

Étude-action

# VERS UNE SOCIÉTÉ DE LA COOPÉRATION

Accompagner et financer  
les coopérations territoriales  
au service  
de la transition écologique juste

Rapport



## AVANT-PROPOS



Le dernier rapport du GIEC (2023)<sup>1</sup> fait un constat clair : notre modèle de société est responsable du réchauffement climatique, de l'épuisement des ressources et de la destruction du vivant. Ce modèle a également généré de profondes inégalités sociales.

La réponse à ces crises sans précédent ne peut être que collective et coopérative aussi bien à l'échelle internationale, nationale que territoriale. C'est pourquoi nous avons intitulé notre rapport « Vers une société de coopération ». Elle passe notamment par l'élaboration et l'expérimentation de nouveaux modèles, durables, solidaires et résilients dans les territoires. Tous les secteurs sont concernés et reliés : urbanisme, mobilité, énergie, agriculture, santé, emploi, etc.

La transition écologique juste que nous défendons passe donc par une transformation systémique de la société et de nos territoires, et par la création de ce que nous appelons des écosystèmes coopératifs territoriaux. Ces derniers nécessitent de changer collectivement de posture : être tous ensemble unis pour la transition de nos territoires, pour défendre ce que nous considérons comme des biens communs. Cela nécessite de déterminer ensemble ce qui fait valeur dans nos territoires – une agriculture et une alimentation durable, une mobilité douce et inclusive, un système de santé préventif et accessible à tou-te-s, des habitations confortables et isolées, des espaces de partage et de convivialité, etc. – et de créer des alliances pérennes pour répondre collectivement, de façon durable et juste, à ces besoins essentiels.

La diversité et la richesse des coopérations existant dans nos territoires nous montre la voie : des territoires zéro chômeur de longue durée, des territoires zéro précarité alimentaire, des pôles territoriaux de coopération économique, des tiers-lieux. Pour développer ces coopérations territoriales, pour relier les initiatives entre elles à travers des écosystèmes coopératifs territoriaux, il faut les accompagner et les financer, les aider à se disséminer et à se mailler dans les territoires, dans le respect de leurs spécificités et de leur diversité.

C'est ce que fait l'économie sociale et solidaire en jouant un rôle primordial dans le développement des coopérations dans les territoires : en tant qu'initiatrice, accompagnatrice, financeuse et développeuse.

---

<sup>1</sup> Pour en savoir plus et consulter le résumé pour décideurs du rapport en version française : <https://www.ecologie.gouv.fr/publication-du-6e-rapport-synthese-du-giec>

Les pouvoirs publics apportent également un soutien important, à l'échelle nationale et locale. Le soutien pérennisé de l'État aux pôles territoriaux de coopération économique et aux nouvelles expérimentations de territoires zéro chômeur de longue durée – après une forte mobilisation – témoigne d'une meilleure prise en compte par les politiques publiques de la nécessité des coopérations.

Des structures de mécénat font également preuve d'innovation en développant des démarches systémiques pour soutenir la transition écologique juste dans les territoires.

Ces soutiens sont importants, mais insuffisants, parfois ponctuels et peu pérennes. C'est avec ces enjeux en tête que le fonds de dotation Que Vol'Terre a choisi d'engager avec le Labo de l'ESS cette étude-action, en y associant une diversité d'acteur-riche-s. À travers ce travail d'un an et demi, nous avons tenté d'identifier les outils et les clés de réussite permettant de répondre aux nombreux défis identifiés : s'acculturer à la coopération et l'infuser dans notre économie, créer des démarches d'accompagnement sur mesure, soutenir l'émergence d'écosystèmes territoriaux ou encore construire des plaidoyers ciblés pour un appui aux coopérations territoriales.

Transformer ces pistes en actions concrètes et transformatrices, c'est tout l'enjeu des chantiers coopératifs que nous avons lancés collectivement en octobre 2023, dans la continuité de cette étude.

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des personnes ayant contribué à ce travail et avec qui nous poursuivons notre engagement pour des coopérations territoriales porteuses d'une transition écologique juste.

**Marc ALPHANDÉRY**

Pilote de l'étude

Président du fonds de dotation Que Vol'Terre

Référent thématique du Labo de l'ESS





## L'ÉQUIPE PROJET

---

Hugues SIBILLE  
Marc ALPHANDERY  
Marie VERNIER  
Florian LABOULAIS  
Elisa LEMAIRE

Président  
Pilote de l'étude  
Déléguée générale  
Responsable Projets & Développement  
Chargée de mission

## LES MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE ET DU GROUPE DE TRAVAIL

---

### Pilote de l'étude

---

Marc ALPHANDÉRY Pilote de l'étude | Président du fonds de dotation Que Vol'Terre

### Comité de pilotage

---

Claude ALPHANDÉRY Président d'honneur | Labo de l'ESS  
Marie CASTAGNÉ Responsable du plaidoyer | France Active  
Denis DEMENTHON Directeur général | France Active  
Patrick SAPY Directeur général | FAIR  
Christian SAUTTER Vice-président | Labo de l'ESS  
Hugues SIBILLE Président | Labo de l'ESS  
Frédéric TIBERGHIEIN Président | FAIR  
Marie VERNIER Déléguée générale | Labo de l'ESS

### Groupe de travail

---

Yves AUBRY\* Chargé d'ingénierie de projets – Direction de l'investissement |  
Caisse des dépôts – Banque des Territoires

Mehdi AL BOUFARISSI Responsable de projets | Le Mouvement Associatif  
Pierre AURIAU Directeur | Union régional des SCOP Occitanie  
Audrey AURIAULT Formatrice et facilitatrice de projets collectifs | GARCESS  
Marion BEN HAMMO Cheffe de projets missions sociales | Fondation de France  
Emilie BUATOIS Chargée de mission Outils financiers et projets ESS | Conseil régional  
de Bourgogne-Franche-Comté

Jean-Pierre CAILLON Directeur | PTCE NOLA  
Thibault CUENOUD Président | J'adopte un projet  
Brigitte CORINTHIOS Intermédiaire, Membre du Conseil d'Administration | Club Terres EFC Ile-de-France  
Bérangère DAVIAUD Responsable de pôle | AVISE

Elise DEPECKER Directrice | ATIS  
Emmanuel DUPONT Expert – conseiller Transformation publique et Territoires | ANCT  
Léonie DUPHÉNIEUX Chargée d'investissement | Caisse des dépôts – Banque des Territoires  
Anne-Laure FEDERICI Déléguée générale | RTES  
Laurent FRAISSE Chercheur | Le Lise  
Léna GEITNER Co-Fondatrice | Le Kiif  
Sandra GUILMIN Chargée de mission Economie Sociale et Solidaire |  
Ville et Eurométropole de Strasbourg

Prunelle GORGET	Directrice de programmes   AVISE
Bruno LASNIER	Délégué national   Mouvement pour l'Economie Solidaire
Violayne LE BORGNE	Responsable Pôle Déploiement Territorial & Coopération   CRESS Auvergne-Rhône-Alpes
Cécile LECLAIR	Directrice générale   AVISE
Cécile MALO	Responsable Transformation et Territoires   Fondation de France
Sandrine MAXIT	Directrice adjointe   France Active Franche-Comté
Sébastien MOREL	Directeur   France Active Franche-Comté
Lucie MORDEFROID*	Chargée de mission Dynamiques Collectives Territoriales   CRESS Auvergne-Rhône-Alpes
Benoit MOUNIER*	Directeur des programmes   Fondation entreprendre
Noémie MOURET	Chargée de recherche et communication   PTCE NOLA
Frédérique PFRUNDER*	Déléguée générale   Le Mouvement Associatif
Claire PINET	Référente Economie de la fonctionnalité   ADEME
Aude PRINGAULT	Directrice Prospectives et Stratégie   Fédération nationale des Caisses d'Epargne
Yesil RUSCONI	Directrice générale   France Active Ile-de-France
Julia REMONNAY	Responsable du pôle Territoire et Coordinatrice du Générateur Bourgogne Franche-Comté   France Active Franche-Comté
Dominique PICARD	Présidente   PTCE Pays de France
Claire PINET	Coordinatrice – animatrice   ADEME
Philippe RAJOSEFA	Responsable du département innovation et accélération   Union régionale des SCOP Occitanie Méditerranée
Phanmaly RAJSAVONG	Chargée d'accompagnement   ATIS
Chloé SÉCHER	Déléguée générale adjointe   RTES
Rémy SEILLIER	Directeur général adjoint   France Tiers-lieux
Pierre SIMONNET	Chargé de mission Incubateur Innovation Sociale   ATIS
Patrice VUIDEL	Intervenant chercheur associé   ATEMIS

*Cette publication est une production du Labo de l'ESS en sa qualité de think tank. Elle est le fruit d'une réflexion collective à travers la consultation des membres du groupe de travail, ainsi que d'autres expert.e.s externes. Seul le Labo de l'ESS s'engage sur le contenu de la présente publication, sans avis unanime des personnes et structures sus-citées, qui restent libres d'en porter tout ou partie.*

*Avec le soutien financier du fonds de dotation Que Vol'Terre, du Secrétariat d'État chargé de l'économie sociale et solidaire et de la Vie associative et de la Banque des Territoires – Caisse des Dépôts et Consignations.*

\*Ces personnes ont quitté leur poste au cours de l'étude.

# SOMMAIRE

7	INTRODUCTION
19	DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES AUX ÉCOSYSTÈMES COOPÉRATIFS TERRITORIAUX
20	Coopérer : principe d'action pour une économie sociale et solidaire transformatrice
24	Vers des écosystèmes coopératifs territoriaux
25	COOPÉRATIONS TERRITORIALES : DES BESOINS EN ACCOMPAGNEMENT ET EN FINANCEMENT À LA FOIS SPÉCIFIQUES ET MULTIPLES
27	Qu'entend-t-on par accompagnement et financement ?
31	Les besoins spécifiques en accompagnement et financement des coopérations territoriales
33	Une diversité de coopérations territoriales, une pluralité de besoins
56	Spécificités des besoins en phase d'émergence
66	Spécificités des besoins en phase de création, consolidation et changement d'échelle
71	CLÉS DE RÉUSSITE ET OUTILS POUR ACCOMPAGNER ET FINANCER LES COOPÉRATIONS TERRITORIALES
72	Changer de méthodes
99	Principes et outils généraux de l'accompagnement des coopérations territoriales
114	Principes généraux du financement des coopérations territoriales
124	Spécificités de l'accompagnement et du financement en phase d'émergence
137	Spécificités de l'accompagnement et du financement en phase de création, consolidation et changement d'échelle
146	Développer un plaidoyer commun pour faire de la coopération territoriale un objectif largement partagé
148	PROPOSITIONS OPÉRATIONNELLES
152	CONCLUSION

## INTRODUCTION

### Vers une société de la coopération : une perspective de transition

En étendant sans cesse la sphère du marché, le capitalisme nous positionne tou-te-s dans une société de concurrence. Son évolution récente vers un modèle néolibéral a poussé à l'extrême l'idée que le bien commun surgirait de la compétition entre des individus ou des entreprises atomisés, poursuivant leur intérêt propre. Faisant de ce principe sa boussole politique, il a peu à peu imposé la dérégulation économique et réduit le pouvoir des États.

Mais, en fait de bien commun, ce modèle de société est à la fois la cause du maintien de **fortes inégalités** et de la **dégradation alarmante des conditions d'habitabilité** de notre planète. Désencastrée des sphères sociales et politiques<sup>2</sup>, qu'elle soumet à sa logique, notre économie mondialisée poursuit une course effrénée à la production et à la consommation. Ces dernières sont de plus en plus déconnectées des besoins fondamentaux, pourtant très loin d'être couverts de façon digne et suffisante : l'économie de profusion est dans le même temps une économie où subsiste et même s'aggrave la précarité (alimentaire, énergétique, de mobilité, etc.), où l'accès aux soins est compromis pour beaucoup, alors que nos modes de vie développent entre autres de nouveaux risques sanitaires. Sous couvert d'une promesse d'abondance pour tou-te-s, cette économie favorise une inégale répartition des richesses, toujours plus concentrées<sup>3</sup> et synonymes de pouvoir. Dans le même temps, ses conséquences désastreuses pour notre environnement sont désormais bien connues : augmentation des émissions de gaz à effet de serre et pollutions des milieux (air, sols, eau), effondrement de la biodiversité, augmentation des aléas climatiques (sécheresses, inondations, feux de forêts), etc.

Ces crises sociales et environnementales renforcent à leur tour l'essoufflement de notre système politique, en accentuant les antagonismes entre différents groupes sociaux et en contribuant à la fragilisation des processus démocratiques de décision. Le discours néolibéral renvoie les individus à leur responsabilité personnelle – en tant que consommateur-riche-s et épargnant-e-s ou en tant que (non) travailleurs – éludant le caractère éminemment politique et collectif de la résolution de ces questions. Ce faisant, il confie à nouveau aux marchés, à la bonne volonté des entrepreneurs, des consommateurs-riche-s et à l'innovation technologique le soin de résoudre ces problèmes, sans remise à plat des principes qui ont très largement conduit à leur avènement. La prise en compte des crises écologiques et sociales, loin d'appeler une transformation radicale de notre rapport à l'économie, serait une « critique à internaliser », comme d'autres auparavant<sup>4</sup> – voire une opportunité pour dégager de nouveaux champs d'extension de la sphère marchande et de la mise en profits. Il faut que tout change pour que rien ne change.

<sup>2</sup> Polanyi, K. (2009), *La Grande Transformation*, Gallimard, coll. TEL, Paris

<sup>3</sup> Voir à ce sujet : Brunner, A & Maurin, L (dir.). (2023), *Rapport sur les inégalités*

<sup>4</sup> Boltanski, L., & Chiapello, E. (2011), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, coll. TEL, Parisien France, Édition 2023. Observatoire des inégalités. URL : <https://www.inegalites.fr/Rapport-sur-les-inegalites-edition-2023>

Il devient urgent de rompre avec ce modèle qui non seulement favorise les inégalités et la destruction du vivant, mais empêche et amoindrit aujourd'hui toutes initiatives visant à faire émerger une contre-proposition. À cette société de compétition, nous opposons donc une alternative claire : une société de coopération.

## La société de coopération : une transformation globale, ancrée dans les territoires

Par coopération, nous faisons référence à la définition portée par l'Institut des territoires coopératifs : « être co-auteur d'une œuvre commune »<sup>5</sup>. Dans un processus de coopération, les buts de chacun-e peuvent être différents mais l'œuvre est commune, co-définie et co-construite. Il est urgent d'assembler différentes forces, différentes convictions en vue de faire « système ». Là où la société de compétition est une société de défiance, cloisonnée et hermétique, la société de coopération repose sur la confiance, le partage et l'ouverture. Il ne s'agit pas d'envisager la coopération en tant que simple pratique ou outil, plutôt de l'appréhender en tant qu'un radical changement de méthode. Celui-ci se joue à différentes échelles.

À l'échelle nationale, la société de coopération amène notamment à repenser l'action publique et son lien à l'initiative privée. Les services publics connaissent une crise profonde qui a pour conséquence le développement d'offres privées renforçant les inégalités et induisant des pratiques éloignées de l'intérêt général, parfois indignes<sup>6</sup>.

L'échelle territoriale apparaît également centrale, car il y est possible d'élaborer collectivement des réponses adaptées aux besoins spécifiques des habitant-e-s, avec celles et ceux qui sont concerné-e-s. Cette échelle méso est également idéale pour expérimenter de nouveaux modèles, à la fois pour dessiner la résilience et la transformation, et mettre en place de nouvelles formes de gouvernance, associant acteur-ric-e-s public-que-s et privé-e-s.

À ces deux échelles, s'ajoute l'échelle internationale, européenne notamment, qui joue également un rôle important tant par la régulation qu'elle peut imposer que par les leviers financiers dont elle dispose.

Loin de s'opposer, ces échelles se complètent. En coopérant sur les territoires, les acteur-ric-e-s locaux-ales impulsent des dynamiques nouvelles en partant des personnes et de leurs besoins. Ces dynamiques collectives sont essentielles à la fois pour décliner les orientations générales de la transition écologique juste<sup>7</sup>, les rendre appréhendables. Elles contribuent également à enrichir les échelons supérieurs, à impulser de nouveaux modèles qui, par l'exemple, peuvent être systématisés ou adaptés à plus grande échelle, avec l'accompagnement des politiques publiques nationales et internationales. Inversement, les ni-

---

<sup>5</sup> Institut des territoires coopératifs. (2018), *Principes d'action de la coopération – Synthèse*. URL : <https://instercoop.fr/principes-d-action-de-cooperation/>

<sup>6</sup> Sur l'analyse des services publics aujourd'hui, voir le rapport écrit par le collectif Nos services publics. URL : <https://nosservicespublics.fr/rapport-etat-services-publics-2023>

<sup>7</sup> Voir à ce propos l'étude du Labo de l'ESS, *Réussir une transition écologique juste* (2023). URL : <https://www.lelabo-ess.org/reussir-une-transition-ecologique-juste-rapport-d-etude>

veaux nationaux et internationaux sont essentiels pour réguler, accompagner et structurer un cadre et un environnement favorable à ces initiatives.

La thématique de la précarité alimentaire illustre bien cet enjeu d'articulation efficace entre une politique publique ambitieuse et les dynamiques de coopération territoriale<sup>8</sup>. Il est nécessaire d'appréhender la thématique de l'alimentation et de l'agriculture dans toutes ses dimensions, de repenser le système agro-alimentaire avec ses différentes parties prenantes, en croisant enjeux écologiques et sociaux. C'est ainsi que se construit une société de la coopération. Des exemples en dessinent déjà les contours : les projets alimentaires territoriaux, ou bien les projets de sécurité sociale de l'alimentation<sup>9</sup>. Ces dynamiques de coopération ne sont pas les seules à voir le jour. De nombreuses coopérations émergent et œuvrent pour dessiner des réponses systémiques aux enjeux de transitions économique, écologique, sociale et démocratique<sup>10</sup>.

### Accompagner et financer les coopérations territoriales : changer de méthodes pour changer de paradigme

Tendre vers cette société de la coopération nécessite la participation de toutes les forces vives. Ce changement de paradigme implique un changement de méthodes et de pratiques. L'enjeu est grand, tant les freins à la coopération sont ancrés dans le modèle dominant de concurrence qui façonne nos façons d'être, de faire et d'agir. La pratique de la concurrence empêche la mise en commun, le faire ensemble et freine l'interconnaissance entre acteur-riche-s – première étape essentielle pour coopérer.

Par où commencer ? Nous proposons de nous focaliser ici sur les coopérations à l'œuvre dans les territoires, au service de la transition écologique juste : celles qui sont pionnières en la matière, celles qui veulent exister mais rencontrent des difficultés, celles qui n'en sont qu'à l'état de volontés. Ces coopérations territoriales constituent des terrains d'expérimentation pour une société de coopération et doivent donc être connues et reconnues, amplifiées.

Pour cela, elles ont besoin d'être accompagnées et financées. Aujourd'hui, les dispositifs actuels d'accompagnement et de financement sont nombreux, inventifs pour certains mais doivent continuer à se développer et s'adapter pour répondre pleinement aux besoins spécifiques des coopérations territoriales, toujours plus diverses et innovantes. Cette étude-action se donne pour ambition de mieux

---

<sup>8</sup> Voir à ce propos l'étude du Labo de l'ESS *Agir contre la précarité alimentaire en favorisant l'accès de tou-te-s à une alimentation de qualité* (2020) : <https://www.lelabo-ess.org/agir-contre-la-precarite-alimentaire-en-favorisant-l-acces-de-toutes-a-une-alimentation-de-0>

<sup>9</sup> Pour plus d'informations sur la sécurité sociale de l'alimentation, voir : <https://securite-sociale-alimentation.org/la-ssa/>

<sup>10</sup> Le Labo de l'ESS a étudié, entre 2018 et 2020, 17 dynamiques collectives afin d'identifier les facteurs clés de leur réussite et les leviers indispensables à leur essaimage et à leur développement. Voir l'étude *Dynamiques collectives de transitions dans les territoires*. (2020) pilotée par Odile Kirchner. URL : <https://www.lelabo-ess.org/dynamiques-collectives-de-transitions-dans-les-territoires-0>

comprendre leurs besoins en accompagnement et en financement pour dégager des enseignements permettant de mieux y répondre.

Ce travail, centré sur les coopérations territoriales, ne se limite cependant pas à l'échelle locale ; il ne le pourrait pas. Car si une société de coopération doit nécessairement s'ancrer dans des pratiques du quotidien au sein des bassins de vie, d'activité et d'emploi, les initiatives locales ne peuvent être pleinement transformatrices sans s'inscrire dans un mouvement structurel des institutions, orientations et normes qui se joue, lui, à l'échelle nationale et internationale. L'action pionnière des acteur-ric-e-s engagé-e-s dans les coopérations territoriales doit se doubler de politiques publiques ambitieuses portées à la fois par l'État et les collectivités territoriales – au national – et par l'Union européenne.

Le changement de méthodes que nous proposons en nous appuyant sur des exemples de coopérations territoriales à l'œuvre et sur le témoignage de multiples acteur-ric-e-s engagé-e-s auprès d'elles est donc un véritable changement de paradigme, par nature global et systémique.

## L'étude-action

### Objectifs

La modestie est de mise, tant le sujet même des coopérations a été étudié à de nombreuses reprises<sup>11</sup>. Notamment, les facteurs clés de réussite et les leviers permettant l'essaimage des coopérations territoriales ont été identifiés et exposés dans l'étude *Dynamiques collectives de transitions dans les territoires*, pilotée par Odile Kirchner, que nous avons réalisée en 2020. D'autres travaux analysent des dynamiques de coopération précises<sup>12</sup>.

La présente étude-action, en s'appuyant sur la richesse des travaux cités, entend préciser les besoins spécifiques des coopérations territoriales engagées au service de la transition écologique juste en matière d'accompagnement et de financement.

---

<sup>11</sup> En ce qui concerne la fabrique de la coopération et ses principes d'action, nous renvoyons notamment vers les travaux essentiels de l'Institut des territoires coopératifs. Institut des territoires coopératifs. (2018), *op. cit.*

La structuration des coopérations est abordée dans le remarquable guide méthodologique « Faire ensemble 2030 » porté par la Fonda : La Fonda. (2022). Guide méthodologique du Faire ensemble 2030. URL : <https://fonda.asso.fr/ressources/guide-methodologique-du-faire-ensemble>

<sup>12</sup> Étude « Dynamiques collectives de transitions dans les territoires » *op.cit*

Sur l'étude des dynamiques de tiers-lieux, voir notamment l'observatoire des tiers-lieux. URL : <https://observatoire.francetierslieux.fr/>

Sur l'étude des pôles territoriaux de coopération économique, voir notamment les travaux menés par le Labo de l'ESS. URL : <https://www.lalabo-ess.org/poles-territoriaux-de-cooperation-economique>



Séminaire de travail sur l'accompagnement et le financement des coopérations territoriales organisé dans le cadre de la présente étude

L'objectif de l'étude-action ayant donné naissance à ce rapport est triple :

1. Dégager un diagnostic partagé et collectif des enjeux d'accompagnement et de financement des coopérations territoriales ;
2. À partir de ce diagnostic, élaborer collectivement des pistes d'action pour répondre aux enjeux identifiés ;
3. Passer à l'action avec la mise en place de chantiers coopératifs. Ces chantiers coopératifs visent à répondre concrètement aux défis qui émergent de la première phase d'étude. Ils rassembleront des personnes physiques et morales pour y répondre collectivement et concrètement, en associant réflexion et expérimentation.



Séminaire de travail sur l'accompagnement et le financement des coopérations territoriales organisés dans le cadre de la présente étude

## Méthodologie

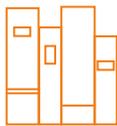
La présente étude-action est menée par le Labo de l'ESS à l'initiative du fonds de dotation Que Vol'Terre. Elle est pilotée par un comité composé de FAIR et France Active et suivie par un groupe de travail composé d'une trentaine de personnes ressources. L'étude a été menée entre septembre 2022 et juillet 2023.

Les membres du comité de pilotage et du groupe de travail ont activement contribué aux quatre principaux modes d'apprentissage de l'étude :

- Une analyse de la littérature existante en lien avec le sujet d'étude (une centaine de documents compilés) ;
- Des visites apprenantes à la rencontre d'initiatives inspirantes ;
- Des échanges complémentaires ;
- 7 sessions de travail organisées avec le groupe de travail, autour de thématiques précises liées au sujet d'étude (appels à projets, accompagnement des coopérations, place des collectivités dans l'accompagnement et le financement des coopérations, etc.) ;
- Deux séminaires de travail organisés en mars et juin 2023, le premier dédié à l'accompagnement des coopérations, le second à leur financement. Ces temps de travail ont permis d'élaborer collectivement des pistes d'action pour répondre aux enjeux de l'accompagnement et du financement des coopérations et de faire émerger des chantiers coopératifs pour un passage à l'action.



Séminaire de travail sur l'accompagnement et le financement des coopérations territoriales organisés dans le cadre de la présente étude



Analyse de la littérature existante



6 initiatives rencontrées dans le cadre de visites apprenantes



11 entretiens complémentaires réalisés



2 séminaires de travail et d'échange (70 participant.e.s)



7 sessions de groupe de travail (33 membres)

Liste des acteur-ric-e-s rencontré-e-s :

Visites apprenantes		
Nom	Territoire d'action	Description
La Butinerie	Pantin (Île-de-France)	La Butinerie est un tiers-lieu dédié au bien vivre alimentaire situé à Pantin. Le développement du tiers-lieu se base sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.
Coopérative Carbone	La Rochelle	La SCIC Coopérative Carbone accompagne les acteur-ric-e-s de l'agglomération de la Rochelle dans leur projet local de réduction et de séquestration du carbone.
Générateur Bourgogne-Franche-Comté	Bourgogne-Franche-Comté	Le Générateur Bourgogne-Franche-Comté (BFC) est un collectif informel composé de six structures de l'accompagnement, toutes labellisées Fabrique à initiatives. Ce collectif accompagne les territoires de Bourgogne Franche-Comté dans la réalisation de leur projet à travers une méthodologie commune.
J'adopte un projet	Nouvelle-Aquitaine (essaimage dans d'autres régions françaises)	J'adopte un projet est une plateforme de financement participatif qui vise à soutenir des projets locaux d'économie sociale et solidaire, en s'appuyant sur un système d'abondement participatif porté avec la Région Nouvelle-Aquitaine <sup>13</sup> . Les porteur-euse-s de projets qui souhaitent se faire financer bénéficient d'un accompagnement complet et solide dans leur campagne de financement.
TERA	Lot-et-Garonne	TERA est un projet de développement territorial rural basé dans le Lot-et-Garonne. Ce projet se développe à l'échelle de trois communes et vise à expérimenter la transition écologique à travers différentes fonctions : la fonction « alimenter », la fonction « habiter », la fonction « énergie », la fonction « mobilité », la fonction « transition » et la fonction « communs » dans un véritable maillage d'acteur-ric-e-s locaux-ales.
T.E.T.R.I.S.	Grasse	T.E.T.R.I.S. est un Pôle Territorial de Coopération économique (PTCE) sous forme de SCIC, qui gère le tiers-lieu Sainte Marthe situé à Grasse et agit sur le dialogue entre deux transitions : la transition écologique et la transition numérique.

<sup>13</sup> Pour en savoir plus : <https://les-aides.nouvelle-aquitaine.fr/economie-et-emploi/financement-participatif-coup-de-boost-region>

Entretiens complémentaires		
Nom de l'initiative	Territoire d'action	Description
ANPP	National	L'Association nationale des pôles territoriaux et pays rassemble plusieurs centaines de territoires adhérents et assure trois missions : une mission de représentation des territoires auprès des pouvoirs publics ; une mission d'animation de réseau et une mission d'accompagnement des territoires dans la définition et réalisation de leur projet de territoire.
Groupe Caisse des Dépôts et Consignations – Banque des Territoires	National	La Caisse des Dépôts et Consignations – Banque des Territoires travaille sur le sujet de l'accompagnement et du financement des dynamiques collectives dans les territoires, notamment à travers le service « Territoires Conseils » qui vise à accompagner les collectivités dans un travail de concertation avec les acteur-ric-e-s locaux pour faciliter la concrétisation de projets collectifs (projets alimentaires, énergétiques, création de tiers-lieux, etc.).
BFC en transition	Nièvre (territoire des Bertranges) et le Nord Franche Comté	Le projet BFC en transition est une expérimentation menée sur les territoires des Bertranges (Nièvre) et le Nord-Franche-Comté. Plusieurs acteur-ric-e-s ont porté le projet : la DREAL, le CEREMA, la MSH de Dion, l'association In'Terre ActiV et le dispositif Territoire zéro chômeur de longue durée des Bertranges. Cette expérimentation, aujourd'hui terminée, a porté sur les enjeux du maillage territorial dans un contexte de transition écologique.
Clus'Ter Jura	Pays Lédonien	Clus'ter Jura est un pôle territorial de coopération économique (PTCE) structuré sous la forme d'une SCIC, visant à développer les coopérations à l'échelle du territoire lédonien. Avec France Active Franche-Comté, le Clus'Ter Jura a mis en place le fonds d'impulsion jurassien. L'outil permet de doter les projets du territoire jurassien avec un besoin d'expérimentation d'un budget de 30 000 à 50 000 euros pour mener à bien cette expérimentation, en finançant le poste d'un développeur ; réaliser des investissements et prendre en charge l'ingénierie d'accompagnement du test.

<p>Programme COOP'TER, porté par l'ADEME</p>	<p>National</p>	<p>L'ADEME porte le programme COOP'TER, en partenariat avec ATEMIS, laboratoire de recherche en économie de la fonctionnalité et de la coopération. Il s'agit d'un programme d'accompagnement pour des structures qui portent des projets de transition dans les territoires. Elles sont accompagnées dans une logique de recherche-action dans leur développement économique, selon les principes de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.</p>
<p>Fondation Entreprendre</p>	<p>National</p>	<p>La Fondation Entreprendre œuvre pour le développement de l'entrepreneuriat en France en repensant sa place en tant que fondation dans la transformation systémique du territoire. La Fondation Entreprendre participe également au collectif « Racines ».</p>
<p>Fondation de France</p>	<p>National</p>	<p>La Fondation de France agit en faveur de l'intérêt général à travers l'engagement de nombreux-euses donateur-ric-e-s, bénévoles et acteur-ric-e-s de terrain. La Fondation de France s'est interrogée sur son rôle et la place de la philanthropie au service des coopérations territoriales dans la transformation du territoire. La Fondation de France fait partie de l'initiative collective « Racines » qui regroupe les acteur-ric-e-s de la philanthropie autour des enjeux du changement systémique.</p>
<p>PTCE Pays de France</p>	<p>Pays de France</p>	<p>Le pôle territorial de coopération économique (PTCE)<sup>14</sup> Pays de France agit sur le bassin de vie du Pays de France et regroupe une diversité de structures du territoire. C'est une dynamique de développement territorial portant sur la transition agro-écologique.</p>

<sup>14</sup> Pour en savoir plus sur ce que sont les PTCE : <https://www.lalabo-ess.org/poles-territoriaux-de-cooperation-economique-ptce-0>



<p><b>Super Cafoutch</b></p>	<p>Marseille</p>	<p>Super Cafoutch est un supermarché coopératif et participatif, créé en 2016 et ayant ouvert ses portes en 2022 à Marseille.</p>
<p><b>Ville et Eurométropole de Strasbourg</b></p>	<p>Strasbourg</p>	<p>La Ville et Eurométropole de Strasbourg ont misé sur la coopération avec les acteur·rice·s qui composent le territoire. Cette présente étude rend compte des différentes pratiques de coopération mises en place.</p>
<p><b>Programme Territoires d'Expérimentation du Mouvement Colibris</b></p>	<p>Trois premiers territoires d'expérimentation : Kembs (Haut-Rhin) ; Pays d'Uzès (Gard) ; Nord de l'Essonne</p>	<p>Le Mouvement Colibris a initié en 2020 le projet pilote « territoires d'expérimentations » afin d'amplifier les dynamiques à l'œuvre, faciliter la coopération et le passage à l'action collective dans une perspective de bascule écologique et solidaire de ces territoires.</p>

PTCE Pays de France (Pays de France)

J'adopte un projet (Poitiers)

Coopérative Carbone  
(La Rochelle)

TERA (Tournon d'Agenais)

La Butinerie (Pantin)

Ville et Eurométropole de Strasbourg

Générateur Bourgogne-Franche-Comté

BFC en transition  
(Bourgogne-Franche-Comté)

Clus'Ter Jura

T.E.T.R.I.S. (Grasse)

Super Cafoutch (Marseille)

Six structures nationales qui agissent dans les territoires :

- ADEME (à travers le programme COOP'TER)
- ANPP
- Caisse des dépôts et Consignations (à travers le service *Territoires Conseils*)
- Fondation entreprendre
- Fondation de France
- Le Mouvement Colibris (à travers le programme *Territoires d'Expérimentations*)

## LA PUBLICATION

La présente publication restitue les enseignements de la phase d'étude de l'étude-action « Accompagner et financer les coopérations territoriales au service de la transition écologique juste » en trois temps :

1. Une **première partie** proposant une définition des coopérations territoriales et montrant la nécessité – dans une perspective de transition écologique juste – d'accompagner leur changement d'échelle vers la constitution de véritables écosystèmes coopératifs territoriaux ;
2. Une **deuxième partie** montrant toute la diversité des coopérations territoriales et dressant un diagnostic de leurs besoins en accompagnement et en financement ;
3. Une **troisième partie** présentant, à partir d'une analyse de l'offre d'accompagnement et de financement actuelle, des clés de réussites, outils et propositions pour soutenir le développement de coopérations territoriales transformatrices.

Ce document s'accompagne d'un résumé « en un coup d'œil » et de plusieurs annexes, accessible sur le site du Labo de l'ESS<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Voir : <https://www.lalabo-ess.org/cooperations-territoriales-et-ess>



1.

DES COOPÉRATIONS  
TERRITORIALES AUX  
ÉCOSYSTÈMES COOPÉRATIFS  
TERRITORIAUX

# COOPÉRER : PRINCIPE D'ACTION POUR UNE ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE TRANSFORMATRICE

## DÉVELOPPER DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES AU SERVICE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE JUSTE

Nous proposons de définir les **coopérations territoriales** de la façon suivante :

### DÉFINITION

**Les coopérations territoriales** sont des associations de personnes – citoyen-ne-s et habitant-e-s, participant-e-s ou représentant-e-s de personnes morales (pouvoirs publics locaux, acteur-ric-e-s économiques et de la société civile), chercheur-euse-s, etc. – visant à créer et développer un projet commun sur un territoire.

Cette définition englobe **diverses formes de coopérations** – collectifs citoyens, pôles territoriaux de coopération économique, tiers-lieux, regroupements de structures en vue de porter une action commune, etc. – dont plusieurs exemples ont été étudiés dans le cadre de l'étude *Dynamiques collectives de transitions dans les territoires* du Labo de l'ESS<sup>16</sup>. De natures diverses, ces initiatives ont en commun la production de **valeur ajoutée sociétale sur les territoires** où elles naissent et se construisent.

Cette notion de territoire renvoie moins à une réalité purement géographique qu'à **une conception écosystémique de celui-ci** : dans cette perspective, le territoire est avant tout une réalité sociale et culturelle, produite par l'interaction entre diverses personnes et groupes. Il faut donc entendre ici le territoire comme un espace vécu, de coexistence et de partage. Le champ d'action des coopérations territoriales ne correspond donc en réalité que rarement aux découpages administratifs et ces coopérations articulent souvent plusieurs échelles.

Les territoires d'action des coopérations territoriales constituent un niveau *méso*<sup>17</sup>, entre le niveau *macro* (national voire international, le marché mondialisé, etc.) et le niveau *micro* (l'individu, le foyer, la commune). Ce niveau nous apparaît un terrain privilégié – bien que non exclusif et complémentaire d'autres échelles – pour répondre aux enjeux contemporains complexes auxquels nous sommes confrontés. Espace de proximité, il permet aux personnes prenant part aux coopérations d'agir de façon concrète sur la réalité avec laquelle elles sont en prise. Comme l'indique l'économiste Robert Boyer, « c'est là que peuvent se nouer des

<sup>16</sup> *op.cit.*

<sup>17</sup> Cette notion de niveau « méso » est notamment travaillée par l'économiste spécialiste de l'ESS Nadine RICHEZ-BATTESTI.

compromis et des formes originales d'organisation »<sup>18</sup>. Ce territoire vécu est en effet vecteur d'une identité propre, d'une histoire et d'une culture collective liant les acteur·rice·s en présence autour de ressources et d'enjeux partagés, desquels naissent les coopérations territoriales, le désir de faire ensemble, de co-réaliser des actions bénéfiques.

L'étude *Dynamiques collectives de transitions dans les territoires* avait montré que le surgissement d'un choc, d'une crise, d'une rupture dans cette histoire territoriale conduit souvent à l'émergence chez certain·e·s acteur·rice·s d'une volonté de créer et développer un projet commun, d'expérimenter par la coopération d'autres modes d'organisation et d'action pour faire face et dépasser la crise à laquelle il·elle·s sont confronté·e·s. La perspective d'un effondrement écologique, déjà sensible, et le constat d'un certain délitement social, renforcé par les inégalités et l'affaiblissement des mécanismes de solidarité, constitue aujourd'hui l'une de ces ruptures menaçantes pour la cohésion de nos territoires et nos sociétés toutes entières. En réaction, de plus en plus d'acteur·rice·s locaux·ales se mobilisent ensemble pour mener ce que nous appellerons **une transition écologique juste**, que nous définirons ainsi<sup>19</sup> :

#### DÉFINITION

**La transition écologique juste** désigne une transformation radicale et démocratique de notre société visant à assurer tant la soutenabilité écologique de cette dernière qu'une réponse digne et suffisante aux besoins de tou·te·s et l'émancipation de chacun·e.

Notre conviction est que la coopération constitue un principe d'action essentiel dans une perspective de transitions écologique juste. Nous considérons la multiplication des coopérations territoriales comme un levier important pour mener une telle transition pour plusieurs raisons :

- Parce que ces coopérations territoriales permettent de mieux qualifier les besoins locaux, en mettant autour de la table une diversité de personnes et structures ;
- Parce qu'elles favorisent des solutions plus cohérentes, s'appuyant sur la complémentarité des points de vue et expertises de l'ensemble des parties prenantes (notamment quand ces coopérations territoriales associent les personnes qui bénéficieront concrètement de leurs actions) ;
- Parce qu'elles inscrivent la gestion des ressources locales dans une logique de commun, préfigurant une nouvelle forme de gouvernance territoriale, plus démocratique ;

<sup>18</sup> Dorival, C., Duverger, T. & Sibille, H. (2023), *Regards d'économistes sur l'économie sociale et solidaire*, Éd. Le bord de l'eau, coll. Territoires de l'ESS, page 61

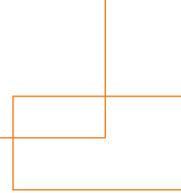
<sup>19</sup> Cette définition est issue de l'étude « Réussir une transition écologique » publiée début 2023 par le Labo de l'ESS. L'étude est disponible à cette adresse : <https://www.lelabo-ess.org/transition-ecologique-juste>.

- Parce qu'elles favorisent un changement d'échelle des actions portées par les acteur-ric-e-s engagé-e-s dans la transition dans une logique de mutualisation (des moyens humains et financiers, d'espace et d'outils, de savoirs et de savoir-faire, etc.) plutôt que de multiplication. C'est une façon à la fois plus efficace et plus sobre de développer les actions et impacts des projets.
- Parce qu'en favorisant l'interconnaissance et la solidarité entre leurs membres, elles contribuent à la résilience territoriale et à la cohésion sociale.

Face aux défis sociaux et environnementaux auxquels nous sommes confronté-e-s, les dynamiques locales de coopération territoriale inventent et expérimentent d'autres manières de faire ensemble, de produire, de consommer et proposent des projets de rupture. Elles portent des transformations tant du point de vue des modèles économiques, des modes de gouvernance et de participation démocratique, rompant avec les approches classiques du développement territorial fondées sur la seule attractivité économique et la mise en concurrence. Ces expérimentations permettent de valider de nouveaux modèles économiques et sociaux, contribuant ainsi à nourrir - voire à bousculer - la fabrique des politiques publiques menées à l'échelle nationale. Un ruissellement par le bas, en somme !

