

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE
Faculté d'Economie et de Gestion

Master 2 RH ESS
Organisation et projets

L'Économie Sociale et Solidaire comme levier de développement territorial :
Une analyse au travers de 6 initiatives sur le Pays gapençais

Mémoire présenté et soutenu par
Audrey ROUSSELLE

Directrice de mémoire :
Nadine RICHEZ-BATTESTI, Maître de conférences en Sciences économiques
Co-directrice du Master RH ESS : Organisation et projets

Année universitaire 2016-2017

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE
Faculté d'Economie et de Gestion

Master 2 RH ESS
Organisation et projets

L'Économie Sociale et Solidaire comme levier de développement territorial :
Une analyse au travers de 6 initiatives sur le Pays gapençais

Mémoire présenté et soutenu par
Audrey ROUSSELLE

Directrice de mémoire :
Nadine RICHEZ-BATTESTI, Maître de conférences en Sciences économiques
Co-directrice du Master RH ESS : Organisation et projets

Année universitaire 2016-2017

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou Aix-Marseille Université.

REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord Nadine, ma directrice de mémoire, pour son accompagnement bienveillant tout au long de cette épreuve (car le mémoire est une épreuve!). Elle a réussi à me réconcilier avec la recherche et à rendre cette épreuve plaisante.

Mes remerciements vont ensuite à l'ensemble des personnes qui ont bien voulu m'accorder de leur temps durant cette recherche de terrain : Marc Lourdeaux, Benoît Roustang, Michaël Dian, Bérangère André, Charlène Roulle-Oberti, Chantal Tourneux, François Beaurepaire, Raphaël Guillé, Claire Denizot, Raphaëlle Daudé, Nicolas Geiger, Simon Vitorge, Jean-Claude Eyraud, Yves Gimbert et Marianne Pommier. Ce travail est riche de leurs réflexions.

Je remercie également Frédérique Fell, directrice du Pays gapençais, pour le temps qui m'a été accordé pour ce travail.

Mes sincères remerciements vont également à mes proches pour leur soutien indéfectible tout au long de cette année et pour leur relecture attentive. Sans vous, je n'aurais pas été au bout de cette formation!

Enfin, une mention spéciale à mes enfants, Marius et Diango, pour leur patience et leur curiosité tout au long de cette année laborieuse qui n'a pas été toujours facile pour eux. Je vous dédie ce mémoire. Puisse-t-il vous guider sur la voie des apprentissages et de la solidarité!

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PREMIÈRE PARTIE : ÉTUDE DU CONTEXTE

I.1 Présentation du territoire : le Pays gapençais

- A. Un territoire de projet
- B. Périmètre et dynamique d'acteurs
- C. Diagnostic partagé et analyse FFOM (Forces Faiblesses Opportunités Menaces) du territoire
- D. Focus sur le poids de l'Économie Sociale et Solidaire

I.2 Présentation du programme LEADER

- A. Caractéristiques générales
- B. Le périmètre du GAL LEADER gapençais
- C. La stratégie locale de développement 2014-2020

DEUXIÈME PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

II.1 Grille de lecture théorique

- A. L'économie des proximités : Le territoire comme construit social
- B. La sociologie de la traduction en appui au besoin de coordination

II. 2 Méthodologie de recherche

- A. Éléments de méthode
- B. Présentation succincte des 6 cas d'étude

TROISIÈME PARTIE : OBSERVATIONS ET RÉSULTATS

III. 1 Les richesses économiques créées

- A. Les retombées économiques directes : emploi et valeur ajoutée
- B. Les retombées économiques indirectes

III.2 Le territoire comme base de l'activité : ancrage & ressources

- A. L'ancrage territorial
- B. Les ressources en présence
- C. Les ressources spécifiques créées : l'utilité sociale
- D. Un territoire et des ressources propices à l'innovation

III. 3 La mise en musique du territoire

- A. Le rôle des traducteurs dans la révélation des ressources
- B. La participation des acteurs ESS à la régulation territoriale
- C. Quelle participation dans la gouvernance territoriale ?
- D. Les effets leviers du programme LEADER affaiblis par le Nouveau Management Public
- E. Favoriser la coopération

CONCLUSION

TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AMAP	: Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne
CA	: Communauté d'Agglomération / Conseil d'Administration
CAE	: Coopérative d'Activités et d'Emploi
CC	: Communauté de Communes
CdR	: Centre de Ressources des hauts pays alpins
CNCRESS	: Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire
CRESS	: Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire
DLA	: Dispositif Local d'Accompagnement
ECC	: Espace Culturel de Chaillol
EP 05	: Échanges Paysans 05
EPCI	: Etablissement Public de Coopération Intercommunale
ESS	: Économie Sociale et Solidaire
ETP	: Equivalent Temps Plein
FFOM	: Forces Faiblesses Opportunités Menaces
GAL	: Groupe d'Action Locale
LEADER	: Liaison Entre les Actions de Développement de l'Économie Rurale
MI	: Mobil'Idées
NMP	: Nouveau Management Public
OESS	: Organisation de l'Économie Sociale et Solidaire
PACA	: Provence Alpes Côte d'Azur
PER	: Pôle d'Excellence Rurale
PPO	: Point de Passage Obligé
PTCE	: Pôle Territorial de Coopération Économique
SAR	: Sociologie de l'Acteur Réseau
SCOP	: Société Coopérative et Participative
SCoT	: Schéma de Cohérence Territoriale
VA	: Valeur Ajoutée

PRÉAMBULE

Un petit mot autobiographique pour vous expliquer mon cheminement jusqu'à la production de ce mémoire...

