



Rhône-Alpes <sup>Région</sup>



# Les lieux mutualisés entre acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire et de l'Entrepreneuriat Social

*Gouvernance, animation, modèle économique et  
ouverture sur le territoire*

## SYNTHESE

*Journée d'échanges de pratiques*

*17 octobre 2013*

*DAVEZIEUX (Ardèche)*



## INTRODUCTION

---

*Les initiatives de création d'espaces communs entre acteurs de l'ESS et hors ESS se multiplient à travers la France. Pôles ressource sur l'ESS, hôtels d'activités, incubateurs, immobilier collectif, espaces communs, maisons de l'ESS, Pôles Territoriaux de Coopération Economique... Toutes ces expériences témoignent d'une volonté des entreprises de l'ESS de donner un nouveau souffle aux pratiques de coopération au profit du développement de leurs activités propres et des territoires qui les accueillent. Ces projets interrogent les politiques publiques en faveur de l'ESS et les acteurs eux-mêmes :*

- *Comment assurer leur pérennité économique ?*
- *L'animation des lieux est-elle un gage de réussite des projets ?*
- *Existe-t-il des facteurs clé de succès pour une bonne gouvernance des projets ?*
- *Quelles relations avec le territoire d'implantation, les espaces collectifs doivent-ils entretenir ?*

*C'est pour répondre à toutes ces questions qu'une journée d'échanges de pratiques sur le sujet a été co-organisée en Rhône-Alpes le 17 octobre 2013, à l'initiative de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire de Rhône-Alpes, de l'Association Rhône-Alpes des Professionnels du développement Economique, de la Région Rhône-Alpes, Saint Etienne Métropole et Grenoble Alpes Métropole. Accueillie dans un espace mutualisé original situé à Davézieux dans le Nord Ardèche, cette journée a réuni plus de 70 acteurs et collectivités locales autour d'initiatives venues des 4 coins de France : Les ECOSSOLIES pour le projet SOLILAB à Nantes (44), les espaces de co-working parisiens et lyonnais LA RUCHE (75), le COMPTOIR ETIC (69), et le collectif RUES DU DEVELOPPEMENT DURABLE à Saint Etienne (42) venu présenter ses actions en faveur de la réhabilitation du quartier du Crêt de Roc.*

*4 ateliers thématiques ont été organisés avec pour objectifs d'analyser collectivement les projets présentés et de co-construire des propositions d'actions à mettre en œuvre par les pouvoirs publics pour encourager le développement pérenne de ces initiatives : animation des lieux, modèle économique, gouvernance et ouverture au territoire. Pour chaque thématique les participants ont travaillé sur 3 problématiques : les points forts de l'expérience, les manques identifiés pour réussir, les propositions pour pallier ces derniers. Le présent document est une synthèse de ces échanges riches en enseignements qui, nous l'espérons, permettra aux initiatives en cours ou à venir, de se construire sur des bases solides.*

*Nous tenons particulièrement à remercier, les co-organisateur de cette journée pour leur aide à la définition des contours de l'événement, les 4 intervenants qui ont donné de leur temps pour échanger avec les acteurs rhônalpins, les services de la Communauté de Communes du Bassin d'Annonay pour leur appui logistique et leur grande disponibilité, les animateurs et rapporteurs de 4 ateliers qui ont mis à disposition leurs compétences.*

**L'équipe de la CRESS Rhône-Alpes**

## *Sommaire*

---

Programme de la journée du 17 octobre 2013	<b>page 4</b>
Liste de participants	<b>page 6</b>
Mot d'accueil de Jean Claude TOURNAYRE, président de la Communauté de Communes du Bassin d'Annonay, présentation de la pépinière VIDALON	<b>page 8</b>
Intervention de Monsieur Cyril KRETZSCHMAR, Conseiller délégué à la Nouvelle Economie, aux nouveaux emplois, à l'artisanat et à l'Economie Sociale et Solidaire à la Région Rhône-Alpes	<b>page 9</b>
L'animation des lieux mutualisés : LA RUCHE – Blanche REROLLE	<b>page 10</b>
La gouvernance des lieux mutualisés : LES ECOSSOLIES – Marc RICHARD	<b>page 14</b>
Le modèle économique des lieux mutualisés : ETIC – Magali HERAUD-AROUNA / LES ECOSSOLIES – Marc RICHARD	<b>page 21</b>
L'ouverture aux territoires des lieux mutualisés : RUES DU DEVELOPPEMENT DURABLE – Raymond VASSELON	<b>page 28</b>

## *Programme de la journée*

---

### **9h00 - Accueil**

9h30 - Introduction :

Intervention du territoire accueil : **M. Jean-Claude TOURNAYRE**, *Président de la Communauté de communes du Bassin d'Annonay*

9h45 - Intervention **Cyril KRETZSCHMAR** (*Région Rhône-Alpes*)

### **10h00-12h00 - Animation de 2 ateliers en simultané**

**Atelier n°1 (matin) : la gouvernance des lieux mutualisés / Intervenant : Marc RICHARD, directeur des ECOSSOLIES (NANTES)**

Comment construire les critères d'accueil de nouvelles entreprises ? Comment fonctionnent les comités d'agréments ? Comment répondre à l'enjeu de la mixité économique du lieu ? Quelle place pour le secteur artisanal ? Qui porte les différentes fonctions du lieu ? Comment réinventer le montage et le portage de ces projets ? Quelle place pour les collectivités dans le montage de ces projets ? Quels types de partenariats (existants ou à construire) publics/privés pour ce type de projet.

**Atelier n°2 (matin) : l'animation des lieux mutualisés / Intervenante : Blanche REROLLE, responsable de l'animation de la communauté et de la communication de LA RUCHE (PARIS) /**

Comment l'animation du lieu contribue-t-elle à garantir l'objectif de mixité économique qui de fait n'est pas naturelle ? Quel doit être le minimum attendu en termes d'animation ? L'animation doit-elle rester bénévole ? La coopération entre structures naît-elle de l'animation du lieu ? Quels moyens dédier à l'animation ? Comment faire en sorte que la volonté d'animation soit partagée ? Comment faire vivre ces lieux ?

### **12h00 - 13h30 - Repas**

**Atelier n°3 (après-midi) : Le modèle économique des espaces / Intervenants : Marc RICHARD, directeur des ECOSSOLIES (NANTES) et Magali HERAULT AROUNA, Responsable de projet d'ETIC (VAULX EN VELIN)**

Ante création : Comment financer l'immobilier pour les entreprises de l'ESS ? Création de foncières ou autres types d'outils de mobilisation financière ? Le projet doit-il uniquement relever du financement privé ? Post création : quel retour sur investissement pour la collectivité ? Faut-il admettre la non rentabilité de ce type d'outil ? Quel niveau de facturation des loyers – Quel type de gestion locative ? Qui assure la gestion locative du lieu ?

**Atelier n°4 (après-midi) : l'ouverture au territoire des espaces : Intervenant : Raymond VASSELON, Collectif RUES DU DEVELOPPEMENT DURABLE (SAINT ETIENNE)**

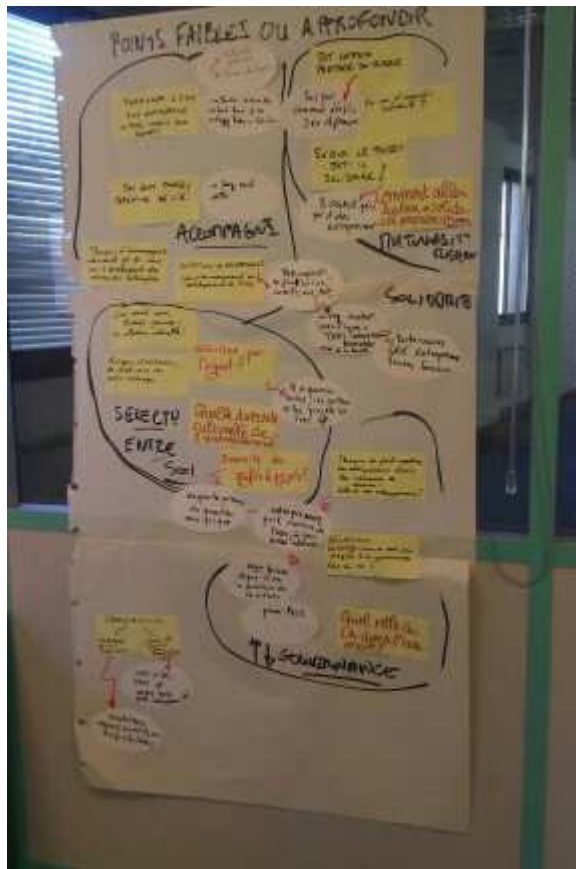
Comment faire en sorte que le lieu s'ancre territorialement en particulier dans les cas où il est prévu dans les quartiers dits en difficulté ? Doit-on intégrer des entreprises/acteurs issus du

territoire ? Le lieu doit-il remplir une fonction spécifique pour le territoire donné (services à la population...) ? Si le lieu était « un bon voisin » quel comportement devrait-il avoir ? Comment ces lieux peuvent-ils outiller l'économie de proximité ? Où mettre le curseur sur cette question de l'ouverture au territoire ?