## COOPÉRATIONS TERRITORIALES ET ESS : UN LIEN À RÉAFFIRMER

Les initiatives étudiées témoignent de la prévalence de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans les coopérations territoriales. L'ESS y joue souvent un rôle moteur, soit qu'elle en soit à l'initiative (lorsque ses structures provoquent l'émergence de démarches collectives), soit qu'elle contribue fortement à leurs actions, soit encore qu'elle fournisse un cadre propice à leur développement (nombre de coopérations empruntent à l'ESS ses formes juridiques – associative, coopérative – et s'inspirent de ses pratiques en matière de gouvernance). Plusieurs modèles de coopérations, tels que les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), les monnaies locales complémentaires (MLC), ou bien encore les territoires zéro chômeurs de longue durée (TZCLD) s'inscrivent directement dans le champ de l'ESS : les deux premiers sont reconnus dans la loi du 31 juillet 2014, le dernier est introduit par la loi d'expérimentation du 29 février 2016 confiant aux entreprises de l'économie sociale et solidaire l'embauche des personnes durablement éloignées de l'emploi.



L'économie sociale et solidaire n'est bien sûr pas le seul modèle de coopération : l'approche par les communs ou encore l'économie de la fonctionnalité et de la coopération sont à la fois des guides pour les coopérations territoriales et des démarches à partir desquelles faire vivre ces dynamiques. Le référentiel des « Villes pairs », élaboré par plusieurs territoires pionniers de la transition et l'Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (IE-EFC) en est une illustration<sup>20</sup>. Ces modèles sont complémentaires et devraient être articulés plus systématiquement dans le cadre des démarches locales.

Pour autant, si l'ESS ne peut revendiquer un monopole coopératif, elle doit pleinement réaffirmer tant son engagement que son savoir-faire en matière de coopération territoriale, qui font d'elle une actrice clé dans la perspective d'une transition écologique juste.



---

<sup>20</sup> Le référentiel produit dans le cadre de l'atelier « Villes pairs et territoire pilotes de la transition » est disponible à l'adresse suivante : <https://www.ieefc.eu/ressource/referentiel-de-latelier-villes-pairs-territoires-pilotes-de-la-transition/>



# VERS DES ÉCOSYSTÈMES COOPÉRATIFS TERRITORIAUX

---

## DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES AUX ÉCOSYSTÈMES COOPÉRATIFS TERRITORIAUX

Dans le cadre de cette étude, nous envisageons les **écosystèmes coopératifs territoriaux** comme les formes de coopération les plus abouties<sup>21</sup>.

Ces écosystèmes résultent d'un maillage dense de différentes initiatives pour la transition, de différents acteur-ric-e-s (collectifs d'habitant-e-s, associations, acteur-ric-e-s public-que-s et privé-e-s du financement et de l'accompagnement, chercheur-euse-s). Ils prennent la forme d'un réseau d'espaces où tous ces acteur-ric-e-s se rencontrent, échangent, partagent et construisent ensemble des réponses aux besoins qu'ils et elles ont préalablement identifiés sur leur territoire, dans une perspective de transition écologique juste. Cette mise en commun d'expériences, ce partage sur les difficultés et envies permettent de **faire émerger des récits et de construire une solidarité territoriale pour aborder de manière systémique les enjeux auxquels répondre.**

Ces **écosystèmes coopératifs** naissent à partir de multiples dynamiques de coopération, lorsque celles-ci tissent entre elles des liens permettant l'échange de pratiques. Ils sont complexes car peuvent s'exercer à différents niveaux et selon différentes temporalités. Le projet **TERA**, présenté plus loin (voir p. 37) est une illustration relativement poussée de ce qu'est un écosystème coopératif territorial : à travers un enchevêtrement de projets, cadrés dans des structures juridiques différentes, TERA est un organisme vivant composé d'une pluralité d'acteur-ric-e-s qui composent le territoire où le projet se développe (Tournon d'Agenais, Masquières et Trentels dans le Lot-et-Garonne), parmi lesquels les habitant-e-s du territoire qui y vivent, les élu-e-s, des chercheur-euse-s.

Pour faire advenir une véritable société de la coopération, il ne s'agit pas de coopérer à la marge. Cela ne sera pas suffisant. Il convient de s'engager dans une véritable diplomatie de la transition définie comme « la conduite de négociations et de dispositifs de reconnaissance, en vue de s'accorder sur un processus à conduire<sup>22</sup>». Les écosystèmes coopératifs territoriaux naissent de cette diplomatie mais y contribuent également.

\*\*\*

Afin de favoriser le changement d'échelle des coopérations territoriales vers des écosystèmes coopératifs territoriaux, il est important de mieux considérer leurs besoins. C'est l'objet de la prochaine partie.

---

<sup>21</sup> Ici, le terme « abouti » ne fait pas référence à une dimension de finitude, car les pratiques coopératives sont mouvantes et itératives. Il renvoie plutôt une capacité à « faire système ».

<sup>22</sup> La Fabrique des Transitions. 2023. Coopérer entre collectivités et acteurs de l'ESS au service d'une transition systémique : la voie de la diplomatie territoriale ? URL : <https://www.rtes.fr/cooperer-entre-collectivites-et-acteurs-de-l-ess-au-service-d-une-transition-systemique-la-voie-de>



# 2.

COOPÉRATIONS  
TERRITORIALES : DES BESOINS  
EN ACCOMPAGNEMENT ET  
EN FINANCEMENT À LA FOIS  
SPÉCIFIQUES ET MULTIPLES

De nombreuses études ont montré la richesse et la diversité des coopérations territoriales.

Ancrées sur un territoire rural ou urbain, axées sur la culture ou l'alimentation, portées par des collectivités locales ou des citoyen-ne-s, autofinancées en partie ou ayant un modèle économique reposant essentiellement sur des subventions, certaines coopérations territoriales agissent sur un petit périmètre et touchent un nombre limité de personnes, d'autres sont de véritables projets de territoire visant à les transformer. La diversité de ces coopérations se manifeste dans leur caractérisation (finalité, activités, territoire et acteur-ric-e-s) et dans leur structuration (modèle économique et financier juridique, gouvernance).

Pour passer à la vitesse supérieure, faire système et créer des écosystèmes coopératifs territoriaux, il faut poursuivre et amplifier l'accompagnement et le financement de ces coopérations territoriales.

Nous montrons dans ce chapitre que les coopérations diffèrent dans leurs besoins en accompagnement et en financement. Nous proposons une grille d'analyse permettant de les regrouper en fonction de quatre critères principaux : le stade d'avancement (émergence, création, consolidation, changement d'échelle), le niveau de modélisation du projet (modélisé ou non modélisé), sa dimension (plus ciblée ou plus systémique) et son modèle socio-économique (marchand, hybride, non marchand).

# QU'ENTEND-T-ON PAR ACCOMPAGNEMENT ET FINANCEMENT ?

---

Puisque cette étude traite d'accompagnement et de financement, il importe de définir ces deux termes revêtant des sens différents selon qu'on se situe :

- À l'intérieur d'une coopération territoriale ou à l'extérieur ;
- En tant qu'acteur-riche du financement, public-que ou privé-e (mécénat, particulier).

## L'ACCOMPAGNEMENT : AU CROISEMENT DE DIFFÉRENTES FONCTIONS

L'accompagnement des coopérations territoriales regroupe trois principales fonctions :

1. **L'animation de la coopération territoriale**, qui englobe elle-même trois rôles pouvant être assurés par une ou plusieurs personnes :

- **La coordination** : définition du meilleur agencement des tâches entre les membres d'un collectif en vue d'élaborer un ensemble cohérent, entretien des liens qui unissent les parties prenantes de la coopération, transmission des informations au sein du collectif ;
- **La facilitation** : processus au cours duquel une personne intervient pour aider un groupe à améliorer son efficacité, à identifier et résoudre des problèmes, à prendre des décisions et à s'engager collectivement dans l'action ;
- **Le pilotage** : activité visant à collecter un ensemble de données, les analyser, décider et mettre en œuvre le cas échéant les actions nécessaires pour que le projet atteigne les objectifs qui lui ont été assignés.

Cette animation peut se décliner à différents niveaux : l'animation d'une initiative locale (par ex. un jardin partagé), d'un projet spécifique sur un quartier (par ex. un comité local pour l'alimentation et la santé), d'un collectif composé de plusieurs structures (par ex. un PTCE).

2. **Le développement de la coopération territoriale**. Cette fonction s'exerce à l'échelle d'un territoire. Elle a souvent une dimension stratégique et politique. Elle consiste à mailler les acteur-riche-s locaux-ales, à susciter des synergies, à mobiliser les parties-prenantes, à créer les conditions partenariales et structurelles pour la viabilité d'un projet. Elle s'apparente souvent à du développement local.

Les chargé-e-s de mission des pôles ESS en Bretagne remplissent cette fonction<sup>23</sup>, ainsi que les chargé-e-s de coopération au sein du projet BFC en transition, expérimentation qui vise à développer le maillage territorial en faveur de la transition sur les territoires des Bertranges (Nièvre) et le Nord Franche-Comté.

Ces deux premières fonctions présentent des points communs, elles peuvent parfois se confondre et se cumuler. Ainsi, un-e animateur-riche de PTCE peut également exercer une fonction de développement territorial.

La notion d'accompagnement est souvent perçue comme relevant d'un processus externe : le recours à un cabinet de conseil pour monter un tiers-lieu ou pour aider une collectivité territoriale à élaborer sa politique publique en ESS. Et pourtant, l'accompagnement des coopérations territoriales ne doit-il pas reposer en priorité sur des ressources internes à tout stade de développement ? Aussi conviendrons-nous que **les fonctions d'animation et de développement de coopération territoriale doivent être assumées dans la mesure du possible en interne.**

Pour autant, du fait de l'absence de ressources et de compétences internes ou de la nécessité d'avoir un tiers de confiance neutre, on peut avoir recours à un **accompagnement externe**. Nous verrons que cet accompagnement doit répondre aux besoins spécifiques des coopérations territoriales. L'ingénierie de coopération diffère de l'ingénierie de projet tant dans sa méthodologie que dans les savoir-faire et les savoir-être associés.

### 3. L'accompagnement relatif à des fonctions supports et à des expertises métiers

- **Les fonctions supports** : ressources humaines, finances, comptabilité, aspects juridiques, communication, système d'information, etc.

Cet accompagnement peut être sollicité/nécessaire pour élaborer un modèle économique ou appuyer la création d'une SCIC par exemple. Dans le cadre de la création de la **Coopérative Carbone** (voir page 60), l'URSCOP Poitou-Charentes a accompagné la création de la SCIC sur son modèle économique et la construction de sa gouvernance.

- **Les expertises métiers** : elles peuvent s'avérer nécessaires dans différents domaines d'activité (santé, énergie, habitat, etc.)

Ces expertises peuvent être mobilisées au moment de l'accompagnement pour un apport technique sur une thématique précise. Par exemple, les opérateurs du **Générateur Bourgogne-Franche-Comté** (voir page 133) font appel à des expertises métiers lors de leur accompagnement en phase d'idéation ou de mobilisation.

---

<sup>23</sup> Pour en savoir plus sur ces pôles, consultez le site de la CRESS Bretagne : <https://www.ess-bretagne.org/sengager/les-poles-ess/quest-ce-que-cest->

Le tableau suivant résume les fonctions principales de l'accompagnement des coopérations :

FONCTIONS	MISSIONS	ACTEUR·RICE·S
<b>Accompagnement interne</b>		
Animation des coopérations territoriales	Coordination, facilitation, pilotage	Bénévoles, salarié·e·s (associations, collectifs informels, entreprises)  Personnels des collectivités territoriales
Développement des coopérations territoriales	Stratégie, partenariat, maillage, pilotage	
<b>Accompagnement externe</b>		
Animation des coopérations territoriales	Appui aux coopérations territoriales en coordination, facilitation et pilotage	Réseaux territoriaux  Structures d'accompagnement, DLA, dispositifs informels
Développement des coopérations territoriales	Appui aux coopérations territoriales en stratégie, maillage, orientation	
Assistance aux fonctions support	Juridique, finances, communication, ressources humaines, informatique, etc.	
Assistance aux fonctions métiers	Santé, énergie, mobilité, culture, etc.	

## LE FINANCEMENT DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Par **financement**, il faut entendre l'ensemble des ressources financières, tant internes qu'externes, à disposition d'une **coopération territoriale** et lui permettant de se doter des moyens d'action nécessaires à la réalisation de son activité.

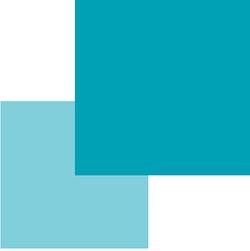
On peut distinguer différentes formes de **financement interne** :

- Les apports en capital par les fondateur-riche-s : capital social, apport associatif avec ou sans droit de reprise dans les associations, etc. ;
- L'autofinancement : surplus monétaire dégagé par l'entreprise sur son activité propre et conservé par elle pour financer son développement futur ;
- Les apports en nature : dons de terrain ou de locaux, d'équipements informatiques, de meubles, etc.

Le **financement externe** regroupe tous les modes de financement auxquels une entreprise peut recourir sans utiliser sa trésorerie et son épargne. On peut notamment citer :

- Les emprunts bancaires ;
- Les quasi-fonds propres : prêts et titres participatifs, etc. ;
- Les dons, notamment le financement participatif ;
- Les subventions.

Ayant défini l'accompagnement et le financement, il est désormais important de qualifier les besoins spécifiques que rencontrent les coopérations territoriales vis-à-vis de ces deux ressources.



# LES BESOINS SPÉCIFIQUES EN ACCOMPAGNEMENT ET FINANCEMENT DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

---

En quoi ces besoins diffèrent-ils pour les coopérations territoriales des besoins usuels des structures de l'ESS<sup>24</sup> ?

La spécificité des besoins des coopérations territoriales procède naturellement de la multiplicité des parties prenantes, de leur rapport spécifique au territoire mais aussi de leur temporalité particulière. En effet, contrairement aux projets entrepreneuriaux dont la création se réfère à une ingénierie de projet connue et souvent maîtrisée, les coopérations territoriales s'appuient bien plus souvent sur des expérimentations et évoluent sur des temporalités plus incertaines. La coopération prend du temps ; créer une culture commune entre acteur-ric-e-s qui ont des rythmes différents est long mais nécessaire. Les projets se définissent en faisant. Ces deux paramètres (la temporalité, et la définition par le faire) induisent des besoins en accompagnement et en financement sur la durée, particulièrement en phase d'émergence.

L'accompagnement des coopérations territoriales requiert donc des compétences et approches spécifiques :

- **Une posture particulière** : l'accompagnant-e n'est pas dans une posture de sachant-e vis-à-vis de l'apprenant-e. Il-elle doit lui-elle-même être dans la coopération. Il-elle joue un rôle de facilitateur-ric-e et contribue à développer les ressources du collectif et son autonomie.
- **Une démarche « sur-mesure »** : l'accompagnement des coopérations doit s'adapter au contexte, au territoire, à la diversité des acteur-ric-e-s et à l'objet visé (s'il est défini). Le point de départ de l'accompagnement peut être une envie de faire ensemble, la réponse à un besoin de territoire, l'existence d'un lieu, une idée ou s'inscrire dans un objet précis. L'accompagnement de la coopération territoriale ne peut être industrialisé ou standardisé.
- **Une connaissance fine du territoire** : l'accompagnement nécessite de connaître l'écosystème territorial (structure de l'ESS, collectifs citoyens, structures du financement et de l'accompagnement, collectivités territoriales, etc.) et son contexte économique et social.
- **Un travail sur le collectif** : le collectif est composé d'acteur-ric-e-s de cultures différentes. Sa construction et sa consolidation passent par l'interconnaissance des acteur-ric-e-s, la co-définition d'une vision commune, la mise en commun de pratiques, la création d'une identité, l'implication de ses membres.

---

<sup>24</sup> Les besoins en financement des structures de l'ESS ont été analysés dans le rapport suivant :  
ESS France (2017), *Rapport sur le financement des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire*, ESS France, Paris.  
URL : <https://www.ess-france.org/rapport-sur-le-financement-des-entreprises-de-l-economie-sociale-et-solidaire>



On n'accompagne pas une personne mais un collectif qui doit se construire dans une relation de confiance.

- **Un partage d'expérience** : l'accompagnement s'appuie sur des expériences, sur un transfert de savoir-faire, si possible de pair-à-pair.

De même, les besoins en financement des coopérations territoriales sont particuliers. Leur spécificité porte notamment sur :

- **La complexité des modèles économiques et juridiques** : les coopérations sont souvent confrontées à des blocages juridiques liés aux innovations qu'elles portent.
- **Le risque financier** : les coopérations territoriales ont souvent des modèles socio-économiques fragiles. Elles développent des expérimentations innovantes. Leur pérennité n'est pas toujours assurée.
- **Une faible rentabilité** : les coopérations territoriales ont bien souvent une faible rentabilité. Dans les premières années, elles ont besoin de lever des capitaux immobilisés sur une longue durée et à faible intérêt. On les appellera capitaux patients à intérêts modérés.

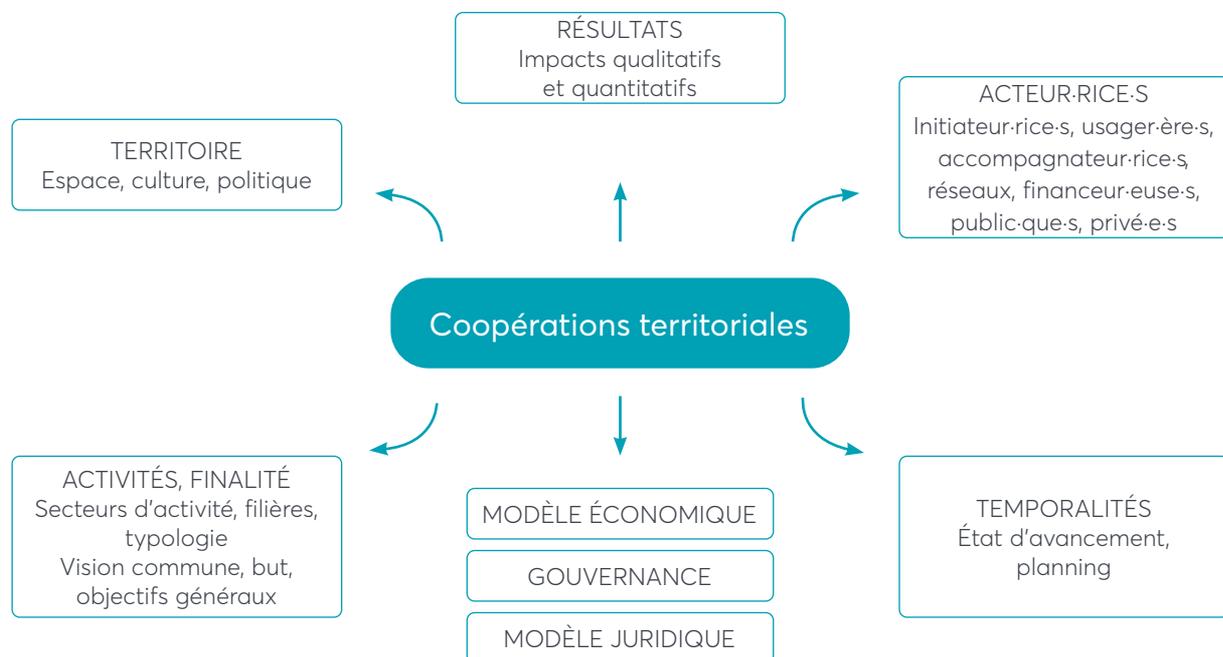


# UNE DIVERSITÉ DE COOPÉRATIONS TERRITORIALES, UNE PLURALITÉ DE BESOINS

Les besoins en accompagnement et en financement que nous avons décrits doivent être affinés en prenant en compte d'autres paramètres.

Les coopérations territoriales se caractérisent par leur diversité :

- Diversité dans leur finalité et leurs activités ;
- Diversité de leur territoire ;
- Diversité de leurs parties prenantes et des modes de gouvernance ;
- Diversité de leurs modèles socio-économiques ;
- Diversité des modèles juridiques ;
- Diversité dans leur stade d'avancement.



Ces caractéristiques ont des incidences fortes sur les besoins en accompagnement et en financement. Nous proposons une analyse plus détaillée de certaines d'entre elles dans les prochaines pages.



## Un deuxième critère : la dimension systémique

### DÉFINITION

Les **coopérations territoriales systémiques** ont pour ambition de répondre à un enjeu de transition du territoire en agissant sur la multiplicité des causes profondes liées à cet enjeu et donc sur plusieurs leviers complémentaires (économiques, sociaux, culturels, environnementaux, etc.).

À l'inverse, les **coopérations territoriales ciblées** concourent à la transition de leur territoire en agissant sur un enjeu et à travers des objectifs beaucoup plus circonscrits.

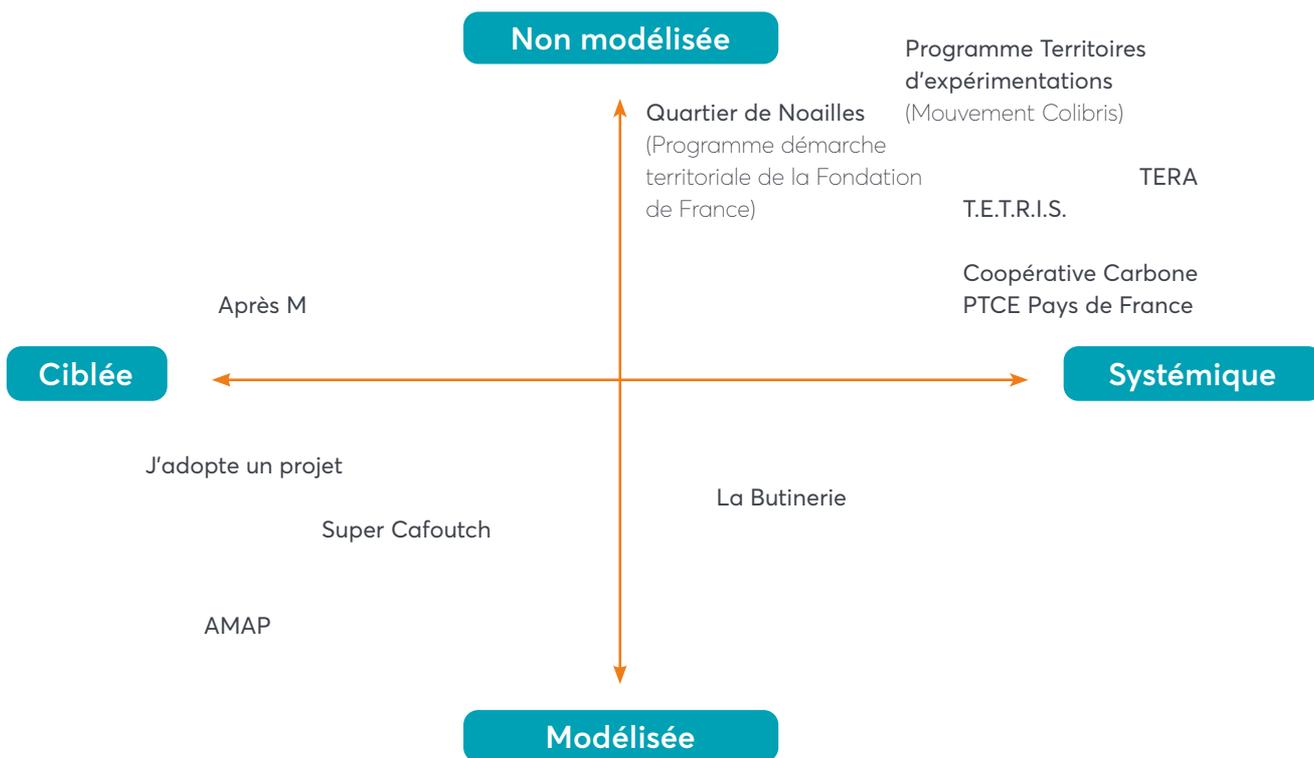
Là encore, il s'agit d'un gradient plutôt que d'une catégorie stricte : du plus ciblé au systémique. Nous tenterons de placer chaque coopération territoriale sur l'échelle de la dimension systémique. À titre d'exemple, les AMAP sont des coopérations ciblées car agissant sur une thématique particulière de l'enjeu alimentaire : la distribution en circuit court (lien direct entre le producteur et le consommateur) de produits frais et de saison sans agir de façon globale et systémique sur tous les enjeux du système alimentaire. La **Coopérative Carbone** est, quant à elle, une coopération systémique thématique. Elle développe son action à

l'échelle de l'Agglomération de la Rochelle sur une thématique précise, celle de la neutralité carbone, en agissant sur tous les leviers existants pour répondre à cet enjeu de transition sur le territoire de La Rochelle (voir page 60). Enfin, **TERA** est un projet de développement territorial rural local et ambitionne la transformation radicale (à la racine) de son territoire d'action (dans le Lot-et-Garonne) en agissant de manière concomitante sur plusieurs thématiques : la mobilité, l'agriculture et l'alimentation, la transition énergétique, l'habitat, l'économie (re)localisée (voir page 37).



Ces catégories constituent des idéaux-types : la plupart des coopérations territoriales se situent dans un entre deux. Le schéma ci-dessous place graphiquement les initiatives analysées dans notre démarche<sup>25</sup> sur un repère ayant pour abscisse « ciblé-système » et comme ordonnée « modélisé, non modélisé ».

<sup>25</sup> Ces initiatives sont résumées en introduction (page 14) et sont détaillées au fil du rapport.



Par exemple, l'**Après M** (voir encadré ci-après) est une coopération non modélisée car ce lieu atypique issu d'une forte mobilisation citoyenne à l'échelle d'un quartier de Marseille ne correspond à aucun modèle existant.

C'est aussi une coopération ciblée car l'action de l'Après M est circonscrite à la lutte contre la précarité alimentaire (sur le volet accès à l'alimentation) et au développement des solidarités à l'échelle d'un quartier marseillais.

### L'APRÈS M

L'**Après M** est un projet citoyen né de la lutte des habitant-e-s du quartier Saint Barthélémy à Marseille contre la fermeture d'un restaurant de la chaîne McDonald's. L'association aujourd'hui constituée en SCIC, développe des actions de distribution alimentaire ainsi qu'un *fast food social*, restaurant proposant des plats à manger sur le pouce, sur place ou à emporter, avec la mise en place d'un système de livraison interne qui permet d'éviter le recours aux plateformes de livraisons privées.

## TERA – UN ÉCOSYSTÈME INNOVANT AU SERVICE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Le projet TERA – Tous Ensemble vers un Revenu d'Autonomie – est une démarche d'expérimentation de développement territorial lancée en 2014, sous l'impulsion de citoyen-ne-s et entrepreneur-euse-s engagé-e-s. Cette initiative part du constat selon lequel de nombreux-euses citoyen-e-s veulent quitter les grandes villes pour s'installer en zone rurale. Or, aujourd'hui, l'activité économique dans ces zones rurales demeure trop faible pour absorber cet exode, de même que les opportunités d'entreprendre et de s'installer. Pour répondre à ce besoin, TERA expérimente, à l'échelle d'un territoire rural du Lot-et-Garonne, une solution intégrée visant à revitaliser l'économie locale et relocaliser la production au sein même du territoire. Celle-ci s'appuie sur une monnaie locale – l'Abeille – et différents projets : l'exploitation d'une ferme agricole dans la commune de Masquières, le développement d'une épicerie locale à Tournon d'Agenais et la mise en place d'un quartier rural en transition à Lustrac. Différentes activités sont développées dans ces territoires dans la perspective d'expérimenter la transition écologique à travers différentes fonctions : la fonction « alimenter », la fonction « habiter », la fonction « énergie », la fonction « mobilité », la fonction « transition » et la fonction « communs ».

TERA construit un véritable écosystème coopératif territorial. C'est un maillage d'acteur-ric-e-s sur le territoire qui remplissent différentes fonctions et coopèrent entre eux en vue de générer de la valeur économique, sociale et écologique sur le territoire. C'est un projet ouvert, visant à intégrer au mieux les habitant-e-s en s'appuyant sur des partenariats locaux multiples : collectivités locales, entreprises, chercheur-euse-s. L'écosystème TERA vit sur un territoire spécifique mais ambitionne d'inspirer d'autres systèmes coopératifs territoriaux à se développer sur d'autres territoires.

### Un projet complexe associant de nombreux-euse acteur-ric-e-s

Le projet est porté par six structures juridiques complémentaires reliées entre elles :

- L'association TERA qui pilote le projet ;
- La SCIC Quartier rural en Transition de Lustrac, qui pilote le développement du quartier rural sur la commune éponyme ;

### CHIFFRES CLÉS (2022) :

**7** salarié-e-s (de 2h à 24h par semaine)

**2** personnes contribuent au projet via un service civique et une alternance et **17** personnes contribuant bénévolement

**8** personnes assurent une prestation de service pour une ou plusieurs des structures composant le projet et **4** personnes vendent leur production à ces structures

**9 millions** d'euros de budget prévisionnel sur l'ensemble des projets et activités

- La SCI Le Tilleul qui est propriétaire de plusieurs terrains au sein desquels le projet TERA se développe (terrains agricoles mais aussi terrains de construction des habitats légers et du Centre d'Eco-construction, de Ressources et de Formation – CERF) ;
- La Coop du Tilleul, association de préfiguration avec pour objectif de contribuer à produire et distribuer des produits bio et services locaux ;
- La SCIC L'Abeille, qui émet la monnaie locale citoyenne éponyme ;
- Le fonds de dotation Solidarité pour un développement humain, qui apporte un soutien financier aux travailleur-euse-s pauvres de la transition par l'investissement dans leurs activités.

Le projet est accompagné et soutenu par une variété d'acteur-ric-e-s soit sur le long terme, soit de manière ponctuelle. C'est par exemple le cas d'ATEMIS, laboratoire de recherche en économie de la fonctionnalité et de la coopération, qui en a fait un terrain de recherche-action. TERA est suivi par un conseil scientifique – composé d'ATEMIS, de la Région Nouvelle-Aquitaine, de philosophes et d'économistes – qui donne un appui méthodologique au projet. D'autres acteur-ric-e-s, tel-le-s que l'UNADEL (réseau national dédié au développement local) ont pu avoir un rôle de médiation permettant au projet d'avancer et se confronter aux tensions qui pouvaient naître de frictions entre citoyen-ne-s et élu-e-s.

En interne, le processus du projet est principalement animé par une figure historique du projet, Frédéric Bosqué, qui en est l'initiateur et contribue à maintenir le cap avec d'autres personnes motrices. Ce rôle central pose un enjeu de transmission des visions et des compétences à moyen-long terme.

### De nouveaux modèles économiques et de financement au service de la transition écologique

Afin de garder la valeur économique sur le territoire et d'expérimenter la transition écologique, TERA souhaite développer au sein de son projet la mise en place de trois types de revenu : un revenu d'autonomie (il s'agit ici d'une forme de revenu inconditionnel versé en monnaie locale citoyenne et supérieur au moins d'un euro au seuil de pauvreté), un revenu de transition écologique (RTE)<sup>26</sup> et un revenu issu d'une activité économique de vente de biens et services sur le territoire.

Sur cette base, TERA construit un prototype d'une nouvelle forme d'organisation économique au service de la transition écologique. Les recettes de l'écosystème TERA (ensemble des six structures qui portent le projet global) s'élèvent en 2022 à 671 000 € dont 39 % issues de la vente directe de ses productions ou de ses services. L'association TERA orchestre et pilote

<sup>26</sup> Concept développé par Sophie Swaton dans lequel le revenu est versé en contrepartie d'une activité au service de la transition écologique et expérimenté dans plusieurs territoires par la Fondation Zoëin.

Pour en savoir plus : <https://zoëin.org/>



Les participant-e-s à l'assemblée générale de TERA en juin 2023

le projet global de l'écosystème coopératif et rémunère les principaux permanents de l'association qui ont une fonction de pilotage, de gestion et d'animation (241 000 € de produits et 255 600 € de charges). La SCIC Quartier rural en transition de Lustrac a été constituée avec un capital de 220 000 € grâce à la mairie de Trentels et 53 autres sociétaires. La somme des dépenses de ce quartier rural en transition s'élève à 2 millions d'euros.

Aujourd'hui le budget du projet de Lustrac (estimé à 2 millions d'euros) est financé à 88 % et le projet peine à trouver le financement restant, notamment auprès des institutions financières. Jusqu'à présent, plusieurs sources de financement ont été mobilisées : un financement citoyen à hauteur de 840 000 € (obtenu à travers une campagne de financement participatif) auquel s'ajoute des subventions régionales dédiées à la ruralité, de subventions départementales et une subvention de la Fondation de France. Face au défi de financer un tel écosystème coopératif territorial, TERA appelle de ses vœux un champ d'investissement pour la transition, afin de mettre à disposition des capitaux patients à intérêts modérés pour financer des projets à forte rentabilité sociale et écologique.

## DIVERSITÉ DES PARTIES PRENANTES ET DES MODES DE GOUVERNANCE

### ◆ Le collectif, un organisme vivant

Le socle principal d'une coopération territoriale, c'est le collectif d'acteur-ric-e-s qui l'incarne. Comme l'explique très clairement l'Institut des territoires coopératifs : « Ce ne sont jamais des structures qui coopèrent, ce sont des personnes »<sup>27</sup>. Geneviève Fontaine, chercheuse embarquée au sein de la **SCIC T.E.T.R.I.S.** (tiers-lieu transitionnel à Grasse), insiste sur l'importance du collectif dans l'expérience de TETRIS : « Nous on a été tiers-lieu « SDF » pendant un temps. On s'est défini comme SDF quand on s'est fait expulser des locaux de la Marigarde. Et ça n'a pas empêché de continuer. Un tiers-lieu c'est avant tout une dynamique sociale, c'est avant tout une communauté, un collectif. Et ça peut prendre plein de formes différentes du point de vue géographique ou physique. Les communes aiment bien imaginer qu'il faut qu'elles aient un lieu et qu'à partir du moment où il y a le lieu, il va s'y passer des choses. Et ça, ça ne marche pas. <sup>28</sup> ». Pour être pérenne et efficace, cette dynamique collective doit se baser sur la confiance et la rencontre entre des intérêts individuels à coopérer et un (ou des) intérêt(s) collectif(s) partagé(s).

Le collectif peut émaner de l'impulsion de plusieurs types d'acteur-ric-e-s :

- **Des citoyen-ne-s, habitant-e-s ;**  
La première AMAP a été créée à Aubagne en 2001 à l'initiative de citoyen-ne-s, pour répondre à la problématique de la « malbouffe » et au manque de traçabilité des produits alimentaires.
- **Des collectivités territoriales,** comme c'est bien souvent le cas pour les projets alimentaires territoriaux (PAT) ou les territoires à énergie positive (TEPOS) ;  
Le projet alimentaire territorial du Douaisis a été initié et porté par la communauté d'agglomération du Douaisis en 2016<sup>29</sup>.
- **Une dynamique multi-acteur-ric-e-s :** par exemple les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), les tiers-lieux ou encore les territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) ;  
Le **PTCE Pays de France** a été créé en 2022 sous l'impulsion de l'association CARMA avec 32 structures de l'ESS, pour développer des filières biologiques, l'accès pour tou-te-s à une alimentation de qualité et professionnaliser les acteur-ric-e-s de la transition (voir page 126).

---

<sup>27</sup> Beauvillard, P. (2019), « 5 clés pour mettre en place des écosystèmes coopératifs territoriaux » présenté au séminaire « Plan Biodiversité » du Ministère de la Transition écologique et Solidaire. URL : <https://instercoop.fr/5-cles-pour-mettre-en-place-des-ecosystemes-cooperatifs-territoriaux/>

<sup>28</sup> Robinson, S. (2022), « Rencontre avec Geneviève Fontaine », *L'anthropocène*.  
URL : <https://anthropocene.fr/2022/06/01/rencontre-avec-genevieve-fontaine-tiers-lieux/>

<sup>29</sup> Pour en savoir plus, voir la monographie réalisée par le Labo de l'ESS :  
[https://www.lelabo-ess.org/system/files/inline-files/Monographie\\_PAT%20Douaisis.pdf](https://www.lelabo-ess.org/system/files/inline-files/Monographie_PAT%20Douaisis.pdf)

- **Des acteur-ric-e-s privé-e-s du financement** : fondations, fonds de dotation, etc. ;  
Le programme « **Démarches territoriales** » a été initié par la Fondation de France pour inventer des solutions sur mesure et adaptées à la complexité des territoires, en favorisant la coopération et l'implication des habitant-e-s (voir page 85).
- **Des acteur-ric-e-s de l'accompagnement** : fabriques à initiatives, incubateurs, etc. ;  
Le **Générateur Bourgogne-Franche-Comté** réunit six opérateur-ric-e-s de la région pour répondre à des besoins sociétaux du territoire en accompagnant les collectivités locales à la mise en place de solutions (voir page 133).

La nature des initiateur-ric-e-s du projet a un impact sur les capacités à être accompagné et financé : un collectif informel d'habitant-e-s aura des difficultés à s'inscrire dans les dispositifs d'accompagnement et de financement ; une dynamique multi-acteur-ric-e-s impulsée par une structure de l'ESS reposera fortement sur ses moyens humains et financiers ; une collectivité locale à l'initiative d'une coopération aura plus de moyens d'activer des moyens de financement.

En outre, la création du collectif comporte des risques qui peuvent s'avérer pénalisants pour le bon développement des coopérations territoriales :

- **La construction du projet est déléguée à l'animateur-ric-e** : le collectif se réunit sur un dénominateur commun sans forcément partager d'abord une vision commune.
- **Quelques personnes à l'origine du projet sont les éléments clés de la coopération territoriale** : elles portent la vision globale, assurent les fonctions de représentation et deviennent progressivement incontournables. Elles ont un rôle contradictoire : de par leur charisme, elles activent le développement du projet, et par leur posture, elles freinent la construction du collectif autour d'une gouvernance participative. Par ailleurs, la dépendance du collectif vis-à-vis de ces personnes-clés peut s'avérer un problème pour sa pérennité dans le cas où ces personnes ne sont plus en mesure de s'y investir.
- **Le fonctionnement du collectif n'est pas démocratique** : pas d'intégration des membres dans les échanges et les prises de décision.

## ◆ La gouvernance

La construction d'un collectif démocratique est liée à la gouvernance du projet.

### DÉFINITION

La **gouvernance** est « l'ensemble des règles et méthodes organisant la réflexion, la décision et le contrôle de l'application des décisions au sein d'un corps social <sup>30</sup>».

La **gouvernance démocratique** est, par extension, le « mode de gouvernance dans lequel le fonctionnement de l'organisation, la fabrication des décisions et les relations entre les membres sont régis selon des pratiques démocratiques fondées sur la transparence, la participation et la collaboration <sup>31</sup>».

De nombreuses recherches ont été entreprises sur les enjeux de gouvernance de la coopération. Nous citerons parmi elles :

- Les travaux réalisés par l'Institut des territoires coopératifs sur ce qui nourrit la coopération<sup>32</sup> et les ressources proposées pour alimenter le processus démocratique<sup>33</sup>;
- Les ressources mises à disposition par le réseau ANIMACOOOP, sur la gouvernance partagée<sup>34</sup> et les nombreux outils d'intelligence collective accessibles en licence Creative Commons ;
- La définition de la gouvernance partagée proposée par l'Université du Nous autour des 3 principes fondamentaux : l'horizontalité, la verticalité et la profondeur<sup>35</sup>.

La question de la gouvernance se pose dès le début d'un projet coopératif lorsque des personnes se mobilisent pour animer et coordonner la dynamique. Les questions de pouvoir, de reconnaissance sont au centre de tout processus collectif.

<sup>30</sup> Chantaraud, J-F. (2010), *L'état social de la France*, Éd. des Journaux Officiels, Paris

<sup>31</sup> Sur la définition de la gouvernance démocratique, voir la page de l'Avisé sur le sujet : <https://www.avise.org/gouvernance-ess-definition>

Pour plus d'information sur la gouvernance démocratique dans l'ESS, voir le travail de l'Avisé réalisé avec Démocratie Ouverte sur le sujet :

Démocratie Ouverte. (2021), *La gouvernance démocratique dans l'ESS*.

URL : <http://base.socioeco.org/docs/guide-la-gouvernance-democratique-dans-less-nov-21pdf.pdf>

<sup>32</sup> Institut des Territoires Coopératifs. 9 temps qui nourrissent le processus coopératif. URL : <https://instercoop.fr/portfolio-item/les-9-temps-necessaires-au-processus-cooperatif/>

<sup>33</sup> Institut des Territoires Coopératifs. Panorama des ressources sur la Maturité Coopérative. URL : <https://instercoop.fr/portfolio-item/panorama-ressources-maturite-cooperative/>

<sup>34</sup> Le module de formation développé par Animacoop concernant la gouvernance partagée est à retrouver en suivant le lien suivant : <https://source.animacoop.net/?Module9>

<sup>35</sup> Vignes, R. & Burget, L. (2022), *La gouvernance partagée en 3 principes*. L'Université du Nous. URL : <https://drive.jardiniersdunous.org/s/cLZn8b9FxDsBPfn>

Très vite les modes de fonctionnement doivent être énoncés, voire formalisés. Des outils d'intelligence collective peuvent être mis en place pour garantir la participation de tou-te-s. L'efficacité de court terme ne doit pas primer sur la démocratie. Prendre le temps d'élaborer et de décider ensemble est une règle capitale.

