne le métabolisme territorial via son analogie (territoire = éco système).

Ce champ scientifique peut être mis au service de démarches opérationnelles consistant en une **gestion collective des ressources** pour l'impulsion d'un **développement territorial** (mutualisation, échanges de flux, de compétences, etc.). Ceci permet d'engendrer une action collective / transversale générant une multiplicité d'acteurs hétérogènes autour de la gestion de la ressource sur un territoire.

▪ Le territoire Rhône Médian et le grand projet Rhône Alpes

« **Rhône-Médian** » est situé entre Lyon et Valence, et plusieurs démarches à échelles variables sont visibles :

- Une **échelle locale** avec l'aménagement d'une Zone Industriale-Portuaire (ZIP) selon les principes de l'écologie industrielle à Salaise Sablon,
- Une **échelle territoriale** avec le grand projet RA Rhône Médian visant à faire bénéficier le développement de la ZIP à l'ensemble du territoire

▪ Les enjeux et apports de l'EIT sur ce territoire

Le territoire étudié est caractérisé par une **forte présence industrielle et d'infrastructures logistiques**, qui en font un territoire traversé par de nombreux flux. Aussi, plusieurs firmes multinationales avec des centres de décisions extra territoriaux prennent place sur ces territoires. Situé en périphérie de Lyon, Grenoble et Valence, des questions concernant **l'ancrage territorial et le processus de prise de décision sur le territoire EIT peuvent potentiellement être posées**. Face à ces premiers constats, l'EIT, en favorisant une connaissance partagée du fonctionnement du territoire, pourrait permettre une **mise en coordination** des acteurs pour **agir collectivement** dans un intérêt commun. L'EIT comme champs scientifique pourrait alors servir une démarche opérationnelle d'aide à la décision.

L'EIT pourrait alors constituer un **outil de développement territorial** car elle favoriserait la création de projets de territoire structurants, qui se construiraient pour Rhône-Médian dans **l'entre territorialité et l'inter territorialité**, vers la structuration d'un « éco système territorial ».

Toutefois, une **complexité administrative** est bien présente.

Quelques premiers éléments de comparaison entre PTCE et EIT	PTCE	EIT
Domaines d'activités privilégiés :	(ESS, services, culture)	(Industrie, agriculture, Transports)
Types de territoire « à potentiel » :	territoires rural, activités ESS	densité de flux matériels et immatériels
Types d'échanges et de coopération	Coopération économiques et mutualisation des compétences et biens immatériels	Gestion des ressources et infrastructures comme clefs d'entrées

▪ Les points de convergence :

Ces deux types de démarches peuvent **impulser un processus de développement territorial**, à travers :

- Une action collective en présence d'acteurs hétérogènes, des modes de gouvernance innovants, un rôle important de la collectivité comme facilitateur
- Le développement de nouveaux types d'échanges, de proximité entre acteurs, de nouveaux principes conventionnels (adhésion à de nouvelles valeurs), et d'un ancrage territorial
- Une approche de développement intégrée (exemple : écosystème)
- Une « capacité territoriale » signifiant que les acteurs décident de prendre en main collectivement le destin de leur territoire.

III. Questions des participants

Patrick GIANFALDONI :

- En faisant le lien avec les formes de polarisations stratégiques, il semblerait que l'EIT soit une autre forme de polarisation, et de coopération territoriale.

Anne-Claire PIGNAL :

- Interrogation quant aux acteurs de l'économie industrielle qui paraissent désincarnés. Sont-ce des entreprises, des collectivités, le monde universitaire ?

4. Table ronde des responsables PTCE

*En dernière partie de ce séminaire, plusieurs représentants de PTCE ont partagé leurs expériences et leur point de vue sur le fonctionnement des pôles dont ils sont responsables. Cet éclairage a permis d'ajouter une dimension plus réelle, et d'apprécier de manière concrète les **préoccupations, réflexions, et la mise en lien du contexte de chaque pôle** avec les travaux d'étude présentés.*

Ces travaux de recherche ont-ils fait écho aux préoccupations et réflexions des dirigeants de pôles ? Quels sont leurs besoins en termes de recherche ? Qu'est-ce que chaque PTCE cherche à développer ?