15h30 – 16h15 - PAUSE : renseignement des grilles de synthèse des ateliers par animateurs + mise en commun pour restitution : **visite du lieu proposée**

16h15 – 17h15 : **table ronde de restitution de la journée** – commentée par les 4 intervenants des ateliers.

17h15 : mot de clôture



## Liste des participants à la journée

---

ANDRE	Julie	CRESS RHONE-ALPES
BARLET	Géraldine	
BESSON	Anne-Cécile	Réseau ITESS
BEZAL CESCATO	Emmanuelle	GRENOBLE ALPES METROPOLE
BOBILLOT	Thomas	
BONNAND	Céline	Rues du développement durable
BONNOTTE	Raphael	Entreprise Adaptée Annonay
BOUVAIS	Vincent	Périscope
BRAILLON	Aurélie	CRDR
BRIATTE	Luc	L'atelier
BRICHLER	Nathalie	Avenir Dombes Saône
BRUGGEMAN	Laurent	COORACE RA
CACHARD	Philippe	Saint Etienne Métropole
CONGIO	Agathe	Ville de Grenoble - Service Economie
CORRAL	Marina	La Co-opérative
COUVREUR	Hélène	La Péniche
DAON	Vincent	Syndicat de la Zone Industriale-Portuaire de Salaise Sablons
D'ARRAS JACQUIN	Sylvie	MIFE LOIRE SUD
DELORE	Romain	Promess
DESPLANQUES	Lydie	SCIC La Poussada
DIEULOUARD	Laure	Rues du développement durable
DURIAUX	Yoann	OpenScop
FAURE	Coralie	GRENOBLE ALPES METROPOLE
FOURNEL	Carole	REGION RHONE-ALPES
GONON	Bertrand	SAINT ETIENNE METROPOLE
GUIBOURDENCHE	Eric	Natura scop
HERAUT AROUNA	Magali	ETIC
HOMAN	Marine	CG01
JAGLIN	Benoît	La Co-opérative
JAVEL	Eddie	OpenScop
JOSSERAND	Marie-Céline	Syndicat Mixte de la Drôme les Collines
JOUAS	Emmanuelle	Locaux Motiv
JOUVENON	Ophélie	Pays Ardèche Verte
KRETZSCHMAR	Cyril	REGION RHONE-ALPES
LACONCHE	Dominique	Mutualité Française Rhône-SSAM
LAPORTE	Rémi	Syndicat de la Zone Industriale-Portuaire de Salaise Sablons
LOPEZ	Fabien	CC de Miribel et du Plateau
LOVICONI	Pascal	Accointance
MAITRE	Marie-Christine	Association Métiers du Monde
METTRA	Didier	CDDRA Valdac
PASQUIER	Martine	
PASTIAUX	Cécile	CREDIS
PIGNAL	Stéphane	Oxalis
PRINA	Chantal	Aravis
PROUST	Odile	Moulinage des Rivières
RECHATIN	David	OpenScop

REROLLE  
RICHARD  
ROUANET  
ROUMET  
TCHERKACINE  
VASSELON  
VUAILLAT

Blanche  
Marc  
Marie-Pierre  
Damien  
Didier  
Raymond  
Jean-Pierre

LA RUCHE  
ECOSSOLIES

CRESS RHONE-ALPES  
Argo & Siloé  
Rues du développement durable

*Remarques : cette liste présente uniquement les structures pré-inscrites.*



## ***Mot d'accueil de Jean-Claude TOURNAYRE, président de la Communauté de Communes du Bassin d'Annonay – Présentation de la pépinière de Vidalon à Davézieux (07)***



**Monsieur Jean-Claude TOURNAYRE**, Président de la Communauté de Communes du Bassin d'Annonay accueille l'ensemble des participants à cette journée d'échanges de pratiques et présente le lieu historique où se tiendra cette dernière.

L'ancienne manufacture royale CANSON (production de papier) a été reconvertie en pépinière/hôtel d'entreprises, dédiée aux créateurs et entrepreneurs du bassin d'Annonay.

Elle propose :

- 1600 m<sup>2</sup> de locaux de bureaux et 1400 m<sup>2</sup> de locaux ateliers à louer répartis sur 3 niveaux (hors aile droite)
- Un espace de télétravail
- Des services communs : accueil, salles de réunion, espace détente, reprographie...
- Une animation économique avec la présence sur place de la CCI, de la CMA, du réseau ITESS...

Disposant d'une surface disponible conséquente et non cloisonnée, la pépinière présente la caractéristique d'être « glissante » : les espaces sont aménagés selon les besoins des entrepreneurs qui s'y installent (« pépins »). Lorsque la phase d'émergence du projet est terminée, le pépin peut louer avec un bail commercial classique l'espace adapté à son type d'activité et la pépinière ouvre alors un nouvel espace d'accueil pour un entrepreneur souhaitant lancer une nouvelle activité. Des entreprises de l'ESS (Structures d'insertion) sont d'ores et déjà installées dans l'ancienne Manufacture.

La pépinière s'inscrit dans un vaste projet d'aménagement durable du territoire. Ainsi, la rivière Deume sert de colonne vertébrale à la création d'une voie verte dédiée aux modes doux reliant un pôle centralisé de logements et de commerces (Quartier de Faya) et un nouveau pôle économique (Sites Pupil et Manufacture).

***En savoir plus :*** <http://www.cc-bassin-annonay.fr/-Hotel-et-pepiniere-d-entreprise-de-.html> - <http://www.musee-papeteries-canson-montgolfier.fr/Vidalon-la-cite-papetiere.html>



*Intervention de Monsieur Cyril KRETZSCHMAR, Conseiller délégué à la Nouvelle économie, aux nouveaux emplois, à l'artisanat et à l'Economie Sociale et Solidaire à la REGION RHONE-ALPES*

---



**Monsieur Cyril KRETZSCHMAR**, accueille à son tour l'ensemble des participants à cette journée de travail.

Le sujet traité aujourd'hui est fortement d'actualité, de nombreuses initiatives d'espaces mutualisés ayant vu le jour en Rhône-Alpes ces dernières années. Certains projets peuvent servir de référence à une réflexion plus approfondie en vue d'une capitalisation régionale sur ces pratiques. On peut citer les dossiers ARTIS 1 et 2 à Grenoble, WOOPA à Vaulx en Velin dans l'agglomération lyonnaise, Rues du Développement Durable à Saint Etienne et la multiplication des expériences en matière d'espaces de co-working.

Ces initiatives montrent qu'il est possible d'entreprendre autrement mais que leur genèse nécessite de travailler longuement les questions de gouvernance, de modèle économique, d'animation et d'ouverture au territoire.

Cette journée, co-construite par la CRESS RA, ARADEL et 3 collectivités locales (Région Rhône-Alpes, METRO et Saint Etienne Métropole), s'inscrit dans le contexte de préparation du futur Contrat Economique Sectoriel ESS 2014-2016 où les partenaires régionaux (Etat, Région, CRESS RA, Caisse des Dépôts et Consignations) proposent aux collectivités (Conseils Généraux, EPCI, Grandes villes) d'être partenaires pleins et entiers.