Cet enjeu de modèle de gouvernance peut faire l'objet de travaux de recherche permettant de mieux comprendre et formaliser les problématiques se posant au sein de la dynamique de coopération territoriale.

Le **PTCE NOLA** étudie les enjeux de gouvernance au sein du PTCE à travers le travail d'une doctorante sous contrat CIFRE.

Ensuite, la gouvernance d'une coopération s'anime : c'est l'une des fonctions de l'animation de la coopération territoriale. Elle peut pour cela s'appuyer sur les outils d'intelligence collective (voir partie 3). Elle doit être soutenue financièrement à tout stade de son développement.

## DIVERSITÉ DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

### DÉFINITION

Le modèle socio-économique représente « l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre les activités d'une organisation. Il se caractérise par la structure de coûts et de ressources de l'ensemble des projets portés »<sup>36</sup>.

Les modèles socio-économiques des coopérations territoriales s'appuient sur un triptyque de ressources : le marchand, le non marchand et le non monétaire (voir encadré page 46). Elles développent donc des modèles économiques hybrides qui reposent sur les piliers suivants :

- La vente de biens et de services ;
- Les cotisations ;
- La contribution spécifique de certains membres au fonctionnement collectif ;

<sup>36</sup> Le Rameau (2020), *Fiche Repère. Modèles socio-économiques d'intérêt général*. URL : <https://www.lera-meau.fr/wp-content/uploads/2020/10/LR-ModelesSocio-EconomiquesIG-FicheRepere.pdf>



- Les dons des particuliers (financement participatif, autres) ;
- Les subventions des pouvoirs publics ;
- Les aides provenant du mécénat : fondations et fonds de dotation ;
- Les ressources non monétaires.

Des activités lucratives (vente de biens ou de services) se mêlent donc à des activités non lucratives (qui, pour certaines, peuvent d'ailleurs progressivement devenir lucratives). Cette diversité d'activités doit être prise en compte dans le modèle économique du projet.

Au sein du tiers-lieu Sainte Marthe géré par la **SCIC T.E.T.R.I.S.** (voir page 76), un atelier de réparation-vélo expérimental et gratuit évolue vers une activité partiellement lucrative ou s'intègre dans un programme d'économie circulaire. Au sein du tiers-lieu, les activités se combinent entre elles : l'activité réparation de vélo s'intègre à des programmes de formation et à un programme d'incubation porté par la SCIC. Le tiers-lieu propose aussi un *repair café* permettant aux habitant-e-s de venir réparer leurs meubles, vélos et appareils électroménagers.

Cette question du modèle économique a déjà fait l'objet de multiples travaux, parmi lesquels :

- Les études portant sur les modèles socio-économiques réalisées par le Rameau<sup>37</sup> ;
- L'étude sur les modèles économiques des tiers-lieux réalisée par France Active dans le cadre de sa mission de Centre de ressources DLA Financement<sup>38</sup> ;
- Les enseignements tirés de l'Université éphémère organisée par Tilt et la Fondation Zoein en 2022<sup>39</sup> ;
- Les études produites par l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC)<sup>40</sup>.

Sur la base de ces travaux et des initiatives analysées, on peut classer les modèles socio-économiques en **trois catégories idéales-typiques** :

---

<sup>37</sup> Op.cit. URL : <https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2020/10/LR-ModelesSocio-EconomiquesIG-FicheRepere.pdf>

<sup>38</sup> France Active, Le dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA), (2023),

*Les modèles économiques des tiers-lieux.* URL : <https://www.franceactive.org/wp-content/uploads/2018/03/DLA-Modeles-economiques-des-TL-Fiche-synthese.pdf>

<sup>39</sup> Tilt, Fondation Zoein (2022), *Pour des modèles économiques et des territoires sobres, justes et résilients.* URL : <https://www.calameo.com/serdd/read/00618143254544770a5ce>

<sup>40</sup> Les études de l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) sont à retrouver en suivant le lien suivant : <https://www.ieefc.eu/>

**1. Coopérations territoriales non marchandes** : parmi les coopérations territoriales non marchandes, il y a celles dont les cotisations des membres couvrent les dépenses de la structure. Ces structures ont ainsi de faibles dépenses de fonctionnement. Dans le cadre de cette étude, nous nous intéresserons aux coopérations territoriales non marchandes dont les structures sont en grande majorité dépendantes de financements publics et privés. Ce sont généralement les collectivités territoriales qui en sont les principales financeuses. Ces aides contribuent à financer l'activité de la structure et les investissements indispensables.

C'est le cas du **PTCE Pays de France** qui vise à agir sur le développement territorial du bassin de vie du Pays de France. Son modèle économique actuel repose sur des aides publiques et privés (voir page 126).

**2. Coopérations territoriales marchandes** : les revenus d'activité (vente de produits et de service) constituent la part la plus importante des ressources de la structure. Ils contribuent à financer les dépenses de fonctionnement et dégagent des excédents suffisants pour financer des investissements matériels et immatériels (R&D, équipements, locaux, machines, logiciels, etc.) par des emprunts, des fonds propres ou quasi propres.

Les supermarchés coopératifs et participatifs, tel que **Super Cafoutch** (voir page 140).

**3. Coopérations territoriales hybrides** : il y a hybridation des ressources entre vente de biens et de services, subventions publiques et financements privés (mécénat, financement participatif, autres dons), ressources non monétaires (bénévolat, mise à disposition de locaux et d'équipements, échanges non monétarisés, etc.).

Une majorité des tiers-lieux et des PTCE correspondent à cette catégorie. Parmi les initiatives analysées dans notre démarche, nous pouvons citer **La Butinerie**, (voir page 142), tiers-lieu du bien vivre alimentaire et **T.E.T.R.I.S.** qui agit sur la transition écologique et numérique et repose sur un modèle économique hybride.

Pour compléter cette modélisation, il faut différencier les structures nécessitant des investissements lourds des structures n'en ayant pas besoin.



### Encadré : L'économie non monétaire, soutien indispensable des coopérations territoriales

Les ressources non monétaires des structures de l'ESS reposent sur une imagination et une créativité fortes. Le tableau suivant montre la pluralité des ressources non monétaires mobilisées par les coopérations territoriales :

Type	Contenu	Part dans les coopérations territoriales
<b>Bénévolat</b>	Contribution volontaire en nature et, par principe, sans contrepartie	Animation des coopérations territoriales ; forte contribution à l'émergence des coopérations territoriales et à leur gouvernance ; toute autre fonction
<b>Dons en nature</b>	Dons matériels sans contrepartie	Participent à l'investissement nécessaire pour réaliser des activités
<b>Récupération</b>	Récupération d'équipements et objets nécessaires à l'activité	
<b>Mise à disposition</b>	Mise à disposition de locaux (bail commodat <sup>41</sup> ou autres), d'équipements, de personnel	Ces modalités de soutien sont importantes. La mise à disposition de personnel est souvent réalisée par des structures de l'ESS parties prenantes de la coopération
<b>Échanges</b>	Basé sur la réciprocité, l'échange s'étend à différents domaines : compétences, équipements, matériels, prestations	Cet échange n'est pas toujours formalisé. Des outils peuvent être utilisés dans les entreprises (ex : Le système Barter <sup>42</sup> )

T.E.T.R.I.S. (voir page 76) s'inscrit dans une économie de récupération et d'échanges. Tous les équipements utilisés ont fait l'objet de dons ou d'échanges. Le nettoyage des locaux repose sur les bénévoles ou salarié-e-s qui sont rémunéré-e-s avec la monnaie locale citoyenne, la Martienne, en circulation au sein du tiers-lieu. Ils peuvent l'utiliser pour bénéficier de biens et de services proposés dans le tiers-lieu (repas, vente de produits dans des épiceries éphémères, etc.).

<sup>41</sup> Commodat : prêt d'un lieu par un propriétaire en échange pour le preneur de s'engager à l'entretenir et le rendre dans le même état qu'il lui a été attribué.

<sup>42</sup> Le système Barter est un système de crédit mutualité interentreprises permettant aux entreprises d'un territoire d'échanger entre elles sans toucher à leur trésorerie en euros.

## Encadré : Les apports de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) dans la construction de nouveaux modèles économiques

### DÉFINITION

Le laboratoire Atemis-LIR et l'Ademe définissent **l'économie de la fonctionnalité et de la coopération** comme « un modèle économique qui consiste à concevoir et à produire des solutions qui sont fondées sur l'intégration de biens et de services, associée à la vente d'une performance d'usage et/ou inscrite dans une dynamique territoriale.

La définition et la mise en avant d'une performance d'usage, soit ne plus vendre des moyens, c'est-à-dire des biens ou du temps, mais une valeur servicielle, autorisent le découplage entre la création de valeur et le volume des moyens mobilisés (biens et services). La dimension matérielle de la production peut passer au second plan vis-à-vis de sa dimension immatérielle ».<sup>43</sup>

À titre d'exemple, le projet de **la Butinerie**, tiers lieu au service du bien vivre alimentaire situé à Pantin, s'inscrit pleinement dans cette approche de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (voir page 142).



<sup>43</sup> Ademe (2023), *Développement durable des territoires : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération*.  
URL : [https://bibliothèque.ademe.fr/cadic/989/developpement-territoires-efc\\_201901-note.pdf](https://bibliothèque.ademe.fr/cadic/989/developpement-territoires-efc_201901-note.pdf)

## DIVERSITÉ DES MODÈLES JURIDIQUES

Les formes juridiques les plus couramment adoptées par les coopérations territoriales sont :

- **Le statut associatif** : association loi 1901 déclarée, association non déclarée ou de fait ;
- **Le statut coopératif<sup>44</sup>** : sociétés coopératives de production (SCOP), sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), coopératives de consommateur-riche-s, coopératives d'activité et d'emploi (CAE).

Les quelques éléments d'analyse ci-dessous éclairent les choix de statuts adaptés aux coopérations territoriales :

Statuts	Atouts*	Contraintes*
SCOP	Avantages sociaux pour les salarié-e-s et avantages fiscaux ; priorité dans certains appels d'offres	Difficulté à trouver des investisseur-euse-s du fait de la gouvernance ; statut inadapté pour lever des capitaux importants
SCIC	Multi sociétariat ; multi partenariat ; laboratoire d'expérimentation ; modèle particulièrement adapté aux coopérations territoriales	Pas d'accès au mécénat ; statut fiscal peu avantageux (pas d'exonération d'impôts sur les activités non lucratives, etc.) ; pas de possibilité d'émettre des titres participatifs pour les SCIC SAS
CAE	Accompagnement de proximité ; mutualisation de moyens et projets communs entre entrepreneur-euse-s salarié-e-s	La CAE doit prendre le statut de SCIC si elle veut mener des coopérations territoriales ouvertes à d'autres acteur-riche-s

<sup>44</sup> Pour en savoir plus, consulter notamment le site de la Confédération générale des SCOP : <https://www.les-scop.coop/>.

Nota bene : une coopérative d'activité et d'emploi peut se constituer en SCOP, en SCIC ou coopérative Loi 47. Les coopératives peuvent choisir trois formes juridiques : SA, SARL ou SAS.

<b>Coopérative de consommateur·rice·s</b>	Statut adapté à un projet entrepreneurial collectif où les membres sont à la fois propriétaires et consommateur·rice·s de biens et services	Pas d'association des fournisseur·euse·s à la gouvernance du projet ; statut limité pour lever des fonds de partenaires
<b>Association 1901 déclarée</b>	Régime fiscal ; propice à une gouvernance participative ; Des outils financiers spécifiques tels que le contrat d'apport associatif avec droit de reprise	Pas adapté à la mobilisation des financer·euse·s et à la levée de capitaux
<b>Association non déclarée</b>	Aucune démarche à réaliser ; regroupement informel sans prise de responsabilité légale	Pas de personnalité juridique ; impossibilité d'être financé ou accompagné par un dispositif

\*Il s'agit ici des atouts et inconvénients au regard de l'accompagnement et du financement<sup>45</sup>

D'autres formes juridiques sont plus rarement utilisées dans le cadre de coopérations territoriales :

- Des statuts d'entreprise hors ESS, tels que des sociétés anonymes (SA), sociétés par actions simplifiée (SAS), ou sociétés à responsabilité limitée (SARL) ;
- Des statuts publics-privés comme les sociétés d'économie mixte (SEM) ;
- Le statut public : les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) ;
- Les groupements d'intérêt économique (GIE) ;
- Les associations foncières urbaines libres (AFUL).

<sup>45</sup> Voir notamment : Tiberghien, F (2023), *Avis du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire sur le bilan de la loi ESS de 2014*, URL : <https://www.ess-france.org/avis-du-csess-sur-le-bilan-de-la-loi-ess-de-2014> et Branchu, C., de Crevoisier, L., Muscatelli A., Pelosse, H., (2021), *Les sociétés coopérations d'intérêt collectif (SCIC) et les coopératives d'activité et d'emploi (CAE)*. URL : <https://igas.gouv.fr/Les-societes-cooperatives-d-interet-collectif-SCIC-et-les-cooperatives-d.html>

### Encadré : Les structures juridiques des pôles territoriaux de coopération économique et des tiers-lieux

L'étude menée par le Labo de l'ESS sur les PTCE en 2021 montrait que 52% des PTCE sondés (23 en tout) étaient portés par une structure membre de la dynamique, sans qu'une cellule d'animation *ad hoc* n'ait été créée. Les structures assurant l'animation du PTCE étaient à 71% des associations et à 24% des SCIC ou des SCOP<sup>46</sup>.

Le PTCE Pays de France (voir fiche page 126) a été créée en 2021 sous statut associatif, en préfiguration d'une SCIC.

Selon les données de l'Observatoire des tiers-lieux, en 2023, 51% des tiers-lieux étaient des associations, 19% de SARL, SA et SAS, 11% des collectivités, 7% des SCIC, 2% des SCOP, 2% des universités, 2% des collectifs citoyens et 1% des tiers-lieux portés par un établissement scolaire<sup>47</sup>.

Les coopérations territoriales s'appuient souvent sur plusieurs structures juridiques complémentaires.

L'exemple du projet TERA (voir fiche page 37) en est une illustration. Le projet se développe à travers le maillage de six structures juridiques : deux associations, deux SCIC, une SCI et un fonds de dotation.

<sup>46</sup> Labo de l'ESS (2020), *Relancer les PTCE. Diagnostic et propositions*. URL : <https://www.lelabo-ess.org/system/files/2021-05/2021.05.07%20Relancer%20les%20PTCE%20-%20WEB.pdf>

<sup>47</sup> Observatoire des tiers-lieux (2023) *Les données des tiers-lieux*. URL : <https://observatoire.francetierslieux.fr/donnees/>

## DIVERSITÉ DES STADES D'AVANCEMENT DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

Le cycle d'un projet coopératif se décompose en **plusieurs étapes**<sup>48</sup> :

1. L'émergence ou ante-crétion
2. La création
3. La consolidation
4. Le changement d'échelle

L'émergence d'une coopération territoriale, c'est le temps d'élaboration et de **structuration** du projet : construction du collectif autour d'une vision partagée, définition d'un projet commun ; définition des outils nécessaires pour structurer le projet autour d'une gouvernance participative, d'un modèle socio-économique et d'un modèle juridique. La validation du projet peut s'appuyer sur une expérimentation-test.

Puis viennent les phases de **création**, de **consolidation** et de **changement d'échelle** : c'est le temps de l'**action** à travers le développement d'activités porteuses d'utilité sociale, de la mise en œuvre des moyens humains, financiers, juridiques, techniques nécessaires, d'une mobilisation élargie des parties-prenantes autour du projet porté par la coopération territoriale, de la construction d'un équilibre économique progressif.

La phase de **changement d'échelle** se caractérise à différents niveaux<sup>49</sup> :

- ▶ L'accroissement de la taille de la structure ;
- ▶ La coopération avec d'autres structures ;
- ▶ L'essaimage ;
- ▶ La mise en place d'un réseau ;
- ▶ La pollinisation ;
- ▶ L'influence médiatique et politique.

---

<sup>48</sup> Ce séquençage n'est pas foncièrement différent de celui de projets qui ne sont pas des coopérations territoriales. Voir notamment la cartographie de l'accompagnement proposée par l'AVISE en fonction des stades d'avancement du projet : URL : <https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/cartographie-de-laccompagnement>

<sup>49</sup> Voir Labo de l'ESS (2015) *Les circuits courts de l'économie sociale et solidaire – Tome 2*.  
URL : <https://www.lalabo-ess.org/les-circuits-courts-de-l-economie-sociale-et-solidaire-tome-2>

Les coopérations territoriales sont des démarches vivantes et évolutives. Elles sont des viviers d'initiatives. En phase de création et de consolidation, d'une coopération peut en naître une autre. Les visites apprenantes ont montré l'émergence et la création continue de nouveaux liens et relations de travail qui se construisent, donnant lieu à de nouvelles formes de coopération. C'est la rencontre de femmes et d'hommes, d'associations, d'entreprises, d'élu-e-s ou de représentant-e-s des collectivités locales, qui suscite des projets sur un territoire.

Par exemple, au sein du tiers-lieu Sainte Marthe porté par T.E.T.R.I.S. (voir p. 76) à Grasse, de nouvelles initiatives émergent en permanence, impulsées par des personnes motivées aux compétences diverses et complémentaires. La coopération génère de l'imprévu et ainsi de nouveaux projets qui n'avaient pas été décidés en amont. C'est ce qu'exprime Geneviève Fontaine, membre de l'équipe fondatrice de T.E.T.R.I.S. : « En fait, **ce sont des espaces de possible que tu ouvres**, et tu ne sais pas ce qu'il va se passer. Et tu l'acceptes. C'est aussi ça : une posture. Tu acceptes l'imprévu. Non pas comme quelque chose de négatif qui vient tamponner les projets que tu avais fait, les plans que tu avais montés, mais comme exactement ce qui doit se passer. C'est l'imprévu même si tu es bien sûr obligé de faire un petit peu de cadre des activités. Parce que si tu dis juste venez on verra ce qu'on fera ensemble, les gens ne viennent pas [...] »<sup>50</sup>.

Ainsi, les coopérations territoriales ne se développent pas selon un processus linéaire. Elles fonctionnent selon un processus cyclique, sans cesse en mouvement et en questionnement sur les pratiques et l'action. C'est un processus itératif qui s'alimente, appuyé par la **démarche d'évaluation de l'utilité sociale**<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Robinson, S., (2022) « Rencontre avec Geneviève Fontaine », *L'anthroposcène*. URL: <https://lanthroposcene.fr/2022/06/01/rencontre-avec-genevieve-fontaine-tiers-lieux/>

<sup>51</sup> L'utilité sociale est définie à l'article 2 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

LOI n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (J.O. 1<sup>er</sup> août 2014).

URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296>

## Encadré : L'évaluation de l'utilité sociale : une démarche à accompagner et financer

Plus qu'un moyen de rendre compte de leurs activités, l'évaluation de l'utilité sociale est un outil de pilotage au service des organisations<sup>52</sup>. Les coopérations territoriales génèrent des externalités positives sur les territoires dans lesquels elles agissent et produisent des effets sur les parties prenantes elles-mêmes et leur pratique de la coopération. L'évaluation permet de révéler, mesurer et valoriser ces effets. L'évaluation offre aussi un cadre réflexif afin d'améliorer les pratiques individuelles et collectives, dans une démarche de progrès<sup>53</sup>.

En ce sens, l'évaluation de l'utilité sociale est une approche délibérative (l'évaluation permet de débattre sur ce qui compte ou pas au regard des finalités collectives du projet), multidimensionnelle (elle prend en compte les résultats sociaux, politiques, écologiques et territoriaux révélés par des indicateurs autres que monétaires et quantifiables) et procédurale (c'est une démarche d'amélioration continue qui permet de mettre en mouvement les parties prenantes de la coopération), comme décrit dans les travaux du Mouvement pour l'économie solidaire (MES)<sup>54</sup>.

Nécessaire, ce processus d'évaluation est chronophage et requiert une posture et des outils d'animation spécifique, d'autant plus pour des dynamiques complexes telles que les coopérations territoriales. Cette pratique de l'évaluation doit donc être accompagnée : vis-à-vis de l'approche méthodologique à adopter, des effets à évaluer, des critères à prendre en compte, de la façon d'associer l'ensemble des parties prenantes, etc. Une telle évaluation ne peut être que menée dans une logique de sur-mesure. La multiplicité des formes de valeurs créées par les coopérations territoriales appelle à développer de nouveaux critères d'évaluation, au-delà de ceux purement économiques.

L'évaluation de l'utilité sociale implique aussi d'être financée, notamment dans son fonctionnement. La démarche d'évaluation nécessite un temps de travail conséquent, à la fois en amont (construction de la méthodologie d'évaluation), pendant (évaluation continue de la coopération) et en fin de cycle (restitution de l'évaluation, intégration des enseignements de l'évaluation dans la pratique de la coopération, en interne pour améliorer le processus coopératif et en externe, améliorer les actions de la coopération).

<sup>52</sup> À ce sujet, le Labo de l'ESS, aux côtés de l'Avisé et de la Fonda, propose une approche de l'évaluation de la valeur créée s'appuyant sur 7 prérequis. Pour en savoir plus : Avisé, Fonda, Labo de l'ESS (2019). *ESS et création de valeur – Phase 3*.

URL : <https://www.lelabo-ess.org/ess-et-creation-de-valeur-phase-3>

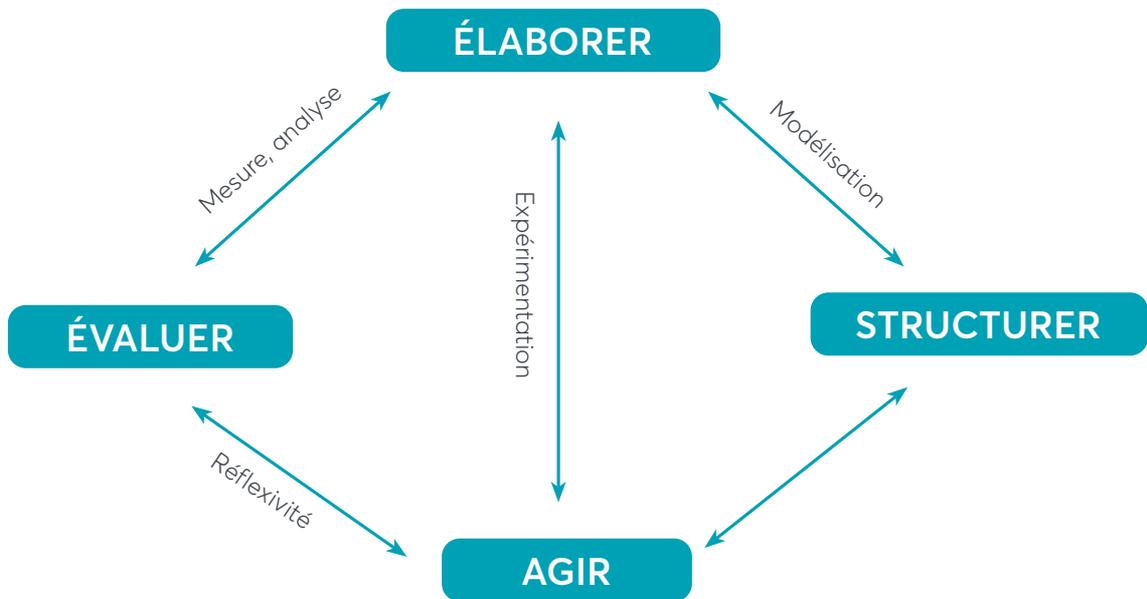
Voir aussi Mounier, B. (2019). L'évaluation de l'utilité sociale comme mesure de la spécificité de l'ESS. *Informations sociales*, 199, 72-79. URL : <https://doi.org/10.3917/inso.199.0072>

<sup>53</sup> Voir les travaux de l'APES à sujet : <https://apes-hdf.org/page-46-0-0.html>

<sup>54</sup> Mouvement pour l'Économie solidaire (2021). Recherche-action : Innovation sociale et citoyenne au service du développement économique vers la transition écologique et solidaire. URL : <https://www.le-mes.org/innovation-sociale-ESS-et-developpement-economique-des-territoires-.html>

Dynamiques vivantes, les coopérations territoriales et les collectifs qui les animent évoluent au gré de l'interaction entre élaboration du projet, mise en œuvre d'actions concrètes, structuration (juridique, économique, mise en place de process, etc.) et évaluation qui permet de sans cesse requestionner les autres paramètres.

### Le développement des coopérations territoriales, un processus cyclique

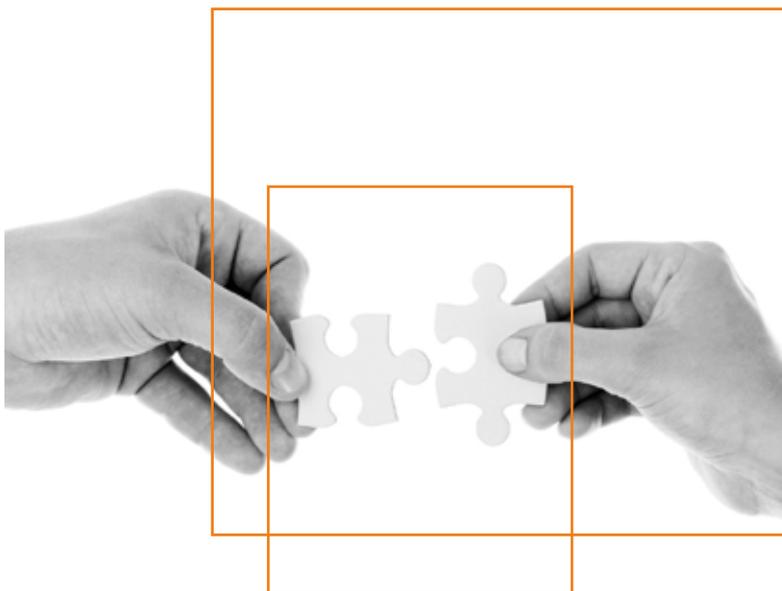


## INTERACTIONS ENTRE LES DÉTERMINANTS D'UNE COOPÉRATION TERRITORIALE

Il existe de fortes interactions entre les différents déterminants des coopérations territoriales. Par exemple :

- Le modèle juridique doit prendre en compte le modèle de gouvernance choisi. Les modes de décision seront intégrés dans les statuts ou le règlement intérieur.
- La capacité à lever des financements (subventions, mécénat, dons) est dépendante de la structure juridique.
- Les statuts juridiques dépendent fortement de l'objet des coopérations territoriales.

Les besoins en accompagnement et en financement des coopérations territoriales diffèrent selon les phases d'émergence et de création/consolidation. C'est pourquoi nous étudierons dans les paragraphes suivants les besoins propres à chaque étape.



## SPÉCIFICITÉS DES BESOINS EN PHASE D'ÉMERGENCE

S'appuyant sur les deux critères de classification proposés précédemment – la référence à un modèle existant et la dimension plus ou moins systémique de la coopération – nous analysons ci-dessous les besoins spécifiques en accompagnement et en financement des coopérations territoriales en phase d'émergence.

### BESOINS COMMUNS À L'ENSEMBLE DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

#### ◆ Besoins communs en accompagnement

Le **collectif** est au cœur du processus de toute coopération territoriale : dans tous les cas, l'animation interne est donc indispensable. Celle-ci émerge des ressources du collectif et est assurée par un-e ou plusieurs bénévoles ou salarié-e-s.

L'émergence des coopérations territoriales nécessite de recourir parfois à un accompagnement à la structuration (par exemple pour la création d'une SCIC ou l'élaboration d'un business plan) et à des expertises métiers (ex : réalisation d'un diagnostic territorial sur la mobilité).

Les fonctions d'animation interne et le recours à des expertises nécessitent tous deux d'être financés.



## ◆ Besoins communs en financement

En phase d'émergence, le tableau suivant fait ressortir des postes budgétaires principaux :

CHARGES		RESSOURCES	
Animation	Bien souvent le plus gros poste de dépenses	Cotisations	Cotisation libre, cotisations prédéfinies
Autres prestations de services	Recours à l'accompagnement à l'émergence ou autres études (de faisabilité notamment)	Dons	Ex. : Financement participatif
Locaux et fluides	Dans le cas où le projet nécessite un local	Vente de biens et services	Ressource souvent limitée, voire inexistante
Assurance	Assurance de la structure et des personnes	Aides publiques	Subventions provenant d'appels à projets ou non
Évènements	Frais de réception et autres (déplacements, etc.)	Aides privées	Aides provenant de fondations, de fonds de dotation, entreprises, etc.
Divers	Achats divers	Ressources non monétaires	Bénévolat, dons matériels, mise à disposition de locaux, de personnel

Les postes généralement les plus importants sont les postes salariés et les locations si la dynamique s'ancre dans un lieu. Les prestations de services pour études et accompagnement nécessitent des financements conséquents qui peuvent être couverts par des dispositifs existants.

Les **revenus d'activité sont souvent limités** au stade d'émergence de la coopération, et ne couvrent pas les charges de fonctionnement.

D'autres besoins de financement peuvent être générés par des expérimentations. En phase d'émergence, après avoir réalisé une étude d'opportunité, il est souvent judicieux de tester un modèle de coopération par l'expérimentation. Une expérience-test consiste à réaliser à un niveau micro un projet d'activités pour vérifier sa viabilité, mais aussi pour roder le fonctionnement d'un modèle innovant. Ce processus entraîne des dépenses variables. Parfois les structures sont appuyées par des incubateurs ou bénéficient d'autres aides (voir partie 3).

Dans le cadre de la création du supermarché coopératif **Super Cafoutch** (voir page 140), l'association décide d'ouvrir à Marseille en 2018 une épicerie-test, nommé le mini-cafoutch. Répliquant en petit le modèle du supermarché, cette expérience-test avait plusieurs objectifs : créer une communauté de consomm'acteur-ric-e-s autour d'un lieu ancré à Marseille ; expérimenter un dispositif de 3 heures de bénévolat par mois sur des tâches diverses ; tester le logiciel de gestion ODOO ; recruter de nouveaux habitant-e-s.

## BESOINS SPÉCIFIQUES EN FONCTION DES FINALITÉS DE LA COOPÉRATION

### ◆ Besoins des coopérations territoriales modélisées

Les coopérations territoriales modélisées sont celles qui font référence à un modèle existant. Elles bénéficient donc le plus souvent d'un environnement spécifique :

- Des réseaux nationaux et/ou régionaux d'appui ;
- Des méthodologies permettant d'aider à créer et à essaimer des initiatives en référence au modèle existant ;
- Des modèles économiques et juridiques déjà éprouvés et dont peuvent s'inspirer les projets en construction, des ressources en commun ;
- Des expériences sur lesquelles s'appuyer ;
- Des dispositifs d'accompagnement et de financement existants et identifiés.

Les porteur-euse-s de projet ont besoin d'accéder aux ressources disponibles, d'être formés aux modèles via une transmission directe de pair à pair (voir partie 3 page 69) et d'être soutenus par des réseaux d'appui de proximité. Pour autant, ces besoins en accompagnement varient d'un modèle à l'autre, notamment en fonction de la nature plus ou moins stricte du modèle suivi. Pour les territoires candidats à l'expérimentation Territoire zéro chômeur de longue durée (TZCLD)<sup>55</sup>, les exigences sont importantes et le modèle à suivre est strict pour être agréé après plusieurs années. *A contrario*, le modèle PTCE est plus souple – s'appuyant avant tout sur la signature d'une charte nationale<sup>56</sup> – de même le modèle « tiers-lieu ».

---

<sup>55</sup> Pour en savoir plus : <https://www.tzclld.fr/>

<sup>56</sup> Cette charte, animée par le Labo de l'ESS, ainsi que la liste des signataires sont disponibles à cette adresse : <https://www.lalabo-ess.org/poles-territoriaux-de-cooperation-economique-ptce-0>

Ces coopérations territoriales nécessitent d'être animées par une ou plusieurs personnes qui, outre les compétences d'animation décrites au paragraphe précédent, doivent être formées aux modèles de référence : histoire, valeurs, méthodologies, outils, etc. Cet outillage est parfois fourni par une « tête de réseau ».

MIRAMAP, mouvement inter-régional des AMAP, a édité un guide de création des AMAP<sup>57</sup> permettant aux porteur-euse-s de projet d'une AMAP de se former à la démarche : charte des AMAP, statuts associatifs, relation entre amapiens et producteurs, fonctionnement (engagements, contrats, modes de paiement, modalités de distribution), outils logiciels existants, feuille de distribution, lettre hebdomadaire, etc.

### ◆ Besoins des coopérations territoriales non modélisées

Les coopérations territoriales non modélisées ne peuvent pas s'appuyer sur des modèles existants pour se développer. Elles sont caractérisées en phase d'émergence par :

- Une finalité commune à trouver ;
- Une longue gestation ;
- Une logique d'expérimentation, voire de recherche-action ;
- La notion de risque sur des modèles nouveaux et expérimentaux ;
- La difficulté à trouver des financements sur des projets incertains.

Leurs besoins portent donc à la fois sur :

- l'aide à la définition du projet collectif : vision partagée, élaboration d'un projet commun, mobilisation de parties-prenantes ;
- la nécessité d'un tiers de confiance garant d'un principe de neutralité ;
- une vision de l'accompagnement qui porte plus sur le collectif et son animation que sur les individus qui le composent.

---

<sup>57</sup> Pour en savoir plus : <http://miramap.org/-Creer-une-AMAP-.html>

## LA COOPÉRATIVE CARBONE – UN OUTIL AU SERVICE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DU TERRITOIRE DE LA ROCHELLE

Les contours de la Coopérative Carbone ont été dessinés dans le cadre du programme « La Rochelle Territoire Zéro Carbone », lauréat de l'appel à projets national Territoires d'Innovation piloté par le Secrétariat général pour l'investissement et opéré par la Banque des Territoires. Pour mener à bien l'ambition de faire de La Rochelle un territoire zéro carbone, il était nécessaire de se doter d'un outil de suivi des projets permettant de suivre la trajectoire zéro émission nette du territoire et d'un outil d'ingénierie indépendant pour accompagner les acteur·rice·s locaux·ales vers cet objectif. C'est la Coopérative Carbone qui joue ce rôle.

À sa création, plusieurs formes juridiques étaient envisagées, dont celle d'une société d'économie mixte (SEM) ou SCIC. C'est finalement cette dernière forme qui a été retenue, pour plus d'indépendance institutionnelle et pour garantir un outillage du territoire plutôt que de la seule collectivité. La Coopérative Carbone a été accompagnée par l'URSCOP Poitou-Charentes sur son modèle économique et sur la construction et mise en place de sa gouvernance.

### CHIFFRES CLÉS (2022) :

- 18** organisations évaluées sur leurs émissions de gaz à effet de serre
- 3** structures accompagnées sur leur trajectoire et stratégie bas carbone
- 2** projets labellisés Label Bas Carbone financés et mis en œuvre
- 1** salon professionnel sur la neutralité carbone organisé à La Rochelle par la coopérative
- 7** salarié·e·s en 2022 et **70** sociétaires (structures publiques, privées et citoyen·ne·s)

### La Coopérative Carbone, un espace de coopération pour la transition écologique

La Coopérative Carbone est ainsi un véritable espace de coopération permettant à des acteur·rice·s varié·e·s d'agir ensemble pour contribuer à la neutralité carbone en Nouvelle-Aquitaine. La coopérative rassemble en son sein les structures fondatrices : la Communauté d'Agglomération de La Rochelle, la Ville de La Rochelle, Atlantech (association portant le parc de transition énergétique sur la commune de Lagord), La Rochelle Université, le Port Atlantique La Rochelle, Alstom, Léa Nature et l'ADEFIP (qui porte la plateforme de financement participatif J'adopte un projet) ainsi que des citoyen·ne·s du territoire engagé·e·s sur les enjeux écologiques.

La gouvernance de la Coopérative comprend un conseil de surveillance présidé par le vice-président de la Communauté d'agglomération de La Rochelle et un directoire, composé de la directrice générale de la Coopérative Carbone et du chargé de la stratégie bas carbone de la Communauté d'agglomération. Par ailleurs, pour faire vivre le processus coopératif, la coopérative a mis en place plusieurs commissions thématiques, choisies par les sociétaires en assemblée

générale. L'objectif est qu'elles soient portées et animées par ces derniers. Parmi les commissions : « forêt bleue » (visant la création de micro-forêts dans les espaces libres et publics des communes de l'agglomération rochelaise), « agriculture et alimentation » et une commission éthique sur la mise en place d'une charte éthique de la coopérative, notamment en lien avec la contribution carbone. L'animation n'est pas simple car chronophage, mais la coopérative peut notamment compter sur ses bénévoles qui lui apportent beaucoup.

Au-delà d'être un espace de coopération, la Coopérative Carbone est elle-même impliquée dans la dynamique de coopération du programme « La Rochelle Territoire Zéro Carbone ». Elle représente d'ailleurs un axe à part entière du programme et participe à la vie de sa gouvernance.

### Les activités de la Coopérative Carbone

La SCIC se donne pour ambition de proposer un cadre éthique à la contribution carbone. C'est aujourd'hui la seule entreprise ESS en France à s'être emparée, de cette façon, du sujet. La coopérative développe ses activités à travers quatre axes. Le premier axe correspond à la génération et vente de crédits carbone pour financer des projets écologiques locaux. La Coopérative Carbone cherche à garantir l'éthique de sa démarche à travers l'évaluation de co-bénéfices apportés par chaque projet accompagné (prise en compte de la biodiversité, de la gestion de l'eau et la prise en compte d'impacts sociaux). Ainsi, la Coopérative Carbone souhaite répondre aux écueils de la « compensation carbone » : le manque de proximité et de suivi. Les trois autres axes de la coopérative sont l'accompagnement et la formation à la réduction d'émissions carbone, la R&D, et l'accompagnement des collectivités qui souhaitent développer des projets semblables à la coopérative sur leur territoire.

### Consolider le modèle économique d'une jeune coopérative

Jeune coopérative, le projet doit encore conforter son modèle économique et le consolider. À son début, la Coopérative Carbone a bénéficié des fonds du programme AGREMOB sur les mobilités durables, lui permettant de lancer des activités d'accompagnement de réduction de l'autosolisme et la mise en place d'évaluation carbone d'offres alternatives. Ce programme s'est terminé en juin 2023.

Si les activités d'ingénierie doivent se focaliser sur le juste temps à consacrer pour accompagner les acteur-riche-s dans leur réduction d'émissions et s'assurer d'une qualité de service et de l'engagement des acteur-riche-s dans l'action, les activités de contribution carbone ont besoin de s'industrialiser pour atteindre la viabilité économique. Aussi, de la R&D reste encore nécessaire pour disposer d'outils de traçabilité et de transparence fiables qui pourront par la suite être mis à disposition des autres territoires, mais les financements ne sont pas trouvés. Enfin, la promotion de la contribution carbone et de l'action territoriale sont nécessaires pour acculturer les acteur-riche-s à un engagement local et coopératif.

## ◆ Besoins des coopérations territoriales systémiques

Les **coopérations territoriales systémiques** sont définies en page 35. Elles se caractérisent par :

- Une dimension stratégique ;
- Une dimension partenariale : le nombre d'acteur-ric-e-s impliqué-e-s y est souvent très important ;
- Le maillage d'acteur-ric-e-s sur le territoire ;
- Une conception souvent complexe.