Diplômée en Langues étrangères appliquées et en Sciences politiques (relations internationales), j'ai toujours été intéressée par les questions de développement et par les relations entre acteurs institutionnels et société civile. J'ai ainsi tout d'abord choisi d'orienter ma carrière professionnelle vers les organisations non gouvernementales et la solidarité internationale, plus particulièrement dans l'appui à la création de microentreprises et coopératives. De retour en France, j'ai souhaité poursuivre mon engagement dans le travail associatif, notamment dans l'animation de réseaux. Après diverses expériences dans le secteur de l'insertion par l'activité économique, de l'accompagnement associatif et de la formation, je me suis attachée au domaine du développement territorial dans le cadre du Pays gapençais. Recrutée en 2010 pour assurer un remplacement de 6 mois sur l'animation du programme Leader, j'ai ensuite été en charge de l'animation du Conseil de développement (instance de participation citoyenne du Pays) et des projets liés aux services au public durant 6 ans. Les incertitudes liées à l'avenir des Pays m'ont conduite à entreprendre le Master RH ESS, que je connaissais de longue date et qui correspondait à mon expérience et à mes aspirations. C'est un projet mûri depuis plusieurs années... le temps d'obtenir les financements nécessaires. Il s'avère que dans le courant de la formation, fin 2016, les subventions liées à mon poste ont pris fin. C'est ainsi que je suis revenue à une mission d'animation du programme LEADER (poste vacant), avec un focus sur l'animation territoriale, la communication et l'émergence de projets collectifs et coopératifs. Grâce aux apports théoriques et pratiques de la formation, j'enrichis mes pratiques professionnelles et j'ai un nouveau regard sur les apports de l'ESS dans le développement territorial. C'est pour analyser cette perspective que j'ai donc choisi de réaliser mon travail de recherche sur cette thématique. Travail qui je l'espère pourra être utile aux différents acteurs du territoire : Pays gapençais, entreprises de l'ESS, collectivités territoriales, etc.

INTRODUCTION

Il n'échappe à personne que nous vivons depuis plusieurs années dans un contexte international de crise économique avec une augmentation constante des inégalités socio-spatiales. Ce contexte difficile tend à redonner une actualité à la problématique du développement. Pour tenter de juguler les effets dévastateurs de la globalisation, avec son lot de délocalisations, augmentation du chômage, etc., une relocalisation de certains pans de l'économie est en train de se produire. C'est ce que nous appelons la dialectique global/local qui donne naissance à un nouveau terme « glocal ». Pecqueur (2006) cite Cohen : la mondialisation peut se comprendre comme un enracinement dans le local et un déracinement planétaire. On assiste à un foisonnement d'initiatives issues des territoires dans des démarches ascendantes. André Torre (2015) identifie « une révolution du développement, provenant des territoires eux-mêmes et de leurs parties prenantes, acteurs productifs ou forces de la société civile ». Pecqueur parle également de « *moment territoire* » dans la régulation globale du système économique (production et consommation) qui permettrait de gérer la fin d'un monde industrialiste indifférent au contexte géographico-culturel.

Lamara (2009) cite Guigou qui avançait, en 1997, 5 raisons majeures pour expliquer le retour du local dans le contexte de mondialisation de l'économie : « *la mobilité qui caractérise l'économie mondiale suscite, en retour, le besoin de sédentarité ; l'éphémère engendre le besoin de repérer ; l'homogène entraîne le besoin de différences ; la perte d'identité nationale suscite la montée en puissance des régionalismes ; la mondialisation des marchés redonne une valeur accrue aux produits locaux.* »

Notre territoire d'analyse, le Pays gapençais, n'échappe pas à cette tendance mondiale. Nombre de programmes et de financements encouragent une relocalisation de l'économie s'appuyant sur les ressources territoriales, dont le programme européen LEADER (Liaison entre actions de développement de l'économie rurale) que nous détaillerons par la suite. Quel rôle joue l'ESS dans cette relocalisation ? Il existe de nombreuses initiatives ESS sur le territoire du Pays gapençais, et plus largement sur le département des Hautes Alpes. L'emploi salarié dans l'ESS y est d'ailleurs plus élevé qu'aux niveaux régional et national (respectivement 14,2 % pour le Pays gapençais, 13,2 % pour le département des Hautes Alpes, 10 % en PACA et 10,5 % au niveau national en 2015). Toutefois, comme l'écrit Danièle Demoustier, l'ESS entretient des relations complexes avec le territoire.

Sur notre terrain d'étude, nous nous interrogerons sur la nature de ces rapports : Quelles richesses / ressources spécifiques sont ainsi créées par les acteurs de l'ESS ? Comment les révéler ? Les amplifier ? Comment aller vers davantage de coopération ?

Quelques définitions sont préalablement nécessaires pour une bonne compréhension des enjeux. Tout d'abord, par ESS, nous entendons cet ensemble hétérogène d'organisations démocratiques a-capitalistes composé des associations, coopératives, mutuelles et fondations qui a été institutionnalisé en France par la loi dite « Hamon » du 31 juillet 2014. L'ESS peut se définir sur la base de trois critères : « un projet économique inscrit dans le marché mais caractérisé par une propriété collective et une lucrativité limitée, une finalité sociale avec une réflexion marquée sur la solidarité et une gouvernance participative sur le projet et le fonctionnement de l'activité » (Richez-Battesti, 2016). L'ESS se caractérise essentiellement par un fonctionnement démocratique, une solidarité économique et son ancrage territorial car elle répond à des besoins sociaux d'une population donnée (Pecqueur et Itçaina, 2012).