Il convient donc de remercier les organisateurs et les contributeurs de cette journée, dont les contenus vont alimenter les partenaires régionaux du futur Contrat Economique Sectoriel ESS 2014-2016.

## *L'animation des lieux mutualisés*

---

### *L'initiative témoin : La RUCHE (Paris - 75) – Mme Blanche REROLLE*



#### ***Historique :***

La Ruche a été créée en **2008** sur le modèle des hubs londoniens, impulsée par Charlotte HOCHMAN qui a fédéré autour d'elle un réseau d'entrepreneurs sociaux (Ashoka, Mozaïc RH...). C'est un espace de travail et de coopération réservé aux entrepreneurs dans le champ de l'innovation sociale, **à mi chemin entre un espace de co-working et un incubateur**. Le lieu a été financé pour 1/3 par des investisseurs privés, 1/3 par des subventions publiques et 1/3 via l'emprunt.

#### ***Fonctionnement :***

Afin de créer une véritable **communauté d'entrepreneurs**, ces derniers doivent s'engager à rester dans le lieu pour une durée minimum. Aujourd'hui La Ruche compte **90 postes de travail**. Les critères pour intégrer l'espace concernent principalement le projet : innovation sociale sans référence à des statuts juridiques ou à un agrément. 3 critères sont pris en compte : **défi de société à relever, solution proposée pour répondre au problème, modèle économique retenu**. Les porteurs renseignent un questionnaire puis sont reçus en entretien pour valider leurs attentes vis-à-vis du lieu et évaluer ce qu'ils peuvent **apporter au collectif**.

La Ruche porte **3 types d'activités** : espace de co-working / incubateur / mise à disposition d'espaces pour des séminaires, formations sur des sujets en liens avec le lieu (RSE...). A noter que l'incubateur fait l'objet d'un programme et d'une équipe dédiée spécifique.

La RUCHE compte 3 salariés et 1 stagiaire : 1 poste communication et animation (Blanche), 1 poste administratif, financier et logistique (Thomas), 1 poste entretien des locaux (Nasser).

### ***L'animation de l'espace :***

Le rôle de l'équipe est de **créer les conditions pour faire émerger la collaboration entre entrepreneurs** pour enrichir et consolider une organisation apprenante, une communauté au sens positif du terme. Ainsi, les entrepreneurs s'entraident en interne et créent un réseau en externe.

*3 types d'actions sont mises en œuvre pour créer la communauté :*

- Intégration du nouvel entrant via un **système de parrainage interne**.
- Création d'un **portrait du nouvel entrant** et de son entreprise affiché dans les espaces communs pour le faire connaître (professionnellement et personnellement).
- Programmation **d'événements réguliers**.

*Types d'événements organisés :*

- Chaque vendredi est organisé un déjeuner permettant de partager des informations (appel à projet en cours, besoins de stagiaires...). Le repas est animé par Blanche REROLLE avec l'utilisation d'une sonnette d'hôtel pour que celui qui souhaite prendre la parole « buzze ». Le format est convivial et spontané.
- Organisation d'ateliers de partage des compétences (« Comment comprendre sa personnalité et son influence sur une équipe ? ».... )
- Soirées « Happy Ruche » une à deux fois par mois sur un thème précis (crowdfunding, lien NTIC et changement social, communication via média sociaux pour les ONG...)
- Organisation d'une fête une fois par trimestre avec musique et jeux de rôle pour mieux se connaître.

### ***A RETENIR de la présentation :***

- **L'animation du lieu a été pensée dès la création du lieu.**
- **Elle se construit au fur et à mesure de la vie de la Ruche.**
- **C'est la fonction animation qui crée la coopération.**
- **Le coût de l'animation est intégré dans un loyer global. Les entrepreneurs recherchent cette animation et sont prêts à en payer le coût.**
- **Il est difficile de créer une animation de lieu a posteriori et on ne peut, une fois les locataires installés, demander aux occupants de dégager du temps sur leurs activités professionnelles pour animer le lieu.**
- **L'animation est une fonction entière des espaces mutualisés. Elle doit être financée quel que soit le modèle économique retenu.**

### ***Les points forts de l'expérience présentée en termes d'animation :***

- **La qualité** avec une personne à temps plein dédiée à l'animation .
- Un modèle économique équilibré qui **intègre le coût de l'animation** et permet à l'espace de s'autofinancer.

- La **communauté** des entrepreneurs sociaux qui produit un travail en réseau en interne à la Ruche et en externe. On met l'humain au cœur du projet.
- **L'adaptabilité et la souplesse** de l'organisation.
- La **configuration interne de l'espace** de co-working et l'emplacement du lieu dans un **quartier agréable** (Canal St Martin).

### *Les manques identifiés :*

- **Les possibilités de duplication de l'outil** (en dehors de Paris et du quartier du Canal St Martin).

*Commentaires de la Ruche :* le modèle économique est viable à partir de 80 % de taux de remplissage. Des réflexions sont en cours pour envisager le développement de ce type d'outil sur d'autres territoires avec des possibilités de mise à disposition du lieu pour l'organisation de grosses manifestations. En dehors de Paris les espaces peuvent accueillir des profils plus diversifiés (exemple : artisans...).

- **Le risque du « entre soi » :** le projet ne repose-t-il pas sur une sélection par l'argent ou par l'âge ?

*Commentaires de la Ruche :* oui le risque existe mais le profil des entrepreneurs accueilli est très varié. Tout le monde ne sort pas d'une école de commerce parisienne et les porteurs de projets n'habitent pas tous dans le quartier Saint Martin ! Il existe des moyens de rentrer à la Ruche sans en avoir les moyens au départ (exemple : bourse SFR pour entrepreneurs sociaux). Le modèle économique du projet a été conçu sur la base de profils d'entrepreneurs sociaux qui ont peut-être plus de ressources que la moyenne. La Ruche organise des événements ouverts à l'extérieur (public curieux de l'ESS, jeunes entrepreneurs...).

- **L'absence d'accompagnement** des porteurs de projets

*Commentaires de la Ruche :* Beaucoup de collaborations entre entrepreneurs se font sans les chargés de l'animation de la Ruche mais cela ne remplace pas l'accompagnement de projet. La Ruche intègre un incubateur « Paris Innovation Amorçage » mais il est encore difficile de faire entrer « l'innovation sociale » dans ces outils.

- **L'absence de mutualisation du risque et de solidarité financière entre les entrepreneurs**

*Commentaires de la Ruche :* il n'y a pas de pot commun établi. Des réflexions sur la mise en œuvre d'un fonds de dotation au sein de la Ruche sont en cours. Un entrepreneur porte actuellement une Cigale. La mutualisation de matériel existe et pour le reste, le réseau permet de répondre aux besoins quand ils se présentent (expert-comptable...).

- Le **rythme de travail soutenu** inhérent à ce type d'animation et au nombre d'entrepreneurs.

*Commentaires de la Ruche :* Il est difficile de répondre à cette question. Une taille de 90 postes travail convient. En dessous de ce seuil, l'animation perd son sens mais cela serait compliqué de gérer avec plus. Tous les entrepreneurs ne participent pas à tous les temps d'animation. Si quelqu'un ne vient pas aux animations on ne le vire pas de la Ruche ! Quand on n'a pas envie on ne participe pas.

- **La concurrence en interne et en externe.**

*Commentaires de la Ruche :* En interne, la diversité des activités accueillies empêche cette concurrence. En externe il est vrai que s'ouvrent de plus en plus d'espaces des co-workings dans la région parisienne avec des tarifs plus faibles, mais la spécificité « entrepreneuriat social » permet une bonne différenciation.

- **Absence des entrepreneurs de la gouvernance de la structure**

*Commentaires de la Ruche :* les entrepreneurs ne participent effectivement pas à la gouvernance de l'espace mutualisé mais des réflexions sont en cours. Ils peuvent adhérer à l'association. Ceci n'empêche pas la remontée d'informations au CA. Tout se fait un peu « en live ». Le président de la Ruche a un bureau au sein l'espace de co-working et un questionnaire anonyme est adressé tous les trimestres afin d'assurer cette remontée des attentes ou besoins des entrepreneurs. Il n'y a pas de « réseaux des anciens » entrepreneurs passés par la Ruche.