Colin LEMAITRE, directeur du PTCE Culture et coopération

Trois remarques de fond concernant les dires des chercheurs et la réalité des PTCE :

- Il y a tout d'abord un sentiment d'être dans des modèles statiques. Les PTCE sont une sorte de **grande respiration**, et leur système est à la fois **bénéficiaire et contributeur de projets plus larges**. C'est également un système de flux, une balance entre la strate des valeurs, des individus, et d'un éco système.
- Les membres d'un PTCE ont le sentiment de beaucoup investir, contribuer. Il y a une **balance de flux positifs** entre les membres internes au PTCE et les membres externes créant des cohortes.
- Un premier travail structurant a été mené avec le référentiel d'action de Michel Adam, qui a permis d'apporter une **appréciation qualitative du pôle Culture et Coopération**. L'utilisation de ce référentiel s'inscrit dans une démarche de caractérisation. Cependant, les pôles disposent de peu d'outils d'orientation et d'évaluation. Il y a une véritable nécessité de développer un outil de visualisation permettant aux représentants des pôles de comprendre s'ils se situent dans un système très maillé, dans une centralisation ou une décentralisation partielle.
 - **Les mises en perspectives**
- Volonté de passer de la **caractérisation à la scénarisation** en proposant aux PTCE des outils qui soient des aides à la décision et non plus de caractérisation.
- Concernant l'axe R&D de la mutualisation, les PTCE sont semblables à des **outils d'innovation sociale**. Il est nécessaire d'évoluer vers de nouveaux paradigmes, et modéliser concrètement ce qui est généré de ces innovations sociales.

- La question de la **coopération inter PTCE** est importante, sans oublier la nécessité d'avoir une échelle infra en proposant une étude sur les territoires des PTCE qui permettrait d'étudier les effets et les impacts en matière d'économie du PTCE.

Colin Lemaitre travaille actuellement avec une chercheuse, Marion DESSARTINE, intéressée par l'impact emploi des pôles de compétitivité, afin d'en faire émerger des matrices, en lien avec les PTCE.

Roland THIBAUD, PTCE ARDAINES

Le PTCE Ardaines se structure autour de **quatre filières d'activité** :

- L'éco-construction,
- La valorisation des déchets,
- L'agriculture biologique,
- Les services à la personne, à partir de l'IAE (80% des acteurs).

Avant la création de ce PTCE, la véritable question posée par les acteurs du territoire a été de savoir **comment coopérer tous ensemble**.

Deux structures ont été fondatrices de ce rassemblement. Lorsque les différents acteurs ont compris que le domaine du bois et de l'écoconstruction étaient liés aux activités de services à la personne, mais également que la valorisation des déchets pouvait être reliée à l'agriculture biologique, le besoin de coopération a pris le pas sur la construction de ce pôle de coopération.

Sa création a favorisé l'émergence de liens entre les acteurs, facilités par le partage de valeurs communes : **se vêtir, se nourrir, et se loger sainement**, par le filtre du développement durable.

Armand ROSENBERG, PTCE Domb'Innov

Armand Rosenberg a commencé par rappeler que c'est une simple interrogation qui a été à l'initiative du PTCE Domb'Innov. Celle de **comprendre comment innover pour répondre aux besoins des habitants sur les territoires**. Dès lors, le PTCE a organisé son fonctionnement autour **des trois axes suivants** :

- **L'économie citoyenne**, qui permet d'aller à la rencontre des acteurs,
- **L'économie de proximité** qui oblige les membres de Domb'innov à se poser la question de savoir ce que sont les besoins des acteurs sur le territoire.
- **L'économie circulaire** qui ajoute une dimension transverse et environnementale (consommation, recyclage déchets).