Ensuite, l'ESS relevant toujours de l'action collective, une série de termes peuvent s'y rattacher, qu'il convient de définir pour pouvoir différencier les niveaux d'implication collective. Ainsi, par « coordination », nous entendons la « mise en harmonie de divers services, de diverses forces, de différentes composantes, en vue d'en renforcer l'efficacité »¹. C'est par exemple coordonner les actions individuelles pour constituer une logique collective et parvenir à une coopération entre les membres d'un groupe. Un « réseau » quant à lui constitue un « ensemble de lieux ou de personnes qui communiquent entre elles et dépendent généralement d'un organisme central. »² Il s'agit de l'une des formes les plus abouties pour produire de la coopération. La coopération correspond aux « liens que construisent entre eux des agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune » (Dejours, 1993). Autrement dit, il s'agit du « faire ensemble » comme dynamique et logique d'action. Il convient également de définir les termes « mutualisation » et « partenariat », fréquemment assimilés à la coopération. La mutualisation s'entend comme une action « qui comporte ou manifeste un rapport d'échange ou de réciprocité entre deux ou plusieurs personnes »³, tandis que le partenariat constitue une « action commune entre organismes différents dans un but déterminé »⁴, soit le « faire avec ».

1 <http://www.cnrtl.fr/definition/coordination> , consulté le 29/07

2 <http://www.cnrtl.fr/definition/r%C3%A9seau>, consulté le 29/7/17

3 <http://www.cnrtl.fr/definition/mutuel>, consulté le 29/7/17

4 <http://www.cnrtl.fr/definition/partenariat>, consulté le 29/7/17

Dans ce travail de recherche, nous souhaitons étudier les liens qu'entretient l'économie sociale et solidaire avec un territoire, en l'occurrence le territoire du Pays gapençais.

Nous émettons l'hypothèse que l'ESS y est un véritable levier de développement territorial, que de nombreuses richesses sont ainsi créées, et qu'il est donc important d'en favoriser le développement, aux côtés d'une économie de marché plus classique. Nos hypothèses secondaires concernent les conditions de cette création de richesses. En ce sens que la capacité à partager et la coopération jouent un rôle déterminant pour la prédisposition d'un territoire comme d'une organisation à innover. Et la coopération n'étant pas naturelle, une animation est nécessaire pour aller vers un territoire coopérant.

Nous étudierons ici comment les acteurs de l'ESS contribuent à la création de richesses et d'innovation sociale sur le territoire. Deux thématiques se distinguent, celle du lien entre innovation et territoire et celle de la coopération. Tout d'abord sur la question de l'innovation territoriale, comment s'opèrent (ou pas) les différents niveaux d'articulation entre ESS, innovation sociale et territoire ? Comment se gèrent les injonctions paradoxales entre les valeurs prônées d'innovation et de coopération et les instruments du Nouveau management public introduits par les financements publics et notamment européens ? Ensuite, sur le thème de la coopération, quels sont les enjeux des dynamiques de coopération sur le territoire ? Comment l'animation et la coordination peuvent favoriser cette coopération ? Comment les acteurs de l'ESS eux-mêmes participent-ils à la régulation et à la gouvernance sur un territoire ? Quelle en est la plus-value ? En quoi contribuent-ils au changement et participent-ils des transformations en cours ?

Notre question de recherche sera principalement examinée à travers l'analyse de 6 initiatives locales d'ESS, qui, outre le fait de se trouver sur le territoire du Pays gapençais, ont pour point commun d'avoir bénéficié ou de bientôt bénéficier du dispositif LEADER (Fonds européen pour le développement de l'économie rurale).

Dans un premier temps, nous aborderons le contexte de notre étude : le territoire, les dynamiques d'acteurs, le programme LEADER. Nous approfondirons ensuite notre cadre théorique et notre méthodologie de recherche : économie des proximités, sociologie de la traduction, éléments de méthode et présentation des cas d'étude. Enfin, nous délivrerons les observations et les résultats qui en découlent concernant la création de richesses économiques sur le territoire, la production de ressources spécifiques et d'utilité sociale et la manière dont ceci est rendu possible.

PREMIÈRE PARTIE : ÉTUDE DU CONTEXTE

Nous aborderons notre contexte d'étude sous deux angles : la présentation du territoire du Pays gapençais et la présentation du programme LEADER. En effet, le Pays gapençais est non seulement un espace géographique mais également et surtout un territoire organisé sous statut associatif, portant depuis 2009 un programme de développement LEADER. Ce programme, co-construit par les acteurs locaux, publics et privés, est un des seuls programmes favorisant une gouvernance locale multilatérale. Il représente également aujourd'hui une des rares opportunités financières pour les petits projets innovants sur ce territoire rural. Dans un contexte de raréfaction des financements publics, notamment en milieu rural, ce programme apporte 2,3 millions d'€ de fonds européens sur le Pays gapençais.

I.1 Présentation du territoire : le Pays gapençais

La présentation du Pays gapençais comprendra un aspect juridico-administratif, une description géo-socio-démographique, une analyse économique ainsi qu'un focus sur l'ESS.

A. Un territoire de projet

Il s'agit ici d'explicitier le cadre juridique, politique et socio-économique du Pays.