### *Des propositions pour améliorer l'animation des espaces*

- **Multiplier les dispositifs pour des entrepreneurs qui n'auraient pas les moyens de « se payer »** des outils d'une qualité égale à ce que propose la Ruche (bourse ou autres).
- **Réfléchir à la mise en œuvre de fonds de dotations** pour les entrepreneurs.
- Trouver une place aux entrepreneurs hébergés dans **la gouvernance de l'espace mutualisé.**

### *En savoir plus :*

[www.la-ruche.net](http://www.la-ruche.net)

## *La gouvernance des lieux mutualisés*

---

### *L'initiative témoin : Les ECOSSOLIES (Nantes - 44) – M. Marc RICHARD*



#### *Historique :*

**2002 :** Les collectivités locales souhaitent repérer par filières et secteurs d'activités les structures de l'ESS sur Nantes Métropole et sur le département de la Loire Atlantique. Elles impulsent l'organisation d'un événement conséquent pour faire connaître ces structures et ainsi mettre en lumière la diversité des entreprises de l'ESS sur le territoire et leur donner de la visibilité pour le grand public. La fréquentation est un succès : plus de 30 000 personnes participent à 3 jours de manifestations qui seront organisées en **2006**.

Entre 2002 et 2006, sous l'impulsion de la collectivité locale, se développe un réseau informel ESS sur le territoire de Nantes Métropole afin de créer une dynamique commune entre les entreprises de l'ESS et les politiques publiques.

**2004 :** Création de l'association Les EcoSSolies et décision des acteurs d'avoir un lieu permanent sur le territoire avec des créations d'emplois à la clé. L'idée est de ne plus se limiter à un événement ponctuel annuel mais de construire une animation territoriale des structures de l'ESS pérenne avec pour support la création d'un lieu physique facilitant les coopérations entre acteurs.

**2008 :** Identification d'un lieu sur l'île de Nantes. Le projet met du temps à se concrétiser. Il faut définir le modèle de portage, structurer et mettre en chantier le projet et en définir les différentes fonctions avec les acteurs. Ceci aura pris 5 ans, ce qui n'est pas si long pour un projet d'envergure et complexe.

### ***Projet associatif :***

L'association compte 250 adhérents : structures de l'ESS pour la moitié et personnes physiques pour l'autre. Le projet compte 5 axes de développement

- Renforcer l'ESS sur le territoire
- Organiser des événements à portée commerciale pour les structures
- Communiquer sur l'ESS (et ses structures)
- Continuer à animer des débats, conférences et ateliers entre acteurs (temps d'échanges et de confrontation)
- Mettre en réseau (chercheurs d'emplois, créateurs, entreprises existantes).

L'équipe salariée compte 8 personnes. 7 salariés d'autres structures appuient des dynamiques sectorielles : dynamisation des quartiers, tourisme, sport et loisirs, services de proximité et SAP, consommation responsable, environnement dont habitat, culture et art, solidarité internationale. Ces secteurs sont à revisiter aux regards de nouvelles filières émergentes et probablement à redéployer aussi des thématiques transversales en plus des entrées filières.

### ***Le Lieu :***

L'emplacement est prévu sur l'île de Nantes actuellement en reconversion, (présence de nombreuses friches industrielles) et proche du centre-ville.

Les différentes **cibles** du lieu sont :

- Les porteurs de projet et les créateurs d'activité (création d'un incubateur d'entreprises sociales et d'une pépinière).
- Les entreprises et structures existantes pour répondre à leurs besoins en termes de locaux et de services mutualisés.
- Le grand public avec le projet d'ouverture d'un magasin permettant notamment de commercialiser des produits réalisés par une ressourcerie/recyclerie du territoire.
- Les entreprises classiques locales afin de décloisonner le secteur de l'ESS et offrir des services et des prestations pour l'organisation d'événements (congrès, salons, manifestations diverses).
- Les acteurs de l'ESS en créant un point d'ancrage du réseau qui puisse être catalyseur du développement de ses membres.

Le lieu est composé de 3 bâtiments : une grande halle (bureaux, espaces de stockage et magasin), une cantine centrale et un espace dédié à l'événementiel (en propre, en coproduction ou en location simple). Il présente ainsi 5 fonctions différentes, chacune de ces fonctions étant portée par des structures du réseau ESS connaissant et développant ce type d'outil. Les 5 fonctions sont les suivantes :

- Point de vente
- Incubateur de projets avec 18 postes (pépinière)
- Stockage
- Évènementiel (de 20 à 900 m2)
- Location de bureaux

Une SCIC (ECOSSIMMO) a été créée pour gérer l'exploitation du lieu, permettant ainsi de distinguer les différents niveaux de prises de décision. Toutefois la direction de l'association et la gérance de la SCIC sont assurées par la même personne (Marc RICHARD). La société d'Aménagement Urbain de Nantes METROPOLE (SAMOA) s'est rendue propriétaire du site en 2009 puis a repris le permis de construire qui avait été déposé en 2010. La SCIC ECOSSIMMO a signé un bail avec SAMOA sur 12 ans. L'association n'a donc pas porté seule le plan de financement global du lieu. En revanche, elle conserve la maîtrise de la gestion locative. D'autres montages ont été envisagés (portage par Les ECOSSOLIES en propre, consortium puis partenariat avec des bailleurs sociaux) mais n'ont pas abouti car trop complexes.

Quelques surcoûts ont été engendrés: augmentation du coût des matériaux dû au retard pris dans les travaux et occupation du lieu à plusieurs reprises par des familles Roms.

### ***Description de la gouvernance du lieu multifonction :***

En 2012 une feuille de route est tracée devant aboutir à l'ouverture du lieu avec 3 axes de travail :

- Revisiter le projet de territoire
- Mettre en œuvre des 5 fonctions du lieu
- Revoir la gouvernance du projet en lien avec les futures fonctions du lieu.

Cette phase a été difficile et a généré des tensions entre les différentes structures membres du collectif initial : durée d'émergence de l'espace mutualisé très longue, impatience des structures de l'ESS et de la collectivité locale, inquiétudes sur le risque identifié que le projet de l'association LES ECOSSOLIES soit dépossédé par le projet de lieu.

Le travail sur la gouvernance s'est fait à 4 niveaux :

#### **1. Revenir vers les adhérents et les caractériser en 6 collèges**

<b>Collèges créés pour caractériser les adhérents</b>	<b>Type de membres du collège</b>	<b>Nombre d'adhérents au collège membre du CA</b>	<b>Entité qui élit les membres du CA du collège</b>
<b>Militants, sympathisants, qui soutiennent le projet</b>	Adhérents à titre individuel, se reconnaissant dans les valeurs de l'ESS	2	AG
<b>Professionnels ou porteurs de projets en recherche d'emploi</b>	Porteurs de projets avant création d'activité, membres du vivier des compétences...	2	AG



<b>Entreprises de l'ESS</b>	Les acteurs de l'ESS, coopératives, associations, structures d'insertion par l'activité économique... n'étant pas eux-mêmes un réseau	6	AG
<b>Réseaux et accompagnateur de l'ESS</b>	Les réseaux et structures d'accompagnement à la création d'activité	4	AG
<b>Collectivités</b>	Nantes Métropole et les collectivités qui souhaitent être actrices de l'ESS et de sa co-construction	Nantes Métropole + 2	Nantes Métropole + 2 proposés par le CA
<b>Partenaires</b>	Partenaires de type financier et/ou de compétences	2	CA

2. **Créer 3 commissions d'orientations** : « accompagnement des projets », « faire connaître », « ateliers, débats et conférence ». Chaque commission se réunit au minimum une fois par an pour faire remonter au CA des propositions.
3. **Resserrer le CA** (passage de 35 à 21 membres pour rechercher plus d'opérationnalité) et ouverture via les membres des commissions.
4. **Séparer le projet associatif (Association Les ECOSSOLIES) de l'exploitation du lieu (SCIC ECOSSIMO)**. La SCIC est composée de 4 collèges :
  - Association fondatrice (50% droits de vote).
  - Usagers du lieu = locataires
  - Partenaires associés aux fonctions (leader magasin, cantine, prestation, pépinière) et probablement la collectivité Nantes Métropole.
  - Salariés

Il y a un seul directeur pour les deux structures afin de garder la cohérence entre le projet du territoire, celui du réseau, celui de l'association et l'exploitation-animation du lieu le Solilab.