Les coopérations territoriales systémiques ont des besoins spécifiques en accompagnement et en financement :

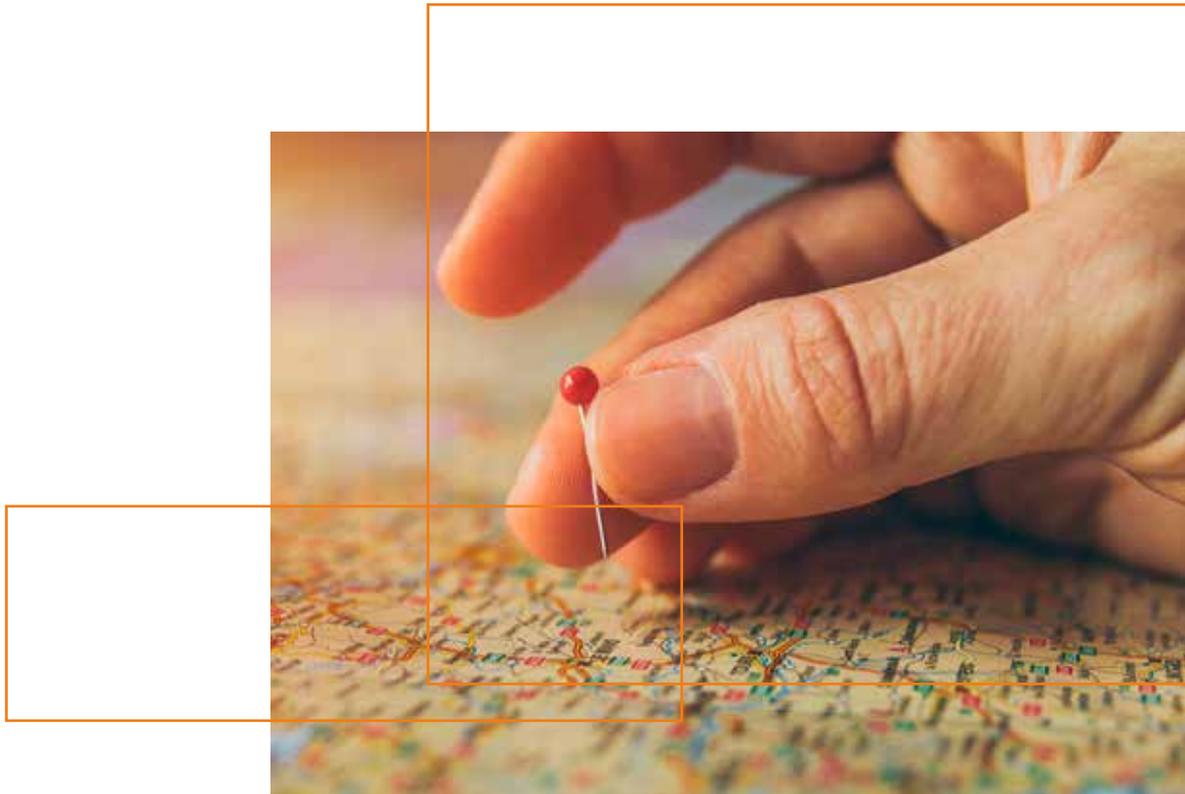
- Un accompagnement à la vision stratégique du projet ;
- Un accompagnement visant à créer des synergies : interconnaissance, maillage des acteur-ric-e-s, construction de projets communs, expérimentations ;
- Une complexité dans la gouvernance (beaucoup de partenaires) ;
- Une connaissance fine du territoire et de ses acteur-ric-e-s ;
- Un accompagnement multiple en phase d'émergence et logiquement coûteux.

## ◆ Besoins des coopérations territoriales ciblées

Les **coopérations territoriales ciblées** visent à apporter une réponse à un ou des besoins précis du territoire, de façon circonscrite. Ces coopérations peuvent par exemple porter sur la création et le développement d'un jardin solidaire, d'une cuisine partagée ou bien de coopérations autour de l'autoconsommation énergétique, de la mobilité alternative et inclusive dans un village, etc.

Les coopérations territoriales ciblées sont caractérisées généralement par :

- Une volonté d'agir en proximité ;
- Une réponse à un besoin spécifique du territoire ;
- Un nombre limité de partenaires ;
- Un lien ténu avec le territoire et ses acteur-ric-e-s.



Concernant leurs besoins en accompagnement et en financement, les coopérations territoriales ciblées ont des besoins communs aux coopérations territorialisées modélisées et non modélisées, dont :

- Une connaissance fine du territoire et de ses acteur-rice-s ;
- L'aide à la définition du projet collectif ;
- La nécessité d'accompagner le collectif et non pas des personnes.



## SYNTHÈSE DES BESOINS DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES EN PHASE D'ÉMERGENCE

Nous avons exploré précédemment en quoi la diversité des coopérations induit des besoins spécifiques en accompagnement et en financement en phase d'émergence.

Le tableau de synthèse ci-après propose une grille de lecture mettant en lien la finalité initiale du projet et les besoins en accompagnement et en financement :

Type	Caractéristiques	Besoins en accompagnement	Besoins en financement
Tout type de coopération territoriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'importance du collectif au cœur du processus de coopération</li> <li>• La durée de l'étape d'émergence, souvent longue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animation interne en continuité par des bénévoles ou des salarié-e-s</li> <li>• Accompagnement à la structuration et à l'expertise métier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement de l'animation interne (besoin permanent)</li> <li>• Financement ponctuel de l'accompagnement à la structuration et à l'expertise métier</li> <li>• Financement éventuel des expérimentations</li> </ul>
Coopération territoriale modélisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet en référence à des modèles existants</li> <li>• Réseaux d'appui nationaux et locaux, centres de ressources existants, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement par des pairs, visites apprenantes, etc.</li> <li>• Partage de ressources</li> <li>• Soutien éventuel des réseaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement de l'accompagnement par des pairs</li> <li>• Financement des réseaux d'appui à l'accompagnement</li> </ul>
Coopération territoriale non modélisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de référence à un modèle existant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiers de confiance</li> <li>• Aide à la définition du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement du tiers de confiance</li> </ul>



Type	Caractéristiques	Besoins en accompagnement	Besoins en financement
Coopération territoriale systémique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions pour transformer le territoire en travaillant sur l'ensemble des enjeux liés à la problématique ou au besoin identifié</li> <li>• Dimension stratégique et partenariale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui stratégique</li> <li>• Animation territoriale en charge de la coopération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement important du dispositif d'accompagnement</li> <li>• Financement d'expériences pilotes</li> </ul>
Coopération territoriale ciblée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Action ne visant pas un impact systémique sur le territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de spécificité dans l'accompagnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de spécificité dans le financement</li> </ul>





## SPÉCIFICITÉS DES BESOINS EN PHASE DE CRÉATION, CONSOLIDATION ET CHANGEMENT D'ÉCHELLE

---

### BESOINS COMMUNS À L'ENSEMBLE DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

L'étape d'émergence a contribué à la construction d'une gouvernance participative. Elle a permis de créer des habitudes de travail communes. Elle a été animée en interne et/ou en externe par une ou plusieurs personnes.

Le passage de l'émergence à la création induit une transformation profonde dans le fonctionnement de la structure. Moment euphorique et attendu, mais aussi de tensions face à toutes les tâches à accomplir. Dans cette étape, l'action est parfois conduite au détriment de l'animation de la coopération territoriale : création d'une cohésion interne, processus de décision collectifs. Ce qui peut être handicapant pour la résilience de la dynamique à plus long terme.

La période de création est souvent appuyée par des financements au lancement de l'activité sur deux à trois ans. En phase de consolidation, la structure devra compter sans ces soutiens financiers spécifiques.

Plusieurs enjeux se posent aux coopérations territoriales en phase de création et consolidation :

- Pérenniser la coopération territoriale : passer le cap des deux à trois ans d'existence ;
- S'inscrire dans le développement du territoire : participer à la transformation du territoire en construisant de nouveaux projets avec des partenariats locaux ;
- Garder la dynamique de coopération avec une gouvernance participative.

La prospection, la recherche et développement, la création de nouvelles dynamiques collectives, l'essaimage sont inhérentes aux dynamiques collectives. Elles nécessitent du temps, de l'accompagnement et des moyens financiers.

#### ◆ Besoins communs en accompagnement

En phase d'émergence, la fonction d'animation de coopération territoriale est centrée sur l'élaboration et la structuration du projet. **En phase de création, cette fonction est nécessairement réajustée.** En interaction avec les structures officielles de la gouvernance (comité de gouvernance, conseil d'administration, conseil d'orientation, etc.), elle joue un rôle d'inter-

face avec toutes les parties-prenantes et s'efforce de garantir la cohésion et de maintenir la dynamique de toute coopération territoriale.

Les coopérations territoriales modélisées peuvent avoir besoin d'échanger avec leurs pairs sur des questions ayant trait à leur mode de gouvernance, leur modèle socio-économique et/ou des questions d'ordre technique.

En phase de consolidation et de changement d'échelle, les coopérations territoriales amorcent de nouveaux chantiers. Une nouvelle fonction devient alors indispensable : celle de **développeur de coopération territoriale**. Cette fonction, assurée en interne ou en externe, prend tout son sens dans les coopérations territoriales systémiques (voir page 27).

### ◆ Besoins communs en financement

#### *En phase de création*

Les coopérations territoriales sont confrontées dans leur création à **des difficultés similaires à toute entreprise de l'ESS** :

- Un besoin en fonds de roulement pour payer les charges inhérentes à l'activité quel que soit le modèle socio-économique. Cette question est à intégrer dans le business plan ;
- Un besoin de financement d'immobilisations matérielles ou immatérielles : locaux (rénovations et équipements), logiciels, prestations diverses (architecte, développeur de solutions informatiques, conception de site internet, etc.).

Le foncier est une problématique commune à la majorité des coopérations territoriales : du terrain pour les jardins partagés, des locaux pour les tiers-lieux, les PTCE, les supermarchés coopératifs, les territoires zéro chômeur de longue durée, etc. Pesant lourd dans les dépenses de fonctionnement, ces prestations s'accompagnent de charges conséquentes en rénovation et en équipements.

#### *En phase de consolidation*

Les **subventions de fonctionnement** sont souvent attribuées pour le lancement des activités. Elles permettent de financer les postes d'animation et autres dans les 3 premières années.

Cette problématique est cruciale pour les coopérations territoriales non marchandes. Elle l'est également pour les coopérations territoriales hybrides qui voient des ressources importantes diminuer au bout de 2 ou 3 ans.

## BESOINS SPÉCIFIQUES EN FONCTION DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

Des enjeux spécifiques du financement de la création et de la consolidation des coopérations territoriales peuvent être identifiés en fonction des catégories de modèle socio-économique déjà répertoriés (page 43).

### ◆ Les coopérations territoriales non marchandes

Ces coopérations territoriales agissent le plus souvent sur un volet social ce qui ne génère pas d'activité économique. Elles pallient souvent l'inexistence ou l'insuffisance du marché ou des pouvoirs publics en réponse à des besoins fondamentaux. Elles reposent souvent sur des expérimentations.

Elles ont donc des besoins de financement très importants pour couvrir les postes dépenses suivants :

- Le personnel salarié ;
- Les prestations de service ;
- Les locaux ;
- Les investissements matériels et immatériels.

Pour les coopérations territoriales non marchandes se pose de façon cruciale la question de la pérennité de leurs actions. Dépendant, pour une part, totalement de financements souvent publics, elles sont soumises aux aléas d'un changement de majorité politique, ou d'arbitrages au profit d'autres priorités.

### ◆ Les coopérations territoriales marchandes

Leurs revenus d'activité, ainsi que leurs ressources non monétaires limitent leur besoin en financement aux outils classiques de la finance solidaire (emprunts, recours à l'épargne solidaire, investissement citoyen).

Pour autant, leur capacité à innover, à s'ouvrir sur le territoire, à penser leur développement dans une approche systémique est tributaire de financements spécifiques.

### ◆ Les coopérations territoriales hybrides

Leurs besoins de financement sont tributaires des revenus que ces coopérations territoriales peuvent générer à travers leurs activités.

L'exemple des tiers-lieux est éloquent<sup>58</sup> : en 2023, 49% du chiffre d'affaires des tiers-lieux provient de subventions publiques. Pour plus de 65% des tiers-lieux, le financement de l'investissement passe par leurs fonds propres et les subventions publiques. 55% des subventions publiques pour l'investissement proviennent de l'Etat (Agence nationale de la cohésion des territoires – ANCT, services déconcentrés de l'Etat etc.). Pour plus de 40% des tiers-lieux, les principales sources de financement du fonctionnement proviennent des subventions publiques, de l'adhésion et des cotisations et de la location d'espaces.

## SYNTHÈSE DE LA CLASSIFICATION DES COOPÉRATIONS EN PHASE DE CRÉATION ET DE CONSOLIDATION

Synthèse des besoins en financement		
Type	Caractéristiques	Besoins en financement
Coopération territoriale non marchande	Certaines ont peu de besoins et sont autonomes mais la plupart sont totalement dépendantes de financements publics ou privés	Financement complet du fonctionnement de la structure et de ses investissements par des subventions publiques ou du financement privé
Coopération territoriale marchande	Les fonds propres et les revenus d'activité couvrent à terme les besoins économiques de la structure. Capacité à recourir à des emprunts pour financer le fonds de roulement et les investissements.	Besoins de financement classiques en phase de création, ne nécessitant pas le recours aux subventions et aux dons à l'exception du développement de projets innovants nécessitant d'être autofinancés ou subventionnés.
Coopération territoriale hybride	Le modèle socio-économique repose sur l'hybridation des ressources.	Besoin de recourir aux outils financiers classiques. Besoin de recourir aux subventions et aux dons.

<sup>58</sup> Observatoire des tiers-lieux (2023) *Les données des tiers-lieux*. URL : <https://observatoire.francetierslieux.fr/donnees/>

Synthèse des besoins en accompagnement		
Type	Caractéristiques	Besoins en accompagnement
Toute coopération territoriale	Nécessité de faire vivre la gouvernance participative et la coordination entre acteur-ric-e-s	Animation de coopération territoriale ayant pour objet de garantir le dynamisme de la gouvernance participative
Coopération territoriale engageant de nouveaux chantiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions pour transformer le territoire</li> <li>• Recherche et développement</li> <li>• Impulsion de nouveaux chantiers</li> <li>• Dimension stratégique et partenariale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animation stratégique</li> <li>• Développement de nouveaux chantiers coopératifs</li> </ul>



Nous avons identifié dans cette partie les besoins spécifiques en accompagnement et en financement des coopérations territoriales au regard de leur diversité.

Ce sont des grandes lignes, des dominantes, qu'il s'agit d'ajuster à la réalité de chaque coopération territoriale : chaque coopération est unique.

Aujourd'hui, ces coopérations territoriales font face à des difficultés en matière d'accompagnement et de financement. Afin de promouvoir ces coopérations, participer à leur développement et ainsi construire petit à petit une société de la coopération, il convient de faire état des outils et dispositifs existants, de spécifier ce qui pourrait être développé en complément, et de proposer des pistes d'action concrètes afin d'apporter des réponses aux problématiques d'accompagnement et de financement des coopérations territoriales. C'est l'objet de la troisième partie.

A vibrant field of orange flowers in the foreground, with a blurred crowd of people in the background, suggesting a community event or festival. The scene is bright and sunny, with green foliage and orange blossoms in sharp focus in the foreground, while the people in the background are out of focus.

# 3.

CLÉS DE RÉUSSITE ET OUTILS  
POUR ACCOMPAGNER  
ET FINANCER  
LES COOPÉRATIONS  
TERRITORIALES

## CHANGER DE MÉTHODES

Changer de méthodes, c'est d'abord être unis au service de la transition écologique juste dans les territoires. C'est prioriser les besoins locaux autour d'enjeux sociaux et environnementaux pris de façon systémique et en associant pleinement les habitant-e-s, les acteur-ric-e-s économiques et sociaux-ales, et les institutions publiques. Ceci implique d'adopter une posture nouvelle pour les structures financeuses, passer de donneur d'ordre à partenaire.

Changer de méthodes, c'est également briser les silos et développer des alliances nécessaires entre structures de l'accompagnement et du financement.

Changer de méthodes c'est enfin agir pour faire émerger des écosystèmes coopératifs territoriaux autour de l'entrepreneuriat coopératif territorial (filières économiques, PTCE, etc.), d'outils visant à la relocalisation de l'économie (monnaies locales citoyennes), de consolidation des réseaux territoriaux de l'ESS dans leur pluralité, de transversalité entre les initiatives en faveur de la transition.



## FAVORISER LES COOPÉRATIONS ENTRE ACTEUR·ICE·S, DANS UNE LOGIQUE DE COMMUN

### ◆ Concevoir les projets de coopérations territoriales comme des communs : un nécessaire changement de posture

Coopérer invite d'abord à sortir des postures. La défense de prérogatives, d'un « pré carré » qui leur incomberait, empêche encore souvent les acteur·rice·s pourtant engagé·e·s pour la même cause de coopérer sainement.

Les catégorisations « financeur·euse », « accompagnateur·rice » ou « porteur·euse de projet » figent les relations dans des conceptions réductrices du rôle de chacun·e et dans des attentes réciproques éloignées des enjeux et contraintes des autres : besoins propres des porteur·euse·s de projets auxquels ne répondent pas les appels à projets trop calibrés qui poussent à la mise en concurrence (voir l'analyse développée page 120 à 122), problématiques rencontrées par les collectivités territoriales dont les fonctions et responsabilités dépassent largement le financement et qui sont confrontées à des temporalités et enjeux de concurrence (politique notamment) ou de cloisonnement (entre services par exemple) spécifiques, etc. Enfermer les « financeur·euse·s » et « accompagnateur·rice·s » dans ces seuls rôles, c'est les assigner à une fonction de support des coopérations.

*A contrario*, il nous paraît essentiel – pour un accompagnement et un financement réussis des coopérations territoriales – de considérer l'ensemble des acteur·rice·s comme des parties prenantes d'un projet partagé dans lequel chacun·e apporte des ressources et participe à la co-construction de ses objectifs et de ses actions.

La perspective des écosystèmes coopératifs territoriaux tels que définis en première partie invite donc à penser le projet coopératif comme un commun. À la lueur des travaux d'Elinor Ostrom, la Coop des communs<sup>59</sup> définit ceux-ci comme la combinaison de trois facteurs :

1. Une ressource en accès partagé ou une incomplétude à combler ou une solution collective à trouver à un problème ;
2. Un système de droits et d'obligations – un faisceau de droits – pour l'accès à la ressource ;
3. Des règles de contrôle et de gestion des conflits – système de gouvernance – pour gérer les ressources quand elles les jugent importantes mais fragilisées, menacées, ou peu développées et lorsqu'elles pensent que,

---

<sup>59</sup> Le travail de la Coop des communs est à retrouver au lien suivant : <https://coopdescommuns.org/fr/vision/>

pour en préserver l'accès, une gestion en communs est plus efficace que des solutions par le marché ou la gestion publique.

Le lien entre coopérations territoriales, communs et transition a fait l'objet de nombreux travaux et expérimentations<sup>60</sup>. L'approche par les communs est notamment pertinente pour travailler la co-construction des politiques publiques dans les territoires. Elle permet de penser conjointement la question écologique, les enjeux sociaux et de gouvernance. L'ouvrage *Communs et économie solidaire* dirigé par Fanélie Carrey-Conte et Philippe Eynaud (op.cit.) fait état d'expériences citoyennes, au croisement des communs et de l'économie solidaire. L'ouvrage conduit aux conclusions suivantes <sup>61</sup>:

- Les initiatives citoyennes peuvent se saisir de questions très complexes et sont à même de gérer les contradictions ;
- Les communs témoignent d'une incroyable force d'invention ;
- Les expériences sont toutes marquées par l'élaboration de dispositifs d'intelligence collective ;
- Ces réalisations concrètes au service de la transition écologique et sociale peuvent et doivent servir de cadre pour la mise œuvre de politiques publiques plus ouvertes à l'implication citoyenne ;
- Leur capacité transformatrice est décuplée par leurs stratégies d'alliances et de mise en réseau.

---

<sup>60</sup> Voir, par exemple :

· La Coop des communs (2023), *Une approche par les communs avec les collectivités locales pour une transition écologique et solidaire*.

URL : <https://coopdescommuns.org/fr/rapport-une-approche-par-les-communs-avec-les-collectivites-locales-pour-une-transition-ecologique-et-solidaire/>

· Fontaine, G. (2019), *Les communs de capacités : une analyse des Pôles Territoriaux de Coopération Economique à partir du croisement des approches d'Ostrom et de Sen*, sous la direction de Hervé Defalvard, Paris, Université Paris- Est. URL : [file:///C:/Users/Elisa/Downloads/TH2019PESC2060%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Elisa/Downloads/TH2019PESC2060%20(4).pdf)

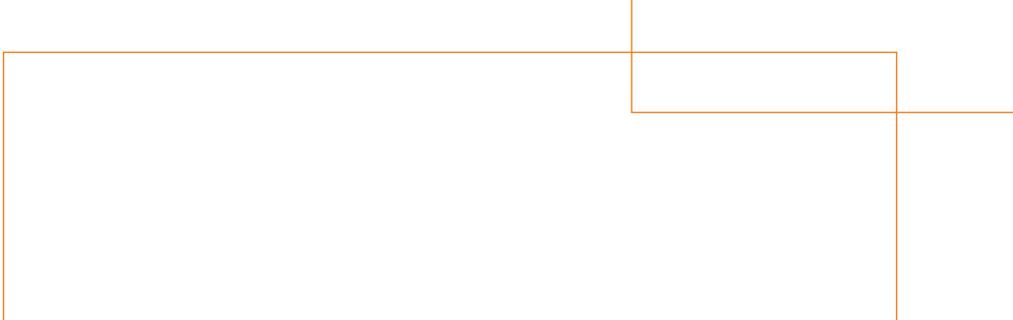
· Coord. Sigrid A., Aurélie B., (2022), *Les communs, un autre récit pour la coopération territoriale*. Ed. Quae, coll. Nature et Société.

URL : <https://www.quae.com/produit/1723/9782759234646/les-communs>

· Dir. Carrey-Conte, F & Eynaud, P. (2023) *Communs et économie solidaire. Récits d'expériences citoyennes pour un autre monde*.

Ed. Les petits matins, coll. Mondes en transitions. URL : <https://www.lespetitsmatins.fr/collections/essais/mondes-en-transitions/311-communs-et-economie-solidaire-9782363833853.html>

<sup>61</sup> *Communs et économie solidaire, Op.cit.*



Cette force d'invention s'exprime par exemple à travers l'initiative **Bouge ton Coq**<sup>62</sup> qui soutient la mobilisation d'habitant.e.s, d'entreprises et de collectivités locales pour apporter des réponses concrètes aux besoins des territoires ruraux : épiceries participatives et centres de santé.

### Principes d'action

- Soutenir les initiatives citoyennes en association avec des partenaires publics et privés locaux, participant à la préservation de communs matériels et immatériels de leur territoire (ex : rénovation d'une école, préservation d'un parc urbain, création d'une épicerie participative, etc.).



---

<sup>62</sup> Pour en savoir plus sur l'initiative Bouge ton coq : <https://bougetoncoq.fr/>

## T.E.T.R.I.S. – UN TIERS-LIEU DÉMONSTRATEUR DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE

La SCIC T.E.T.R.I.S. – acronyme de Transformations Écologiques Territoriales par la Recherche et l'Innovation Sociale – est née en 2015 au sein de la Communauté d'Agglomération du Pays de Grasse. Ce PTCE est issu d'une dynamique territoriale collective, favorisée par la Communauté d'Agglomération, et contribue à perpétuer cette dynamique en jouant un rôle de tiers-lieu ressource, démonstrateur et locomotive pour le territoire. En 2018, le territoire de Grasse est labellisé territoire *French Impact*, la SCIC est alors identifiée comme structure charnière pour la mise en place des activités du projet.

T.E.T.R.I.S. est aujourd'hui installée en bordure du quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) du Grand-Centre de Grasse, au sein du tiers-lieu Sainte Marthe dont elle est gestionnaire. Ce lieu est la propriété d'une congrégation religieuse de femmes, dont T.E.T.R.I.S. a l'usage au travers d'un contrat de prêt à usage (commodat). Il est conçu comme un commun foncier : le lieu est considéré comme un élément du collectif, aussi bien ses bâtiments, que la biodiversité qui le compose. Il se déploie en différents espaces :

- des espaces en lien avec l'agriculture urbaine et l'alimentation durable ;
- des espaces en lien avec le numérique ;
- des espaces d'ateliers et de création, ouverts à la création culturelle ;
- des espaces d'habitation. Un foyer-logement permet l'accueil de jeunes volontaires en service civique et la résidence de salarié.e.s. Les résident.e.s vivent une expérience collective, dans une démarche inspirée par l'économie de subsistance que les ressources du site rendent possible.

Les activités développées à Sainte-Marthe contribuent au dialogue entre deux transitions au sein du territoire de Grasse – la transition écologique et la transition numérique – et est reconnu comme tel. Le tiers-lieu est ainsi labellisé « Fabrique Numérique de Territoire »<sup>63</sup> et reçoit en 2022 le label « manufacture de proximité »<sup>64</sup>. La SCIC porte également l'agrément « jeune entreprise universitaire » délivré par le Ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur<sup>65</sup>.

### CHIFFRES CLÉS (2022) :

9 500 m<sup>2</sup> d'espaces  
12 ETP  
600 000 € de frais de fonctionnement du lieu

<sup>63</sup> Pour en savoir plus : <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/fabriques-de-territoire-582>

<sup>64</sup> Pour en savoir plus : <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/ami-manufactures-de-proximite-644>

<sup>65</sup> Pour en savoir plus : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/la-jeune-entreprise-universitaire-jeu-46467>



Atelier numérique au sein du tiers-lieu Sainte Marthe

La recherche socio-économique est au cœur de l'action de T.E.T.R.I.S. Elle est menée par des « chercheur-euse-s embarqué-e-s », parties prenantes de T.E.T.R.I.S. dont il-elle-s partagent la vision et les valeurs. Il y a une interaction et imbrication constante entre les activités menées et les travaux de recherche, les deux se nourrissant réciproquement. T.E.T.R.I.S. agit également comme un générateur de projets à vocation écologique et solidaire, ayant la possibilité d'incuber des projets qui naissent au sein même du tiers-lieu.

### L'approche par les communs de capacités

T.E.T.R.I.S. développe son action à travers une approche particulière des communs, objet d'une thèse en économie, qui croise économie sociale et solidaire, le développement durable, la justice sociale au sens d'Amartya Sen et les communs. Le commun émerge d'une communauté, comme sujet et au travers des inter-relations qui se créent. Les ressources qui le constituent peuvent être matérielles, immatérielles et intangibles (confiance, convivialité, lien social). Ainsi, au sein du tiers-lieu Sainte Marthe les usager-ère-s développent à la fois des pratiques d'organisation *en* commun et d'organisation *du* commun.

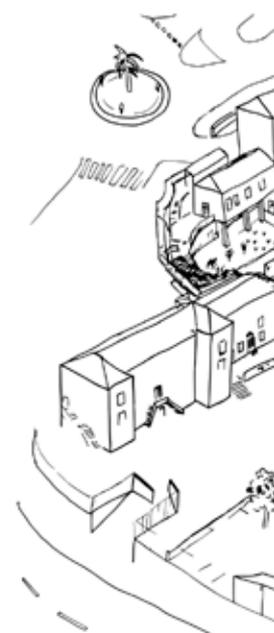
T.E.T.R.I.S. prône la déspecialisation des métiers pour favoriser l'acquisition de savoirs et de compétences transversales et durables, afin d'éviter les silos et de conserver le caractère systémique des projets sur le site. Des réunions hebdomadaires permettent de répartir les tâches entre les personnes présentes sur la journée pour animer le lieu au jour le jour. Les fonctions de chacun-e ne sont pas déterminées à l'avance, même si certaines fonctions sont spécifiques (notamment celle en lien avec la formation professionnelle). T.E.T.R.I.S. s'est dotée d'une monnaie locale interne : la Marthienne, en circulation au sein du tiers-lieu permettant d'accéder aux divers services et produits. Selon cette approche par les capacités, toutes les activités développées sur le tiers-lieu peuvent servir de supports de formation, de sensibilisation et pour des parcours de remobilisation.

## Un modèle économique hybride au service d'une logique d'expérimentation

Le modèle économique de T.E.T.R.I.S. mêle activités marchandes (prestations de recherche, formation, restauration, location de salles pour visioconférences et des espaces de coworking) qui lui assurent un autofinancement à hauteur de 207 000 € (soit environ un tiers du coût de fonctionnement du lieu) et activités non marchandes (activités libres et ouvertes au public : maraichage, ateliers de réparation et de création, médiation numérique ; formation à la reconnaissance et utilisation des plantes aromatiques et médicinales, etc.). La SCIC reçoit des subventions pour les fonctions sociales du tiers-lieu, notamment à travers ses labellisations (subventions de l'ANCT pour ses labels « Fabrique de territoire » et « Manufacture de proximité »), et pour son espace apprenant (subvention de la Communauté d'Agglomération du Pays de Grasse). Les aides publiques dont bénéficie T.E.T.R.I.S. comptent pour près de 400 000 € en 2022. Cela correspond à une année particulière car T.E.T.R.I.S. a obtenu le label « manufacture de proximité » avec une subvention associée. Une partie des postes sont mutualisés avec l'association d'éducation populaire Évaléco, l'une des structures pilote de la création de la SCIC.

L'économie non monétaire est importante : par exemple, le lieu a été intégralement équipé à travers des réciprocités de l'économie circulaire (meubles, matériels informatiques ou matériels pour les ateliers, cuves de récupération d'eau de pluie, les équipements de la cuisine professionnelle).

La SCIC reste attentive aux équilibres de l'hybridation de ses ressources pour ne pas risquer de perdre le sens d'un tiers-lieu d'expérimentation de la transformation écologique territoriale.





Vue d'ensemble du tiers-lieu  
Sainte Marthe



Aménagement des restanques au sein du tiers-lieu Sainte Marthe



Fête des voisins au travail au sein du tiers-lieu Sainte Marthe

## ◆ Développer les synergies au sein de l'écosystème du financement et de l'accompagnement

L'accompagnement et le financement de coopérations territoriales en vue de créer des écosystèmes coopératifs territoriaux requiert également des coopérations territoriales renforcées entre les différent-e-s acteur-ric-e-s de l'écosystème du financement et de l'accompagnement.

### Coopérations entre structures du financement et de l'accompagnement

Les coopérations entre structures du financement et de l'accompagnement ont des impacts multiples. Outre la simplification des démarches pour les porteur-euse-s de projets, elles permettent de poursuivre l'accompagnement jusqu'à la recherche de financement avec des débouchés plus certains et parfois d'augmenter le montant total des financements alloués en fonctionnement ou en investissement.

Cette coopération entre structures de financement est aussi partagée par des acteur-ric-e-s comme **France Active**, en tant que réseau d'accompagnement et de financement (par exemple par l'association territoriale **France Active Franche-Comté**), mais aussi dans des alliances entre structures d'accompagnement et de financement, comme la plateforme de financement participatif **Oko-té** développée en Alsace et en Lorraine par **France Active Alsace** (voir encadré pages 89 à 91).

Au sein du réseau **France Active**, plusieurs associations territoriales témoignent de l'intérêt de développer des activités d'accompagnement en complémentarité de leurs activités de financement pour diminuer les risques financiers notamment. Elles se positionnent ainsi en un véritable réseau d'accompagnement, et assurent aujourd'hui la gestion de 40% des dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) et un tiers des fabriques à initiatives<sup>66</sup>.

**France Active Franche-Comté** soutient notamment, via son « fonds de confiance », en partenariat avec **le PTCE Clus'Ter Jura**, et grâce à un financement hybride provenant aussi de la philanthropie, le « fonds d'impulsion jurassien » dont l'objectif est de soutenir le développement et l'expérimentation de projets collectifs sur le territoire Jurassien en apportant une aide financière et un accompagnement pour tester une nouvelle activité.

Cette synergie entre structures du financement et de l'accompagnement peut également s'étendre au financement participatif, comme en témoigne l'exemple de la plateforme de financement participatif **J'adopte un projet** (voir ci-contre).

---

<sup>66</sup> Le dispositif *Fabrique à initiatives* est un dispositif créé et animé par l'AVISE depuis 2010. Il est porté localement par des structures de l'accompagnement qui accompagnent les acteur-ric-e-s locaux-ales à co-construire avec eux des activités économiques d'utilité sociale à partir d'un besoin, idée ou lieu qu'ils ont identifié. Voir : <https://fabriqueainitiatives.org/>

## J'ADOpte UN PROJET – UNE PLATEFORME DE FINANCEMENT PARTICIPATIF COMME LEVIER DE COOPÉRATION SUR LES TERRITOIRES

J'adopte un projet est une plateforme de financement participatif à l'initiative d'acteur-ric-e-s de l'ESS, qui accompagne et forme les porteur-euse-s de projets dans leur campagne de financement participatif selon un modèle de prescription. Créée en 2014, elle est administrée par l'association Action pour le Développement Economique par la Finance Participative (ADEFIP), dont le siège social est situé à Poitiers (Nouvelle-Aquitaine).

La plateforme est portée par un collectif composé de structures de l'accompagnement et du financement. sept structures en sont à l'origine, autour de la personne de Thibault Cuénoud, enseignant chercheur dans le domaine des finances solidaires, qui est le président de l'association depuis sa création :

- L'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE)
- L'Association Régionale des Cigales de la Nouvelle-Aquitaine
- La Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) Nouvelle-Aquitaine
- Le Crédit Coopératif
- France Active Poitou-Charentes
- La Région Nouvelle-Aquitaine
- L'Union Régionale des SCOP (URSCOP) Nouvelle-Aquitaine

### J'adopte un projet, un accélérateur de coopérations

J'adopte un projet expérimente le faire ensemble en permettant aux acteur-ric-e-s de la finance solidaire, de l'accompagnement et aux collectivités de coopérer ensemble en soutenant des projets de transition écologique et solidaire sur le territoire. La coopération prend ancrage localement à Poitiers, où la plateforme partage ses locaux avec la CRESS Nouvelle-Aquitaine, ATIS et France Active Nouvelle-Aquitaine.

J'adopte un projet accompagne la création d'autres plateformes de financement participatif hors Nouvelle-Aquitaine. J'adopte un projet vient en appui en assurant le portage juridique, technique et réglementaire de l'outil numérique (sous forme de prestation). Aujourd'hui, les plateformes de financement participatif initiées par l'ADEFIP, en plus de sa présence avec J'adopte un projet en Nouvelle-Aquitaine, couvre 21 départements en France : Plateforme Propulsons ! (Pas-de-Calais), Plateforme Okoté (Alsace), Efferve'sens (Région Centre Val de Loire), Xedebat (Pays basque). Ces initiatives permettent d'échanger sur leurs pratiques et de se nourrir réciproquement les uns des autres. Le principe d'abondement participatif initié par la plateforme Efferve'sens (pour 1€ citoyen, la Région Centre Val de Loire abonde 1 €) a par exemple été mis en place en 2023 par J'adopte un projet avec la Région Nouvelle-Aquitaine. Il en a été de même pour la plateforme Okoté qui est à l'origine d'un co-abondement participatif d'organisations

#### CHIFFRES CLÉS (2021) :

82 projets lancés dont 68 financés  
426 000 € collectés au total pour les projets

5 228 donateur-ric-e-s pour 82 € donnés en moyenne

Taux de succès des projets financés :  
83,7 % contre 76 % en moyenne dans les autres plateformes

255 000 € de budget

privées alsaciennes que J'adopte un projet a pu dupliquer avec Coop Atlantique à Limoges par exemple.

Ces plateformes de financement participatif deviennent de véritables outils de coopération au niveau des territoires en permettant le maillage entre différent-e-s acteur-ric-e-s : les citoyen-ne-s, initiateur-ric-e-s de projets en faveur de la transition écologique et sociale, les collectivités mais aussi les entreprises du territoire qui participent à l'abondement participatif sur certaines plateformes (Efferve'sens, Okoté...).

L'association ADEFIP est par ailleurs à l'initiative et participe à d'autres projets en Nouvelle-Aquitaine, tels que la Gare à idées (voir ci-contre), la Coopérative Carbone (voir page 60) et le projet de mobilité durable AGREMOB (aujourd'hui abouti).

### **J'adopte un projet, un outil d'innovation sociale**

J'adopte un projet expérimente l'hybridation des modes de financement solidaire à travers l'abondement participatif (les dons citoyens sont multipliés par les partenaires publics et privés) et à travers une expérimentation avec les monnaies locales. Cette expérimentation est menée au Pays basque avec la plateforme de financement participatif XEDEBAT, créée en 2021. La plateforme contient du contenu bilingue (français, euskera) et pourrait accueillir prochainement des transactions en eusko (monnaie locale). Cette hybridation permet de relocaliser l'économie sur le territoire basque tout en soutenant des projets en faveur de la transition écologique et solidaire. Elle se heurte néanmoins à des problèmes juridiques liés aux réglementations financières en vigueur.

### **L'impact et le modèle socio-économique de J'adopte un projet**

Le nombre de projets accompagnés par J'adopte un projet reste aujourd'hui limité (environ 80 à 100 projets par an). Une augmentation du nombre de projets soutenus par la plateforme nécessiterait plus de ressources humaines, ce qui n'est actuellement pas envisageable avec son budget actuel (255 000 €, les charges principales étant les salaires). La plateforme est aujourd'hui dépendante de subventions publiques (à 53%). Les activités d'essaimage et les commissions prises représentent environ 25% du budget.

La plateforme s'est interrogée sur l'intérêt d'un passage vers un statut coopératif. Celui-ci permettrait de renforcer les fonds propres de la structure et d'étendre les activités de la coopérative à de l'investissement et à du prêt des citoyens. La création d'une telle structure pourrait être mutualisée sur plusieurs territoires. Elle nécessiterait de trouver les partenariats nécessaires et d'en étudier les modalités juridiques et financières.

## Coopérations entre structures de l'accompagnement

La coopération entre structures de l'accompagnement crée une dynamique territoriale et assure une meilleure efficacité du fait de la complémentarité de l'offre d'accompagnement. Elle participe au développement d'un écosystème coopératif territorial.

Le Générateur Bourgogne Franche-Comté illustre une dynamique de coopération entre 6 structures de l'accompagnement (voir p 133).

On peut également citer l'initiative lancée depuis 2021 par 15 acteur-ric-e-s de l'accompagnement et du financement, réuni-e-s pour créer « **la Gare à Idées** »<sup>67</sup> au sein du tiers-lieu en occupation temporaire « La Caserne », situé à Poitiers (qui n'existe plus aujourd'hui).

### LA GARE À IDÉES



La Gare à idées est la première offre commune à l'écosystème de l'accompagnement de l'ESS du Grand Poitiers, coordonnée par la CRESS Nouvelle-Aquitaine. L'objectif est de coopérer pour mieux accompagner en proximité les porteur-euse-s de projets d'ESS sur le territoire ainsi que de rendre visible les compétences, complémentarités et savoir-faire des structures de l'accompagnement. Cette initiative contribue à transformer les pratiques en cassant les silos et à améliorer la lisibilité des offres d'accompagnement pour les porteur-euse-s de projets. Ces accompagnateur-ric-e-s locaux-ales se réunissent mensuellement ce qui favorise l'interconnaissance, leur permet de se tenir informés des actualités de chacun-e et d'articuler leurs offres respectives. L'enjeu aujourd'hui est de faire vivre cet écosystème sans lieu partagé.

### Principes d'action

- Valoriser et soutenir les alliances opérationnelles entre financeur-euse-s public-que-s et privé-e-s et/ou accompagnateur-ric-e-s en faveur de la transition écologique juste dans les territoires : consortium autour de projets communs, appels à projets mutualisés, etc.

### Coopérations sous l'impulsion de la philanthropie

Selon le **Centre Français des fonds et Fondations (CFF)** « les fondations et fonds de dotation s'intéressent de plus en plus à la philanthropie territoriale avec le souhait de contribuer au développement du ou des territoires où ils sont implantés. Cela implique des approches

<sup>67</sup> Voir le dossier de presse du lancement de La Gare à Idées :

<https://www.cress-na.org/wp-content/uploads/2021/11/DP-LA-GARE-A-IDEEES-LANCEMENT-30-11-2021.pdf>



de proximité posant diverses questions d'ordre stratégique et opérationnel, notamment celle des partenariats avec les autres acteur-ric-e-s d'un même territoire »<sup>68</sup>.

Plusieurs expériences en témoignent :

- L'**initiative collective « Racines »**<sup>69</sup> regroupe les acteur-ric-e-s de la philanthropie et du mécénat qui travaillent ensemble pour s'approprier la notion de changement systémique et faire ainsi évoluer leurs pratiques pour transformer durablement la société ;
- Les « **Démarches territoriales** » initiées par la **Fondation de France** (voir ci-contre) ;
- Les fondations territoriales<sup>70</sup> et notamment la **Fondation territoriale des lumières**, fondation territoriale sous l'égide de la Fondation de France, réunissant 10 partenaires. Elle agit sur le bassin minier et contribue à faire émerger des initiatives et entreprises solidaires<sup>71</sup>.