Les Pays ont été introduits par la loi dite « Pasqua » de 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire (LOADT). Il s'agissait d'une nouvelle échelle territoriale de gestion. L'article 22 le définit comme un territoire présentant « une cohésion géographique, culturelle, économique ou sociale, à l'échelle d'un bassin de vie ou d'emploi. » L'article 23 précise : « Le pays exprime la communauté d'intérêts économiques et sociaux ainsi que, le cas échéant, les solidarités réciproques entre la ville et l'espace rural. Les collectivités territoriales et leurs groupements définissent, dans le cadre du pays, en concertation avec les acteurs concernés, un projet commun de développement. » Benko écrit qu'il s'agit donc d'un territoire assez cohérent et pertinent pour conduire une action globale de développement, donc avant tout un territoire-projet (in Itçaina et alii, 2007).

L'INSEE quant à elle définit le bassin de vie comme « le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants », c'est-à-dire les services aux particuliers,

les commerces, l'enseignement, la santé, les sports, loisirs & culture et les transports. Avant 2012, la définition du bassin de vie comportait une référence à l'accès à l'emploi.⁵

Le territoire du Pays gapençais correspond ainsi à un bassin de vie pour ses habitants, avec des trajets et échanges permanents entre Gap et sa périphérie périurbaine et rurale. Cet ensemble partage les mêmes enjeux en matière de développement économique, d'emplois et de services à la population.

Le Pays gapençais, créé en 2006 sous forme associative, s'appuie sur une charte de développement coélaborée entre 2004 et 2006 au sein d'un Conseil de développement rassemblant, à l'époque environ 150 membres élus, techniciens et membres de la société civile. L'association regroupait au départ 8 établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), la Ville de Gap et le Conseil de développement (instance de participation citoyenne). En 2017, suite aux réformes territoriales successives dont la dernière en date la loi NOTRe, les différentes collectivités se sont regroupées et le Pays compte désormais 4 EPCI et un Conseil de développement exclusivement composé de membres privés issus des milieux associatif, économique, social et culturel locaux sur la base du volontariat.

Le Pays est donc une structure originale à gouvernance publique-privée. Ce fonctionnement est cependant remis en question dans la mesure où l'association doit se transformer en syndicat mixte dans le cadre de la mise en place des Pôles d'équilibre territorial rural (PETR). Cette future structure publique, pendant des pôles métropolitains, devra repenser le mode d'association de la société civile.

Cette adaptation permanente des territoires de projet est illustrée par André Torre qui écrit en 2015 : « *Productions collectives, résultant des actions d'un groupe humain, avec ses citoyens, ses dispositifs de gouvernance et son organisation, les territoires ne sont pas seulement des entités géographiques. En construction permanente, ils s'élaborent par les oppositions et compromis entre acteurs locaux et extérieurs et s'inscrivent dans le long terme, avec une histoire et des préoccupations ancrées dans les cultures et les habitudes locales, la perception d'un sentiment d'appartenance, ainsi que des formes d'autorités politiques, des règles d'organisation et de fonctionnement spécifiques.* »

5 <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2060>, consulté le 5/7/17

B. Périmètre et dynamique d'acteurs

a) Le périmètre du Pays gapençais au 01/01/2017

Figure 1 – Carte du Pays gapençais au 01/01/2017



Territoire alpin, le Pays gapençais s'articule, au gré du relief et des principaux axes de communication, en trois principaux bassins de vie : Gap, Veynes et St Bonnet-en-Champsaur. Ces bassins de vie, établis par l'INSEE selon la capacité de polarisation de certaines unités urbaines et leurs niveaux d'équipements, sont eux-mêmes organisés politiquement en intercommunalités.

Si l'ensemble du territoire est très fortement polarisé par Gap, différents pôles d'équilibres coexistent, notamment Veynes, St Bonnet en Champsaur et Tallard. Le territoire se situe ainsi entre massifs et vallées, villes et nature. C'est un territoire rural de montagne. Son économie locale est principalement tirée par les flux économiques présents (dépenses des ménages présents sur le territoire) et résidentiels (dépenses touristiques). Le territoire présente certains déséquilibres et des besoins de cohésion territoriale.