Le choix d'avoir **2 structures différentes** s'explique par un souci de différenciation des projets : animation des acteurs de l'ESS sur un territoire d'une part, et exploitation-animation du lieu d'autre part. Ces 2 projets se font à des échelles différentes. Pour l'organisation d'événementiels 3 types de montages peuvent être envisagés :

- Portage par l'association ECOSSOLIES qui devra intégrer son coût budgétaire.
- Co-organisation ECOSSOLIES/partenaire ou membre du réseau, avec facturation d'une prestation ou d'une location.
- Mise à disposition des espaces à un tiers avec contrat de prestation (lieu+ services...).

La question **du niveau de prise de décision et de responsabilité** sur les différents aspects du projet est un point à consolider. Le poste « unique » portant les 2 structures doit normalement permettre de répondre à cette problématique. Le problème est plus en interne (qui décide ? qui gère ?) qu'en externe. A titre d'exemple : pour décider d'accueillir tel ou tel type d'évènement dans l'espace mutualisé, avec la problématique d'en assurer le développement économique, c'est le bureau de l'association ECOSSOLIES qui constitue l'instance d'arbitrage en cas d'hésitation de la part de la gérance suivant le type de client.

La **relation avec les collectivités locales** datent de plus de 10 ans et a connu des « hauts et bas ». Des réunions techniques mensuelles avec Nantes Métropole ont été mises en place, ce sont des temps de régulation très importants pour avancer à la même vitesse avec les partenaires publics. Un comité de pilotage politique avec les élus de l'association et le vice-président en charge de l'ESS au sein de Nantes Métropole a également été instauré et se réunit une fois par semestre. Tout cela demande du temps mais est nécessaire. L'association ECOSSOLIES bénéficie de conventions avec le département de la Loire Atlantique et de la Région Pays de Loire. Pour l'instant aucune collectivité locale n'est entrée au capital de la SCIC. Certaines craignent de « faire un précédent » (Région et Conseil Général) mais Nantes Métropole pourrait devenir associé.

### *A RETENIR de la présentation :*

- **La construction de la gouvernance globale des projets d'espaces mutualisés est longue et fastidieuse mais prendre ce temps est indispensable.**
- **La matérialisation d'un lieu physique marque une étape de la vie du collectif porteur. Il s'avère pertinent de faire évoluer la gouvernance de ce dernier en cohérence avec les fonctions du lieu mutualisé.**
- **Une séparation juridique entre le collectif porteur et la structure gestionnaire du lieu est pertinente.**
- **Avoir une seule et même personne à la direction des 2 entités garantit la cohérence du projet global.**
- **La création d'un lieu physique permet de capitaliser plusieurs années de co-construction entre les acteurs de l'ESS et une collectivité locale.**

### *Les points forts de l'expérience présentée en termes de gouvernance :*

- **Clarté de la place** des acteurs dans la gouvernance (système de collèges pour favoriser l'association de toutes les parties prenantes).
- **Forte impulsion politique** de la part d'une collectivité locale bénéficiant de moyens importants.

- **Pérennité** de l'engagement de la collectivité (10 ans !).
- **Diversité d'acteurs** impliqués (diversité très motivante source d'émulation mais également complexe à gérer pour viser la convergence des objectifs et visions de chacun).
- **Historique des dynamiques de coopération** sur le territoire (les acteurs ont l'expérience de la coopération, ce n'est pas un projet hors-sol).
- **Légitimité** du projet co-construit qui permet la fédération.
- **Proximité avec les besoins** du territoire.
- **Distinction du projet politique et du projet d'exploitation** du lieu mutualisé.
- Identification **des limites des compétences** de chacun.
- **Innovation organisationnelle** : faire porter par 2 structures un projet commun.

### *Les manques identifiés :*

- **Mixité non évidente au-delà de l'ESS** notamment sur le territoire d'implantation du lieu.
- **Risque d'hégémonie** du projet par rapport à d'autres initiatives sur le territoire de Nantes Métropole.
- Risque de **dépendance vis à vis de la collectivité** qui pourrait se retrouver en porte-à-faux (chercheur de financement et financeur en cas de difficulté économique).
- **Articulation entre le projet de l'association et celui de la Scic** au regard des objectifs de chacun avec un risque de décalage de point de vue entre les gouvernances respectives des 2 structures (certains adhérents sont d'ailleurs dans les 2 gouvernances).
- **Disproportion de la taille du CA** (21 administrateurs pour 8 salariés). Risque de perte d'énergie. Quid du rôle du bureau ? (6 membres)
- **Complexité du montage** avec le risque que cela ne résiste pas à l'épreuve du temps et que les non-initiés ne se retrouvent pas dans l'articulation du projet global. Question de la souplesse de l'organisation en cas d'événements imprévus.

*Commentaires d'un participant à l'atelier :* Il ne faut pas complexer. La complexité peut être bien plus forte dans le secteur lucratif : cf grands groupes !

- Boîte à outils et modèles innovants, ce qui ne rentre pas dans les cases, comment s'intègrent-ils ?
- **Longueur du processus** de construction du projet, est-il possible d'optimiser le temps de constitution (défrichage versus essaimage) ?

## *Des propositions pour améliorer la gouvernance des espaces :*

- **Re-questionner le modèle régulièrement** avec les nouveaux entrants. Identifier les points de blocages et suggestions.
- **Clarifier la communication sur le montage** (SCIC = plateforme d'innovation sociale = PTCE). Quels liens entre pôles et plateforme ?

*Commentaires des ECOSSOLIES :* c'est le contexte dans lequel s'inscrit le projet qui est complexe et pas forcément le projet en tant que tel (diversité des appels à projets et non adéquation avec les « cases administratives »).

- **Elargir l'échelle territoriale** de l'espace (Région Pays de Loire ?).

*Commentaires des ECOSSOLIES :* d'autres acteurs travaillent à cette échelle (CRESS) C'est en développant des complémentarités avec ces acteurs que l'on peut dépasser le risque de « consanguinité ».

- Mettre en œuvre des « garde-fous » pour **garantir l'éthique du projet** (outil au service d'une dynamique) et anticiper les risques de déviance (ne pas se focaliser uniquement sur la gestion de l'équipement).
- **Documenter** cette expérience et communiquer au-delà. **Capitaliser** en faisant le lien avec le monde universitaire, les grandes écoles et les laboratoires de recherche ?

## *En savoir plus :*

[www.ecossolies.fr](http://www.ecossolies.fr)

## Le modèle économique des lieux mutualisés

*Les initiatives témoins : Les ECOSSOLIES (Nantes - 44) - M. Marc RICHARD / ETIC (Vaulx en Velin - 69)- Mme Magali HERAUT-AROUNA-*

### 1) ETIC



#### Historique :

Ethical PROPERTY est un groupe européen qui a pour objet le développement de l'ESS en fournissant des espaces de co-working de qualité avec un faible impact environnemental. ETIC SAS est une foncière qui permet de financer et de gérer des espaces de bureaux et de commerce dédiés aux acteurs du développement durable.

#### Structure du groupe ETIC :

ETIC est une SAS au capital s'élevant à 1,5 M€ dont les actionnaires sont les suivants :

Type	Nom	Part	
		en €	en %
64% Personnes morales	Phi Trust Partenaires S.A.	403 055 €	27,7%
	EPE S.A.	220 000 €	15,1%
	Cofa-Invest	200 000 €	13,8%
	C'Développement S.A.S.	50 000 €	3,4%
	Garrigue	30 000 €	2,1%
	ETHICAL PROPERTY Ltd.	10 000 €	0,7%
	ASG Stratégie & gouvernance	10 000 €	0,7%
	Cigales Jeunes Pousses	2 500 €	0,2%
	Cigales à pêches	2 000 €	0,1%
	Cigales A-Priorité	2 000 €	0,1%
	Cigavenir	2 000 €	0,1%
24% personnes physiques	Sympatisants	458 500 €	31,6%
	Salariés & administrateurs	50 600 €	3,5%
	Locataires	12 000 €	0,8%
<b>TOTAL</b>		<b>1 452 655 €</b>	<b>100%</b>
dont nominal		1 162 124 €	80%
dont primes		290 531 €	20%

ETIC porte différents projets :

- LE COMPTOIR ETIC dans l'immeuble WOOPA à Vaulx en Velin au Carré de Soie

Espace de co-working dédié à l'entrepreneuriat social. ETIC loue à La NEF (Banque éthique coopérative) un plateau de 310 m2. Les espaces se louent 7 jours sur 7 et 24h sur 24h. 4 salles de réunions sont accessibles. L'inauguration officielle a eu lieu en novembre 2012.