---

<sup>68</sup> Centre français des fonds et fondations (2022), Pénétrons au cœur des expérimentations locales

URL : <https://www.centre-francais-fondations.org/ressource/synthese-penetrons-au-coeur-des-experimentations-locales/>

<sup>69</sup> Pour en savoir plus : <https://www.agiralaracine.fr/>

<sup>70</sup> Pour en savoir plus : <https://www.centre-francais-fondations.org/ressource/fondations-territoriales-pour-une-philanthropie-de-proximite/>

<sup>71</sup> Pour en savoir plus : <https://www.fondationterritorialedeslumieres.org/>

## LA FONDATION DE FRANCE – REPENSER LE RÔLE ET LA PLACE DE LA PHILANTHROPIE AU SERVICE DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

La Fondation de France, née en 1969, agit en faveur de l'intérêt général à travers l'engagement de milliers de donateur-riche-s, fondateur-riche-s, bénévoles et acteur-riche-s de terrain. La Fondation finance de nombreuses actions dans des domaines variés : environnement, éducation, santé, culture, aide aux personnes vulnérables.

La Fondation de France s'interroge régulièrement sur sa manière de financer les projets, sur sa méthode et sa posture. Jusqu'en 2013, la Fondation de France sélectionnait les projets financés très majoritairement par le biais de programmes thématiques. En parallèle, les fondations abritées en son sein fonctionnaient également de façon indépendante. La même année, la Fondation de France innove avec le programme « Dynamiques territoriales »<sup>72</sup> et lance des « appels à idées », en accompagnant et finançant des projets issus d'idées de citoyen-e-s dans les territoires. Résultat : 400 idées accompagnées, devenues ensuite projets, qui ont été financés pour 20 millions d'euros. Forte de cette expérience, la Fondation de France continue ses réflexions sur sa démarche de financement, en s'interrogeant notamment sur la visée transformative de projets soutenus dans les territoires.

En 2020, la crise sanitaire transforme les manières de faire. De l'urgence de cette crise, naissent de nouvelles coopérations et solidarités. Elle donne de la visibilité à des personnes qui passaient alors sous les radars des démarches de financement : les collectifs informels, les habitant-e-s, les fonctionnaires qui se sont fortement mobilisé-e-s pendant la crise sanitaire. Cette expérience a poussé la Fondation de France à repenser son rôle pour permettre à ces personnes de se mobiliser dans la durée, dans le cadre d'une approche systémique du changement, en s'attaquant aux causes profondes des enjeux sociétaux.

À l'été 2020, le programme « Inventer demain »<sup>73</sup> est lancé et constitue une profonde transformation stratégique pour la Fondation et ses fondations abritées. Fonctionnant sur deux axes – un axe « acteur-riche-s clés du changement » (repérage et accompagnement d'acteur-riche-s clés porteur-euse-s de solutions nouvelles) et un axe « démarches territoriales » – le programme a pour objectif de faire émerger de nouvelles solutions dans les territoires lourdement touchés par la pandémie et ses effets collatéraux. Il vise à favoriser tant les coopérations que le pouvoir d'agir des individus. L'axe « démarche territoriale » ne consiste plus en des appels à projets mais se déploie à travers un repérage effectué par les bureaux régionaux de la Fondation (fondations régionales) qui s'appuient sur des associations, des collectifs informels, et toutes les personnes souhaitant s'engager. Les fondations régionales ont donc pour rôle de favoriser l'émergence de solutions nouvelles adaptées aux défis du territoire.

<sup>72</sup> Pour en savoir plus : <https://www.fondationdefrance.org/fr/dynamiques-territoriales>

<sup>73</sup> Pour en savoir plus : <https://www.fondationdefrance.org/fr/inventer-demain>

## La démarche territoriale de la Fondation de France Méditerranée

L'action de la Fondation de France Méditerranée constitue un exemple éclairant des nouvelles modalités de financement décrites précédemment. Elle a sélectionné cinq territoires à échelles géographiques différentes, territoires fragiles – en situation de crise ou ayant subi de forts chocs structurels ou conjoncturels – avec des enjeux d'intérêt général importants : les Cévennes, l'Aude, Nice et la vallée de la Roya, Briançon et le quartier de Noailles à Marseille.

La mise en œuvre de l'axe « démarches territoriales » de la Fondation de France Méditerranée diffère du financement classique de projet : la Fondation assure un rôle de financeuse mais aussi d'accompagnatrice. Elle vise à soutenir sur la durée une démarche de coopération entre des acteur-ric-e-s de nature différente, allant ainsi au-delà du financement ponctuel d'un projet spécifique. C'est donc la démarche de coopération même qui est encouragée, accompagnée et financée. La Fondation facilite, agit comme un tiers de confiance et assure une fonction de médiation. Elle intervient dans une logique de sur-mesure, selon les territoires accompagnés. Pour cela, elle s'entoure des acteur-ric-e-s du territoire (associations, autres acteur-ric-e-s du financement, public-que-s ou privé-e-s) en favorisant le fait que les associations et habitant-e-s soient les moteurs de la démarche. Son action ne s'incarne pas directement par un financement ; elle organise d'abord un diagnostic partagé avec les acteur-ric-e-s locaux-ales, puis encourage, facilite, accélère des processus de coopérations, qui eux-mêmes ensuite font émerger des projets, auxquels la Fondation de France apporte alors un soutien financier.

### Témoignage de Cécile Malo, sur l'accompagnement du quartier de Noailles dans le cadre de « démarches territoriales » :

*« Marseille a été lourdement impactée par la pandémie. Dans certains quartiers, c'est à une crise humanitaire qu'il a fallu faire face. Mais cette crise sans précédent a aussi fait émerger, en quelques heures, de nouvelles solidarités, entre habitant-e-s, entre personnes engagées dans des entreprises, des institutions, avec la promesse de se revoir ensuite et d'inventer de nouvelles réponses, de nouvelles façons de faire. Dans le quartier populaire de Noailles, tristement célèbre depuis l'effondrement de deux immeubles en 2018, la Fondation de France Méditerranée apporte son soutien à la réhabilitation du quartier, en se plaçant aux interstices de l'action publique. Ses équipes accompagnent la structuration d'un collectif d'associations locales, en lien étroit avec les pouvoirs publics ; sa posture de tiers de confiance, sa mobilisation sur le temps long, sa capacité à fédérer, son agilité en termes de financement constituent des atouts indéniables pour le développement de ce territoire. »*

Cécile Malo, Responsable Transformation et Territoires à la Fondation de France

## Coopérations entre collectivités locales

La coopération entre collectivités locales pour soutenir les acteur-ric-e-s de l'ESS est possible par plusieurs biais. En témoigne le dossier du **Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire (RTES)** intitulé « La transversalité des politiques d'économie sociale et solidaire »<sup>74</sup> qui rappelle que de nombreuses compétences sont partagées entre différents niveaux de collectivités ce qui implique une coopération entre ces échelons (par exemple dans le cadre de la contribution des intercommunalités au volet ESS des schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation – SRDEII) et souligne le rôle d'orchestration joué par les intercommunalités vis-à-vis de leurs communes membres.

### Principes d'action

- Assurer le portage politique de la transition dans les collectivités locales à travers une organisation et une approche transversale multiservices et multithématiques.

## AGIR À L'ÉCHELLE DU TERRITOIRE POUR DES ÉCOSYSTÈMES COOPÉRATIFS TERRITORIAUX

Les écosystèmes coopératifs territoriaux (ECT) en sont encore au stade d'émergence. Ils sont la résultante d'un changement de posture, d'alliances et de synergies entre les différentes parties-prenantes d'un territoire pour sa transformation ; c'est le rôle des coopérations territoriales systémiques (cf. partie 2, page 35) : PTCE, TZCLD, monnaies locales citoyennes, dynamiques collectives animées sur les territoires de Grande-Synthe et de Loos-en Gohelle. Ces coopérations territoriales sont animées par une démarche de transformation systémique du territoire avec une entrée généraliste (**TERA, BFC en transition**) ou thématique (**Coopérative Carbone, PTCE Pays de France**).

Ces coopérations utilisent plusieurs leviers :

1. L'identification des besoins du territoire en s'appuyant sur des diagnostics territoriaux ;
2. Le maillage entre acteur-ric-e-s autour d'objectifs partagés ;
3. La mise en œuvre d'une gouvernance multipartite autour d'un projet commun ;
4. La mise en œuvre des moyens adaptés au projet ;
5. La réalisation d'expérimentations pilotes dans des territoires.

Les ECT s'appuient sur les pouvoirs publics locaux. Ils nécessitent de structurer et mener des plans d'action élaborés et pilotés par des instances de gouvernance partagée. Ces plans d'actions s'appuient notamment sur des projets économiques mutualisés : filières économiques, PTCE. Ils s'appuient sur des outils concourant à la richesse des territoires comme les monnaies locales citoyennes.

---

<sup>74</sup> RTES, Kit MunicipalESS « La transversalité des politiques d'économie sociale et solidaire »

URL : <https://www.rtes.fr/system/files/inline-files/Fiche23.pdf>

Mais l'émergence des ECT passe aussi par le dépassement d'approches sectorielles vers une approche systémique. Le travail inter-réseaux et inter-acteur-ric-e-s est de ce point de vue indispensable.

### ◆ Rôle des pouvoirs publics dans les écosystèmes coopératifs territoriaux

Les pouvoirs publics ont un rôle majeur à jouer dans la transition dans les territoires :

- Développer une vision partagée de la transition ;
- Développer des projets de territoire ;
- Co-construire des plans d'action en faveur de la transition.

Ils disposent de nombreux dispositifs, parmi lesquels : le Plan climat-air-énergie territorial (PCAET), le plan alimentaire territorial (PAT), les Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD), les territoires à énergie positive (TEPOS). Les contrats de relance et de transition écologique (2020-2026) initiés par l'Etat comme outil intégrateur des politiques de transition écologique n'ont pas été partout couronnés de succès<sup>75</sup>, restant malheureusement parfois vécus comme une démarche injonctive ne permettant pas de mettre autour de la table toutes les parties-prenantes.

Si le rôle et l'impulsion de l'Etat et des collectivités locales est indispensable, il doit néanmoins s'appuyer sur une **co-construction des politiques publiques**<sup>76</sup>. Des expériences inspirantes ont été menées par des villes durables qui ont construit les **référentiels des villes pairs**<sup>77</sup>. Ainsi, la Fabrique des transitions identifie plusieurs leviers à la coopération dans son étude<sup>78</sup>:

- Créer et renforcer les conditions d'engagement, ici et maintenant ;
- Agir en coopération, tenir le cap et la durée collectivement ;
- Agir de façon systémique, impliquer les acteur-ric-e-s et élargir le périmètre progressivement ;
- Évaluer la valeur créée, s'intéresser aux effets de l'action sur le temps long.

---

<sup>75</sup> Corrèze-Lénéé, P et al. (2022), Bilan d'étape du déploiement des contrats de relance et de transition écologique.

URL : <https://igas.gouv.fr/Bilan-d-etape-du-deploiement-des-contrats-de-relance-et-de-transition.html>

<sup>76</sup> RTES (2019), Point de repère ESS « la co-construction des politiques publiques »

URL : [https://www.rtes.fr/system/files/inline-files/Reperes\\_Coconstruction\\_2022\\_Web.pdf](https://www.rtes.fr/system/files/inline-files/Reperes_Coconstruction_2022_Web.pdf)

<sup>77</sup> IE-EFC (2019), Atelier « villes pairs et territoires pilotes de la transition »

URL : <https://www.ieefc.eu/ressource/referentiel-de-latelier-villes-pairs-territoires-pilotes-de-la-transition/>

<sup>78</sup> La Fabrique des transitions (2023), Coopérer entre collectivités et acteurs de l'ESS au service d'une transition systémique : la voie de la diplomatie territoriale ? URL : [http://fabriquedestransitions.net/bdf\\_initiative-32\\_fr.html](http://fabriquedestransitions.net/bdf_initiative-32_fr.html)

## VILLE ET EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG – LA CONSTRUCTION D'UNE CO-RESPONSABILITÉ DE TERRITOIRE

Depuis de nombreuses années, la Ville et Eurométropole de Strasbourg misent sur la coopération avec les acteur·rice·s qui composent leur territoire et font le choix de l'intelligence collective pour construire le présent et l'avenir de celui-ci.

En imaginant dès 2010, un Conseil de l'Économie Sociale et Solidaire, les collectivités et la CRESS Alsace ont impulsé le dialogue et la co-construction de la politique locale entre les acteur·rice·s du territoire. Depuis, ce sont plusieurs dizaines de projets de coopération qui ont été imaginés, impulsés, pilotés et réalisés au service d'un territoire 100% apprenant autour des enjeux de la transition écologique, de l'inclusion par l'accès à l'emploi, de l'entrepreneuriat, de la santé et du bien-être, de la rénovation thermique des bâtiments, du financement participatif...

### La coopération, une pratique au service d'un territoire « 100% apprenant »

La pratique de la coopération au sein du territoire de Strasbourg et de l'Eurométropole s'infuse aussi dans les actions suivantes :

- La Ville et l'Eurométropole ont porté la démarche « Territoire 100% apprenant » dans le cadre du programme *French Impact* lancé en 2019<sup>79</sup>. À travers ce programme, les acteur·rice·s du collectif ont dessiné trois thématiques de travail pour guider leur action sur le territoire : la transition écologique, l'inclusion par l'accès à l'emploi et par l'entrepreneuriat et l'amélioration de la santé et du bien-être. Ce travail était né au préalable dans le cadre d'un programme européen de type Urbact intitulé « Boosting social innovation », les acteur·rice·s ont poursuivi le chemin de la coopération. Ce territoire 100% apprenant se réunit désormais au sein d'un comité de pilotage, animé par un poste financé notamment par l'Eurométropole de Strasbourg. Parmi ces acteur·rice·s, on retrouve la SCIC Cooproduction, la SCIC Régie des écrivains, France Active Alsace, le PTCE Kaleidoscoop, Emmaüs Mundo, Activ'Action et la collectivité.
- La Ville et l'Eurométropole ont participé à la création du PTCE « Ensemble Ecorénovons Strasbourg & Eurométropole » – dédié à la structuration d'une filière locale de rénovation énergétique – auquel elles sont toujours associées.

### CHIFFRES CLÉS (2023) :

600 acteur·rice·s, 60 agent·e·s et 30 partenaires institutionnels rassemblés au sein du Conseil de l'ESS

Une centaine de participant·e·s par plénière

13 acteur·rice·s structurant·e·s de l'ESS financé·e·s par an (CRESS, URSCOP, France Active Alsace...)

La Ville et l'Eurométropole sont sociétaires d'une dizaine de SCIC

<sup>79</sup> Pour en savoir plus : <https://www.le-frenchimpact.fr/Labelisation/strasbourg-eurometropole>

- La Ville et l'Eurométropole construisent les modalités de présélection de leurs marchés publics de façon à promouvoir les coopérations entre candidat-e-s. C'est par exemple le cas avec l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) « Archipel 2 », qui vise à faire coopérer des promoteur-ric-e-s immobilier-ère-s avec des acteur-ric-e-s de l'ESS, de la coopération européenne et des acteur-ric-e-s de la transformation environnementale. Dans cet AMI, les promoteur-ric-e-s immobilier-ère-s doivent réserver 25% de la surface de plancher de leur future construction à des acteur-ric-e-s de l'ESS. Pour faciliter ce processus, les modalités de l'AMI ont permis une phase d'interconnaissance entre promoteur-ric-e-s et acteur-ric-e-s de l'ESS sélectionné-e-s, ainsi que des séances d'accompagnement pour que les acteur-ric-e-s précisent leurs projets ou puissent se regrouper entre eux. L'accompagnement du modèle économique des projets est fait par France Active Alsace.
- L'Eurométropole a participé à la création en 2020 de la plateforme de financement participatif Okoté. Cette plateforme est née de la volonté de l'Eurométropole de Strasbourg de se doter d'une plateforme avec un ancrage territorial fort. L'idée d'une plateforme de financement participatif provient d'une visite apprenante effectuée à Milan dans le cadre du programme européen Urbact. Okoté utilise le support juridique et technique de « J'adopte un Projet » en Nouvelle-Aquitaine. Elle a la particularité de s'appuyer sur le principe de triple abondement : pour 1 € citoyen versé, la collectivité abonde également 1 €, de même pour les entreprises du territoire partenaires de la plateforme pour 1 €. Ce principe permet de créer un écosystème autour d'un projet et stimule ainsi un engagement très local. Okoté agit également comme un outil au service de l'animation territoriale et participe pleinement à créer des dynamiques de coopération sur le territoire, entre citoyen-ne-s, acteur-ric-e-s économiques locaux-ales et collectivités.

En étant actrices et promotrices de la coopération, la Ville et l'Eurométropole de Strasbourg interrogent leurs pratiques en matière de politiques publiques locales. La pratique de la coopération implique un changement de posture, à la fois de la part des élu-e-s et agent-e-s des collectivités et donne place à la discussion et à l'écoute. Ces pratiques s'expérimentent chaque jour, avec chacune des parties prenantes du « Territoire 100% apprenant ».

*« La coresponsabilité consiste en un état d'esprit commun, une manière d'appréhender le territoire avec une vision et une gestion partagées de l'écosystème et des projets. À Strasbourg, nous portons avec force la volonté de co-construire et de co-porter les politiques publiques de l'économie sociale et solidaire avec celles et ceux qui les portent sur le terrain, dans leurs actions et leurs projets. Co-construire une politique nécessite de refuser l'immédiateté et de s'inscrire dans le temps long. Mais elle permet d'être plus efficiente, plus cohérente, mieux portée sur le terrain, mieux acceptée car elle répond plus fortement aux attentes de nos concitoyens.*

*La co-responsabilité de territoire nécessite pour les élus comme pour les partenaires une posture d'écoute, de confiance réciproque, de partage d'informations. Elle peut être poussée jusqu'à la cogestion, ce qui est le cas sur le territoire 100% apprenant : le programme européen Boost'Inno dont il est issu a été le ciment de notre vision commune sur le développement de l'écosystème de l'innovation sociale à Strasbourg, les projets et outils nécessaires, les manques auxquels remédier. Nous avons tout construit autour d'une stratégie et d'un plan d'action co-écrits, répartissant la charge de travail entre tous, chacun à sa place. Les décisions sont prises collectivement, les*

moyens, notamment financiers, sont recherchés au fur et à mesure que les membres de l'écosystème prennent en charge un travail pour le compte du collectif.

Le fonctionnement n'est pas figé, il est réinterrogé continuellement, avec l'idée constante que nous cherchons à toujours mieux coopérer, gérer nos dissensions quand elles existent. La co-responsabilité implique un grand respect entre les membres qui composent le collectif, une égalité entre toutes et tous : il n'y a pas de chef, la collectivité n'y a pas un rôle prépondérant. Elle devient un acteur facilitant. Si une décision formelle et fondamentale doit être prise comme la stratégie et le plan d'actions pour l'innovation sociale, chaque acteur impliqué sollicite les instances décisionnelles de son organisation.

Bien sûr, la coresponsabilité de territoire, comme la co-construction dont elle découle, ne se construit pas en un jour. Elle nécessite un groupe motivé, soudé, qui souhaite amplifier ses pratiques de coopération, poser une vision commune, dépasser le quotidien, un engagement personnel de ses membres : c'est toujours un investissement en temps, en réflexion, en implication humaine et de labeur. C'est dans cet état d'esprit que nous avons créé à Strasbourg la plateforme Okoté, les Matinales DémocroiséESS (espace d'accueil inconditionnel pour les porteur-euse-s de projet), les séances d'entraide, notre système de voyages apprenants... en nous engageant pour la suite ! »

Antoine Dubois,  
Vice-Président de l'Eurométropole de Strasbourg en charge de l'ESS



Conseil de l'ESS de la Ville et Eurométropole de Strasbourg en format de travail « world café »



## ◆ Développer les filières économiques dans les territoires

Depuis 10 ans, des filières économiques sont portées par les acteur-ric-e-s de l'ESS en faveur de la transition : l'économie circulaire, l'alimentation durable et l'agroécologie, la mobilité, le numérique, le textile, la culture, la silver économie et le tourisme.

Le **PTCE NOLA** agit sur deux filières : l'alimentation durable et l'agroécologie, l'économie circulaire et le réemploi. Il accompagne les acteur-ric-e-s de la filière du réemploi, recyclage et économie circulaire de son territoire en s'appuyant sur ses tiers-lieux.

Le rôle des collectivités territoriales est déterminant pour soutenir le développement de ces filières d'avenir en faveur de la transition. La structuration des filières peut se faire au sein d'une SCIC, outil approprié à la mobilisation d'acteur-ric-e-s à l'échelle territoriale.

La démarche passe par la réalisation de diagnostics territoriaux permettant d'identifier les filières économiques répondant à des besoins prioritaires, les acteur-ric-e-s susceptibles de s'y impliquer, la structuration éventuelle à mettre en œuvre. L'accompagnement peut être réalisé par un ensembleur (voir l'exemple du **PTCE NOLA**), une collectivité territoriale, un établissement public, une structure de l'ESS.

C'est ce que le **RTES** développe à travers la réalisation d'un guide à destination des collectivités souhaitant mettre en place et animer une stratégie de filière de territoire avec l'ESS<sup>80</sup>.

Par ailleurs, **ESS France** donne les références dans son infographie des secteurs et filières dans l'ESS<sup>81</sup>.

### Principes d'action

- Favoriser l'accès au foncier et accompagner la création de lieux mutualisés au service d'une filière (stockage, vente, etc.).
- Soutenir la création de SCIC, fédérant des acteur-ric-e-s autour d'une filière économique.

<sup>80</sup> RTES (Septembre 2023), RepèrESS, « Filières & ESS, le rôle des collectivités dans la structuration de filières locales avec et pour l'ESS »

URL : <https://www.rtes.fr/system/files/inline-files/Rep%C3%A8rESS%20Fili%C3%A8res%20%26%20ESS%20-%20VFinale.pdf>

<sup>81</sup> ESS France (2022), Atlas commenté de l'ESS, « Secteurs & filières dans l'ESS ».

URL : [https://www.ess-france.org/system/files/inline-files/ESS%20France\\_Atlas%20infographie\\_4%20%281%29.pdf](https://www.ess-france.org/system/files/inline-files/ESS%20France_Atlas%20infographie_4%20%281%29.pdf)

## ◆ Vers des réseaux de l'ESS interconnectés pour des ECT

De nombreux réseaux de l'ESS ont un rôle important dans la structuration des coopérations territoriales et à l'émergence des écosystème coopératifs territoriaux. Généralistes ou thématiques, ils agissent à l'échelle nationale ou territoriale :

### ▶ Des réseaux généralistes de l'ESS

Nationaux : le **RTES**, **ESS France**, le **MES**, la **Fabrique des transitions**, l'**Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (IE-EFC)**, etc.

Territoriaux : les **pôles ESS** comme en Bretagne, les **Chambres régionales de l'ESS** (Cress), l'**APES**, etc.

### ▶ Des réseaux thématiques

Nationaux : le **Coorace**, **France Tiers-lieux**, l'**Association Territoire zéro chômeur de longue durée**, **MIRAMAP**, le **Réseau Cocagne**, etc.

Territoriaux : la **Coopérative Tiers-Lieux** en Nouvelle-Aquitaine, le réseau des **AMAP en Provence**, etc.

Ces réseaux sont des structures d'appui aux coopérations territoriales, sous leurs formes modélisées ou non. Ils peuvent intervenir notamment pour accompagner l'émergence de coopérations territoriales, structurer des réseaux territoriaux (comme la création d'un réseau régional des tiers-lieux), travailler au développement de filières économiques et bien sûr outiller les coopérations (comme le fonds de ressources de l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée<sup>82</sup>). Ces réseaux eux-mêmes peinent à trouver des financements et voient parfois leurs activités menacées.

Le **MIRAMAP**, mouvement interrégional des **AMAP** n'a que 4 salarié-e-s, bien trop peu pour développer un inter-réseaux autour d'enjeux multiples : installation des paysan-ne-s en **AMAP**, accès au foncier agricole, accessibilité des **AMAP** pour tou-te-s.

## Principes d'action

- Assurer un soutien structurel aux réseaux de l'ESS qui ont pour mission d'accompagner et de développer des coopérations territoriales.
- Créer des espaces d'échanges de pratiques entre réseaux de l'ESS sur des thématiques communes. Par exemple : faire coopération, les modèles économiques et juridiques au service de la coopération.

<sup>82</sup> Voir : <https://etcltd.fr/les-documents/>

## ◆ La société civile actrice de la coopération sur les territoires

Certains projets sont initiés par la société civile ; véritables projets de territoire, ils s'attachent à répondre aux besoins en s'appuyant sur les habitant.e.s et en développant leur pouvoir d'agir. C'est le cas de **TERA** (voir page 37), mais aussi de la dynamique Territoires d'expérimentation portée par le **Mouvement Colibris**.

### ZOOM SUR LE PROGRAMME TERRITOIRES D'EXPÉRIMENTATIONS DU MOUVEMENT COLIBRIS<sup>83</sup>

Le **Mouvement Colibris** est un mouvement citoyen qui œuvre à l'émergence d'une société écologique, solidaire et radicalement différente.

Persuadé que l'échelle locale est déterminante pour la réalisation de la transition écologique, sociale et démocratique et que la coopération de l'ensemble des acteur-ric-e-s du territoire est essentielle, le **Mouvement Colibris** a initié en 2020, un projet pilote « Territoires d'Expérimentations » avec une dizaine d'organisations nationales engagées dans les transitions locales (ATD Quart Monde, Emmaüs, Terre de Liens, Villes en Transitions, Attac, l'Avisé, Démocratie Ouverte, Fréquence Commune). Trois territoires sont accompagnés depuis 2021, le dernier étant accompagné depuis février 2022 : Kembs dans le Haut-Rhin, Pays d'Uzès dans le Gard et le Nord de l'Essonne. La démarche consiste à amplifier les dynamiques à l'œuvre, faciliter la coopération et le passage à l'action collective dans une perspective de bascule écologique et solidaire de ces territoires.

Dans le cadre de « Territoires d'Expérimentations », la première phase d'accompagnement vise à rassembler tou-te-s les acteur-ric-e-s autour de la table, à (re)créer du dialogue et favoriser l'interconnaissance. Par exemple sur le territoire du Pays d'Uzès, le projet a fait émerger l'idée d'une assemblée citoyenne mixte en partenariat avec la Communauté de communes et le projet alimentaire territorial en cours d'élaboration qui travaillera notamment sur la question agricole, plus particulièrement sur le maintien des agriculteur-ric-e-s sur le territoire.

La société civile peut-être également à l'initiative d'outils d'accompagnement et de financement.

La **Coopérative Oasis**<sup>84</sup> est une SCIC qui accompagne celles et ceux qui vivent ou souhaitent vivre dans des éco-lieux collectifs : les oasis. Elle propose aux citoyen-ne-s de placer leur argent dans une épargne qui fait sens. Elle propose d'accompagner et de financer les projets « d'oasis » au démarrage ou pour développer des activités. Les investissements sont faits sous la forme d'apport en capital à 1,5% sur une durée allant jusqu'à 10 ans.

Les monnaies locales citoyennes participent également à la coopération dans les territoires.

<sup>83</sup> Pour en savoir plus :

<https://www.colibris-lemouvement.org/nos-actions-quotidien/programme-territoires-dexperimentations>

<sup>84</sup> Pour en savoir plus : <https://cooperative-oasis.org/>

## ◆ Les monnaies locales et citoyennes

Une monnaie locale citoyenne (MLC) est gérée de manière démocratique par ses membres : habitant.e.s utilisateur.rice.s, entreprises et associations adhérentes, collectivités locales, pour les besoins de leur territoire. Reconnues par la loi ESS de 2014 (art. 16), les monnaies locales citoyennes complémentaires participent à la relocalisation de l'économie et à la transition écologique et sociale<sup>85</sup>. C'est une forme de coopération territoriale entre habitant.e.s, entreprises locales et collectivités locales. Une MLC est gérée de manière démocratique par ses membres : habitant.e.s utilisateur.rice.s, entreprises et associations adhérentes, collectivités locales, pour les besoins de leur territoire.



Un grand nombre de monnaies locales citoyennes sont réunies au sein du mouvement SOL<sup>86</sup> (une quarantaine de monnaies ont adhéré). Le **Mouvement SOL** tient à cette pluralité monétaire, chaque MLC étant un atout pour le territoire où elle se développe pour agir en faveur de la transition écologique et une société résiliente. L'impact des MLC se situe à plusieurs niveaux : la citoyenneté, la solidarité, l'écologie, l'économie et les dynamiques territoriales<sup>87</sup>.

Les MLC sont avant tout des coopérations territoriales qui se développent entre les acteur.rice.s locaux.ales puisqu'il.elle.s font partie de la gouvernance des monnaies. Elles permettent la relocalisation de l'économie au service de la transition. Elles représentent un levier important pour la revitalisation du territoire où elles se développent et contribuent à dynamiser une production plus durable et plus résiliente en sélectionnant prioritairement les entreprises locales aux productions vitales. Ci-dessous, deux exemples de monnaies locales complémentaires :

- L'Eusko, en circulation au cœur du territoire du Pays-Basque, est la plus importante monnaie locale de France et d'Europe<sup>88</sup>.
- L'Abeille, une monnaie locale au cœur du projet de revitalisation rural porté par TERA (voir encadré page 37). Elle a été créée en 2009 par l'association « Agir pour le Vivant ». Une partie de la réserve libellée en euros est déposée sur un compte épargne à la NEF et est investi dans l'appareil de production local. L'Abeille augmente la circulation de la MLC : avec une même quantité d'euros, on produit 4 fois plus d'échanges sur le territoire. Ainsi, avec 114 000 euros de fonds de garantie en 2022, les 114 000 Abeilles ont permis l'échange, en Abeilles, de 254 000 euros de produits et services relocalisés, durables et vitaux aux habitant.e.s du territoire de vie.

<sup>85</sup> Le Labo de l'ESS & Mouvement Sol. (2023), « Les monnaies locales complémentaires, un levier pour renforcer la contribution de l'ESS à une transition écologique juste ». URL : <https://www.lelabo-ess.org/monnaies-locales-ESS>

<sup>86</sup> Voir : <https://sol-monnaies-locales.org/mouvementso/>

<sup>87</sup> Mouvement Sol. (2021). Monnaies locales : monnaies d'intérêt général. Etude de l'utilité sociale des monnaies locales complémentaires. URL : <https://drive.monnaies-locales.org/s/9FpDbQHim4RjgBZ>

<sup>88</sup> Une monographie de cette monnaie locale était proposée dans le cadre de l'étude *Dynamiques collectives de transitions dans les territoires*. Elle est disponible à cette adresse : <https://www.lelabo-ess.org/dynamiques-collectives-de-transitions-dans-les-territoires-0>

## ◆ Développer des écosystèmes coopératifs territoriaux

La notion de « faire système » avait été traitée dans le précédent rapport du Labo de l'ESS « Dynamiques collectives de transitions dans les territoires » : « Le « faire système » [...] requiert la création d'écosystèmes territoriaux, reliant les différentes initiatives du territoire les unes aux autres pour favoriser les synergies et ancrer durablement les changements par des interactions multiples. Il demande du temps. De l'ensemble des dynamiques visitées, seule la **Biovallée**, la « vallée du vivant » de la Drôme, est parvenue à ce stade de maturité. Ayant commencé dans les années 1970 à se tourner vers un autre modèle de production, agricole notamment, elle a aujourd'hui suffisamment d'antériorité. Ce « faire système » demande une grande transversalité d'objectifs »<sup>89</sup>. Faire système, c'est l'objectif des écosystèmes coopératifs territoriaux.

Plusieurs réseaux, des chercheur-euse-s développent de telles démarches : la Fabrique des transitions et l'économie de la fonctionnalité et de la coopération<sup>90</sup> ; la **Fondation Zoein**<sup>91</sup> avec le revenu de transition écologique, l'**Institut des territoires coopératifs**<sup>92</sup>, le **Réseau Cocagne**<sup>93</sup>, **Ellyx**<sup>94</sup>.

À travers la diversité de ses études, le Labo de l'ESS a visité de nombreuses initiatives qui visent à développer des écosystèmes coopératifs territoriaux : la **Biovallée** dans la Drôme, **Loos-en-Gohelle** et **Grande-Synthe** dans le Pas-de-Calais<sup>95</sup>. D'autres initiatives visant à mailler les acteur-ric-e-s d'un territoire sont évoquées dans la présente étude : **TERA** (voir page 37), **BFC en Transition** (voir page 102), la **Coopérative Carbone** (voir page 60), les territoires d'expérimentation portés par le **Mouvement Colibris** (voir page 94) ou « Démarches territoriales » impulsées par la **Fondation de France** (voir page 85).

Les expériences de coopérations entre acteur-ric-e-s (structures du financement et de l'accompagnement, collectivités locales), mais aussi dans le cadre des filières économiques favorisent également ces écosystèmes coopératifs territoriaux. Toutes vont dans la même direction : agir ensemble à l'échelle d'un territoire de façon systémique en faveur de la transition écologique juste.

## Principes d'action

- Créer des instances de gouvernance territoriale en faveur de la transition, comprenant toutes les parties-prenantes (Etat, collectivités territoriales, associations, entreprises, habitant-e-s, chercheur-euse-s) dont le rôle est d'élaborer et mettre en œuvre des plans d'action en faveur de la transition.

---

<sup>89</sup> Labo de l'ESS (2020), Dynamiques collectives de transition dans les territoires, p. 17

<sup>90</sup> Pour en savoir plus : [https://www.fabriquedestransitions.net/index\\_fr.html](https://www.fabriquedestransitions.net/index_fr.html)

<sup>91</sup> Pour en savoir plus : <https://zoein.org/>

<sup>92</sup> Pour en savoir plus : <https://instercoop.fr/>

<sup>93</sup> Pour en savoir plus : <https://www.reseaucocagne.org/>

<sup>94</sup> Pour en savoir plus : <https://www.ellyx.fr/formation-pour-cooperation-et-transformation/>

<sup>95</sup> Voir : Labo de l'ESS (2020), Dynamiques collectives de transition dans les territoires. URL : <https://www.lalabo-ess.org/dynamiques-collectives-de-transitions-dans-les-territoires>

- Favoriser et structurer l'interconnaissance et le maillage territorial des initiatives au service de la transition, à travers des expérimentations dans les territoires.
- Soutenir politiquement et financièrement les initiatives de revitalisation des zones rurales en faveur de la transition.

### ◆ Outils de connaissance de l'écosystème territorial

Certains outils permettent de favoriser l'émergence de coopérations territoriales et la construction d'écosystèmes coopératifs territoriaux. Ils visent à mieux connaître le territoire, ses forces et ses faiblesses, à créer des synergies entre acteur-ric-e-s et à faciliter les coopérations par la connaissance et la reconnaissance réciproque des besoins.

#### **Le diagnostic territorial**

Le diagnostic territorial est l'une des étapes clés du processus de projet territorial, permettant, au-delà de l'état des lieux socio-économique, de mobiliser les énergies au service du projet territorial, de coordonner les actions, de faire émerger les divergences et construire des consensus, enfin d'être à même de gérer collectivement des ressources partagées. Il s'inscrit ainsi comme l'un des appuis essentiels au processus de décision publique au niveau local et régional.

Par exemple, dans le cadre d'un plan-climat-air-énergie territorial (PCAET), un diagnostic doit être réalisé en amont<sup>96</sup>.

#### **L'interconnaissance**

L'interconnaissance se développe entre acteur-ric-e-s du territoire intervenant sur des thématiques communes de la transition. L'expérimentation BFC en transition (voir page 102) témoigne : « l'interconnaissance consiste à créer des liens entre des individus et des structures. Il s'agit de découvrir les réalités, les envies, les projets de l'autre ; c'est un terreau fertile nécessaire au passage à l'action concrète »<sup>97</sup>.

---

<sup>96</sup> Voir : <https://www.territoires-climat.ademe.fr/ressource/250-90>

<sup>97</sup> Voir : <https://www.cooperationtransition-bfc.fr/maillage-territorial-transitions/>

## Les écoutes territoriales et citoyennes

Dans leur avancement au quotidien, les coopérations territoriales peuvent faire face à des difficultés de communication et de compréhension entre les parties prenantes mais aussi avec des acteur·rice·s. gravitant autour de la coopération. Ces difficultés peuvent venir des postures des uns et des autres qui peuvent être bloquantes pour avancer en coopération, des relations de pouvoir qui risquent d'entacher la pratique coopérative et de cristalliser les tensions. En ce sens, l'**Unadel** (Union nationale des acteur·rice·s du développement local) a construit la méthodologie suivante : les écoutes territoriales. Ces écoutes visent à construire un processus de *gouvernance territoriale de la transition* sain et constructif avec les acteur·rice·s du territoire (élu·e·s, technicien·ne·s, entrepreneur·euse·s, citoyen·ne·s) à travers des temps de rencontre et d'entretiens.<sup>98</sup>

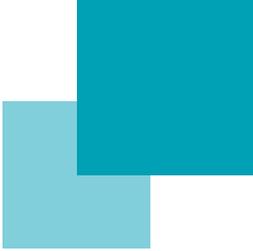
L'**Unadel** a contribué au développement du projet **TERA** (voir page 37) dans le cadre de ces écoutes territoriales. En effet, elle a joué un rôle de médiatrice entre les différent·e·s acteur·rice·s du projet notamment en faisant le lien avec les élu·e·s. Le travail de médiation a permis aux militant·e·s de **TERA** et aux élu·e·s d'avoir des temps d'échanges pour que chacun puisse exprimer son point de vue et se comprendre. Par ailleurs, l'**Unadel** s'est aussi investie dans le projet de la Biovallée.<sup>99</sup>



---

<sup>98</sup> Voir : <https://unadel.org/ecoutes-territoriales/>

<sup>99</sup> Voir : <https://unadel.org/actions-chantiers/ecoutes-territoriales-et-citoyennes/>



# PRINCIPES ET OUTILS GÉNÉRAUX DE L'ACCOMPAGNEMENT DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

---

Pour accompagner les coopérations territoriales au service de la transition, il faut faire monter en compétences tous les acteur-ric-e-s qui sont impliqué-e-s en leur sein :

- Celles et ceux qui accompagnent les coopérations, animateur-ric-e-s ou développeur-euse-s (qu'ils-elles agissent en interne ou appartiennent à des structures d'accompagnement). Il convient d'identifier leurs missions et leurs compétences ainsi que les formations qualifiantes auxquelles ils-elles peuvent avoir accès.
- Pour tou-te-s les autres acteur-ric-e-s impliqué-e-s dans les coopérations. Ils convient d'acculturer ces acteur-ric-e-s à la coopération par des méthodes de formation innovantes : transfert de savoir-faire, recherche-action, réseaux d'échanges.

Au-delà de la formation, deux enjeux importants sont identifiés : reconnaître et valoriser la fonction d'animation ou de développement de coopération territoriale, et qualifier ce que doit être un accompagnement externe adapté.

Enfin les coopérations territoriales devront s'appuyer sur des dispositifs de recherche en appui réflexif à la pratique.

## RÉFÉRENCER LES MÉTIERS DE LA COOPÉRATION TERRITORIALE POUR MIEUX ACCOMPAGNER LEUR MONTÉE EN COMPÉTENCE

Notre état des lieux se fonde sur deux hypothèses nourries par l'analyse d'initiatives de terrain. D'une part, l'accompagnement des coopérations territoriales doit en priorité être réalisé en interne. D'autre part, l'animation d'une coopération territoriale est une fonction à pérenniser à tout stade de développement : elle constitue une pièce maîtresse dans la coopération.

Nous avons identifié, en deuxième partie, deux fonctions principales dans la coopération territoriale qui mobilisent des compétences spécifiques : animateur-ric-e de coopération territoriale et développeur-euse de coopération territoriale (voir page 27).

Pour mieux qualifier le profil de ces deux métiers, nous nous sommes appuyés sur des entretiens que nous avons réalisés avec les PTCE [NOLA](#) et [T.E.T.R.I.S.](#) (voir page 76), le [Générateur Bourgogne-Franche-Comté](#) (voir page 133) et sur différents travaux de modélisation relatifs à l'animation, l'ingénierie et la conduite de projets, la stratégie et la production de connaissances sur le territoire menés par [Cap Rural](#), le Mouvement pour l'économie solidaire et dans le cadre de l'expérimentation [BFC en transition](#).

## ◆ Missions et compétences des animateur-ric-e-s et développeur-euse-s de coopération territoriale

### L'animateur-ric-e de coopérations territoriales

Selon les stades de développement du projet coopératif, les missions de l'animateur-ric-e de coopération territoriale présentent des spécificités.

**En phase d'émergence**, il-elle est la personne-clé pour contribuer à la création et la consolidation du collectif, en facilitant la construction d'une vision partagée et d'une culture commune, en favorisant l'interconnaissance entre acteur-ric-e-s. Il-elle aide également à la structuration du collectif, en concourant à la mise en place d'une gouvernance adaptée et partagée, en guidant la réflexion sur le modèle juridique et socio-économique approprié et en formulant les outils de communication interne et externe communs.