Figure 2 – Indicateurs contextuels du territoire

Territoire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 890 km² ; moins de 30 % d'espaces plats ▪ 1450 m d'altitude moyenne ▪ 4 massifs, 4 entités territoriales constitutives ▪ 79 544 habitants (INSEE 2014) ; 42 hab. /km² ▪ 92 % de la population réside sur 30 % de l'aire territoriale ▪ Gap, ville centre : 50 % des habitants, 75 % des emplois, ▪ 80 communes, 4 intercommunalités, un SCOT, un Pays ▪ 43 % de communes rurales isolées (déf. INSEE) et 54,6 % de communes sous influence urbaine, 2,6 % de grands pôles
Population	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 79 544 habitants (INSEE 2014), 36 % de ménages d'une personne, 29 % de couples sans enfants, 25 % de couples avec enfants ▪ 27 % de plus de 60 ans, 40 % de 30-60 ans. ▪ + 30% de population entre 1990 et 2011, avec un taux plus élevé entre 1999 et 2010 ▪ 25% des nouveaux arrivants ont plus de 60 ans ▪ 30% de retraités, 30 % d'employés et d'ouvriers, 14 % de professions intermédiaires, 5,6 % de cadres sup., 4,6 % d'artisans, 1,8% d'agriculteurs
Économie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emploi par type : 4,6 % en agriculture, (près de 2 fois plus que la moyenne nationale) ; 5,4 % dans l'industrie (2 fois moins que la moyenne nationale) ; 9,6 % dans la construction ; 80,3 % dans le tertiaire. ▪ 35.000 emplois ; 54 % de l'emploi départemental ▪ 85 % des flux financiers sur le territoire sont issus de l'économie présente <p>Zoom équipements et services</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1400 établissements marchands, 60 % du CA du département ▪ Répartition : 23 % hôtellerie – restauration, 22 % services commerciaux, 16 % non commerciaux, 12 % alimentaires, 10 % équipements de la personne, 9 % culture et loisirs, 5 % équipements de la maison, 1 % santé <p>Zoom agriculture</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 48 000 ha, -5% de SAU depuis 2000 (-2700ha) ; ▪ 50 % du cheptel laitier de PACA, des productions bovines, ovines, porcines et végétales. ▪ 42 % de petites exploitations, 79 % d'exploitations individuelles ▪ 20 % des exploitations se déclaraient en circuits courts en 2010. ▪ 30 % des exploitations ont une ou plusieurs productions sous signe de qualité ▪ 800 emplois dans l'agroalimentaire <p>Zoom tourisme</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 19 % de la richesse générée par le territoire (département : 31%) ▪ 10 à 15 % des emplois (3500 à 4000 emplois) ▪ Dévoluy : 77% des flux financiers ; Champsaur : 54 % ; Valgaudemar : 45% <p>Zoom construction</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 52 450 logements, 42 % du parc des Hautes Alpes, +2% par an ▪ 47% de maisons ; 30 % de résidences secondaires : 50 % du parc construit avant 1975 ▪ Perspective de 11600 habitants supplémentaires en 20 ans (2030) <p>Zoom économie sociale et solidaire</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 14,2 % de l'emploi total, 21,1 % de l'emploi privé ▪ Principaux secteurs : Sanitaire, social, hébergement (tourisme social), banque, services

Élaboration personnelle à partir de la candidature LEADER Pays gapençais – 2014⁶

b) Les dynamiques d'acteurs à l'œuvre

Bien qu'ils ne soient pas de même nature, on peut relever 5 espaces formels de coopération sur le territoire du Pays gapençais, en dehors du Pays lui-même. Trois pôles d'excellence rurale (PER) ont cherché à valoriser les ressources du territoire sur la filière air, la filière bois et l'agroalimentaire. Plus récemment, un pôle territorial de coopération économique (PTCE) a été labellisé. Un Schéma de cohérence territoriale (ScoT) couvre également le périmètre du Pays gapençais.

Les PER, lancés en 2006, peuvent être considérés en zone rurale comme l'équivalent des pôles de compétitivité urbains. Il s'agissait d'un appel à projets de la DATAR visant l'obtention du label PER. Financée par l'État et l'Union européenne, cette politique visait à soutenir des projets de développement économique dans les territoires ruraux. Les projets étaient déposés par des structures intercommunales réunissant des partenariats entre maîtres d'ouvrage publics et privés⁷.

Le PER « Excell'air » : Le pôle d'excellence rurale Excell'air intègre à la fois recherche, formation, conception, entreprises et utilisateurs dans une démarche partenariale. Le pôle, situé principalement sur Tallard, représente une part significative de la filière aviation légère du pôle de compétitivité PEGASE en Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Le PER « Bois des 2 Buëch » : Le projet visait une meilleure valorisation des ressources bois locales et l'émergence d'un pôle de production de plaquettes bois énergie. Ce projet s'intègre dans les trois axes majeurs stratégiques retenus localement pour un développement de la filière bois.

Le PER « Le goût de notre terre » : Le pôle visait le développement de l'agro-alimentaire et la valorisation des produits locaux. Ce pôle d'excellence rurale s'appuie sur une double volonté : il s'agit d'une part de développer l'activité agro-alimentaire du territoire et d'autre part d'apporter un soutien à l'activité agricole, en l'aidant à se maintenir face aux difficultés rencontrées par les filières et notamment la filière laitière.

Le PTCE écoconstruction : Un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) est un « regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'ESS associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable. »⁸

7 <http://www.cget.gouv.fr/ruralites/poles-dexcellence-rurale>, consulté le 2/7/17

8 <http://www.lelabo-ess.org/+-ptce-+.html> consulté le 10/06/2017

Depuis 2009, le pôle innovation du Comité d'Expansion 05 animait et structurait à l'échelle du département la filière de l'écoconstruction. L'émergence du PTCE en 2014 visait trois grands objectifs : favoriser la production d'écomatériaux ; réaliser des écoconstructions locales comme soutien au développement durable du territoire ; positionner les organismes de formation locaux en tant qu'acteurs valorisant le territoire.

Le ScoT de l'Aire gapençaise (approuvé en 2013) : Il s'agit d'un outil de planification urbanistique descendant, imposé par l'État. La démarche de planification inter-intercommunale mise en œuvre par le Schéma de cohérence territoriale (SCOT) a été élaborée en cohérence avec les objectifs du Pays (notamment sur les transports, l'urbanisme, l'habitat, la politique foncière, le développement économique, l'environnement, l'agriculture), ainsi qu'avec les divers schémas régionaux et la charte du Parc national des Ecrins. Cinq défis ont ainsi été formulés dans le cadre du SCOT : protéger et mettre en valeur la richesse de l'environnement comme source d'attractivité économique et sociale, protéger et valoriser l'agriculture, favoriser un développement équilibré du territoire, pérenniser et diffuser les activités touristiques, maintenir la qualité paysagère et du cadre de vie.