- *MUNDO Montreuil en Seine Saint Denis*

Espace de 2000 m2 de bureaux et de salle de réunions. MUNDO Montreuil accueillera 20 associations sur 180 postes de travail, un espace de restauration et une salle de conférence. MUNDO Montreuil se veut un exemple de bonnes pratiques du développement durable en alliant une conception participative avec les résidents, des techniques de construction écologique et une ouverture sur le quartier en particulier avec le futur voisin, le foyer autogéré de travailleurs maliens du Centenaire. Le permis de construire a été déposé en juin 2012. Le démarrage des travaux a été planifié en 2013 pour une ouverture en février 2014.

- *MUNDO Castres dans le Tarn*

Espace de 3000 m2 de bureaux, commerces et ateliers. Un entrepreneur de Castres, soutenu par des coopératives, associations et collectivités locales a lancé le projet « Les Ateliers » avec pour objectifs :

- Fédérer les entreprises sociales du territoire de Castres Mazamet pour stimuler leur coopération et visibilité.
- Créer un lieu de consommation de produits et services de qualité (locaux ou équitables).
- Former, informer et sensibiliser autour des thèmes de l'ESS.

ETIC a rejoint le projet et effectue les études préliminaires pour confirmer que le bâtiment convient bien au projet, le rendant viable économiquement. L'étude de faisabilité est en cours de finalisation, la promesse de vente en cours de négociation pour un démarrage des travaux en 2013 et une ouverture en 2014.

- *Gestion pour le compte de tiers : BeeoTop (Paris 17ème) :*

Espace de co-working dédiée aux associations et entreprises engagées dans la RSE, il propose des bureaux depuis début 2013. L'espace a été créé par le groupe assurantiel GENERALI. ETIC apporte au groupe son savoir-faire dans la conception et la gestion des espaces partagés ainsi que sa connaissance du monde associatif.

***Modèle économique des espaces gérés par ETIC :***

- ***Rôle des investisseurs :***

Les espaces MUNDO sont gérés par des Sociétés Civiles Immobilières (propriétés des bâtiments et gestion loyers et baux). ETIC SAS réalise auprès des SCI des apports en comptes courants et associés et en tire les dividendes. Des levées de capital sont réalisées lors de la mise en œuvre des projets MUNDO. La SAS emploie les salariés des SCI et refacture leurs coût à la SCI (mise à disposition de personnel). Les SCI contractent leurs propres prêts bancaires pour mettre en œuvre les projets.

ETIC reverse des dividendes à ses propres actionnaires (ci-dessus) dont le principal est un groupe d'origine anglo saxonne (PHI TRUST). Les autres investisseurs sont la Caisse des Dépôts (Mundo Montreuil) et des particuliers ayant recours au dispositif TEPA et Madelin. (Défiscalisation ISF pour les particuliers)

Les investisseurs ont un poids limité dans la gouvernance ce qui permet aux porteurs de projet de garder la main sur le lieu.

Le rendement pour les investisseurs est faible : 4 %. Les investisseurs viennent donc avec un intérêt fort vis-à-vis des impacts sociaux et environnementaux de leurs investissements. Le prix du loyer pratiqué pour les occupants permet de couvrir le retour sur investissement. Pour le premier projet on en était encore à tâtonner sur un modèle innovant et il était compliqué de trouver des investisseurs prenant en compte les valeurs sociales et environnementales.

Il n'y a pas d'appel public à l'épargne sur les projets actuellement. Cela n'est d'une part pas nécessaire financièrement et d'autre part compliqué pour le moment. Un visa de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) est nécessaire ce qui est une procédure lourde d'un point de vue administratif. ETIC n'a pas la capacité humaine suffisante pour le faire.

Le temps de travail en amont de l'étude de faisabilité est financé sur fonds propres. ETHICAL PROPERTY GB a dégagé du temps et des moyens pour développer le concept en France suite à des sollicitations parisiennes

- ***Rôle de la collectivité locale :***

Il y a autant de mode d'intervention des collectivités que de projets portés par ETIC. Dans le cas du site de Montreuil, la collectivité a racheté une friche industrielle et l'a revendue au prix coutant à ETIC (soit une décote de 30% par rapport au prix du marché). L'engagement de la collectivité est très important en raison de la pression foncière dans la métropole parisienne.

- ***Le portage juridique des projets***

Pour les investisseurs principaux du groupe ETIC le choix du statut SAS pour gérer la foncière est plus avantageux. Cependant le montage d'une SCI (Société Civile Immobilière) pour chaque projet territorial permet de faire rentrer au capital d'autres investisseurs notamment institutionnels. L'amortissement des projets se fait généralement sur 20 ans. Le risque principal est celui de la vacance des locaux. Il est limité par le fait d'associer dès l'amont les structures intéressées pour que le bâtiment corresponde à leurs besoins. Une étude de faisabilité permet de valider le besoin des structures et de garantir le remplissage des immeubles. Il y a des files d'attente sur plusieurs projets ! A titre d'exemple, pour le projet à Montreuil dont l'ouverture est prévue dans 1 an, 60% des espaces sont déjà loués. En Belgique ou en Angleterre le taux de vacance des lieux mutualisés est de seulement 2%. L'étude de faisabilité est généralement prise en charge en partie par un budget développement d'ETIC et/ou par des collectivités et/ou des associations. Un accompagnement des associations sur cette étude est également possible si elles la portent en propre. Le cycle de projet est très long, entre 3 et 4 ans. Il faut compter 3 études de faisabilité pour sortir 1 projet par an.

Plusieurs types de **baux** sont utilisés :

- 3 / 6 / 9 pour des entreprises classiques
- Possibilité de fonctionner sous forme de prestations pour des associations plus petites avec des préavis de 2 mois maximum en cas d'augmentation des effectifs ou de rencontres de difficultés exceptionnelles.

Le recours aux baux « à construction » ou « emphytéotique » est possible si la durée de location est suffisamment longue pour garantir la rentabilité du projet. Il convient alors de contrôler le maintien de l'éthique du projet une fois le bail cédé. Les projets accueillis sont sélectionnés selon une charte éthique interne. Sont étudiés l'objet social de la structure et sa plus-value sociale et environnementale.

## 2) Les EcoSSolies



### *Historique du projet page 14*

#### *Modèle économique de l'espace mutualisé :*

##### *- Le portage de l'investissement*

En 2009, la société d'Aménagement Urbain de Nantes METROPOLE (SAMOA) se rend propriétaire du site et reprend le permis de construire déposé en 2010. La SAMOA porte l'investissement pour une livraison début 2014.

##### *- La gestion locative*

*Rappel (plus de détail page 15) :* Le lieu est composé de 3 espaces : une grande halle (bureaux, espaces de stockage et magasin), une cantine centrale et un espace dédié à l'événementiel (en propre, en coproduction ou en location simple). Il présente ainsi 5 fonctions différentes, chacune de ces fonctions étant portée par des structures du réseau ESS connaissant et développant ce type d'outil. Les 5 fonctions sont les suivantes :

- Point de vente
- Incubateur de projets avec 18 postes (pépinière)
- Stockage
- Évènementiel (de 90m<sup>2</sup> à 900m<sup>2</sup>)
- Location de bureaux

La SCIC ECOSSIMO a signé un bail de 12 ans avec la SAMOA pour un montant annuel de 135 K€. Les locataires signent des conventions d'occupation d'espace (bureaux) sur 24 mois (bail précaire) sans risque de requalification de la convention en bail commercial 3/6/9, ce point ayant été traité par des juristes. Le bail précaire est renouvelable une fois. Le loyer couvre les charges locatives et les charges de personnel liées à la gestion du lieu (2 salariés). 3 offres de bureaux différentes sont proposées. Le chiffre d'affaires annuel visé est de 380 K€ avec une montée en charge progressive courant 2014 pour atteindre ce seuil. Le gros des ressources provient de la location des bureaux et d'espace de stockage (2/3) et de facturation liées à l'utilisation des autres espaces (salles de réunions, cantine, événementiel). Le prix de location des bureaux est celui du marché ; celui des postes de la pépinière légèrement en dessous du marché. La pépinière est gérée par l'association les ECOSSOLIES et ses partenaires. 80% des espaces sont d'ores et déjà loués avec un objectif de taux de remplissage de 100%. Il reste une



trentaine de poste en « openspace » de disponibles. Environ 150 personnes seront amenées à travailler sur le lieu. Des demandes récentes pour avoir des espaces de production (artisans) ont été exprimées mais elles ne correspondent pas à la configuration du lieu.