En support à ces trois axes, **deux outils** se sont développés :

- **L'incubation d'entreprises sociales**,

- Le développement de **nouveaux projets par ses membres**

Aujourd'hui, Domb'innov rassemble **24 acteurs**. Les valeurs partagées et une identité commune sont les déterminants de la coopération. L'objectif étant de construire une économie citoyenne, en rassemblant le maximum d'acteurs.

Le pôle dispose de capacités d'innovation sociale et organisationnelle, d'adoption, ainsi que des capacités de maillage.

La création d'une structure juridique porteuse permet de dépasser les leaders actuels avec, cependant, le risque de recréer une hiérarchie.

Pour reprendre la remarque d'Anne-Claire Pignal concernant la place des citoyens dans la dynamique des PTCE, Armand Rosenberg considère primordial le fait de savoir comment trouver un espace d'association et comment les citoyens peuvent s'appropriier les questions de développement économique.

Il est évident que les PTCE doivent tendre vers **une transformation de la société**, à travers le **développement local durable**.

Anne HURAND – PTCE Le PHARES

Actuellement co-gérante et chargée de développement à Le PHARES, Anne Hurand se retrouve dans les propos d'Armand Rosenberg sur l'éthique et l'importance des valeurs. Les membres du PTCE travaillent et se retrouvent autour de valeurs communes, et d'un projet collectif.

Trois dimensions définissent les activités du pôle :

- La mutualisation,
- L'animation de la coopération,
- L'ingénierie territoriale.

Le travail sur l'impact social est aujourd'hui nécessaire. Les pôles ont besoin **de se mesurer** pour s'améliorer. Il faut que leurs **actions soient valorisées** pour être en mesure de mieux se comprendre. Or, les acteurs impliqués **manquent de mots et de méthodes** pour se qualifier et être capable d'établir de telles mesures.

La recherche doit être internalisée au PTCE, et être partagée avec d'autres.

Au sein du PTCE Le PHARES, beaucoup de temps est passé sur la **gestion financière et la trésorerie**. Il est nécessaire d'inventer de nouveaux outils en coopérant (ex. fonds de dotation territoriaux).

Concernant le **modèle économique** des PTCE sur le long terme, une interrogation est posée sur le rôle que les politiques publiques veulent donner aux PTCE.

Les pôles arborent de multiples casquette et différentes légitimités. Quelle reconnaissance et quels financements cela implique-t-il ?

Michel ADAM (Labo ESS / IRIS PCH) – Référentiel d'actions PTCE

Dernier intervenant de ce séminaire, Michel Adam a présenté les **modalités, résultats et perspectives du référentiel d'action PTCE**.

Ce référentiel est générique, ouvert, et non prescriptif. La force vient de sa forme d'abord, puis de son contenu co-construit avec 12 PTCE.

Ce dernier permet de positionner un PTCE sur son territoire, de manière coopérative, et aide à révéler la complexité et la diversité des PTCE. Il n'est pas un outil de recherche mais un outil pratique.

Le référentiel d'action offre **sept utilisations possibles**, très enrichissantes pour chacune d'entre elles.

▪ Quelques capitalisations

- Un enrichissement du référentiel avec une nouvelle version 3.10, plus complète, et mieux adaptée.
- Création d'un index des 136 mots du référentiel pour faciliter son appropriation par les pôles.
- Création d'un lexique très détaillé, avec des indicateurs qualitatifs quantitatifs, pour permettre de développer l'analyse.

▪ Quelques mots des représentants de PTCE ayant utilisé le référentiel pour le définir

- Le référentiel est un dialogue coopératif, il permet de mettre des mots sur nos actes
- Le référentiel est structurant, formateur, fédérateur, et permet de piloter
- Le référentiel est utile pour faire de la communication externe

Michel Adam confirme les propos des intervenants de la table ronde et apporte un point de vue supplémentaire à partir de l'utilisation avec une quinzaine de PTCE.