La mise en œuvre de ces 4 pôles économiques et l'organisation de la planification par le SCOT démontre la capacité des acteurs locaux à se structurer. Elle démontre également l'enjeu de valoriser les économies agroalimentaires, les produits biosourcés et les activités liées au tourisme. Enfin, le récent PTCE écoconstruction illustre la capacité du territoire à renouveler son modèle économique notamment en visant à créer une économie productive à partir de l'économie résidentielle, c'est-à-dire à faire de l'attractivité démographique et de l'augmentation des services un atout pour la production territoriale. Nous sommes donc en présence d'un territoire en mouvement, avec des démarches ascendantes et descendantes. Il s'agit d'une dynamique complexe qui porte des réussites mais également des fragilités et des résistances, comme le montre la toute récente liquidation de la structure porteuse du PTCE écoconstruction (2017).

C. Diagnostic partagé et analyse FFOM du territoire

Issu d'une démarche partenariale entre acteurs publics et privés, ce diagnostic de territoire a été réalisé en 2014 à l'occasion de l'élaboration de la candidature au programme LEADER 2014-2020. Ce travail, encadré par les bureaux d'études Blezat Consulting et Argos, s'est appuyé sur la compilation de documents et travaux existants, des entretiens, des séminaires d'intelligence collective et des visites de terrain (« *diagnostic en marchant sur le parcours du territoire* »). Les

séminaires collectifs étaient composés de nombreux acteurs territoriaux : élus, techniciens des collectivités, acteurs associatifs, chefs d'entreprise, membres du Conseil de développement, etc. Ils ont permis de coproduire les enjeux du territoire. Nous y avons participé en tant que chargée de mission du Pays gapençais sur l'animation du Conseil de développement et les services.

a) Un territoire résidentiel attractif, restant soumis aux anciens phénomènes d'exode rural

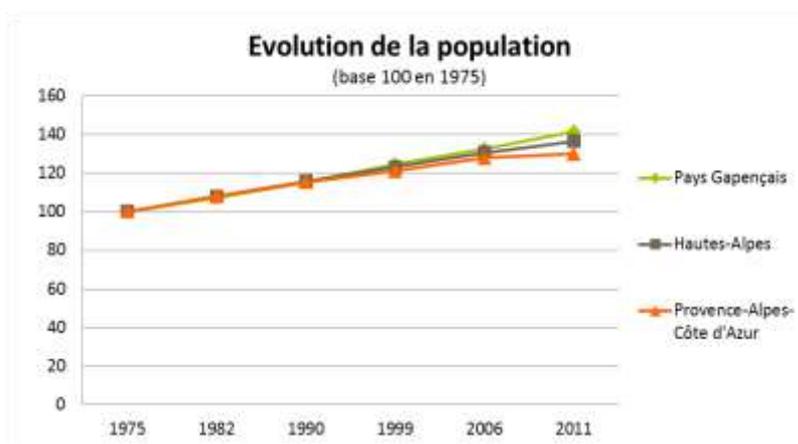
Alors que 90% de la population PACA est concentrée sur le littoral (soit 30% du territoire), le Pays gapençais est caractérisé par son attractivité. Elle est d'autant plus forte que l'agglomération de Gap constitue la principale aire urbaine dans un espace à faible densité. Elle est par conséquent le principal bassin de services et d'emplois du département. Son aire urbaine reste toutefois insuffisamment connectée aux grands axes de circulation du sud-est de la France. Cette situation la coupe de certains flux économiques au sein de l'espace alpin ou vers le littoral.

Plusieurs caractéristiques sociodémographiques s'expliquent par l'exode rural passé :

- Une population plus âgée que la moyenne nationale (27 % de la population de plus de 60 ans),
- Certains espaces peu peuplés et peu denses (42 hab. /km² pour 103 en moyenne nationale)
- Des déséquilibres en matière d'équipements selon les différents secteurs, eux-mêmes induits par une faible densité de population voire de l'exode rural
- L'ampleur du parc de résidences secondaires.

b) Un îlot d'attractivité entre les Alpes et la Provence mais des déséquilibres internes

Figure 3 – Evolution de la population entre 1975 et 2011



Source : Candidature LEADER Pays gapençais – 2014, d'après Portrait de territoire Pays gapençais, INSEE 2011

Le Pays gapençais bénéficie d'une attractivité résidentielle notable concentrée sur Gap puis sur les zones de proximité (Tallard, Pays de Serre-Ponçon, Vallée de l'Avance) qui se « rurbanisent ».

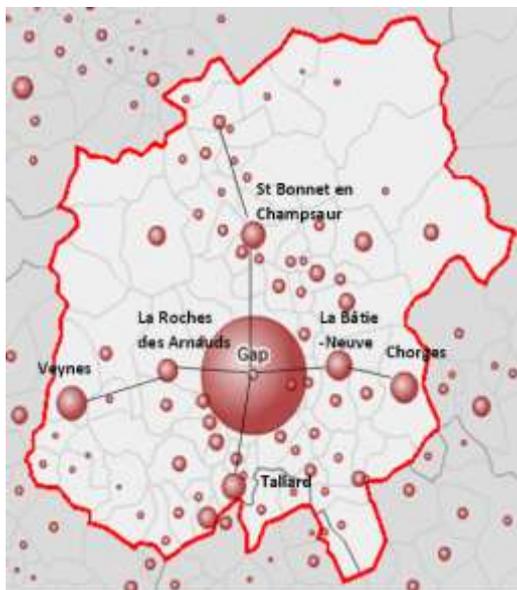
Les évolutions restent cependant très différenciées entre les différents secteurs constitutifs du Pays gapençais (au bénéfice de la zone urbaine sud).