- ***La recherche de locataires***

La recherche de locataires a d'abord été réalisée dans le premier cercle des adhérents de l'association ECOSSOLIES, dans un second temps en communiquant dans le réseau de l'association puis dans un troisième temps auprès des acteurs économiques du territoire (ESS ou proche ESS). L'information a surtout été diffusée via le bouche à oreille. Aucune démarche « agressive » de commercialisation n'a été nécessaire pour le moment. Le premier besoin exprimé par les futurs usagers était la recherche de bureaux, dans un second temps d'espace de stockage puis de lieu pour organiser des événements commerciaux à destination d'entreprises de l'ESS. Le prix pratiqué est celui du marché actuel à Nantes. A noter que le prix du marché à Nantes est plus abordable que celui de Paris ou Lyon.

Il ne faut pas oublier qu'une majorité des structures de l'ESS ne peut se permettre de payer le moindre loyer. Il reste beaucoup à développer pour répondre à l'ensemble des besoins.

- ***Effets induits sur les usagers du lieu :***

La « marque » ECOSSOLIES peut avoir un impact sur le modèle économique des structures usagères. La mutualisation de fonctions supports permet de gagner du temps sur le développement et encourage les coopérations sur de nouveaux projets y compris économiques. Cependant il n'y a pas d'affichage collectif « ECOSSOLIES » vis-à-vis de l'extérieur mais plutôt « Le Solilab par les Ecosolies ».

***A RETENIR des 2 présentations :***

- **On peut envisager la création d'espaces mutualisés dans une logique descendante en essaimant un projet qui a fait ses preuves en termes de modèle économique (investisseurs identifiés...) ou s'appuyer sur une dynamique ascendante au caractère unique, en construisant collectivement et pas à pas le modèle économique du projet commun.**
- **Anté création, il y a autant de modes d'intervention des collectivités locales que de projets d'espaces mutualisés (acquisition-revente / acquisition-location longue durée...).**
- **Le cycle de construction des projets est long, une étude préalable est indispensable.**
- **La mise à disposition des lieux aux locataires peut se faire via des baux commerciaux classiques 3/6/9, des baux « précaires » (24 mois) ou la facturation de prestation.**

## *Les points forts des expériences présentées*

- **L'autonomie financière** sur la gestion de l'immobilier (exploitation).
- Une **diversité des ressources** cohérente et transparente pour la construction des bâtiments. Pour les projets portés par ETIC sont soulignés l'intérêt d'impliquer dans le financement et le capital particuliers et usagers et l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics.
- La **diversité des services** proposés dans les espaces et l'aspect mutualisé pour certains.
- L'animation des espaces comprise dans les services associés.
- L'implication des collectivités locales dans la gouvernance du projet porté par les ECOSSOLIES ne présente pas un intérêt uniquement financier. La collectivité devient CO-entrepreneuse aux côtés des acteurs.
- La réalisation **d'étude de faisabilité** comme les promoteurs classiques, qui implique l'ensemble des parties prenantes (futurs locataires et partenaires) et qui rassure les institutionnels. L'étude a été externalisée dans le cas des ECOSSOLIES.
- Les statuts juridiques utilisés adaptés à ce type de projets : SCIC et SAS.

## *Les manques identifiés :*

- **L'accueil individualisé** dans les différents espaces du projet porté par les ECOSSOLIES. La fonction accueil est importante sinon on risque de développer des lieux « froids » (cf WOOPA à Vaulx en Velin). Il faut anticiper cette question même si cela impacte directement le modèle économique et pourrait rendre les loyers moins attractifs.
- La mise en œuvre de **garde-fou** permettant de garantir l'objet du lieu et la pérennité de son engagement. L'absence de maîtrise foncière du lieu par les ECOSSOLIES présente un risque à anticiper avant l'issue du bail de 12 ans.
- L'effort financier important toujours nécessaire au départ et la dépendance vis-à-vis des pouvoirs publics dans le cas du lieu Nantais. A noter cependant que la garantie des collectivités locales permet d'accéder plus facilement à des prêts bancaires.
- La difficulté apparente de **transposer ce type d'expérience** et de montage financier en zone rurale.
- Traiter en amont la question de la possible nécessité d'ouvrir le lieu à d'autres types d'entreprises peut-être moins vertueuses, si le taux de remplissage nécessaire à l'équilibre économique du projet n'est pas atteint.

## *Des propositions pour améliorer le modèle économique des lieux mutualisés :*

- Mutualiser les fonctions accueil et animation
- Mutualiser d'autres fonctions support comme le développement commercial, la gestion administrative et financière.
- Apporter des garanties sur l'objet du lieu aux collectivités locales. Mettre en place un système d'engagement contractuel avec ces dernières du type remboursement des 30%

de décote du coût d'acquisition du lieu en cas de non-respect. Cette question juridique doit être étudiée.

***En savoir plus :***

**[www.ecossolies.fr](http://www.ecossolies.fr)**

**[www.etic.co](http://www.etic.co)**

## *L'ouverture au territoire des lieux mutualisés*

---

### *L'initiative témoin : Rues du Développement Durable (Saint Etienne – 42) – M. Raymond VASSELON*



#### *Historique :*

**Septembre 2007** : premières réflexions entre Solicoop et Artisans du Monde pour mutualiser les moyens

**Août 2008** : Premier document envoyé par Solicoop à différentes associations et élus stéphanois pour réfléchir à la mise en place d'une association intitulée « rue du développement durable : rue solidaire et citoyenne »

**Avril à juin 2009** : Réunions entre les structures intéressées par le projet

**Juillet 2009** : Création de l'association « Rues du Développement Durable »

**Juin 2010** : Aménagement de Solicoop dans le local Le Pied des Marches

**Octobre 2010** : Création de la SAS « Crêt de Liens » (foncière)

**Janvier 2011** : Ouverture de l'ensemble du Pied des Marches

#### *Objectifs de l'association :*

L'association Rues du Développement Durable souhaite apporter **un appui à la concrétisation de tout projet contribuant à rendre le quartier du Crêt de Roc plus solidaire, plus convivial, plus participatif, plus économe et plus créatif**. Le quartier du Crêt de Roc (8000 hab.) est en cours de rénovation globale (périmètre ANRU et quartier CUCS – Contrat Urbain de

Cohésion Sociale) : habitat, espaces publics, déplacements, transports, vie sociale et économique, vie associative, toutes les dimensions sont en mouvement.

Le quartier du Crêt de Roc est un quartier collinaire, contigu au centre-ville, à proximité de deux gares ferroviaires (Châteaucreux et Carnot), et desservi par un bus. L'habitat ancien présente deux caractéristiques intéressantes : l'une liée au caractère collinaire du site avec des maisons munies de jardins, l'autre liée au passé de la passementerie stéphanoise avec des ateliers transformés en appartement. La mixité sociale et culturelle y est très forte. Le quartier recèle un gisement non négligeable d'idées, de créativité, susceptibles de générer des emplois pérennes et non délocalisables.

L'association s'est dotée d'un lieu d'accueil, de rencontre, et d'échange, permettant entre autre l'hébergement de structures et la mutualisation de moyens. Elle gère et occupe le local partagé « Le Pied des Marches » (15 rue Robert), situé au pied de la grande montée du Crêt de Roc, au cœur du quartier.