Il est clair que parmi les 36 indicateurs généraux significatifs, **la sensibilité aux valeurs et à l'éthique** sont propres à l'ensemble des membres de PTCE. **La communication interne** sur le concept et **la formation aux savoir-faire de la coopération** n'est pas toujours vécue comme un enjeu important. La représentation graphique des PTCE par eux même est peu répandue. Le concept de **développement durable** (regards différents sur une réalité), n'est pas vraiment vécu par tous comme un horizon structurant. Aussi, le terme PTCE n'est pas encore complètement adopté par l'équipe des dirigeants, car le mot Cluster s'était installé.

▪ Quelques spécificités concernant les pôles :

Michel Adam se dit impressionné de voir cet **esprit de citoyenneté et une telle mixité sociale** au sein des pôles avec lesquels il a été amené à travailler.

Il note une dimension de décloisonnement partiel vis-à-vis de secteurs verticaux (Ed. Nationale, Médico-social).

L'auto-évaluation du PTCE est différente suivant les **générations et la date d'entrée dans le pôle**, et une certaine sévérité critique s'installe chez les membres les plus anciens.

Certains fondateurs portent **une double légitimité** : ils sont passeurs entre deux milieux socio-culturels distincts. Cela confirme l'enjeu du dépassement des personnes, du passage de relais.

Le rôle fondateur dans la genèse des PTCE serait-elle une forme de conscience d'un déclin du territoire ? Ou l'arrivée de nouveaux acteurs au regard plus candide sur les potentialités du territoire ?

Le référentiel PTCE (et non la méthode) appartient au Labo de l'ESS. Afin d'assurer et de répandre l'utilisation adaptée du référentiel, un projet de **formation de formateurs** à partir des PTCE est prévu en fin 2015 et 2016.

5. Perspectives et conclusions

Claude Alphandéry, Président d'Honneur et fondateur des PTCE a clôturé cet après-midi d'échange et de partage de connaissances. A travers un discours très positif sur la dynamique des pôles de coopération, Claude Alphandéry a dressé les perspectives à venir pour l'évolution de ces derniers, et les engagements pris par le Labo de l'ESS pour assurer la pérennité de ces belles initiatives

« Les PTCE ont engendré une véritable effervescence du côté des pouvoirs publics, des chercheurs et des acteurs

*Le Labo de l'ESS doit s'interroger sur le **rôle qu'il a à jouer**, et sur ce qu'il peut apporter aux pôles. Il est important de continuer à **faire du lien** entre les différents cercles de travail notamment à travers le groupe de travail Analyse & Connaissance, les Communauté apprenantes du COORACE, etc.), mais également à **préserver des valeurs communes**.*

Une Charte PTCE a été conçue pour consolider la communauté PTCE. Elle doit être relancée pour maintenir cette dynamique.

*Ce séminaire a été particulièrement intéressant, et très riche. Il serait opportun de prévoir d'autres rencontres de ce type et de **maintenir l'intérêt que créent les PTCE** »*

Le LABO de l'Économie sociale et solidaire (ESS)

est un Think Tank qui s'est donné comme objectif de faire connaître et reconnaître l'économie sociale et solidaire. Il est un lieu d'échanges, de réflexions et d'actions pour une économie respectueuse de l'Homme et de l'environnement.

Le LABO de l'ESS travaille en collaboration avec l'ensemble des acteurs de l'ESS pour valoriser leurs initiatives, mettre en avant leurs solutions et propositions innovantes, organiser le travail de collaboration et la réflexion commune. Il se positionne ainsi comme un Think-link, par l'animation d'un travail participatif. Cette réflexion collégiale aboutit à des réflexions qui se veulent structurantes pour l'économie sociale et solidaire et qui doivent agir pour une transformation de la société.

Retrouvez les travaux du LABO de l'ESS, les actions, le calendrier des rencontres, les initiatives et les propositions des acteurs de l'ESS sur le site :

www.lelabo-ess.org

Pour tout renseignement sur cette publication
ou pour plus d'informations, contactez :

Le LABO de l'ESS

41, rue de Bellechasse • 75007 Paris

Tél. : 01 80 05 82 00

Courriel : contact@lelabo-ess.org

Association loi 1901 - Siret 524 585 569 00022