Sa population est en croissance constante depuis 40 ans, tirée par un solde migratoire positif. Le territoire accueille ainsi de nouveaux habitants chaque année et des emplois supplémentaires. Phénomène particulier, 25% des nouveaux arrivants ont plus de 60 ans et 35 % entre 40 et 65 ans. Ils sont notamment attirés par une qualité du territoire (paysages et environnement préservé), un coût de la vie abordable (foncier, immobilier...) et une importance du parc de logements secondaires.

c) Un territoire fortement polarisé avec des nécessités d'équilibre

L'agglomération de Gap concentre 53% de la population, et près de 70 % des emplois, ainsi que la grande majorité des équipements et services à la population (logement, commerces, santé, enseignement, culture, technologies de l'information et de la communication...), ce qui fait d'elle le seul moteur économique et politique du territoire. La situation de l'agglomération contraste avec les communes d'équilibre rural, vieillissantes et beaucoup moins équipées. Ce déséquilibre est accentué par le relief et les difficultés d'accès de certaines zones (zones de montagne notamment).

Figure 4 – Les pôles d'équilibre



Source : Candidature LEADER Pays gapençais – 2014, d'après INSEE, Recensement Population 2008 in Portrait de territoire Pays gapençais, INSEE 2011

Dans les années à venir, l'équilibre global du territoire dépendra de sa capacité à maintenir et/ou développer les équipements et les services aux populations des communes les plus isolées. Le renforcement des pôles d'équilibres est nécessaire pour la cohésion territoriale.

d) Positionnement et développement économique : une économie présentielle, des emplois polarisés, des spécificités territoriales

Le Pays gapençais bénéficie d'une attractivité avant tout résidentielle, qui offre de réelles perspectives de développement économique : services et équipements à la population, logements, filières de l'économie verte, tourisme. On constate une hyper concentration des emplois sur Gap. On n'identifie pas de territoire d'équilibre sur ce sujet économique.

Certains territoires bénéficient ainsi de la périurbanisation de Gap, d'autres d'une capacité productive interne, d'aucuns enfin des revenus de la présence de résidents retraités. Certains se développent en captant des revenus extérieurs par le tourisme.

Le territoire tire avantage de deux principaux flux financiers : la capacité de dépense des ménages résidents et celles des résidents extérieurs. Plusieurs enjeux en découlent : la satisfaction des besoins des résidents actuels et futurs, ainsi que l'appui aux activités productives en lien avec l'économie résidentielle et les activités touristiques. Ces flux de l'économie présentielle peuvent en effet constituer les bases du redéveloppement d'une économie productive. Par ailleurs ses fonctions métropolitaines restent plus faibles qu'ailleurs en Région (plus faible emploi des cadres supérieurs par exemple).

L'économie sociale et solidaire est un des secteurs clés avec 14,2 % des emplois. Il couvre des champs d'activités essentiels pour le territoire : santé, social, culture, assurances et finances, hébergement/restauration. Nous y reviendrons par la suite.

Enfin certaines filières différenciantes offrent des opportunités nouvelles : les filières valorisant les ressources locales tels que l'agroalimentaire, le bois, l'eau, l'énergie, la filière aérienne.

Figure 5 – Les principales filières économiques du territoire

9 principales filières identifiées	Si l'économie productive concentre traditionnellement les attentions politiques, elle ne représente que 12% des revenus captés.
<ul style="list-style-type: none"> • Le tourisme • L'agriculture et l'agroalimentaire, la forêt et les filières bois énergie et bois d'œuvre • Le bâtiment et les travaux publics • La filière air • L'économie numérique • Les éco-activités • Le commerce • Les services non marchands • L'économie sociale et solidaire 	Le vieillissement de la population, le numérique, les éco-activités, l'agroalimentaire sont des secteurs porteurs pour les années à venir. Ils peuvent non seulement permettre de développer des activités non délocalisables (services, agroalimentaire), être des vecteurs de désenclavement et d'innovation (numérique) et de savoir-faire locaux aux capacités d'exportations (agroalimentaire, éco-activités).

Source : Candidature LEADER Pays gapençais 2014-2020

Figure 6- Analyse FFOM du territoire

Forces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation géographique centrale du territoire : au cœur du triangle économique Grenoble – Turin – Aix/Marseille • Rôle moteur de la ville de Gap • Une économie dynamique, créatrice d’emplois • Présence d’outils et d’équipements structurants • Filières viticole, arboricole, maraîchage • Des filières émergentes sur des marchés économiques porteurs : écoconstruction, énergies renouvelables • Un territoire attractif (solde migratoire positif) • Un environnement et un cadre de vie remarquables 	<ul style="list-style-type: none"> • Influence croissante de la ville de Gap • Société des loisirs • Développement de partenariats économiques avec les territoires voisins • Evolution des modes de vie et de consommation : recherche de sens, de proximité, de produits sains, d’espaces préservés • Développement des TIC et de l’économie numérique • Économie verte et circulaire • Relocalisation de la valeur ajoutée par la transformation locale • Protection et entretien des paysages
Faiblesses	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Territoire enclavé et cloisonné • Déséquilibre territorial entre Gap et sa zone périphérique en termes d’équipements • Un équilibre global dépendant du maintien des équipements et services dans les zones les plus isolées • Structuration intercommunale encore faible • Contraction des budgets des collectivités locales • Déséquilibre constaté entre offre et demande d’emplois (pour les personnes les plus diplômées) • Des recettes touristiques mal réparties sur le territoire • Vieillesse de la population, en particulier dans les zones rurales périphériques • Couverture réseau et TIC insuffisante dans les zones les plus isolées • Pression automobile croissante et engorgement de Gap • Pression foncière 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte polarité du sillon alpin Grenoble-Chambéry-Annecy / Forte littoralisation de la population de PACA : « Désertification » de l’espace tampon entre les deux (04, 05) • Réforme territoriale / Pression sur la dépense publique, notamment dans les zones rurales • Exode rural, chute du pouvoir d’achat : Risque sur l’économie présentielle et résidentielle • Pérennisation des entreprises • Fragilité de l’ESS, secteur important du département • Vieillesse / Paupérisation • Perte de lien social • Accroissement du contraste entre jeunes retraités aisés et travailleurs pauvres ou précaires • Augmentation du coût du transport • Déprise agricole