Cet espace de 120 m<sup>2</sup> comprend :

- un espace « bureau » hébergeant actuellement 4 associations, 6 entreprises et 3 projets en cours,
- un espace « réfectoire », lieu de convivialité organisé autour d'une grande table de 6 mètres de long et aux vocations multiples: échange autour d'un repas, réunions, organisation de débats, d'expositions, etc...

Le Pied des Marches est ainsi une vitrine ouverte sur la rue et le quartier, offrant à qui le souhaite un espace propice aux échanges créatifs. Le Pied des Marches propose des modalités d'hébergement d'associations ou d'entreprises de l'économie solidaire diversifiées :

- sous-location d'un espace de travail permanent ou intermittent,
- hébergement de siège social et boîte à lettres,
- location ponctuelle ou périodique de l'espace réunion-réfectoire,
- utilisation du matériel mutualisé (ordinateurs, imprimante, vidéoprojecteur, documentation).
- un accompagnement visant la réalisation de projets concrets

L'association propose de : **mobiliser un réseau de personnes ressources, imaginer et concrétiser des liens entre le projet et les acteurs du quartier, et organiser des partenariats souples, rechercher systématiquement des formes de coopération solidaires, intégrer le projet dans les dynamiques du quartier, un outil d'action foncière.**

Les fondateurs de l'association ont créé une **société d'investissement solidaire dénommée « Crêt de Liens »**, destinée à **acquérir des locaux vacants sur le quartier afin de les louer à des activités économiques ou associatives répondant à l'ambition de l'association et sa charte éthique.** L'association constate en effet que le parc immobilier stéphanois est en train de se dégrader très rapidement et qu'aucun opérateur public ou privé n'est en mesure d'enrayer cette déperdition. Les pouvoirs publics mettent en œuvre des grandes opérations de rénovation urbaine tous les 30 ans mais n'agissent pas au quotidien. Les opérateurs privés quant à eux font croire aux propriétaires des locaux vacants qui se dégradent, qu'ils pourront, lorsque le prix de l'immobilier remontera, les vendre à prix d'or. Ainsi des locaux restent inoccupés pendant des décennies. L'association considère au contraire qu'un parc immobilier accessible financièrement est un atout pour le territoire. **Elle se positionne en médiatrice entre les propriétaires de ces locaux dégradés vacants et les structures**

**qui recherchent des espaces de travail.** Elle propose un accompagnement des propriétaires pour leur permettre de percevoir un loyer régulier, fût-il modeste plutôt que de compter sur une vente rémunératrice. **Il s'agit ainsi de maîtriser le foncier, et d'inciter à la mutualisation des locaux et des moyens.** Par ailleurs Rues du Développement Durable a mis en place un outil complémentaire : l'association de location solidaire permet créer une solidarité financière entre les différents colocataires. Une "cagnotte" mutualisée a ainsi été instaurée, garantissant le versement des loyers en cas de difficultés d'un des colocataires.

Cet outil permet de :

- Négocier avec des propriétaires qui ne souhaitent pas vendre
- Les rassurer sur les risques de vacance
- Baisser le niveau des loyers en échange de travaux et d'une occupation valorisante

Grâce à ce système, la structure a réanimé deux locaux (40m<sup>2</sup> et 80m<sup>2</sup>) et ainsi d'accompagner l'installation de 2 couturières et de 4 designers.

Les structures réunies autour de l'association Rue du Développement Durable ont impulsées de **nombreux autres projets dans le quartier** :

- Création d'un **café des enfants** (Café des Matrus)
- Création de **jardins partagés** (éphémères ou non)
- Projet participatif du Square PUJOL
- Centrale des Marchés Solidaires (CMS) a pour mission **d'accompagner et de faciliter la réponse des structures de l'économie sociale et solidaire de Loire Sud aux marchés publics et privés** (en partenariat avec le PTCE Cluster Culture et Coopération).
- Création d'un **garage à vélo collectif** pour proposer aux usagers du vélo un lieu de stationnement fermé, facile d'accès et sécurisé pour entreposer leur vélo à moindre coût.
- Projet « curieux'énergie » : réflexion sur la production d'énergie locale en pédalant.
- ...

### ***A RETENIR de la présentation :***

- **La capacité d'innovation des acteurs de l'ESS est illustrée par cette initiative. Par sa connaissance fine d'un territoire, un collectif d'acteurs peut imaginer une solution efficace en termes de rénovation urbaine quand l'aménageur du quartier (public et privé) n'apporte pas de réponse adaptée aux caractéristiques spécifiques d'un territoire où le parc immobilier est très éclaté.**
- **L'implantation physique d'un collectif de structures au cœur d'un quartier en difficultés, constitue un support à la mise en œuvre de nombreuses initiatives en faveur de ses habitants.**
- **Les initiatives aboutissent avec très peu de financements publics.**

## *En savoir plus :*

[www.ruesdudeveloppementdurable.fr](http://www.ruesdudeveloppementdurable.fr)

<http://www.rhone-alpesolidaires.org/mediatheque/le-cret-de-roc-un-quartier-stephanois-en-transition>

## *Les points forts de l'expérience présentée en termes d'ouverture au territoire :*

- La création d'un **outil économique d'investissement solidaire innovant** (foncière Crêt de Liens).
- Une solution aux problématiques de locaux vacants jusqu'alors **sans réponse de la part des pouvoirs publics ou opérateurs lucratifs : l'accompagnement des petits propriétaires.**
- Une démarche innovante qui sert de **support aux initiatives collectives** répondants aux besoins des habitants du territoire.
- La valorisation d'un quartier prioritaire à partir d'outils a portée des citoyens.
- La **souplesse de la gouvernance.**
- Le **pragmatisme, la proximité et l'adaptabilité** dans la création des projets.
- La **confiance** entre les membres du collectif.

## *Les manques identifiés :*

- Le **faible soutien politique** au regard de l'impact social des initiatives. Cependant, si appui de la collectivité il doit y avoir, cette dernière doit respecter l'essence du projet.
- **L'intervention de l'outil créé, limitée à l'acquisition de locaux.** Si la foncière Crêt de Liens n'a été créée que pour ce type d'acquisition, cette initiative prouve que les citoyens peuvent inventer de nombreux outils pour répondre à d'autres besoins (Exemple : Terre de Liens pour les terres agricoles).
- Une organisation collective qui apparaît **floue, plurielle et fragile** et qui de ce fait manque de lisibilité. Le collectif d'acteurs revendique ce manque de structuration qui permet la souplesse et l'adaptabilité, reconnues comme points forts ci-dessus. Néanmoins, il admet que cela est peut-être nécessaire pour « changer d'échelle » et se posera la question quand « il faudra nommer un PDG » !

*Commentaire d'un participant :* Les pôles de compétitivité se posent la question de « détendre » la structuration pour permettre de « débrider » l'innovation freinée par une organisation trop lourde.

- Un **bénévolat trop important.** L'association répond d'une part qu'elle fait à la hauteur de ses moyens et que bénévolat ne signifie pas absence de professionnalisme.
- Une intervention **territoriale limitée à un seul quartier** de Saint-Etienne. Mais l'association explique qu'elle n'interviendra pas sur un autre territoire. La foncière créée, l'a été pour le quartier du Crêt de Roc. La réussite de la dynamique repose sur une

connaissance fine de son lieu d'implantation. Quand bien même, elle souhaiterait élargir son périmètre d'intervention, elle n'en aurait actuellement pas les moyens. Les petits projets sont à l'échelle des citoyens. **Est-ce l'addition de petits projets citoyens qui fait le changement ou les gros projets souvent hors de portée ?**

### *Des propositions pour améliorer l'ouverture aux territoires des espaces mutualisés*

- **Communiquer plus autour du projet** et ouvrir la **foncière à d'autres opérateurs** (privés, publics, épargne solidaire élargie, mécénat...).
- **Continuer la sensibilisation des élus.**
- Penser à une **coordination territoriale de ce type d'initiatives** pour envisager leur essaimage.
- Valoriser **l'importance du bénévolat** dans l'initiative y compris au **plan financier.**
- **Animer le lieu** et pas uniquement l'environnement du lieu. Sensibiliser des porteurs de projets et les anciens membres du collectif aux possibilités de contribution au projet (partage d'expérience...).