Par la suite, et à tout stade de développement de la coopération, l'animateur-ric-e anime le collectif d'acteur-ric-e-s, grâce à sa connaissance d'outils d'intelligence collective, en incitant au faire ensemble, et en permettant à toutes les parties prenantes de trouver leur place dans le collectif, y compris en organisant des temps conviviaux et informels d'échanges.

Ses missions concernent aussi le plus souvent l'aide à la prise de décision (par la réalisation de diagnostics, la participation à des études d'opportunité), la recherche et la mise en œuvre de partenariats (techniques, institutionnels, financiers), et en favorisant l'implication des habitant-e-s (par la mobilisation en direct ou via les associations représentatives locales).

Les compétences requises pour mener ces missions sont variées, à la fois en termes de savoir-faire et savoir-être. Nous pouvons citer :

- La connaissance du territoire et de son écosystème (qui peut s'acquérir, lorsque l'animateur-ric-e n'en est pas issu-e) ;
- La pratique des outils d'intelligence collective ;
- La pratique des outils de communication interne pour favoriser la coopération ;
- La connaissance des outils de gestion de projet ;
- L'aptitude à faire travailler ensemble des acteur-ric-e-s d'horizons différents.

À titre d'exemple, La Butinerie, (voir page 142) tiers-lieu du bien-vivre alimentaire à Pantin, a fait le choix de répartir les compétences d'animation dans deux postes : une coordinatrice chargée de la gestion opérationnelle du lieu, et une animatrice en charge de plusieurs activités autour de la cantine.



### **Le-la développeur-euse de coopérations territoriales**

Le-la développeur-euse de coopération territoriale remplit plusieurs missions, parmi lesquelles :

- **Aider à la définition d'une stratégie de coopération** : réaliser des études prospectives, faciliter la co-construction de plan d'actions à l'échelle territoriale, faire mouvement autour d'une vision partagée du territoire qui mobilise politiquement les partenaires et donne un sens ;
- **Impulser le maillage des acteur-ric-e-s existant-e-s sur un territoire** : développer l'interconnaissance entre les acteur-ric-e-s, faciliter les synergies, favoriser la coopération économique en réponse aux **besoins des territoires** ;
- **Contribuer à la structuration de réseaux d'acteur-ric-e-s** : participer au développement de filières économiques, accompagner la territorialisation de collectifs d'acteur-ric-e-s, de réseaux thématiques ;
- **Contribuer au montage de projets coopératifs** : permettre à des acteur-ric-e-s de construire des projets communs en les appuyant sur leur animation.

Pour réaliser ces missions, il-elle mobilise diverses **compétences**, par exemple :

- La connaissance des écosystèmes territoriaux de l'ESS et de la transition écologique juste ;
- La capacité à mettre en lien des acteur-ric-e-s de cultures différentes ;
- La capacité à développer une vision stratégique à l'échelle d'un territoire ;
- Des compétences d'animation.

La Butinerie emploie, outre les deux postes présentés ci-dessus, une chargée de développement en charge de la stratégie, des partenariats, des finances et de la communication.

### ZOOM SUR LE TRAVAIL DE BFC EN TRANSITION

Dans son document sur le maillage des territoires<sup>100</sup>, BFC en transition valorise les missions d'« ingénierie de transition socio-écologique » : « Nous souhaitons [...] souligner la nécessité de structures intermédiaires dont la mission est de faciliter et d'accompagner le processus de maillage en cultivant les complémentarités entre les acteur·rice·s locaux·ales et en articulant les quatre leviers que nous avons mis en exergue dans ce récit : l'interconnaissance, le « faire ensemble », l'expérimentation et l'essaimage. »

BFC en transition précise que ce rôle nécessite :

- Un ancrage territorial ;
- Un tiers-extérieur ;
- L'accompagnement des collectifs dans leur cheminement ;
- Une posture de « bricolage méthodologique ».

### Principes d'action

- Développer des échanges de savoirs et de pratiques entre dispositifs de coopération territoriale : PTCE (notamment au sein de la Cellule Nationale d'Animation – CNA des PTCE), Clusters (France Cluster), Tiers-Lieux (France Tiers-lieux), Fabrique à Initiatives (AVISE), Fabrique des Transitions, pour qualifier les compétences/métiers des animateur·rice·s et développeur·euse·s de coopérations territoriales ;

<sup>100</sup> Collectif BFC en transition (2022), « le maillage territorial comme levier de la transition socio-écologique ».

URL : [https://www.bourgogne-franche-comte.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/mise-en-recit-bfc-en-transition\\_cle611331-1.pdf](https://www.bourgogne-franche-comte.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/mise-en-recit-bfc-en-transition_cle611331-1.pdf)

## ◆ Vers des formations adaptées et qualifiantes pour les accompagnateur-riche-s de coopérations territoriales

La coopération ne pouvant pas s'apprendre uniquement de façon théorique, elle nécessite d'être expérimentée à travers des formations en alternance ou des formations intégrant le montage de projets coopératifs.

Par exemple, l'initiative **Coop'à-prendre** menée par Coopaname en partenariat avec la chaire ESS de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée, permet aux étudiant-e-s d'être accompagné-e-s dans la création, durant leur temps universitaire, d'une activité économique sous forme coopérative. Les étudiant-e-s bénéficient pour cela de l'appui d'un binôme de professionnel-le-s<sup>101</sup>.

Des **formations clés en main** sont dispensées par des institutions (CNFPT, INET, universités, etc.), ou par des structures privées de l'ESS. Citons la SCIC **Savoir Devenir**<sup>102</sup> et l'association Travail & Transitions<sup>103</sup>, ou encore le réseau **ANIMA-COOP** à l'initiative **Outils-Réseaux**<sup>104</sup>. Nombre de ces formations s'appuient sur l'apprentissage du faire ensemble, l'expérimentation, mais aussi le transfert de savoir-faire qui est aussi une méthode d'accompagnement pertinente. Ces formations ne sont pas toutes qualifiantes. Pour autant certaines d'entre elles mettent en avant l'alternance entre des connaissances acquises et l'expérimentation.

Par exemple, à l'initiative d'e-graine, Finacoop et l'Institut des Territoires Coopératifs, **Savoir Devenir** a comme projet de créer une grande école des Transitions. Rejointe par de nombreuses structures de l'ESS, cette société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) propose des programmes de formation sur la gouvernance, la posture dans la coopération, les métiers de demain, l'accompagnement humain.

Par ailleurs, **Outils-Réseaux** est une association et un organisme de formation certifié Qualiopi, qui offre un soutien aux activités de formations aux pratiques coopératives de ses membres. Les formateur-riche-s intervenant dans le cadre d'Outils-Réseaux le font dans l'esprit de contribuer à la transition vers un monde humain, vivant et relié.



<sup>101</sup> Laurent G., Florence J-C. (dir.) (2016), *L'économie sociale et solidaire en coopérations*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Économie et société ».

<sup>102</sup> Voir le site de la SCIC Savoir Devenir : <https://www.savoir-devenir.org/>

<sup>103</sup> Voir le site de Travail et Transitions : <https://travail-transitions.fr/>

<sup>104</sup> Voir : <http://outils-reseaux.org/animacoop/>

Peu de ces formations sont adaptées à la coopération territoriale, qui mobilise, nous l'avons vu, des compétences spécifiques.

## VERS UNE MONTÉE EN COMPÉTENCES DES ACTEUR·RICE·S DE LA COOPÉRATION IMPLIQUÉ·E·S DANS LES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

Tous les acteur·rice·s impliqué·e·s dans les coopérations territoriales doivent être acculturé·e·s à la coopération : d'abord en ayant connaissance de ce qui se fait sur ou en dehors de leur territoire, et en s'appuyant sur l'expérience et le savoir-faire des initiatives existantes. Plusieurs démarches et outils se développent : le transfert de savoir-faire ou, de façon moins formalisée, l'échange de pair à pair, les réseaux d'échange et la recherche-action.

### Le transfert de savoir-faire : une méthode coopérative pour monter en compétences

Le **transfert de savoir-faire (TSF)** est défini par l'Avise comme « un dispositif de professionnalisation de pair à pair permettant à un porteur de projet de l'ESS (structure ou collectif) de bénéficier d'un partage d'expérience et d'un transfert de compétences par une structure de l'ESS expérimentée<sup>105</sup>. »

C'est un outil performant pour sensibiliser et former à la coopération territoriale. C'est également un dispositif à développer pour accompagner les coopérations territoriales modélisées (voir page 34). Inspiré du compagnonnage et du mentorat, un travail de capitalisation a été réalisé par l'association **OPALE**, centre de ressources du dispositif local d'accompagnement (DLA) dans le secteur culturel<sup>106</sup>. Des dispositifs de formation professionnelle comme l'Afest peuvent également être mobilisés.

L'Afest est une action de formation s'appuyant sur un·e formateur·rice, interne ou externe à l'entreprise, pour accompagner un·e salarié·e en cours d'activité, dans le cadre de son travail qui fournit le matériau principal de formation.

Outil de formation, le transfert de savoir-faire (TSF) recoupe d'autres dimensions explorées notamment par **OPALE**, qui voit dans le TSF une forme de coopération, au sein d'un réseau professionnel<sup>107</sup>:

- une pratique située dans le champ des coopérations et de la constitution de réseau ;
- pour le bénéficiaire, une modalité d'entrée dans un secteur professionnel, ou de consolidation d'un réseau ;

<sup>105</sup> Voir la définition complète ici : <https://www.avise.org/actualites/transfert-de-savoir-faire-lexperience-de-a-pas-de-chenille>

<sup>106</sup> Opale (2023), Diversité des pratiques d'échanges de savoir-faire entre professionnel·le·s : TSF (transfert de savoir-faire), mentorat, compagnonnage, etc. Etude des pratiques dans le secteur culturel et l'ESS.  
URL : [https://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/2023\\_opale\\_crkla\\_e\\_tude\\_tsf.pdf](https://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/2023_opale_crkla_e_tude_tsf.pdf)

<sup>107</sup> Voir à ce sujet le retour d'expérience sur l'expérimentation d'un TSF dans le domaine des arts plastiques réalisée par Opale : <https://www.opale.asso.fr/article771.html>

- pour la personne ressource, une forme de contribution, volontaire, à un réseau professionnel ;
- une ressource pour s'inspirer entre pairs et échanger des « bonnes pratiques » ;
- un échange entre professionnel-e-s : visée professionnalisante, adaptation au métier, au contexte, etc.

Le transfert de savoir-faire s'applique parfaitement à ce que l'on a désigné comme coopérations territoriales modélisées.

Il existe actuellement différents dispositifs de transfert de savoir-faire, notamment :

► **Pour les pôles territoriaux de coopération économique** : le « bouquet de services » proposé dans le cadre de la politique nationale de soutien des PTCE intègre un dispositif de transfert de savoir-faire (TSF) animé par l'Avise. Il permet à un-e porteur-euse de projet d'un PTCE (structure ou collectif) de bénéficier d'un partage d'expérience et d'un transfert de compétences d'un-e autre porteur-euse de projet de l'ESS expérimenté-e (appelé-e « personne ressource »)<sup>108</sup> ;

► **Dans le secteur culturel** : Opale et la **Fédération des Réseaux et Associations d'Artistes Plasticiens (FRAAP)** ont mené en 2022 une expérimentation pour tester l'intérêt du TSF dans ce secteur spécifique, avec le soutien de la **Fondation Crédit Coopératif**. Les deux acteur-ric-e-s rendent compte de leur expérience à court terme, notamment en termes de prise de hauteur pour chaque partie<sup>109</sup> ;

► **Dans les territoires fragiles** : En 2021, l'Avise, dans le cadre du projet TRESSONS, a proposé aux membres du Collectif Créa'rural un dispositif de TSF pour les projets de l'économie sociale et solidaire en faveur du développement rural.

### ZOOM SUR UN TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE DE LA LOUVE AU SUPER CAFOUTCH

Pour appuyer la mise en place du supermarché coopératif Super Cafoutch à Marseille (voir page 140), Tom Boothe, fondateur de la Louve et réalisateur du documentaire Food Coop (2016) est venu présenter son film à Marseille<sup>110</sup>. Il a accompagné le collectif durant une visite auprès des élu-e-s de Marseille. Il a également partagé des ressources matérielles de la Louve : modèle de *business plan*, documents juridiques pour la création de la coopérative de consommateur-ric-e-s et transfert du logiciel basé sur la suite d'applications *open source* Odoo ERP.

Ces dispositifs sont malheureusement peu nombreux et très hétéroclites. Reste souvent à trouver un équilibre entre la solidarité entre structures (soutien de pair à pair sans contrepartie financière), et un financement des dispositifs de TSF outillés.

<sup>108</sup> Pour en savoir plus : <https://www.info-ptce.fr/accompagner>

<sup>109</sup> *Op.cit.*

<sup>110</sup> Le documentaire Food Coop porte sur le supermarché coopératif *Park Slope Food Coop* qui a vu le jour aux Etats-Unis en 1973.

## Des réseaux d'échanges de pair à pair et de savoirs aux territoires apprenants

Des réseaux d'acteur-ric-e-s se sont développés de façon informelle pour développer la coopération et partager les compétences ; ils développent des communs numériques (voir ci-contre) autour de ressources diverses : référencement d'expérimentations, méthodologies, outils d'intelligence collective. Ils participent à la création de communautés apprenantes.

**Riposte Créative Territoriale**<sup>111</sup> est née en 2020, à l'initiative du laboratoire d'innovation du CNFPT. Son objectif est de développer une communauté d'acteur-ric-e-s réuni-e-s autour de ressources collaboratives visant à co-construire des réponses innovantes face aux crises et enjeux contemporains. Ce projet a pris des formes multiples : création d'un wiki, rencontres régulières via visioconférences, forums ouverts, création de groupes de travail, stand virtuel à l'occasion des Entretiens territoriaux de Strasbourg, rendez-vous des managers territoriaux-ales organisés par le CNFPT et l'Institut national des études territoriales – INET. En parallèle a été créé Riposte Créative Pédagogique, un espace collaboratif en ligne visant à « encourager la collaboration entre les acteur-ric-e-s du supérieur et de la formation des adultes »<sup>112</sup>.

Ces échanges de pair à pair se pratiquent également dans ce que nous avons dénommé les coopérations territoriales modélisées, notamment au sein des réseaux thématiques.

Le réseau national des projets alimentaires territoriaux (RnPAT) réunit les acteur-ric-e-s porteur-euse-s de projets alimentaires territoriaux pour « favoriser la co-construction et la mise en œuvre partagée des projets alimentaires territoriaux ». Pour ce faire, le RnPAT crée des espaces d'échanges, valorise les pratiques et développe des outils méthodologiques avec et au service de ses membres.

## Des outils au service de la formation aux coopérations territoriales

Les outils d'intelligence collective et les outils numériques facilitent l'acculturation à la coopération dans les territoires. Ils reposent fortement sur la démarche et les outils d'éducation populaire<sup>113</sup>, plaçant formateur-ric-e-s et formé-e-s en position à la fois de sachant-e-s et apprenant-e-s.

Dans cette perspective d'éducation populaire, la formation à la coopération passe par l'apprentissage mais aussi par l'action. C'est en effet principalement dans la pratique que l'on apprend la coopération, notamment en participant à la mise en œuvre d'initiatives de coopération à l'échelle des territoires. Pour cela, les coopérations territoriales peuvent s'appuyer sur plusieurs outils.

---

<sup>111</sup> Voir : <https://ripostecreativeterritoriale.xyz/?PagePrincipale>

<sup>112</sup> Voir : <https://www.ripostecreativepedagogique.xyz/?PagePrincipale>

<sup>113</sup> À ce sujet, voir : Labo de l'ESS, E-graine (2023), L'éducation populaire au service de la transition écologique juste des territoires. URL : <https://www.lelabo-ess.org/education-populaire-transition-juste>

## L'intelligence collective

Depuis plusieurs années, des outils d'intelligence collective ont été élaborés au service de la gouvernance participative. Diffusés de plus en plus largement dans les entreprises, associations, collectivités locales, ils portent aussi bien sur la dynamique collective, le partage de la gouvernance, des communs au service du travail collectif, que sur la facilitation concrète de la conduite de réunions et la prise de décisions. Certains sont développés et accessibles sous licence *Creative Commons*.

À titre d'exemple, de nombreuses formations sont dispensées par **Outils-réseaux**, le réseau **ANIMACOOP**, l'**Université du Nous** et bien d'autres. Leurs supports sont accessibles en ligne<sup>114</sup>.

## Les communs numériques

### DÉFINITION

L'Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT) donne la définition suivante du **commun numérique** : « un commun désigne une ressource produite et/ou entretenue collectivement par une communauté d'acteur-ric-e-s hétérogènes et gouverné-e-s par des règles qui lui assurent son caractère collectif et partagé. Il est dit numérique lorsque la ressource est dématérialisée : logiciel, base de données, contenu numérique (texte, image, vidéo et/ou son) »<sup>115</sup>.

Les communs numériques sont proches des communs de la connaissance abordés par Charlotte Hess et Elinor Ostrom à la fin de sa carrière<sup>116</sup>. La question de la **propriété intellectuelle partagée** pour des logiciels libres ou d'autres supports a été très vite posée et de nombreux outils numériques libres servent à outiller les coopérations territoriales (wiki, cartographies fonctionnant sur Open Street Map, comme Transiscope<sup>117</sup> par exemple).

Les communs numériques sont organisés par des structures formelles ou informelles soutenues par des réseaux citoyens (notamment les espaces animés par Riposte Créative) et des élu-e-s. C'est le cas du projet **Utilo**, piloté par Ti Lab, communauté regroupant 25 agent-e-s public-que-s et 14 administrations et collectivités<sup>118</sup>.

Cette organisation collaborative est en elle-même un exemple de coopération territoriale ou interterritoriale remarquable.

Par exemple, la plateforme Interpole<sup>119</sup> contient des ressources mutualisées pour coopérer, mise à disposition par des formateurs-ric-e-s et facilitateurs-ric-e-s de la coopération et des communs.

<sup>114</sup> Voir : <http://outils-reseaux.org/animacoop/> et <https://universite-du-nous.org/>

<sup>115</sup> Voir la définition du commun numérique et ses caractéristiques : <https://labo.societenumérique.gouv.fr/fr/articles/les-communs-num%C3%A9riques-un-mod%C3%A8le-innovant-de-d%C3%A9veloppement-des-ressources-num%C3%A9riques/>

<sup>116</sup> Charlotte H., Elinor O., (dir.) (2007), *Understanding Knowledge As a Commons: From Theory to Practice*, MIT Press.

<sup>117</sup> Pour en savoir plus : <https://transiscope.org/>

<sup>118</sup> Voir : <https://www.modernisation.gouv.fr/laboratoires/projets/boite-outils-utilo>

<sup>119</sup> Voir : <https://interpole.xyz>

## RECONNAÎTRE ET VALORISER L'ACCOMPAGNEMENT INTERNE DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

Assurés par des bénévoles ou des salarié-e-s, l'animation et le développement doivent impérativement être confiés à des personnes formées et expérimentées. Cela n'est pas évident dans un contexte de manque de reconnaissance et de valorisation de ces fonctions. Il en résulte un *turn-over* important du fait de la pression exercée sur ces fonctions, et le plus souvent de leur trop faible rémunération, liée à leur sous-financement. À défaut, nombre de projets font appel à un public peu expérimenté, ou missionnent des salarié-e-s déjà présent-e-s – quand leurs fonds propres le permettent – sans toujours pouvoir y consacrer un équivalent temps plein.

Il faut donc répondre à plusieurs **enjeux** pour pourvoir à ces fonctions qui sont un des métiers de la transition :

- Développer les compétences des animateur-ric-e-s et développeur-euse-s de coopérations territoriales (voir plus haut) ;
- Améliorer leurs conditions de travail ;
- Offrir une rémunération adaptée à leurs compétences ;
- Assurer la pérennité de ces postes ;
- Développer les outils de financement de l'accompagnement.

## L'ACCOMPAGNEMENT EXTERNE : UN APPUI À ADAPTER AUX BESOINS DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

Le recours à des intervenant-e-s externes pour assurer des missions d'animation ou de développement peut intervenir à toute étape du développement d'une coopération territoriale :

1. En phase d'émergence pour assurer le rôle de « tiers de confiance » agissant comme un-e facilitateur-ric-e ;
2. À toute étape pour développer de nouveaux chantiers.

Les recherches fondées sur certains annuaires de référencement, comme celui de l'Avisé, démontrent que ce secteur de l'accompagnement externe des coopérations territoriales est assez investi par des cabinets à but lucratif, le plus souvent avec une ambition nationale et normalisatrice<sup>120</sup>.

---

<sup>120</sup> Pour en savoir plus : <https://www.avise.org/ressources/lannuaire-des-incubateurs-et-accelérateurs-de-less-et-de-linnovation-sociale>

En outre, peu de démarches proposent des accompagnements collectifs, l'accompagnement reste centré sur des individus, comme le souligne le Laboratoire Destins :

*« Que l'on pense aux cadres et dispositifs de financement ou d'accompagnement des projets, la logique à l'œuvre suit celle du porteur unique – qu'il soit l'individu créateur d'entreprise ou la structure porteuse d'un projet de développement qui définit et poursuit seul sa stratégie de développement. De fait, les financements ou aides qui peuvent lui être accordés lui sont spécifiquement destinés, de même que les parcours d'accompagnement (en formation, ou incubation) sont pensés largement pour un individu ou un collectif restreint »<sup>121</sup>.*

Il existe néanmoins des structures d'accompagnement de l'ESS territorialisées ayant des méthodes de travail adaptées aux processus coopératifs (voir notamment l'exemple d'ATIS développé page 110). Mais elles ne couvrent pas tout le territoire national et n'interviennent pas nécessairement spécifiquement sur des dispositifs d'accompagnement aux coopérations territoriales.

### ◆ Postures nécessaires pour un accompagnement adapté

L'accompagnement des coopérations territoriales ne peut être ni standardisé ni réalisé par des cabinets totalement déconnectés des valeurs et réalités de l'ESS. Sans travailler en chambre, et en maintenant une ouverture réelle sur le reste de l'économie, le positionnement des accompagnateur·rice·s doit être :

- Celui d'un·e facilitateur·rice et d'un **tiers de confiance**. L'objectif est de soutenir la construction du collectif, de favoriser le pouvoir d'agir des habitant·e·s, de permettre au collectif de développer ses propres ressources et notamment ses capacités d'auto-animation ;
- Proposé « **sur mesure** », adapté aux besoins propres du collectif ;
- **Ancré dans le territoire**, avec une connaissance fine de l'écosystème ;
- Conforme lui-même aux **pratiques de la coopération et aux valeurs de l'ESS**.

### ◆ Vers une lisibilité accrue de l'offre des structures d'accompagnement aux coopérations

Il existe des organisations satisfaisant aux critères ci-dessus. Par exemple, les 19 **Pôles ESS** en Bretagne, des réseaux thématiques nationaux ou territoriaux, des agences territoriales du **MES** comme l'**APES** et l'**ARDES**, des Fabriques à initiatives (le **Générateur Bourgogne-Franche-Comté**, **ATIS**, le **Centsept**, entre autres), des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat coopératif territorial (**Ronalpia**, **Makesense**, **Intermade**, etc.). Nous soulignons par ailleurs les efforts réalisés par France Active pour développer des clubs territoriaux favorisant la coopération entre entrepreneur·euse·s sociaux·ales.

---

<sup>121</sup> Laboratoire Destins (2021), La coopération pour la transformation sociale, Générer l'innovation au service de la Société  
URL : [https://www.ellyx.fr/wp-content/uploads/2022/07/AXE2\\_VFF.pdf](https://www.ellyx.fr/wp-content/uploads/2022/07/AXE2_VFF.pdf)

## ZOOM SUR LE PROGRAMME « FAIRE ENSEMBLE, COOPÉRONS ! » D'ATIS

ATIS accompagne l'émergence et le développement d'entreprises sociales sur le territoire de Nouvelle-Aquitaine. Sur la période 2020-2021, à la suite de l'appel à projets FSE « Développer les coopérations économiques au service de l'innovation sociale, de l'inclusion et de l'emploi », ATIS a lancé le programme « Faire Ensemble, Coopérons ! » afin d'accompagner le renforcement économique des structures de sa communauté en leur donnant les moyens de se développer par les coopérations économiques et territoriales.

Un appel à candidature de 5 mois, incluant des temps de rencontre et des ateliers, a permis aux structures de se rencontrer et de travailler sur leurs candidatures collectives. À la fin de l'appel, un hackathon a été organisé pour donner naissance aux coopérations. Trois projets de coopération à l'échelle de la Métropole bordelaise ont été accompagnés réunissant 10 structures coopérantes, dont certaines se connaissaient et avaient l'habitude de travailler ensemble. Ces structures étaient en attente de pouvoir travailler sur leur coopération.

Les lauréats ont bénéficié d'un accompagnement par ATIS pour développer leur projet de coopération et d'un fonds d'ingénierie de 5 000 € permettant de solliciter des expert-e.s. Cette somme a probablement constitué une incitation donnant envie aux structures de se lancer dans le programme.

L'accompagnement s'est structuré autour de six journées permettant de travailler les différents aspects de la coopération : construire et affiner l'horizon coopératif commun ; engagement, confiance et animation de projets collectifs ; partage collectif et témoignages de projets de coopération ; modèles économiques de la coopération ; gouvernance des groupements ; suivre et partager son processus de coopération.

La deuxième édition du programme est en cours de construction, avec l'ajout d'une brique supplémentaire, en amont, permettant d'acculturer les personnes à la coopération et déclencher des projets de coopération à travers un webinaire et des ateliers « coopérer, pourquoi pas nous ? » et l'ajout d'une nouvelle dimension de coopération : travail avec les incubateurs ESS d'autres départements de la région Nouvelle-Aquitaine intéressés par le programme, pour accompagner les coopérations qui se déploieront sur les territoires où ATIS n'est pas présent.

Pour autant, il importe de rendre cette offre d'accompagnement lisible et accessible, à travers des portes d'entrée multiples : cartographies, sites ressources, lieux d'accueil.

## Principes d'action

- Soutenir financièrement les structures de l'ESS territorialisées assurant un accompagnement « sur mesure » des coopérations territoriales.
- Soutenir financièrement les réseaux structurels, généralistes ou thématiques, assurant un accompagnement à l'échelle territoriale.
- Travailler la transmission de l'expérience « des *leaders* » dans les organisations (qui cumulent les connaissances du projet, le savoir-faire et le savoir être mais ne savent pas forcément le transmettre entraînant une dépendance involontaire tant qu'ils sont présents et un risque de perte de compétences quand ils se retirent de l'initiative)<sup>122</sup>.

## LA RECHERCHE, UN LEVIER DE MONTÉE EN COMPÉTENCES DES PERSONNES ET STRUCTURES

### La recherche-action ou recherche participative

C'est une méthodologie d'intervention, d'accompagnement et de formation au service du développement des acteur-ric-e-s et des organisations.

Maité Juan, docteure en sociologie, a établi 3 principaux cas de figure concernant la finalité de la recherche participative<sup>123</sup> :

- *Finalité émancipatrice-militante* : objectif de renforcement du pouvoir d'agir des populations ou démarche de pluralisation des systèmes de savoirs et questionnement des standards de production scientifique ;
- *Finalité pratique-critique* : objectif de perfectionnement de l'agir professionnel par la réflexivité critique ou d'optimisation de la gestion des organisations par la production de savoirs dits « actionnables » ;
- *Finalité fonctionnelle-contributive* : objectif d'amélioration de l'efficacité de la production scientifique dans une visée cognitive par l'association des praticien-ne-s et citoyen-ne-s à la collecte de données dans une logique de démocratisation de la science.

<sup>122</sup> Voir l'étude Dynamiques collectives de transitions dans les territoires : <https://www.lelabo-ess.org/dynamiques-collectives-de-transitions-dans-les-territoires>

<sup>123</sup> Maité J. (2019), Les recherches participatives : enjeux et actualités. URL : <https://www.science-ensemble.org/upload/attachment/5e42afbf3d010511659941.pdf>



Le projet de recherche-action « L'innovation sociale et citoyenne au service du développement économique des territoires vers la transition écologique et solidaire » a été élaboré par le MES entre 2020 et 2023 avec pour objectifs<sup>124</sup> :

- La capitalisation, valorisation et diffusion des savoirs et méthodes développés par les structures territoriales et thématiques du MES sur le champ de la coopération territoriale ;
- La construction d'une communauté apprenante ;
- La diffusion et la confrontation des résultats de la recherche-action avec les acteur-ric-e-s et réseaux travaillant sur l'ESS, la coopération territoriale et la transition écologique ;
- La construction d'une offre de services et expérimentation sur de nouveaux territoires.

### La recherche et développement en appui

De plus en plus d'expérimentations sont menées en recherche et développement, en utilisant le dispositif de recherche participative ou recherche-action, ou des dispositifs d'évaluation réflexive<sup>125</sup>. Pour mener une recherche-action ou une évaluation réflexive, on peut s'appuyer sur plusieurs dispositifs :

- **Les « chercheur-euse-s embarqué-e-s »** ;  
La recherche socio-économique étant au cœur de l'action de T.E.T.R.I.S. (voir page 76), les chercheur-euse-s se définissent comme des « chercheur-euse-s embarqué-e-s », véritables parties prenantes du projet dont ils partagent la vision et les valeurs.
- **Les Conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre)** permettent aux entreprises de bénéficier d'une aide financière pour recruter des doctorant-e-s, et à ces dernier-ère-s d'améliorer leurs possibilités d'insertion professionnelle. Elles peuvent notamment s'insérer dans le cadre d'une recherche-action ;  
Le **Clus'Ter Jura** mène une recherche-action sur le développement de l'entreprenariat coopératif de territoire (ECT). Entre 2018 et 2021, la R&D s'est attachée à élaborer une méthode innovante d'émergence de projets à fort impact sociétal basée sur la coopération. Dans une deuxième phase, la R&D s'attache à définir quels sont les conditions d'émergence et les facteurs de structuration de l'ECT sur le bassin de vie de Lons-le-Saunier.

---

<sup>124</sup> Pour en savoir plus :

<https://www.le-mes.org/-innovation-sociale-ESS-et-developpement-economique-des-territoires-html>

<sup>125</sup> Maité J., op.cit



- **Le crédit impôt-recherche** : il consiste à déduire de l'impôt des entreprises les dépenses de recherche fondamentale et de développement expérimental jusqu'à 30% des dépenses de recherche ;
- **Le statut de jeune entreprise innovante** : il permet notamment d'exonérer les impôts sur les sociétés à 100% en année 1 et à 50% en année 2 ;
- **Les postes FONJEP recherche et développement** visent à renforcer à titre expérimental les capacités d'action des associations dans la recherche notamment à travers des partenariats avec les organisations d'enseignement supérieur et de recherche ;
- Les appels à projet à l'initiative de l'agence nationale de la recherche ;
- **Les aides financières de la Banque Publique d'Investissement (BPI)** : bourse French Tech, prestation technologique innovation, etc. ;
- **Des fonds européens** dédiés à la recherche ;
- **Des appels à projets** nationaux et locaux.

### Principe d'action

- Reconnaître la recherche et le développement en tant qu'appui aux coopérations territoriales.



# PRINCIPES GÉNÉRAUX DU FINANCEMENT DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

---

Dans ce chapitre, nous identifierons les déterminants du financement des coopérations territoriales et préciserons quelles en sont les sources. Nous nous attacherons à dégager un diagnostic général et des propositions portant sur le financement des coopérations territoriales. Nous montrerons en quoi les appels à projets sous leurs formes existantes sont peu adaptés au financement des coopérations territoriales et nous identifierons les freins juridiques au financement de certaines initiatives. Enfin nous revenons sur la nécessité de faire évoluer les relations entre porteur-euse-s de projet et partenaires financiers.

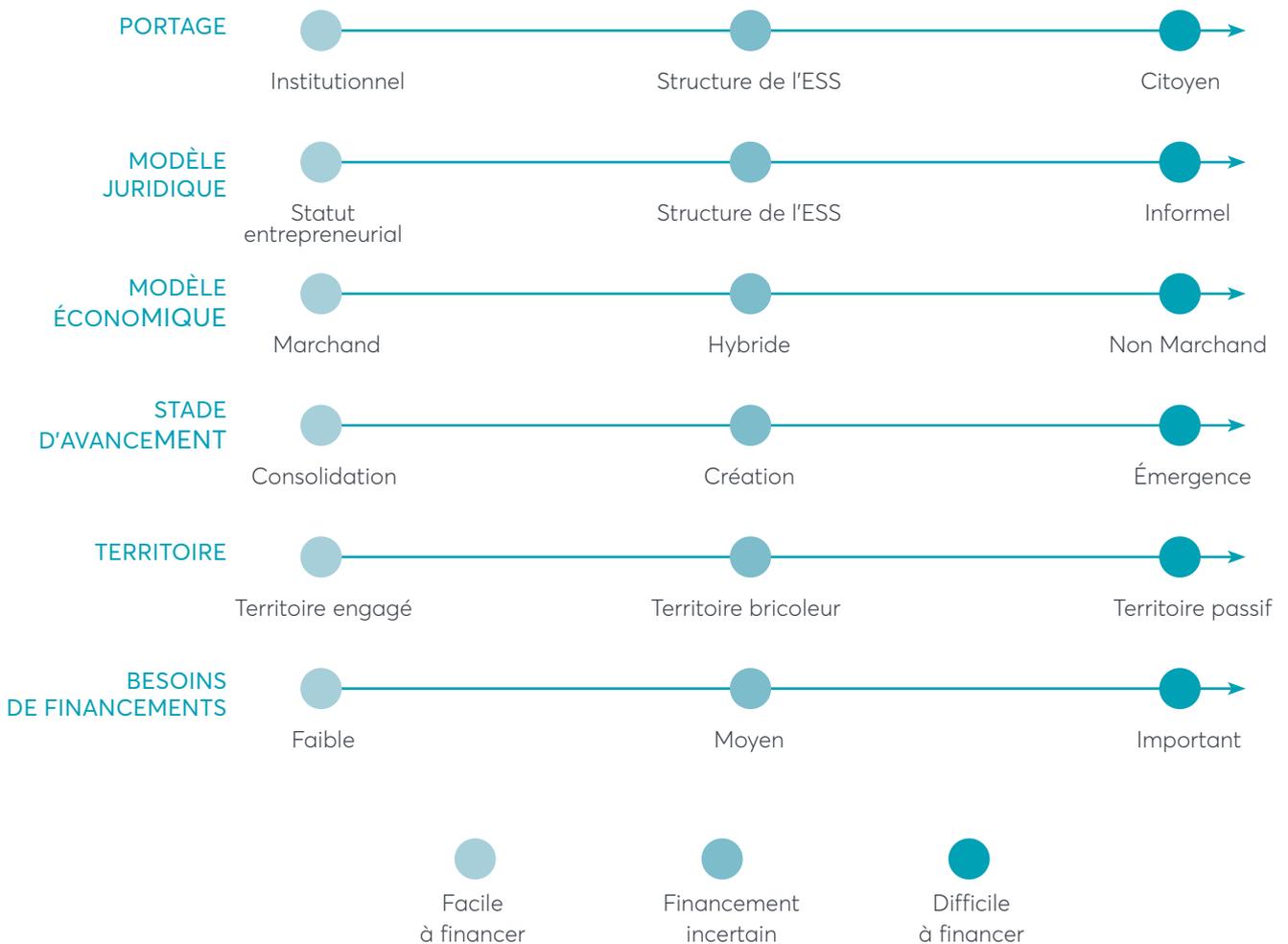
## LES DÉTERMINANTS DU FINANCEMENT DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

Comme indiqué en partie 2, le financement des coopérations territoriales est lié à de multiples paramètres :

- **Le stade d'avancement** : les besoins de financement diffèrent dans la phase d'émergence et dans les phases de création/consolidation et changement d'échelle ;
- **La finalité et les activités** : elles renvoient à la classification définie en partie 2 : coopération territoriale modélisée ou pas, systémique ou ciblée. Ces finalités et ces activités induisent des besoins plus ou moins importants : plus la coopération territoriale a des besoins de financement importants notamment en fonctionnement, plus elle est fragile ;
- **Le portage du projet** : le portage des coopérations par des institutions est aussi un atout pour financer la coopération ;
- **Le type de modèle socio-économique de la coopération territoriale** : marchand, hybride, non marchand. Plus l'initiative peut s'appuyer sur des revenus d'activité, plus elle facilite son accès à des financements ;
- **Le statut juridique** : les statuts marchands, voire associatifs, disposent de plus de sources de financement potentielles que les coopérations informelles ;
- **Le territoire** dans lequel s'inscrit la coopération territoriale avec ses atouts et ses contraintes. Certains territoires sont engagés dans la transition et dégagent des moyens financiers importants pour la soutenir, d'autres moins.

De ces déterminants, on peut en tirer, sans pour autant généraliser, les atouts permettant d'être financés et les freins à l'être :

- Ainsi le portage du projet par un institutionnel, le statut juridique entrepreneurial, un modèle économique à dominante marchande et un territoire engagé en faveur de la transition sont autant d'atouts pour être financés.
- À l'inverse, un modèle non marchand porté par un collectif citoyen au statut informel, sur un territoire peu engagé constitue des freins au financement d'une dynamique collective.



## LES DIFFÉRENTES SOURCES DE FINANCEMENT EXISTANTES

Outre les ressources provenant des revenus des activités (vente de biens ou de services), diverses sources de financement permettent de soutenir les coopérations territoriales dans l'ESS. Elles sont présentées dans le tableau ci-dessous :

OUTILS	MODALITÉS	ACTEUR-RICE-S	DISPOSITIFS SPÉCIFIQUES
Prêts	Prise de risque Intérêts, garanties	Banque, sociétés financières, citoyen-ne-s	Fonds de garantie, apport associatif, prêts d'honneur
Fonds propres ou quasi-fonds propres		Sociétés financières, collectivités territoriales, citoyen-ne-s	SCIC, obligations, etc.
Subventions publiques	Appels à projets (AAP), Appel à manifestation d'intérêt (AMI), subventions directes	Etat, collectivités territoriales, autres établissements publics	Service d'intérêt économique général (voir page 119), appels à communs, etc.
Aides privées	Appels à projets (AAP), subventions directes	Fondations, fonds de dotation, entreprises	Conventions de partenariat, cotisations de soutien
Dons	Contreparties ou non, communication	Citoyen-ne-s, entreprises	Financement participatif
Non monétaire	Contractualisation éventuelle	Citoyen-ne-s, entreprises, collectivités territoriales	Bénévolat, mise à disposition, troc, échanges



## DES SPÉCIFICITÉS NON COUVERTES PAR L'OFFRE ACTUELLE

Les besoins de financement identifiés en partie 2 montrent la fragilité des modèles socio-économiques des coopérations territoriales et les besoins de financement importants tant en fonctionnement qu'en investissement.

L'offre de financement existante semble souffrir de certains manques soulignés par nos échanges avec les différent.e.s acteur.rice.s des coopérations territoriales :

- **Un manque d'accessibilité** : un manque d'information sur les financements, des financements en silos, des tours de tables et reportings complexes qui induisent une recherche chronophage et de plus en plus technique, pénalisant les structures n'ayant pas les ressources et compétences pour y répondre ;
- **Un manque d'adaptabilité aux contraintes spécifiques de la coopération territoriale** : les fonctions d'animation sont rarement couvertes en tant que telles, ainsi que de manière plus générale l'idéation ou l'émergence des coopérations, notamment du fait de la prise de risque qu'elle représente pour les financeur.euse.s ou investisseur.euse.s, ce qui s'additionne à la faiblesse du financement du fonctionnement des réseaux de l'ESS ;
- **Un manque de pérennité** : des subventions accordées généralement sur une durée n'excédant pas un an.

## DES INNOVATIONS POUR PALLIER DES FINANCEMENTS LIMITÉS

Malgré les difficultés identifiées précédemment, les coopérations territoriales et leurs partenaires financiers font preuve d'innovation pour financer leurs actions. En ayant recours à :

- **La mutualisation des moyens organisationnels, techniques, financiers** (par exemple dans les coopératives d'activités et d'emploi<sup>126</sup>), le partage de locaux, des équipements (ex. : véhicules), la création de fonds de dotation inter-structures ou les levées de fonds collectives ;
- **Le développement d'une économie non monétaire fondée sur le partage et la solidarité** : bénévolat, mise à disposition de locaux et d'équipement (exemple : prêt à usage), échanges de services et/ou de matériels ;  
Dans le cadre de la **Butinerie**, les salarié.e.s des structures membres de la SCIC mettent à disposition quelques heures de leur temps de travail dans la semaine pour faire des permanences d'accueil du lieu (voir page 142).
- **Le recours au financement direct citoyen** : les circuits courts de la finance solidaire se développent de plus en plus (voir page 122) ;
- **La création de fonds de dotation** pour soutenir des coopérations territoriales ; c'est le cas du fonds d'impulsion jurassien<sup>127</sup> ou du fonds de dotation PANIERS en Hauts de France.

---

<sup>126</sup> Pour en savoir plus : <https://www.les-scop.coop/les-cae>

<sup>127</sup> Pour plus d'information, voir : <http://www.cluster-jura.coop/aap/> et <https://www.paniers-hdf.fr/site/engager-son-territoire/>

## ZOOM SUR LE FONDS DE DOTATION PANIERS<sup>128</sup>

Il a pour objet de favoriser une alimentation de qualité pour les personnes en situation de précarité. Créé à l'initiative du réseau AMAP Hauts-de-France, des Jardins de Cocagne Hauts-de-France et de Bio en Hauts-de-France, il permet de financer des paniers solidaires et des ateliers de sensibilisation.

## LES CONTRAINTES JURIDIQUES FREINANT LE FINANCEMENT DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

Certaines de ces contraintes juridiques sont propres à toutes les structures ESS : encadrement des subventions par la législation européenne, code des marchés publics, difficultés à lever des investissements pour les structures coopératives. D'autres sont plus spécifiques aux coopérations territoriales comme la difficulté de diriger une subvention sur différentes structures d'un collectif.

### ◆ La contractualisation entre les pouvoirs publics et les structures de l'ESS

Ces considérations générales sont résumées dans le Point de RepèreESS du RTES intitulé « Les modes de contractualisation collectivités/acteur-riche-s de l'ESS »<sup>129</sup>. Pour résumer, il existe deux modes de contractualisation :

- **La commande publique** avec le contrat de partenariat, la délégation de service public et les marchés publics. À noter que des clauses sociales et environnementales peuvent être insérées dans un marché public<sup>130</sup> ;
- **Les aides d'État ou des collectivités** : elles passent généralement par des appels à projet (AAP) ou des appels à manifestation d'intérêt (AMI), ou sont versées directement via des subventions.

La commande publique vise à satisfaire les besoins des collectivités publiques tandis que les subventions permettent au projet associatif de se développer. Pour les subventions apportées aux structures de l'ESS, on distinguera selon qu'elles concernent ou non une activité économique. Si c'est le cas, les subventions sont encadrées par la circulaire Fillon de 2010<sup>131</sup> qui plafonne à 200 000 euros sur trois

<sup>128</sup> Pour en savoir plus : <https://www.paniers-hdf.fr/site/engager-son-territoire/>

<sup>129</sup> RTES, Kit MunicipalESS, Modes de contractualisation entre collectivités et acteurs de l'ESS.  
URL : <https://www.rtes.fr/system/files/inline-files/Fiche11.pdf>

<sup>130</sup> Par exemple, les Schémas de Promotion des Achats Publics Socialement et Ecologiquement Responsables (SPASER).  
Voir : <https://www.rtes.fr/etat-des-lieux-sur-les-spaser-decembre-2022>

<sup>131</sup> Circulaire du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations : conventions d'objectifs et simplification des démarches relatives aux procédures d'agrément (J.O. 20 janvier 2010).  
URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000021712266>

ans le montant des subventions ou à défaut à 500 000 euros si la subvention est accordée dans le cadre d'un service d'intérêt économique général (SIEG) conformément au règlement relatif aux compensations de minimis (paquet Almunia)<sup>132</sup>. Enfin, ce seuil peut être relevé à 15 millions d'euros pour certaines activités (hôtels, logement social).

### ◆ Des contraintes spécifiques aux sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC)

L'avis du CSESS sur l'évaluation de la loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014<sup>133</sup> pointe de manière générale la très faible attractivité financière des parts sociales, à laquelle s'additionne :

- le fait que les SCIC sous forme de sociétés par actions simplifiée (SAS) ne peuvent avoir recours aux titres participatifs ;
- la limitation de la détention à 10% du capital des SCIC par des fonds solidaires ;
- des risques de requalification du bénévolat en travail non déclaré.

Or, la SCIC est un statut juridique bien souvent adapté aux coopérations territoriales. Il convient donc de lever les freins notés ci-dessus pour favoriser leur usage par les porteur.euse.s de projet.

### ◆ Des contraintes liées aux financements des collectifs

Ces contraintes concernent les collectifs informels de citoyen-ne.s ou de structures. En effet, des citoyen-ne.s se regroupant de façon informelle ne sont pas susceptibles de recevoir des aides publiques ou privées. De la même manière, les collectifs informels regroupant des associations et des entreprises doivent désigner l'une d'entre elles comme bénéficiaire d'une subvention dédiée à la coopération, le plus souvent sans possibilité de reversement.

### Principe d'action

- Faciliter le versement d'une subvention par une administration à plusieurs partenaires

<sup>132</sup> Pour plus d'information, voir : <https://www.europe-en-france.gouv.fr/fr/aides-d-etat/services-d-interet-economique-general-sieg>

<sup>133</sup> Les travaux ont été conduits par un groupe de travail composé des membres du CSESS et de nombreux experts extérieurs, animé par Frédéric Tiberghien dont nous saluons le travail. Pour en savoir plus : [Avis-CS-ESS-Bilan-loi-2014.pdf \(economie.gouv.fr\)](#)

## LES ENJEUX LIÉS AU RECOURS AUX APPELS À PROJETS

Les appels à projets constituent désormais **le mode de soutien financier aux structures de l'ESS le plus répandu**, *a fortiori* pour les coopérations territoriales. C'est l'outil privilégié de l'État et des collectivités locales, mais aussi des fondations et structures d'accompagnement. Les enjeux liés au recours aux appels à projets concernent :

- **Leur mode de construction** : la posture du-de la financeur-euse est souvent celle d'un-e donneur-euse d'ordre vis-à-vis d'un soumissionnaire. Les appels à projets sont pour la plupart élaborés sans consultation en amont des acteur-ric-e-s, ce qui entraîne un décalage entre les besoins des structures avec le contenu et les modalités de l'appel à projets. On observe régulièrement un manque de stratégie de long terme de la part des financeur-euse-s, à travers des financements au coup par coup, ou des effets de « saupoudrage ».
- **Leur forme** :
  - ▶ Des délais de candidature et d'instruction trop courts ; des conditions souvent trop restrictives, éliminant des offres intéressantes ;
  - ▶ Une complexité et technicité des dossiers ;
  - ▶ Une gouvernance fermée, ne permettant pas de les ajuster aux contraintes des candidats ;
  - ▶ Des critères de sélection des candidatures et des offres inadaptés ou imprécis ;
  - ▶ Des clauses ne favorisant pas les coopérations entre acteur-ric-e-s ;
- **Leur mode de diffusion** : la veille sur les appels à projets est complexe et chronophage.

### ZOOM SUR DES EXEMPLES DE NOUVELLES MODALITÉS ET MÉTHODOLOGIES DE FINANCEMENT :

1/ Le programme « Entreprendre la ruralité »<sup>134</sup> initié par la Fondation entreprendre, lancé en 2021, visait à faire émerger des dispositifs sur 15 territoires ruraux pour accompagner un entrepreneuriat du territoire. L'objectif à trois ans (jusqu'en 2024) est d'identifier les freins et faire progresser en France l'accompagnement des entrepreneur-e-s sur les territoires ruraux. Quatre projets sont soutenus pour une enveloppe d'1 million d'euros.

Ce programme s'est appuyé sur un appel à projets classique mais dont le dispositif présente quelques innovations :

<sup>134</sup> Voir : <https://www.fondation-entreprendre.org/entreprendre-la-ruralite/>

- L'appel à projets ainsi que l'ensemble du programme sont financés et pilotés collectivement par quatre acteur·rice·s qui s'engagent à avancer ensemble : Terre & Fils, l'action sociale d'AG2R LA MONDIALE, la Fondation RTE et la Fondation Entreprendre.
- L'appel à projets visait à identifier des alliances de porteurs de projets qui répondaient de façon collective. La complémentarité entre les acteur·rice·s qui y répondaient était appréciée.
- Le temps de l'ingénierie de projets et le temps de la coopération sont financés. Les financeur·euse·s assument ainsi de ne pas savoir exactement où les dispositifs se déploient lorsque les porteur·euse·s de projets candidatent.

Les critères pris en compte dans la sélection des réponses aux appels à projets étaient les suivants :

- Le potentiel de l'intention, plus spécifiquement la volonté de coopérer et de faire ensemble, est fortement valorisé ;
- L'offre d'accompagnement des entrepreneur·euse·s ruraux·ales devait être intégrée aux enjeux sociaux et sociétaux du territoire ;
- Les porteur·euse·s de projets devaient présenter une méthodologie claire et pertinente.

Ce programme incite à la création d'un cadre de confiance entre le collectif de financeur·euse·s et le collectif des porteur·euse·s de projets financé et permet de construire une vision commune tout au long de la durée du projet.

2/ Le Réseau Cocagne a lancé en juillet 2021 un **appel à manifestation d'intérêt intitulé « la fabrique de nouveaux territoires cocagne »** dont l'objectif était d'identifier, de qualifier et d'accompagner les porteur·euse·s de projets souhaitant développer de nouveaux projets Cocagne sur le territoire. Cet AMI était soutenu par le Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion ainsi que par le Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire.

Plusieurs types de structures pouvaient candidater : des collectivités locales, des structures d'insertion par l'activité économique ou des associations. En 2022, ce sont une quinzaine de projets qui ont été accompagnés.

En inversant la logique, le Réseau Cocagne lance un AMI, en phase avec ses besoins de financement d'accompagnement de nouveaux projets sur des territoires. Un parcours d'accompagnement qui dure 9 mois d'octobre 2021 à juin 2022.

## Principes d'action

- Co-construire, en bonne intelligence avec les acteur·rice·s du territoire, les appels à projets et leur réponse notamment par une concertation avec les porteur·euse·s de projet :
  - ▶ Travailler sur les clauses des appels à projets en favorisant les réponses collectives et en s'adaptant aux contraintes des collectifs

- ▶ Procéder en deux phases : un pré-dossier simple à remplir permettant de présenter de façon succincte les candidatures, puis demander ensuite un dossier plus fourni
- Mettre en place des soutiens structurels pour les coopérations territoriales.
- Développer des appels à projet à l'initiative de plusieurs fondations favorisant le financement des coopérations territoriales.
- Développer les appels à manifestation d'intérêt à l'initiative d'acteur-ric-e-s de l'ESS.

## LES CIRCUITS COURTS DE LA FINANCE SOLIDAIRE

Les citoyen-ne-s sont nombreux-euses à soutenir directement les initiatives de l'ESS – et en particulier les coopérations territoriales au service de la transition – à travers :

1. Les **Cigales**<sup>135</sup>, clubs de financement citoyen actifs depuis 1983 ;
2. Les coopératives de consommateur-ric-e-s et les SCIC en tant qu'associé-e-s ;
3. Le financement participatif.

Ces citoyen-ne-s épargnant-e-s ou donateur-ric-e-s prennent le risque d'investir dans des initiatives qu'ils-elles souhaitent défendre au risque de perdre leurs investissements.

**TERA** (voir page 37) a réussi à collecter 850 000 euros d'épargne des citoyen-ne-s dans des parts sociales de la SCIC. Cette opération extraordinaire démontre la volonté des citoyen-ne-s de soutenir des initiatives innovantes dans le domaine de la transition. Le fort ancrage territorial du projet et la mobilisation autour de la collecte ont été des conditions de réussite.

D'autres initiatives remarquables sont à signaler. Par exemple, dans le cas des AMAP :

- Les cagnottes solidaires créées pour soutenir des agriculteur-ric-e-s à travers un apport associatif avec droit de reprise<sup>136</sup> ;
- Le paiement des paniers à un prix plus élevé par certains Amapien-ne-s pour permettre à des familles précaires d'accéder à des paniers à des coûts réduits.

Les bienfaits de la finance solidaire en circuit court sont multiples : ils permettent également de rapprocher les habitant-e-s des initiatives solidaires de proximité, en faisant appel à leurs services ou en s'impliquant dans ces initiatives.

Mais les limites de ces circuits courts demeurent en l'absence de plateformes numériques territoriales mettant en lien direct les citoyen-ne-s avec des initiatives solidaires locales. Ces plateformes territorialisées existent parfois pour collecter des dons (J'adopte un projet par exemple, voir page 81) mais pas pour les prêts et l'investissement.

<sup>135</sup> Voir : <https://www.cigales.asso.fr/club-cigales/>

<sup>136</sup> L'apport associatif avec droit de reprise

## STRATÉGIE DE PARTENARIAT AVEC DES FINANCEUR·EUSE·S

Les relations entre financeur·euse·s public·que·s et/ou privé·e·s et structures de l'ESS ont déjà fait l'objet de nombreux travaux.<sup>137</sup>

La compréhension réciproque des besoins entre coopérations territoriales et financeur·euse·s est indispensable. Les financeur·euse·s ont besoin de savoir qui il·elle·s financent, ce qu'il·elle·s financent, les risques encourus et les impacts attendus des initiatives qu'il·elle·s soutiennent.

Ainsi, il est nécessaire :

- De développer une interconnaissance en amont des demandes de financement entre financeur·euse·s et structures porteuses des coopérations territoriales ;
- D'identifier les partenaires financiers susceptibles de les soutenir en repérant les outils qu'ils peuvent activer (aides à travers des appels à projet, emprunts, fonds propres...) ;
- D'organiser en temps voulu un tour de table des financeur·euse·s pour soutenir le projet.

Pour réussir cette étape de financement, il faut être accompagné. Certaines structures jouent un rôle pivot dans l'ingénierie de financement : des réseaux tels que **France Active**, la **BPI**, des structures d'accompagnement territorialisées (**Intermade**, **Atis**, **Ronalpia**, etc.), des animateur·rice·s territoriaux·ales (les **Cress**, **l'APES**, les pôles de l'ESS). Malheureusement elles n'existent pas sur tous les territoires.

### Principe d'action

- Renforcer l'ingénierie de financement au service des coopérations territoriales : aide au montage financier, identification des financeur·euse·s potentiel·le·s, assistance au tour de table financier

## ÉVALUATION DES FINANCEMENTS RÉALISÉS AUPRÈS DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

Aujourd'hui nous ne disposons pas de données financières permettant d'évaluer le montant annuel des financements engagés en faveur des coopérations territoriales, leurs sources et leurs impacts.

<sup>137</sup> ESS France (2017), Rapports sur le financement des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire

URL : <https://www.ess-france.org/rapport-sur-le-financement-des-entreprises-de-l-economie-sociale-et-solidaire>

Finansol (aujourd'hui FAIR) (2017) « les acteurs du financement solidaire et leurs réponses aux besoins de financement des associations et entreprises à forte utilité sociale ». URL : <https://ess-bfc.org/ressources/finansol-etude-sur-les-outils-du-financement-solidaire>



## SPÉCIFICITÉS DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DU FINANCEMENT EN PHASE D'ÉMERGENCE

---

En phase d'émergence, les coopérations territoriales ont principalement besoin de trouver les ressources humaines et financières pour être accompagnées (voir pages 100) : un soutien aux fonctions d'animation et/ou de développement interne. Dans certains cas, on fera appel à un accompagnement externe par des tiers de confiance lorsque la coopération territoriale n'a pas les ressources et les compétences nécessaires en interne par exemple. Néanmoins, l'accompagnement interne, dont nous avons précisé précédemment les missions et compétences, est un atout majeur dans la phase d'émergence. Il nécessite d'être soutenu sur la durée. Or, son financement reste mal couvert et souvent limité à une année.

### EN INTERNE : TROUVER ET FINANCER LES RESSOURCES HUMAINES NÉCESSAIRES À L'ANIMATION ET AU DÉVELOPPEMENT

Les fonctions d'animation et de développement peuvent être assurées dans un certain cas par des bénévoles. Elles nécessitent une grande disponibilité et des compétences multiples, et doivent de plus s'articuler finement avec le fonctionnement hiérarchique des salarié-e-s.

Le recrutement d'animateur-ric-e-s ou de développeur-euse-s est complexe car ces fonctions sont mal (re)connues, et rémunérées. Ces postes sont difficiles à pérenniser, les acteur-ric-e-s peinent à faire émerger des parcours professionnels sur cette base.

#### **Modalités de financement**

Les coopérations territoriales ne disposent pas des ressources nécessaires pour financer leur accompagnement interne. Elles doivent faire appel à des financements publics ou privés.

En phase d'émergence, le **Super Cafoutch** (voir page 140) initié en 2016 a pu obtenir un apport du « fonds de confiance » (France Active) en 2018 permettant de financer partiellement un poste de travail, puis un financement de la Région portant sur l'économie circulaire. Il a également obtenu le soutien de la Fondation MACIF. En 2018, un financement participatif a permis de financer les travaux d'un local et l'achat d'équipements pour le « minicafoutch », l'épicerie test.

Les aides sont souvent l'objet d'appels à projet. Aujourd'hui, peu d'aides spécifiques permettent de financer cette phase d'émergence des dynamiques collectives.

LIBELLÉ	CONTENU	MODALITÉS	EXEMPLES OU COMMENTAIRES
Dispositifs spécifiques à l'émergence de coopérations territoriales			
Appels à projet des collectivités locales	Financement de l'ingénierie de coopération ; Financement d'expérimentations	Appels à projet pour soutenir l'émergence des coopérations : élaboration et expérimentation Soutien structurel	Région Grand Est (AMI) Le dispositif Appui aux Microprojets Locaux Innovants – AMPLI de la Région Nouvelle-Aquitaine <sup>138</sup>
Appels à projet des acteur·rice·s de la philanthropie			Le dispositif « Accélérateur de coopérations territoriales économiques » - ACTE de la Région Hauts-de-France <sup>139</sup>
Dispositifs spécifiques à l'émergence de coopérations territoriales modélisées (exemples)			
AMI PTCE dans le cadre de la relance nationale	Soutien à l'émergence des PTCE ; couvre les dépenses de fonctionnement	Accès à un bouquet de services 100 000 euros sur deux ans	AMI PTCE 2021, 2022 ou 2023
Territoire zéro chômeur de longue durée	Accompagnement par le centre de ressources et de développement de l'association nationale TZCLD	Formations, webinaires, visites apprenantes	Une centaine de projets émergents en 2022 – 2023
Dispositifs généralistes auprès des structures de l'ESS			
Fonds de confiance de France Active	Soutien à la création de nouvelles activités ou à l'essaimage de nouvelles entreprises	10 à 20 k€ sur 6 mois à un an	Dispositif limité à certains territoires
Place de l'émergence de France Active	Soutien au projet d'entreprise sociale à fort potentiel d'impact	10 à 20 k€ sur 6 mois à un an	National (remplace le fonds de confiance dans de nombreuses régions)
Financement participatif	Soutien à des initiatives solidaires	Contribution des citoyens sur une plateforme	Les plateformes de financement participatif J'adopte un projet et Okoté

<sup>138</sup> Pour plus d'informations, voir : <https://aides-territoires.beta.gouv.fr/aides/605d-appui-aux-micro-projets-locaux-innovants-ampl/>

<sup>139</sup> Pour plus d'informations, voir : <https://guide-aides.hautsdefrance.fr/dispositif939>

## LE PTCE PAYS DE FRANCE – FINANCER ET ANIMER UNE DYNAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

À l'origine du projet, il y a CARMA (Coopération pour une Ambition agricole, Rurale et Métropolitaine d'Avenir) une initiative dont l'objectif était de porter un projet-phare de transition agro-écologique sur le Triangle de Gonesse et les communes environnantes, dans le bassin du Grand Roissy, en alternative au projet de complexe commercial et de loisirs Europacity, abandonné fin 2019 après plusieurs années de mobilisation de ses opposant-e-s<sup>140</sup>.

### CHIFFRES CLÉS (2023) :

**32 structures membres du PTCE**  
**1 ETP et plusieurs services civiques**

S'appuyant sur ce projet initial dont il prend le relais, le PTCE Pays de France a la volonté d'agir sur 4 volets : le développement de la filière biologique et la diversification agricole, la lutte contre la précarité alimentaire et pour l'accès de tou-te-s à une alimentation de qualité, la formation aux métiers de transition écologique, le soutien à l'innovation en économie circulaire, les circuits courts et les emplois accessibles et non-délocalisables.

Le PTCE agit sur le bassin de vie du Pays de France, à cheval sur plusieurs départements. Son territoire d'intervention potentiel s'étend sur 19 communes du Val d'Oise, de Seine-Saint-Denis et de Seine-et-Marne. Il regroupe une diversité de structures du territoire : acteur-ric-e-s de l'agriculture et de l'alimentation durable, structures de l'ESS, etc. Le PTCE a été lauréat en phase 1 de l'AMI « PTCE émergents » en 2021 puis lauréat en phase 2 en 2022<sup>141</sup>.

Il agit actuellement dans trois directions complémentaires :

- Une recherche-action portant sur l'expérimentation d'un « territoire zéro précarité alimentaire » sur la ville de Goussainville et plus précisément dans 2 quartiers en QPV. Elle est co-pilotée par AgroParistech, le Labo de l'ESS et l'association Carma. Après avoir mené un diagnostic sur la précarité alimentaire, un comité local de l'alimentation pour la santé (CLAPS) a été mis en place fin 2023.

<sup>140</sup> Pour en savoir plus, voir par exemple : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/11/07/emmanuel-macron-annonce-l-abandon-du-megacomplexe-europacity-au-nord-de-paris\\_6018357\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/11/07/emmanuel-macron-annonce-l-abandon-du-megacomplexe-europacity-au-nord-de-paris_6018357_3234.html)

<sup>141</sup> L'AMI « PTCE émergent » comporte deux phases : les lauréats de la première phase obtiennent l'accès à un bouquet de service tandis que les lauréats de la deuxième phase obtiennent un financement de 100 000 € sur deux ans. Pour en savoir plus sur le dispositif national de soutien aux PTCE, voir le site dédié : <https://www.info-ptce.fr/home>

- Un tiers-lieu nourricier qui s'implantera en début d'année 2024 dans un ancien local commercial d'une cinquantaine de m<sup>2</sup> à Goussainville pour y développer des activités de cuisine et de la petite restauration. Initialement prévu dans un ancien restaurant de 200 m<sup>2</sup> mis à disposition par la mairie de Gonesse à l'association, le projet, beaucoup plus ambitieux à la base (un espace de location de bureaux notamment y était prévu) n'a pu aboutir. Le PTCE, pour parer à cet imprévu, a développé une activité de tiers-lieu « hors les murs » en s'appuyant sur des partenariats locaux, implantés dans les quartiers, pour mener des actions communes et complémentaires en direction des habitant-e-s.
- Un projet de ferme pédagogique et d'activités de maraîchage près de Goussainville, en coopération avec 3 structures d'insertion : Imaj 95, le réseau Cocagne et Halage. La réalisation de ce projet est subordonnée à la décision finale de la ville et aux financements à venir.

Le PTCE agit en lien avec le projet alimentaire territorial de la Communauté d'agglomération de Roissy Pays de France et celui du CD 93, notamment dans la perspective d'un essaimage de la recherche-action sur la commune de Sevrans.

### Un modèle économique complexe, dépendant des aides publiques et privées

Le projet global du PTCE est ambitieux. Ses ressources humaines et financières ne permettent pas de tout mener de front.

Le modèle économique du PTCE, qui s'est constitué en 2022 en association, est aujourd'hui dépendant des subventions publiques et privées, en l'absence de revenus d'activité qui devaient être initialement générés par les activités du tiers-lieu. Le PTCE a ainsi bénéficié d'importants soutiens financiers ayant permis l'émergence du projet :

- Des subventions perçues en 2021 par l'association CARMA pour soutenir le démarrage de la recherche action (20 000 € par la Fondation Crédit coopératif) et la création du PTCE : 20 000 euros du fonds de dotation Que Vol'Terre, un financement de l'ADEME dans le cadre du programme d'accompagnement COOP'TER (pour Territoires de coopération), à hauteur de 58 % des dépenses de fonctionnement sur 18 mois et dans une limite de 84 000 € dans une première phase d'émergence. Celle-ci devrait être suivie de deux autres phases de 2 ans de soutien au développement de cet écosystème coopératif territorialisé selon la démarche de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Ce positionnement de l'ADEME est particulièrement intéressant car il permet au collectif du PTCE de se projeter dans la durée et de consolider son projet de territoire tout en bénéficiant d'un accompagnement dédié.

- Des subventions perçues par le PTCE Pays de France : subvention de 100 000 euros sur deux ans (2023-2024) en tant que lauréat en 2022 de la phase 2 de l'AMI national de l'Etat « PTCE émergents » ; subventions de l'ARS 95 de 25 000 € en 2023 et de la Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DDETS) 95 de 50 000 € pour 2024, ciblées sur la recherche-action « précarité alimentaire ».

Ces aides sont très encourageantes et manifestent l'intérêt croissant de nombreux partenaires pour le projet du PTCE, certaines étant très structurantes comme le programme Coop'Ter de l'ADEME. Cependant, ces recherches de financements ont suscité une charge de travail très lourde et coûteuse (appel à un prestataire), un investissement important en temps bénévole, la nécessité de repenser régulièrement les actions en fonction des aléas et de trouver des alternatives pour parer à la perte d'une subvention d'investissement conséquente (120 000 € initialement dédiés aux travaux à exécuter dans l'ancien restaurant de Gonesse ont été perdus en raison de la perte du local). Se rajoute le manque actuel d'auto-financement du PTCE du fait de l'absence de revenus d'activité et des délais d'attente de décisions publiques qui ont retardés le début de certaines activités.

### **Un dispositif d'animation prometteur mais encore insuffisant**

Fin 2023, le PTCE s'appuie sur une chargée de développement et sur le bureau d'étude et conseil Spherik & Co qui assure des prestations d'accompagnement sur le volet stratégique et budgétaire depuis 3 ans. Le PTCE compte aussi sur des personnes en service civique (contrat de 6 à 10 mois). Sans compter le temps bénévole assuré par les administrateur-riche-s du projet. D'autres pistes de recrutement sont envisagées, en fonction des orientations qui seront prises prochainement par le PTCE et des financements disponibles, notamment un poste d'animateur-riche du CLAPS dès le début 2024.



## LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT EXTERNES AUX COOPÉRATIONS TERRITORIALES

Des structures d'accompagnement proposent des dispositifs spécifiques à l'émergence des coopérations territoriales ; nous esquissons une première cartographie de l'accompagnement externe en différenciant celles qui s'appliquent aux coopérations territoriales modélisées ou non modélisées et celles que nous avons appelé coopérations territoriales systémiques.

Nous différencierons les structures d'accompagnement qui sont des réseaux structurels thématiques ou non de l'ESS de celles dont la vocation est d'accompagner les entreprises et les projets de l'ESS.

Enfin nous pointerons la nécessité de rendre plus lisible l'offre d'accompagnement.

### ◆ Cartographie de l'accompagnement externe et des financements existants

Il n'existe pas de cartographie précise des dispositifs d'accompagnement et de financement spécifiques aux dynamiques collectives. Celle qui a été élaborée par la Fonda en lien avec l'AVISE constitue néanmoins une base généraliste.<sup>142</sup>

---

<sup>142</sup> La Fonda, AVISE (2022), Cartographie des structures accompagnant les coopérations – Guide méthodologique du Faire ensemble. URL : <https://www.fonda.asso.fr/ressources/cartographie-des-structures-accompagnant-les-cooperations-guide-methodologique-du-faire>

Dans le tableau suivant, sont identifiés les dispositifs d'accompagnement spécifiques à l'émergence des coopérations territoriales.

Libellé	Contenu	Modalités	Exemples
Dispositifs spécifiques à l'émergence de coopérations			
Générateur de projets	De l'idée, du besoin au projet	De 1 à 3 ans, accompagnement « sur mesure »	Fabriques à initiatives <sup>143</sup> Programme Territoires d'expérimentation du <b>Mouvement Colibris</b> <sup>144</sup> Démarches territoriales de la <b>Fondation de France</b> (voir page 85)
Programme d'accompagnement spécifique à la coopération	Accompagnement collectif de plusieurs projets de coopérations territoriales	Programme sur 6 mois à un an	Le programme « faire ensemble, coopérons ! » d' <b>ATIS</b> (voir page 110) Le programme « coopération » du <b>Centsept</b> <sup>145</sup>
Accompagnement coopératif thématique	Facilitation en phase d'émergence des coopérations	Un mois à un an	Réseau national ou régional structuré. Par exemple : <b>UFISC</b> <sup>146</sup> , réseau d'AMAP, les réseaux régionaux des tiers-lieux <sup>147</sup>
Transfert de savoir-faire	Accompagnement sur la base d'un savoir acquis par l'expérience	Initiatives ponctuelles	Supermarché coopératif PTCE Tiers-lieux <b>OPALE</b> (voir pages 104-105)

<sup>143</sup> Pour en savoir plus : <https://fabriqueainitatives.org/>

<sup>144</sup> Pour en savoir plus : <https://www.colibris-lemouvement.org/nos-actions-quotidien/programme-territoires-dexperimentations>

<sup>145</sup> Pour en savoir plus : <https://www.lecentsept.fr/programme-cooperation/>

<sup>146</sup> Pour en savoir plus : <https://www.ufisc.org/>

<sup>147</sup> Pour en savoir plus : <https://francetierslieux.fr/reseaux-regionaux/#:-:text=Le%20réseau%20vise%20à%20rassembler,à%20l'échelle%20du%20territoire>

Accompagnement coopératif territorial	Accompagnement des processus coopératifs territoriaux ; structures ESS, citoyens, collectivités	Un à plusieurs années	APES <sup>148</sup> ARDES <sup>149</sup>
Accompagnement à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération	Accompagnement sur mesure ; économie de la fonctionnalité et de la coopération	De 1 à 3 ans	Programme COOP'TER promu par l'ADEME avec ATEMIS <sup>150</sup>
Dispositifs généralistes auprès des structures de l'ESS			
Programme d'idéation	De l'envie à l'idée	Ateliers, événements participatifs	Start-up de territoire <sup>151</sup>
Programme de pré-incubation	De l'idée au projet	De 6 à 12 mois	Parcours popcorn d'Ecosolies <sup>152</sup>
Programme d'incubation	De l'idée innovante au projet opérationnel	De 6 à 18 mois	Tag BZH <sup>153</sup> , ATIS (voir page 110)
Dispositif local d'accompagnement (DLA)	Aide à la structuration des coopérations	De 6 mois à un an	DLA
Accompagnement juridique	Accompagnement à la création de SCIC, SCOP	Un à 3 mois	Les Unions régionales des Scop (URSCOP)
Accompagnement ponctuel territorial	Accueil, orientation, mise en lien, information	Soutiens ponctuels	France Active, les CRESS

<sup>148</sup> Pour en savoir plus : <https://www.apes-hdf.org/>

<sup>149</sup> Pour en savoir plus : <https://www.ardes.org/>

<sup>150</sup> Pour en savoir plus : <https://www.atemis-lir.fr/developpement-durable-des-territoires/coopeter/>

<sup>151</sup> Pour en savoir plus : <https://startupdeterritoire.fr/>

<sup>152</sup> Pour en savoir plus : <https://ecosolies.fr/Parcours-Popcorn-3-jours-pour-entreprendre-dans-l-ESS-2435>

<sup>153</sup> Pour en savoir plus : <https://tag.bzh/>

Pour compléter ce tableau, il est utile de faire référence à la diversité des centres de ressources existants qui témoigne des démarches d'accompagnement et d'expériences vivantes et notamment :

- Le centre de ressources et d'outils de l'AVISE<sup>154</sup>
- Le centre de ressources DLA financement porté par France Active<sup>155</sup>
- Le centre ressources de l'Unadel<sup>156</sup>
- Les centres de ressources thématiques : France Tiers-lieux, MIRAMAP, etc.

Parmi les dispositifs d'accompagnement, sont présentées ci-dessous les principales méthodologies adaptées aux coopérations territoriales non modélisées, modélisées ou systémiques.

### ◆ Accompagner l'émergence de coopérations territoriales non modélisées : l'exemple des générateurs de projet

À partir des besoins identifiés sur le territoire, les **générateurs de projets** mobilisent les acteur-ric-e-s locaux-ales, dans une démarche collective et participative, afin de faire émerger des idées de solutions et les modéliser.

La démarche générale des générateurs de projet se décompose en **4 principales** étapes :

1. **Une étape d'idéation** : repérer les besoins non couverts sur un territoire, identifier une idée à mettre en œuvre ;
2. **Une étape de mobilisation** des acteur-ric-e-s, de passage de l'idée au projet ;
3. **Une étape de validation** : étude de faisabilité, expérimentation, test ;
4. **Une étape de création d'activités.**

---

<sup>154</sup> Le centre de ressources de l'AVISE URL : <https://www.avise.org/ressources>

<sup>155</sup> Dans le cadre de sa mission de Centre de ressources DLA, France Active a mené une étude sur les modèles économiques des tiers-lieux.

URL : <https://www.franceactive.org/download/tiers-lieux-hybridation-des-ressources-au-coeur-des-modeles-economiques-2/>

<sup>156</sup> Le centre de ressources Unadel : <https://unadel.org/ressources>

## LE GÉNÉRATEUR BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ – LA COOPÉRATION ENTRE ACTEUR-RICE-S DE L'ACCOMPAGNEMENT POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DU TERRITOIRE

Le Générateur Bourgogne Franche-Comté (BFC) est un collectif informel regroupant six structures, créé en 2016 après la fusion de la Bourgogne et de la Franche-Comté. Ces structures agissent sur des territoires d'intervention complémentaires : Active, Pôle de l'économie solidaire (Saône-et-Loire), Clus'Ter Jura (Pays Lédonien), Fédération Départementale des Foyers Ruraux de l'Yonne (Yonne), France Active Bourgogne (Nièvre), le Pôle d'Economie Solidaire 21 (Côte d'Or) et France Active Franche-Comté (Jura, Doubs, Haute-Saône et Territoire de Belfort). Ces six structures sont des actrices de l'accompagnement et sont toutes reconnues « Fabrique à initiatives »<sup>157</sup>.

### CHIFFRES CLÉS (2023) :

**62** territoires accompagnés,  
dont **24** en cours  
**29** projets aboutis (ou en cours),  
**20** projets ont donné lieu à la création d'une structure (**12** associations,  
**4** SCIC)  
**2000** acteur-riche-s locaux-ales mobilisé-e-s  
**67** emplois créés ou consolidés

La méthodologie d'action des opérateur-riche-s est celle commune aux Fabriques à Initiatives :

- Le point de départ est l'identification d'un besoin ou d'une ressource territoriale qui permettra de construire un projet à impact pour le territoire.
- En phase d'idéation, les opérateur-riche-s agissent comme facilitateur-riche-s et mobilisent les acteur-riche-s du territoire sur la thématique identifiée, avec la collectivité. À travers des séances d'intelligence collective, ces acteur-riche-s précisent ensemble les besoins, opportunités et ressources à activer sur le territoire. Ensemble, ils imaginent un projet à construire. Lors de ces phases, les opérateur-riche-s peuvent recourir à des expertises, selon le sujet traité.
- Une étude d'opportunité est ensuite réalisée, permettant de valider la pertinence du projet envisagé pour répondre aux besoins identifiés et choisir une structure pour porter l'expérience-test. Ensuite, le-la porteur-euse de projet est définitivement choisi-e pour créer l'activité (cela peut être une structure existante, un collectif d'acteur-riche-s à structurer, des personnes identifiées au préalable). Un accompagnement à la création d'activités se met alors en place avec la construction d'un modèle économique et d'un portage durable.

La relation avec les collectivités peut s'avérer complexe. Les opérateur-riche-s du Générateur BFC effectuent un travail de prospection et de mobilisation auprès des collectivités locales et celles-ci ont parfois des difficultés à appréhender la méthodologie du Générateur, qui fonctionne selon une démarche inversée (le point de départ est le besoin, non pas un projet déjà cadré), ce qui bouscule leur façon d'agir sur le territoire. Le Générateur BFC souhaite placer la collectivité comme une partie prenante du projet, ce rôle n'est pas

<sup>157</sup> Pour en savoir plus : <https://fabriqueainitiatives.org/>



Le Val de Consolation est un projet de revalorisation d'un site touristique de la Communauté de Communes Portes du Haut-Doubs, accompagné par le Générateur Bourgogne Franche-Comté.

habituel non plus pour la collectivité. Aujourd'hui, le collectif se pose la question d'étendre la contractualisation au-delà de celles signées avec les collectivités.

### Financer l'accompagnement : un enjeu central

Le fonds de confiance apporte un soutien financier décisif à l'étude d'opportunité et à la phase d'expérimentation. Dans le Jura, Clus'Ter Jura et France Active ont monté le fonds d'impulsion jurassien<sup>158</sup> (pour un budget s'élevant environ à 80 000 € par an), dont une partie est abondée par le fonds de confiance et une autre par une association agréée de structures du mécénat. La mission du Générateur BFC sur les territoires est cofinancée par la Région BFC et l'ADEME, un reste à charge est demandé à la collectivité ou la structure qui sollicite le Générateur BFC. . Chaque accompagnement nécessite un tiers d'ETP pour les opérateur-riche-s, sur 2 à 3 ans. Le budget global d'un accompagnement se situe entre 50 000 € et 80 000 €.

Le Générateur BFC est financé par :

- La Région Bourgogne-Franche-Comté, soutien du Générateur depuis sa création. Elle contribue à plus de 50 % du budget global de chaque opérateur-riche. Elle contractualise avec chaque opérateur-riche sur une durée d'un an. Le soutien financier de la Région est inscrit dans le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII). Les attentes de la région BFC reposent sur l'émergence de projet d'économie de proximité.
- L'Ademe est impliquée à hauteur de 15 % à 20 % du budget global de chaque opérateur-riche (convention sur 40 mois). Les attentes de l'ADEME reposent sur l'émergence de projets en faveur de la transition écologique des territoires.
- La Banque des territoires soutient des actions ponctuelles du Générateur en communication, évènementiels et autres ).

Le soutien fidèle de la Région et de l'ADEME est déterminant et assure la pérennité des activités du Générateur, ce qui représente aussi un risque si ces financements venaient à être réduits ou supprimés. Aujourd'hui une relation de confiance s'est créée entre les financeurs et les six membres du collectif.

<sup>158</sup> Pour en savoir plus : <http://www.cluster-jura.coop/aap/>

## ◆ Accompagner des coopérations territoriales modélisées

Les coopérations territoriales modélisées peuvent bénéficier de l'accompagnement des réseaux auxquels elles sont affiliées (territoires zéro chômeur), du soutien des pairs (AMAP, supermarché coopératif) ou de structures d'accompagnement de proximité.

Avant de pouvoir entrer dans l'expérimentation (être habilité) territoire zéro chômeur de longue durée, il faut plusieurs années de préparation à un territoire. L'association TZCLD<sup>159</sup> accompagne individuellement et collectivement ces territoires (projets émergents). Compte tenu de leurs niveaux d'avancement très hétérogènes, il faut à la fois s'adapter à leurs besoins et assurer leur appropriation des fondamentaux de la démarche TZCLD. L'association TZCLD a pour objet l'animation et le développement du projet dans ces différentes étapes.

Le réseau des **Tiers-Lieux en Grand Est** est une association collégiale officiellement créée en septembre 2021. Ses objectifs sont d'animer la coopération entre les membres, faire monter en compétences les lieux et les personnes, accompagner l'émergence et le développement, représenter les intérêts et valoriser l'action de ses membres.

Les dispositifs de transfert de savoir-faire ou l'accompagnement par des pairs permettent de transmettre par l'expérience, des démarches vécues et des outils de travail (logiciels, contrats, business plan, plaquette de communication, etc.)<sup>160</sup>.

## ◆ Accompagner des coopérations territoriales systémiques

Depuis une dizaine d'années, de nombreux travaux ont permis de formaliser des méthodologies se rapportant à des démarches systémiques. Ont déjà été cités **la Fabrique des transitions, l'IE-EFC, l'Unadel, BFC en transition, le RTES**. Ces démarches présentent des points communs, et ont initié des rapprochements :

- L'interconnaissance : la nécessité de se connaître pour agir ensemble ;
- Le maillage des acteur-ric-e-s : développer des synergies entre acteur-ric-e-s autour de projets communs ;
- Le rôle majeur des collectivités locales dans la transition ;
- La participation des habitant-e-s aux démarches de transition.

Ces réseaux sont structurés pour accompagner des coopérations territoriales systémiques.

---

<sup>159</sup> Voir : <https://www.tzclld.fr/>

<sup>160</sup> Voir page 105 le dispositif de transfert de savoir-faire opéré par l'Avisé dans le cadre du bouquet de service des PTCE.

## Principe d'action

- Confronter, échanger sur les différentes méthodologies utilisées en phase d'émergence pour accompagner les coopérations territoriales (via des recherches-actions par exemple)

### ◆ Financer l'accompagnement externe des coopérations territoriales en phase d'émergence

#### Le financement des structures d'accompagnement

Les structures d'accompagnement au sens large sont généralement financées par des subventions publiques (FSE, régions, villes, intercommunalités, etc.). Elles sont donc dépendantes de l'engagement des pouvoirs publics locaux et notamment des régions à soutenir les démarches de coopération.

Étant rappelé que le financement structurel des réseaux d'appui thématiques ou généralistes tend à disparaître ces dernières années.

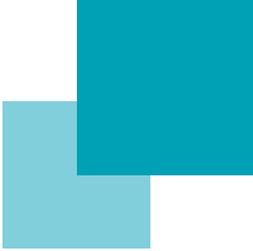
#### Le lien entre accompagnement et financement

Certains réseaux assurent des missions d'accompagnement et de financement : c'est le cas des réseaux **France Active** et **France Initiative**, des **Boutiques de gestion (BGE)**. Ils sont bien placés pour trouver les financements nécessaires à leur mission d'accompagnement.

L'accompagnement agit comme un cercle vertueux pour le financement. Il contribue à sécuriser les financements.

#### Accès aux dispositifs d'accompagnement par les coopérations territoriales

Les réseaux structurels thématiques accompagnent généralement sans préalable leurs adhérent.e.s dans la limite de leurs ressources humaines. Les structures dédiées spécifiquement à l'accompagnement recourent soit aux appels à projets, soit à un dossier de présélection pour sélectionner les coopérations souhaitant bénéficier d'un accompagnement.



# SPÉCIFICITÉS DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DU FINANCEMENT EN PHASE DE CRÉATION, CONSOLIDATION ET CHANGEMENT D'ÉCHELLE

---

## L'ACCOMPAGNEMENT INTERNE DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES ET SON FINANCEMENT

Dans ces étapes opérationnelles, les modalités d'accompagnement diffèrent de celles appliquées en phase d'émergence.

- **La phase de création** est caractérisée par une structuration économique, juridique et organisationnelle de la coopération territoriale : création des structures juridiques adaptées, recherche des financements nécessaires, définition des postes de travail et recrutement.
- **La phase de consolidation** correspond au passage à la maturité : consolidation des activités, de la situation économique, renforcement des activités, et des ressources humaines.
- **La phase de changement d'échelle** se caractérise par un développement des activités, leur essaimage, ou par la mise en synergies de nouvelles coopérations.

**L'animation des coopérations territoriales en phase opérationnelle s'internalise.** Le recours à des prestations externes se justifie principalement par de l'accompagnement au développement de nouveaux projets et à l'acquisition de nouvelles compétences. Cette animation est sous tension pour deux raisons : elle n'est pas financée – hormis par certains appels à projets – et est souvent reléguée en second plan tant les enjeux opérationnels apparaissent prioritaires.

Le développement de projets coopératifs donnant lieu à de nouvelles activités nécessite quant à lui des ressources et des compétences spécifiques.

Le financement de l'ingénierie de coopération (animation et développement) peut être réalisé de différentes façons, synthétisées dans le tableau ci-dessous.

Modalités	Détail	Exemple
Prestations de service	L'ingénierie de coopération est une prestation rémunérée	Le poste d'animation dédiée à la cuisine de <b>la Butinerie</b> (voir page 142) est rémunéré par la vente de repas et l'animation d'ateliers
Autofinancement	L'ingénierie de coopération est financée sur fonds propres	La création de <b>la Gare à idées</b> (voir page 83) a été financée sur les fonds propres de plusieurs structures
Bénévolat	L'ingénierie de coopération est réalisée par des bénévoles	Depuis l'ouverture du supermarché, l'animation du <b>Super Cafoutch</b> (voir page 140) est réalisée par une équipe de bénévoles
Aides publiques ou privées	L'ingénierie de coopération est financée par des aides publiques ou privées	Le soutien à la création et au démarrage du <b>PTCE Pays de France</b> a été financé par des aides privées (voir page 126)

Dans les paragraphes suivants, sont déclinés les enjeux de financement des coopérations territoriales en fonction de leur modèle socio-économique, selon la typologie proposée en partie 2.

## ◆ Financement des coopérations territoriales non marchandes

### Les coopérations territoriales dépendantes des aides publiques et privées

Ce sont des initiatives aux revenus d'activité quasiment inexistantes. En recherche permanente de financements, **leurs activités ne sont pas susceptibles d'être rémunérées**. C'est le cas, par exemple dans le domaine de l'alimentation durable, lorsque la finalité recherchée est la démocratie alimentaire et l'accès des personnes les plus précaires à une alimentation de qualité<sup>161</sup>. Des expérimentations de type « paniers solidaires », sécurité sociale de l'alimentation, doivent faire l'objet d'un partenariat territorial pluriannuel.

Certaines de ces coopérations portent des projets de territoire, par exemple les projets alimentaires territoriaux (PAT). Si elles sont portées par des collectivités territoriales, elles trouveront plus facilement les leviers financiers permettant de les financer. Pour autant, les partenaires publics n'ont bien souvent pas les moyens de soutenir sur le long terme de telles expérimentations.

<sup>161</sup> Voir à ce sujet : Labo de l'ESS (2021), Agir contre la précarité alimentaire en favorisant l'accès de toutes à une alimentation de qualité.  
URL : <https://www.lalabo-ess.org/agir-contre-la-precarite-alimentaire-en-favorisant-l-acces-de-toutes-a-une-alimentation-de-0>

## Principe d'action

- Inscrire dans des politiques publiques le soutien à des expérimentations s'inscrivant dans la transition écologique juste, par un soutien financier pluriannuel

### Les coopérations non marchandes ayant peu ou pas de besoin de financements

Certaines coopérations portées par des collectifs d'acteur-riche-s n'ont pas de besoin substantiels en financement (ex : AMAP, jardin partagé...). L'ouverture de ces coopérations au territoire, leur maillage avec d'autres acteur-riche-s, mais aussi la mise en place d'actions solidaires nécessitent parfois des financements complémentaires.

De nombreuses AMAP souhaitent rendre accessibles les paniers à des publics en situation de précarité. Un guide pour l'accessibilité en AMAP a été publié en 2022 par MIRAMAP. Les AMAP qui souhaitent s'engager dans cette voie peuvent être amenées à rechercher des financements complémentaires<sup>162</sup>.

## Principe d'action

- Soutenir l'ingénierie de coopération utile à des projets d'utilité sociale et environnementale portées par ces coopérations

### ◆ Financement des coopérations territoriales marchandes

Les coopérations territoriales marchandes sont celles dont les revenus d'activité permettent d'équilibrer leur budget et de financer leurs activités. Pourtant leur création, leur consolidation puis leur changement d'échelle se heurtent néanmoins à de nombreux obstacles :

1. Elles reposent sur **des investissements souvent importants** et nécessitent donc de solides fonds propres ;
2. Elles nécessitent **un accès au foncier qui est souvent difficile**, notamment en zone urbaine (voir page 145) ;
3. Elles doivent s'appuyer sur **une ingénierie de coopération** pour agir sur le territoire.

La plus-value de ces coopérations territoriales, en sus des activités porteuses d'utilité sociale, est de participer au développement de nouveaux projets de coopération sur le territoire. Or, ces activités nécessitent de l'ingénierie de coopération souvent menées par des bénévoles.

Le supermarché coopératif **Super Cafoutch** (voir page 140) à Marseille s'appuie sur deux structures : une coopérative de consommateur-riche-s assurant la vente de biens et l'Association des amis du Super Cafoutch assurant le lien avec d'autres acteur-riche-s du territoire pour agir sur les biens communs de l'alimentation, participe à la monnaie solidaire « la Roue », et développer des circuits courts.

<sup>162</sup> Voir à ce sujet : <https://miramap.org/Sortie-d-un-guide-et-d-une-boite-a-outils-sur-l-Accessibilite-Alimentaire-en.html>

## SUPER CAFOUTCH : UN SUPERMARCHÉ COOPÉRATIF ET PARTICIPATIF À MARSEILLE

Le projet du Super Cafoutch a été lancé en 2016 par un groupe de citoyen-ne-s marseillais-e-s, inspiré-e-s par l'expérience du *Park Slope Food Coop*, un supermarché coopératif créé en 1973 à New York et celle de la Louve, premier projet de ce type en France, ouvert en 2017 à Paris.

### CHIFFRES CLÉS (2023) :

1 800 coopérateur-riche-s  
1,5 millions d'euros de chiffre  
d'affaires prévisionnel

### L'émergence du projet : d'un groupement d'achat à l'ouverture du supermarché

Fin 2016, un groupement d'achat se crée. Se lancent alors des réflexions autour de la gouvernance, l'approvisionnement, l'implantation foncière et la communication. Le projet obtient son premier financement en 2018 avec la Fondation MACIF (20 000€, 10 000€ en fonctionnement et 10 000€ en investissement) et bénéficie du fonds de confiance de France Active (12 500€) permettant de recruter une première salariée pour assurer l'animation du projet. Un financement participatif est également lancé pour soutenir le projet (14 000 € collectés). La même année, une épicerie-test est ouverte, le Mini Cafoutch, pour préfigurer ce que sera le supermarché coopératif, avec une implication des bénévoles trois heures par mois. Un second salarié en charge de l'animation du Mini Cafoutch est recruté grâce à un financement de la Région Sud (55 000€).

C'est en 2019 que se crée la coopérative de consommateur-riche-s Super Cafoutch. Elle compte 90 associé-e-s. Une campagne de mobilisation est lancée. Le supermarché coopératif ouvre enfin ses portes en septembre 2022, dans un local situé en centre-ville de Marseille. Il compte alors 750 coopérateur-riche-s ; il en compte 1800 en novembre 2023.

Le projet a pu compter sur le soutien et l'appui du supermarché la Louve pour la méthode et la communication, celui de la Cagette (Montpellier) sur le volet informatique et également sur l'Intercoop, rencontres annuelles entre tous les supermarchés existants ou en projet. Il a été confronté à de nombreux enjeux pendant sa phase d'émergence : la construction du collectif et le maintien de son unité dans une gouvernance partagée, la recherche d'un local a été longue et complexe (besoin d'un local entre 600 et 1000 m<sup>2</sup> en centre-ville), le financement de l'animation à assurer, la recherche de financements complémentaires (emprunts) pour les travaux et équipements.

### L'ouverture du supermarché et le pari économique à venir

Après un an de fonctionnement et le recrutement de 4 salarié-e-s (un-e cinquième prévu-e pour janvier 2024), le pari est tenu mais la recherche d'un équilibre économique passe par le recrutement de nouveaux-elles coopérateur-riche-s avec un objectif de 2 500 membres en 2025 et la hausse du montant moyen d'un panier par mois. Le montant des emprunts pour assurer les investissements liés au local et soutenir le fonds de roulement est de 360 000€. Le chiffre d'affaires recherché en 2025 est de 2,5 millions d'euros.

L'autre enjeu de ce projet reste l'ouverture au territoire : Super Cafoutch souhaite participer au développement des circuits courts, mener des réflexions sur l'accès du supermarché aux personnes en situation de précarité. La coopérative accepte la Roue, monnaie locale citoyenne du territoire, participe au Collectif Marseillais de l'Alimentation et des Communs en vue de l'expérimentation d'une sécurité sociale de l'alimentation (SSA). C'est l'association Les amis de Super Cafoutch qui se charge de la promotion et des partenariats à développer sur le territoire.

### ◆ Financement des coopérations territoriales hybrides

Les coopérations territoriales hybrides sont celles qui s'appuient sur des ressources propres et des financements externes. C'est le cas d'une majorité de PTCE, tiers-lieux et territoires zéro chômeur de longue durée.

À titre d'exemple, dans le cadre de l'expérimentation **territoires zéro chômeur de longue durée**, les entreprises à but d'emploi (EBE) s'auto-financent en partie grâce au chiffre d'affaires généré par leur activité. Mais à leur création, ces EBE bénéficient de la contribution au développement de l'emploi, ressource gérée par le Fonds d'expérimentation. Par la suite, l'EBE peut recourir à d'autres dispositifs de droit commun<sup>163</sup>.

Les différentes formes d'hybridation des ressources ont été décrites en partie 2. Les nouveaux modèles socio-économiques ne sont pas construits sous le seul critère de la rentabilité économique. Ils prennent en compte l'utilité sociale et environnementale, la valeur créée sur le territoire, les externalités positives générées par le projet.

#### Principe d'action

- Faire reconnaître et financer les externalités positives produites sur le territoire par les coopérations territoriales

<sup>163</sup> Pour en savoir plus sur le fonctionnement des entreprises à but d'emploi, voir : <https://www.tzclid.fr/faq/question/comment-sont-financees-les-entreprises-a-but-demploi-ebe/>

cours de cuisine collectif  
organisé à La Butinerie



## LA BUTINERIE – UN TIERS-LIEU AU SERVICE DU BIEN VIVRE ALIMENTAIRE À PANTIN

La Butinerie est un tiers-lieu au service du bien vivre alimentaire ayant ouvert ses portes en 2022 à Pantin (Île-de-France). Il est porté par la SCIC du même nom, créée en 2020 par un ensemble d'habitant-e-s et personnes morales, parmi lesquelle-s :

- Ecobul, association pantinoise œuvrant pour la transition écologique et sociale, motrice dans la création de la Butinerie
- 2 pantinois souhaitant ouvrir un magasin Biocoop
- Marché sur l'eau, association organisant un circuit direct de distribution de fruits, légumes et produits locaux
- Les Relais, restaurant-traiteur d'insertion organisé en SCIC
- ATEMIS, laboratoire d'intervention et de recherche sur les enjeux de travail et de modèle économique (économie de la fonctionnalité et de la coopération)

Le tiers-lieu loue un espace de 400 m<sup>2</sup> comprenant quatre espaces : le magasin Biocoop, un espace café-forum, une cantine et une cuisine support d'activités collectives.

### Construire une solution intégrée au service du bien vivre alimentaire

La solution intégrée construite par la Butinerie répond aux enjeux du bien vivre alimentaire en proposant des biens et services complémentaires au sein du lieu : vente de produits biologiques, partage d'un repas convivial, sain et goûteux, cuisine partagée, sensibilisation à l'alimentation et à la santé. Elle est portée par des acteur-ric-e-s aux compétences, cultures professionnelles et enjeux économiques divers. C'est la SCIC qui gère le lieu, la dynamique d'intégration des activités et de coopération des parties prenantes.

En phase d'émergence, le projet a bénéficié d'un premier financement du conseil départemental (10 000€), complété par la suite de financements privés (Fondation de France) et publics (ADEME) permettant de financer – de manière inconstante néanmoins – des postes de coordination pour le lancement du projet. La Butinerie a aussi bénéficié de compétences internes en ingénierie de projet : deux intervenants chercheurs du laboratoire ATEMIS sont parties prenantes du projet, dont l'un, habitant Pantin, est le co-fondateur et président de la SCIC.

#### CHIFFRES CLÉS (2023) :

**160** sociétaires, habitant-e-s, associations, entreprises, collectivités rassemblés dans une SCIC

**400 m<sup>2</sup>** d'espace pour le tiers-lieu

**230 000 €** de budget

**3 ETP** et une alternante en charge de l'animation du lieu

## Un modèle économique hybride, prenant en compte la valeur créée sur le territoire et les externalités positives générées par le projet

L'originalité du modèle socio-économique de la Butinerie tient à la recherche d'une part de valorisation des effets utiles, d'autre part d'internalisation des externalités positives générées par la SCIC à l'échelle du territoire de Pantin à travers la construction de conventions avec les bénéficiaires de ces externalités :

- La Butinerie noue une convention triennale avec la Ville de Pantin. Au-delà d'un soutien financier (40 000€), la Ville s'inscrit dans une dynamique de travail en commun pour le bien vivre alimentaire sur le territoire. Par exemple, les services sociaux proposent à des habitant-e-s de Pantin qu'ils accueillent, d'investir l'espace de cuisine collective pour cuisiner et partager ensuite un repas convivial.
- La Butinerie a obtenu un premier conventionnement auprès de l'ARS pour la mise en place d'un parcours alimentation – santé.
- La Butinerie a conventionné avec un premier acteur mutualiste. Elle a co-construit un partenariat avec Solimut pour mettre en place des actions autour de l'accès aux droits et à l'alimentation.

Les habitant-e-s et usager-ère-s du lieu contribuent au développement de la SCIC en participant aux activités et prestations proposées. Certaines sont payantes, à prix fixes (dont les cours de cuisine), d'autres sont proposées à prix libre orienté (dont le déjeuner proposé le midi par la cantine). Les espaces de la Butinerie peuvent aussi être privatisés. Ces activités génèrent autour de 100 000 € de chiffre d'affaires.

Les membres de l'écosystème coopératif de la Butinerie soutiennent le projet dans une logique de co-développement à travers des contributions monétaires et non monétaires. La Biocoop contribue à hauteur de 25 000 € au fonctionnement de la Butinerie et fait don de ses invendus, cuisinés le midi dans le cadre de la préparation du déjeuner proposé à l'espace cantine. Les opérateur-riche-s mettent à disposition leurs personnels pour prendre en charge des heures d'accueil du lieu.

Le modèle économique reste aujourd'hui fragile en raison de prêts à rembourser (287 000 € d'emprunts) et de charges élevées (100 000 € de charges salariales et 75 000 € de charges fixes et impôts en 2023). Cependant, il y a un réel potentiel de développement à travers les activités économiques et des partenariats à nouer avec les pouvoirs publics en valorisant les externalités positives du projet.



Repas partagé et convivial à La Butinerie

## DES PISTES DE FINANCEMENT DES EMPLOIS EN PHASE DE CRÉATION, CONSOLIDATION ET CHANGEMENT D'ÉCHELLE

La difficulté à financer l'ingénierie de coopération des coopérations territoriales en phase de création-consolidation-changement d'échelle invite à repenser les pistes de financement de ces emplois.

### ◆ Le revenu de transition écologique

Ce concept a été élaboré par Sophie Swaton puis promu par la [Fondation Zoein](#) créée à son initiative. Le Revenu de Transition Ecologique (RTE) vise à soutenir les porteur-euse-s de projet qui agissent en faveur de la transition écologique. Le RTE renvoie à trois éléments : un revenu ou complément de revenu monétaire, un accompagnement personnalité et une mise en réseau des initiatives au sein d'une coopérative de transition écologique (CTE)<sup>164</sup>.

### ◆ La recherche et développement

Nous avons déjà identifié comment la recherche pouvait être mobilisée en appui (contrat CIFRE) aux coopérations territoriales (voir page 111).

## LE RENFORCEMENT DES FONDS PROPRES

Les coopérations territoriales marchandes ou hybrides à dynamique entrepreneuriale veilleront à **choisir une structure coopérative adéquate**.

Si la forme de la SCIC peut être un outil juridique pertinent pour lancer une dynamique collective, elle reste malheureusement peu incitative pour les financeur-euse-s privé-e-s. Elle permet une ouverture du capital aux collectivités territoriales, mais demeure à ce jour inéligible aux dons issus du mécénat. Les coopératives de consommateur-riche-s sont un mode de structuration juridique adapté à des initiatives telles que les supermarchés coopératifs.

La solidité de leurs fonds propres est une nécessité pour toute coopération territoriale à dynamique entrepreneuriale. C'est un gage de crédibilité pour les financeur-ère-s, notamment pour recourir à des emprunts bancaires.

Pour consolider leurs fonds propres, les structures qui portent les coopérations territoriales peuvent **recourir aux circuits courts de la finance solidaire** permettant d'inciter les citoyen-ne-s à souscrire des parts sociales. Mais on peut déplorer l'absence de plateforme de financement territoriale permettant de lever les fonds en mettant en lien des citoyen-ne-s et des entreprises de proximité.

---

<sup>164</sup> Voir dans l'étude « Réussir une transition écologique juste, pour faire de l'écologie un projet d'émancipation avec l'ESS » (*op.cit*) la coopérative TILT qui expérimente le RTE. TERA (voir page 37) expérimente aussi ce concept.

Enfin, l'investissement des structures financières dans les coopératives sur une longue durée (7 ans minimum) et à des taux limités (autour de 2%) reste rare et difficile.

## L'ACCÈS AU FONCIER : UN ENJEU ESSENTIEL EN PHASE DE CRÉATION

L'accès au foncier reste une difficulté majeure pour les coopérations territoriales nécessitant un foncier conséquent telles que : des exploitations agricoles, des supermarchés coopératifs, des tiers-lieux, etc. Différentes options sont possibles :

- **L'urbanisme temporaire** : il consiste à occuper temporairement des espaces vacants en les aménageant pour des projets coopératifs<sup>165</sup>. Des lieux dits intermédiaires sont occupés par des projets collectifs dans le secteur culturel, ou pour accueillir des projets à vocation sociale ;
- **La valorisation par l'ESS du patrimoine des collectivités territoriales ou de bailleurs sociaux** au profit des structures de l'ESS ;
- **Le recours à des foncières solidaires** : **ETIC**<sup>166</sup>, foncière **Bellevilles**<sup>167</sup>, **Habitat et Humanisme**<sup>168</sup>, etc. ;
- **L'acquisition du foncier via des sociétés civiles immobilières (SCI) ou des groupements fonciers agricoles (GFA) ;**
- **Le recours à l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) dans le cas de projets urbains ou périurbains.** Mis en place en 2015, le Fonds co-investissement ANRU<sup>169</sup> est un Programme d'investissement d'avenir (PIA) qui répond à des objectifs ambitieux : utiliser le levier de l'investissement immobilier pour faire du **développement économique, améliorer l'image des quartiers et renforcer leur attractivité.**

Les collectivités territoriales détiennent un patrimoine et peuvent être un appui pour les projets de l'ESS (voir l'exemple de l'AMI Archipel lancé par la Ville et Eurrométropole de Strasbourg page 89).

---

<sup>165</sup> Voir notamment les projets portés par Novaxia autour de la notion de recyclage urbain.

Pour en savoir plus : <https://www.novaxia.fr/>

<sup>166</sup> Pour en savoir plus : <https://etic.co/>

<sup>167</sup> Pour en savoir plus : <https://bellevilles.fr/>

<sup>168</sup> Pour en savoir plus : <https://www.habitat-humanisme.org/>

<sup>169</sup> Pour en savoir plus : <https://www.anru.fr/decouvrir-le-fonds-de-co-investissement-de-lanru>



## DÉVELOPPER UN PLAIDOYER COMMUN POUR FAIRE DE LA COOPÉRATION TERRITORIALE UN OBJECTIF LARGEMENT PARTAGÉ

---

La démonstration des effets utiles de la coopération constitue un enjeu primordial pour mener la transition dans les territoires. Ce plaidoyer doit s'adresser à l'État, aux collectivités territoriales, aux entreprises, et aux philanthropes, comme à des entrepreneur-euse-s engagé-e-s, par exemple celles et ceux qui participent à des clubs d'entrepreneur-euse-s autour de **France Active** ou ceux de la **Convention des Entreprises pour le Climat (CEC)**<sup>170</sup>.

Ce plaidoyer doit d'abord s'appuyer sur l'évaluation de l'impact des coopérations territoriales dans les territoires :

- Les effets économiques obtenus à travers notamment la création et le développement de filières économiques ;
- L'impact sur la cohésion sociale d'un quartier, d'une ville, avec la création d'espaces et d'activités favorisant le lien social ;
- L'impact sur la santé avec le développement d'action de prévention, ou l'accès à une alimentation saine.

Différentes modalités pourraient être imaginées :

- L'identification des **freins restants** pour financer les coopérations territoriales auprès des financeur-euse-s et de leurs prescripteur-riche-s ;
- L'élaboration collective d'un **argumentaire** porté par de nombreuses structures de l'ESS ;
- L'**utilisation de récits** valorisant les expériences inspirantes au service de la transition dans les territoires ;
- L'**incitation au regroupement** de financeur-euse-s public-que-s et privé-e-s pour soutenir dans leurs territoires des coopérations territoriales ;
- Des podcasts, des vidéos, des tribunes, des émissions de radio.

---

<sup>170</sup> Pour en savoir plus : <https://cec-impact.org/>

Outre un argumentaire bien construit décrivant les enjeux du financement des coopérations territoriales, des propositions concrètes pourraient être formulées en s'appuyant sur celles contenues dans la présente étude. Quelques éléments de cet argumentaire :

- Montrer en quoi les métiers de la coopération au service de la transition sont des métiers d'avenir qui nécessitent des investissements ;
- Démontrer concrètement ce que les coopérations produisent en termes de développement économique : élaboration d'indicateurs reconnus se rapportant aux impacts économiques, environnementaux, sociaux ; mesure de la valeur produite dans les territoires.

De nombreux-euses acteur-ric-e-s sont déjà mobilisé-e-s. Citons notamment la tribune collective « *L'ESS, un cap pour une transition juste dans nos territoires* » impulsée par le RTES<sup>171</sup> ou la demande de l'Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays (ANPP) à l'Etat de réserver 1 % des dotations d'investissement aux collectivités au financement de l'ingénierie du développement local et des transitions<sup>172</sup>.

---

<sup>171</sup> Tribune collective « L'ESS, un cap pour une transition juste dans nos territoires »

URL : <https://www.rtes.fr/tribune-des-collectivites-l-ess-un-cap-pour-une-transition-juste-dans-nos-territoires>

<sup>172</sup> Tribune « Urgence écologique : sans financement, pas de changement, finançons l'ingénierie du développement local et des transitions ! » impulsée par l'ANPP. URL : <https://www.mesopinions.com/petition/nature-environnement/urgence-ecologique-financement-changement-financons-ingenierie/184296>

## PROPOSITIONS OPÉRATIONNELLES

---

Outre les principes d'action égrenés tout au long du rapport, notre travail a permis de dégager **26 propositions opérationnelles** dont nous invitons l'ensemble des acteur-ric-e-s à se saisir. Certaines feront l'objet d'actions portées dans le cadre des chantiers coopératifs succédant à cette phase d'étude.

### CONNAÎTRE ET VALORISER

1. **Travailler un référentiel des métiers de la coopération territoriale**, à partir d'une analyse des référentiels métiers existants sur des fonctions proches, en valorisant la parole et l'expérience des structures de l'ESS en la matière, notamment les réseaux d'appui nationaux et territoriaux de l'ESS.
2. **Réaliser des cartographies analytiques spécifiquement dédiées à l'accompagnement et au financement des coopérations territoriales** à partir des cartographies existantes réalisées par l'Avise : préciser les dispositifs existants, les structures qui réalisent cet accompagnement, les modalités de financement, les méthodologies et conditions d'accès. Ces cartographies pourront se décliner selon les stades d'avancement.
3. **Créer une plateforme numérique dédiée aux coopérations territoriales** permettant de recenser les travaux, expériences, méthodologies portant sur l'accompagnement des coopérations territoriales dans une logique de capitalisation. Enrichir cette plateforme d'une base de données portant sur les financements existants.
4. **Développer un observatoire des financements des structures de l'ESS, avec un focus sur le financement des coopérations territoriales**, permettant de mener des travaux de recherche sur le volume financier dédié à ces coopérations.
5. Soutenir les travaux de recherche en cours et en initier de nouveaux sur la question de l'évaluation des coopérations territoriales.
6. **Valoriser les projets coopératifs via des indicateurs qualitatifs et quantitatifs** en identifiant notamment ce qui contribue à créer de la richesse sur le territoire.
7. **Identifier les différentes modalités de plaidoyer et d'influence existantes** – mise en récit, plaidoyer par l'exemple (visite apprenante), rencontres financeur-euse-s-porteur-euse-s de projet, pitches, films, etc. – **et organiser des plaidoyers collectifs ciblés autour du soutien aux coopérations territoriales.**

## ACCOMPAGNER

8. **Monter des formations qualifiantes aux métiers de la coopération territoriale.** Parmi les cibles potentielles de ces formations : les élu-e-s et le personnel des collectivités territoriales assurant une fonction dans l'animation et le développement des coopérations territoriales.
9. **Développer les liens entre les formations initiales en économie et en ingénierie territoriale** et, d'une part, les initiatives de coopération territoriale et, d'autre part, les organismes de formation professionnelle.
10. **Donner aux dispositifs locaux d'accompagnement la mission et les compétences d'accompagner les coopérations territoriales.** Un centre de ressources spécifique pourrait être créé.
11. **Multiplier les dispositifs de transfert savoir-faire en soutenant leur outillage :** par la création et diffusion d'outils méthodologiques au sein des réseaux existants (récits d'expérience, outils au service de l'émergence et de la création, etc.), en favorisant et finançant les réseaux et structures relais pour qu'il-elle-s puissent accompagner l'émergence de coopérations territoriales dans un dispositif de TSF.
12. **Augmenter la part des crédits impôt recherche consacrés aux coopérations territoriales dédiées à la transition écologique juste.**

## FINANCER

13. **Créer 500 postes de développeur-euse-s de coopération territoriale, financés par l'Etat et les collectivités territoriales.** Certains de ces postes peuvent être portés par des agent-e-s des collectivités territoriales ou par des structures de l'ESS.
14. Comme le propose l'ANPP, **instaurer le 1% ingénierie destiné au financement de l'ingénierie de développement local et des transitions** et à la création d'une task force territoriale implantée dans les collectivités locales<sup>173</sup>.
15. **Créer des fonds de soutien aux coopérations territoriales en faveur de la transition écologique juste des territoires, résultant d'alliances entre fonds privés et fonds publics.**

<sup>173</sup> Pour en savoir plus : <https://www.anpp.fr/wp-content/uploads/2022/09/Tribune-Sans-financement-pas-de-changement-3.pdf>

16. **Créer des fonds d'expérimentation locaux** visant à soutenir les écosystèmes coopératifs territoriaux dans une optique décloisonnée entre acteur-ric-e-s de l'ESS, entreprises, pouvoirs publics, bailleur-euse-s.
17. **Multiplier les outils de financement pluriannuels** (par exemple trois ans), favorisant la pérennité des coopérations territoriales.
18. **Développer des plateformes mutualisées** permettant de favoriser les prêts et les investissements citoyens auprès d'entreprises solidaires de proximité et notamment de coopération territoriale. L'outil technique et juridique pourrait être mutualisé à l'échelle nationale.
19. **Inciter les sociétés financières de l'ESS à développer des capitaux patients à intérêts modérés** à destination des projets coopératifs de transition écologique juste, en co-construisant ces dispositifs avec les porteur-euse-s de projet.
20. **Organiser des conventions et alliances entre financeur-euse-s et acteur-ric-e-s de l'ESS** autour de la coopération dans les territoires.
21. **Créer des outils méthodologiques à destination des pouvoirs publics** les aidant à co-construire des appels à projets favorisant les coopérations territoriales.

### CO-CONSTRUIRE L'ACTION PUBLIQUE

22. **Intégrer l'approche par les communs à l'élaboration des politiques publiques** en déterminant notamment ce qui fait partie des « biens communs » dans un territoire et en définissant collectivement des priorités.
23. **Systématiser l'approche par filières économiques en faveur de la transition dans les orientations politiques des collectivités territoriales** (ex : dans les schémas régionaux de développement économique des régions – SRDEII) et y dédier des moyens humains (ressources humaines à financer de façon structurelle) sur le long terme.
24. **Intégrer les réseaux de l'ESS territorialisés dans la co-construction des politiques de l'ESS** à l'échelle territoriale.
25. **Faciliter l'usage des monnaies locales par les collectivités territoriales** à travers l'introduction d'une nouvelle dérogation à l'obligation de dépôt des fonds au Trésor à l'article 1618-2 du Code général des collectivités territoriales (CGCT), afin de permettre aux comptables publics de manipuler un compte en monnaie locale ouvert au nom de la collectivité auprès de l'association gestionnaire de monnaie locale<sup>174</sup>.

---

<sup>174</sup> Proposition issue de la note stratégique co-rédigée par le Labo de l'ESS et le Mouvement Sol. Labo de l'ESS & Mouvement Sol. (2023), « Les monnaies locales complémentaires, un levier pour renforcer la contribution de l'ESS à une transition écologique juste ». URL : <https://www.lalabo-ess.org/monnaies-locales-ESS>



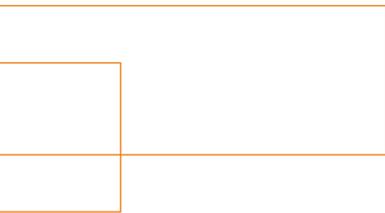
## LEVER LES FREINS JURIDIQUES

### 26. Favoriser le développement des SCIC<sup>175</sup> :

- ▶ Améliorer l'attractivité des souscriptions au capital des SCIC sous certaines conditions ;
- ▶ Autoriser les SCIC constituées en SAS à émettre des titres participatifs ;
- ▶ Autoriser les fondations et fonds de dotation à subventionner les SCIC au titre du mécénat<sup>176</sup> ;
- ▶ Autoriser toute personne physique à participer bénévolement à l'activité d'une société coopérative d'intérêt collectif sous réserve qu'elle s'engage librement et sans rémunération pour mener une action non salariée en dehors de son temps professionnel et familial ;
- ▶ Autoriser le recours au service civique pour les SCIC titulaires de l'agrément ESUS.

<sup>175</sup> Les propositions ci-dessous s'appuient sur les deux travaux cités précédemment : Tiberghien, F (2023), Avis du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire sur le bilan de la loi ESS de 2014, URL : <https://www.ess-france.org/avis-du-cess-sur-le-bilan-de-la-loi-ess-de-2014> et Branchu, C., de Crevoisier, L., Muscatelli A., Pelosse, H., (2021), Les sociétés coopérations d'intérêt collectif (SCIC) et les coopératives d'activité et d'emploi (CAE). URL : <https://igas.gouv.fr/Les-societes-cooperatives-d-interet-collectif-SCIC-et-les-cooperatives-d.html>

<sup>176</sup> Voir à ce sujet les travaux de la CG Scop, notamment [Plaidoyer Scic.pdf \(les-scop.coop\)](#)



## CONCLUSION

---

Le rapport d'étude qui s'achève ici visait, dans la continuité de nos précédents travaux sur les coopérations territoriales, à contribuer à une meilleure compréhension des enjeux de leur accompagnement et de leur financement. Ne pouvant prétendre à clore une réflexion qui – du fait de la diversité sans cesse renouvelée des dynamiques collectives de territoire et du foisonnement des productions les concernant – nécessitera d'être mise en débat, prolongée et actualisée, nous proposons dans cette publication des éléments de définition et de classification permettant de dégager des lignes de forces et pistes d'action pour créer un environnement favorable au plein déploiement des coopérations territoriales. Nous espérons ainsi que ce travail pourra être utile tant d'un point de vue analytique que pratique, qu'il fournisse aux diverses personnes et organisations mobilisées dans et pour les coopérations territoriales des points de repères leur permettant de nourrir et mettre en perspective leur action. L'état des lieux réalisé révèle surtout que la palette des outils existants est déjà riche ; elle mérite d'être mieux mobilisée et adaptée aux enjeux propres des coopérations territoriales.

Au-delà de ces aspects techniques et méthodologiques, nous insistons sur la nécessité d'un engagement fort et pérenne de l'ensemble des acteur·rice·s économiques et politiques, dans les territoires et à l'échelle nationale et supranationale, vis-à-vis de ces écosystèmes coopératifs territoriaux en gestation. Investissons massivement dans ces initiatives collectives qui permettent d'expérimenter un autre rapport au territoire et au développement local, sur la base d'une pratique démocratique renouvelée et de trajectoires économiques mises au service de la réponse à des besoins redéfinis à l'aune des défis environnementaux et sociaux. Si, comme on l'entend de plus en plus, et à juste raison, la transition écologique sera juste ou ne sera pas, on peut assurément ajouter la coopération aux prérequis de la transformation que nous devons accomplir.

Ce grand mouvement pour une société de la coopération, nous souhaitons y contribuer à la suite de ce rapport. Œuvre collective, ce dernier a permis d'engranger au fur et à mesure de l'étude de nombreuses forces vives, elles-mêmes en coopération. Cet élan, nous avons collectivement souhaité le prolonger par-delà cette publication, à travers la constitution de *chantiers coopératifs* : cinq groupes de personnes physiques et morales s'organisant pour répondre concrètement à des défis définis ensemble dans le cadre de l'étude :

1. Développer les compétences et métiers des acteur·rice·s de la coopération ;
2. Développer des outils financiers au service de la coopération ;
3. Inventer et formaliser des dispositifs d'accompagnement adaptés aux coopérations territoriales ;
4. Développer les écosystèmes coopératifs territoriaux ;
5. Construire un plaidoyer sur le financement et l'accompagnement des coopérations à un niveau national et local.

Réunie une première fois le 19 octobre 2023 pour se doter d'orientations et de règles communes retranscrites dans une charte, cette communauté entend constituer une force d'action au service des coopérations territoriales. Pour cela, chaque chantier coopératif définit ses objectifs précis et ses modes opératoires, en cohérence avec les principes partagés retenus, et associe à ce travail toutes les forces volontaires qui souhaiteront se joindre à cette démarche. Un comité de pilotage, animé par le Labo de l'ESS, est garant de la cohérence et du bon fonctionnement de cette dernière.

Loin de poser un point final sur une aventure collective de plus d'un an et demi, ces lignes ouvrent donc sur un horizon fait de nouvelles coopérations pour une transition écologique juste !

## STRUCTURES RENCONTRÉES

Le Labo de l'ESS tient à remercier l'ensemble des initiatives et acteur-rice-s interrogé-e-s ayant contribué à cette étude.

### Visites apprenantes

La Butinerie | Coopérative Carbone | Générateur Bourgogne-Franche-Comté | J'adopte un projet | TERA | T.E.T.R.I.S.

### Échanges complémentaires

ADEME | Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays (ANPP) | BFC en transition | Groupe Caisse des Dépôts et Consignations – Banque des Territoires | Clus'Ter Jura | Fondation Entreprendre | Fondation de France | Mouvement Colibris | PTCE Pays de France | Super Cafoutch | Ville et Eurométropole de Strasbourg

## ANNEXES

Les annexes à ce document sont accessibles sur le site du Labo de l'ESS [www.lelabo-ess.org](http://www.lelabo-ess.org), et via le QR code ci-dessous :



## POUR SUIVRE LA RÉFLEXION AVEC NOUS

Cette étude vous a intéressé-e ? N'hésitez pas à :

- **La relayer autour de vous.** Merci d'avance !

Pour toute demande concernant le relai de nos travaux et les relations presse, vous pouvez envoyer un mail à :

Nathalie d'Abbadie, Responsable Communication

[nathalie@lelabo-ess.org](mailto:nathalie@lelabo-ess.org)

- **Consulter le reste de nos travaux.**

Tous sont accessibles gratuitement sur notre site internet :

<https://www.lelabo-ess.org/>

Vous pourriez notamment aimer :



L'étude *Dynamiques collectives de transitions dans les territoires*



L'étude *Réussir une transition écologique juste*

- **Nous solliciter pour :**

- ▶ **Intervenir ou bien animer** un temps d'échange dans le cadre de vos événements en lien avec nos thématiques de travail ;
- ▶ **Acculturer vos collaborateurs** (équipe, gouvernance) à l'ESS et à la transition écologique juste, à partir de nos travaux ;
- ▶ **Contribuer à vos travaux** : participer à un groupe de travail, contribuer à une publication, etc.

Pour toute question relative aux modalités d'intervention et de contribution, vous pouvez envoyer un mail à :

Florian Laboulais, Responsable Projets & Développement

[florian@lelabo-ess.org](mailto:florian@lelabo-ess.org)

**Direction éditoriale :** Marie VERNIER

**Rédaction :** Marc ALPHANDÉRY, Florian LABOULAIS et Elisa LEMAIRE

**Création graphique :** Frédéric CARTIER-LANGE

**Crédits photos :**

Sabina Budon (P142, 143), Consolation Val parc et Monastère (P134), Jérôme Dorkel (P91),  
Joséphine Lefebvre (couverture, P19, 25, 71, 151), Gare à idée (P83), Pauline Le Guennec (P11/13), La SCIC  
T.E.T.R.I.S. (P77/79), Mouvement Sol (P95), TERA (P39), Kat Yukawa (P116)  
pour les autres photographies : site Pixabay, (originaux retouchés : P17, 56, 65, 72)

**Impression :** Wagram éditions



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.

EN DÉCOUVRIR PLUS SUR  
L'ACCOMPAGNEMENT  
ET LE FINANCEMENT  
DES COOPÉRATIONS  
TERRITORIALES AU SERVICE  
DE LA TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE JUSTE



Mars 2024

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



Merci à tous nos soutiens, particuliers et entreprises, et à nos partenaires :