Elaboration personnelle à partir de la Candidature LEADER Pays gapençais 2014-2020

De cette analyse FFOM, nous relevons de nombreux points marquants susceptibles de contribuer au développement de l'ESS sur le territoire. Tout d'abord, son attractivité résidentielle entraîne de fait une augmentation des besoins sociaux et des besoins de services pour lesquels les acteurs de l'ESS peuvent proposer des réponses tout à fait adaptées, de par leur expérience, leur fonctionnement et leur capacité d'innovation. De même, les déséquilibres territoriaux existant entre Gap et sa périphérie rurale suppose un certain effort de maintien de services que les entreprises privées iront difficilement produire par manque de rentabilité mais que les entreprises de l'ESS sont habituées à produire avec le soutien des acteurs publics. De même, le vieillissement de la population, qui est une caractéristique nationale mais accentuée dans les Hautes Alpes du fait de l'attrait résidentiel pour les jeunes retraités, représente une opportunité de développement de services et d'activités d'ESS. Le développement d'activités liant l'économie résidentielle et le tourisme, telles l'agro-alimentaire, les éco-activités, la transition énergétique, le numérique, la culture, etc., représente également un potentiel certain pour les entreprises de l'ESS à forte utilité sociale. L'ancrage territorial spécifique de l'ESS induit un positionnement favorable de ses acteurs pour produire les activités non délocalisables précitées, y compris en matière de préservation de l'environnement et des paysages, atout indéniable qui participe à l'attrait résidentiel et touristique du territoire. Les problèmes liés à la mobilité et à l'enclavement du territoire peuvent également devenir des opportunités de développement de l'ESS, de même que la couverture réseau insuffisante. Enfin, l'évolution des modes vie et de consommation, la recherche de sens, de proximité, de produits sains, etc. favorisent le « faire autrement », l'alternative ESS.

D. Focus sur le poids de l'Économie Sociale et Solidaire

Comme nous l'écrivions ci-dessus, l'économie sociale et solidaire est un des secteurs clés du territoire du Pays gapençais avec 14,2% des emplois et 21,1% de l'emploi privé⁹. Son poids est sensiblement plus important que la moyenne régionale (respectivement 9,9% et 13,3%) et nationale (10,5% et 13,9%)¹⁰. On peut dire que le taux de pénétration de l'ESS dans l'économie territoriale du Pays gapençais est relativement élevé. Ceci pourrait s'expliquer en partie par le fait qu'il existe une corrélation entre le peuplement des territoires et l'intensité de l'ESS (Observatoire national de l'ESS, 2017) : l'ESS est pourvoyeuse d'emplois avant tout dans les territoires les moins

9 Données 2015 issues de l'Observatoire régional ESS, CRESS PACA, d'après INSEE Clap 2013
10 Observatoire national de l'ESS, 2015, *Panorama de l'ESS en France*, CNCRESS

peuplés où la densité est faible (territoires ruraux, plutôt isolés). Dans ce type de territoire, le Conseil National des CRESS (ibid.) émet l'hypothèse que « la survie est conditionnée par la présence d'une ESS puissante », même si les Hautes Alpes connaissent une relative attractivité récente.

Figure 7 – Le poids de l'ESS dans le Pays gapençais en 2015

Chiffres clés de l'ESS par EPCI	Poids ESS sur total établissements	Poids ESS sur l'emploi privé	Poids ESS sur l'emploi total
CA du Gapençais	13%	21,8%	13,4%
CC Tallard-Barcillonnette	10%	29,8%	26,6%
CC Buëch Dévoluy	8,6%	11,4%	7,9%
CC Vallée de l'Avance	9,9%	15,4%	12,9%
CC Champsaur	10,7%	25,7%	19,2%
CC Haut Champsaur	11,5%	18,1%	16%
CC Pays de Serre-Ponçon	5,5%	5,1%	4%
CC Valgaudemar	10,4%	12,1%	8,2%
Total Pays gapençais	11,6%	21,1%	14,2%
Hautes Alpes	11,1%	18,9%	13,2%
Région PACA	8,2%	13,5%	10%
France	9,5%	13,9%	10,5%

Tableau élaboré à partir des données de l'Observatoire Régional ESS, CRESS PACA, d'après INSEE Clap 2013

CA : Communauté d'agglomération / CC : Communauté de communes

Le Pays gapençais est le 3ème Pays en Région PACA en termes de nombres d'emplois ESS.

La Communauté d'agglomération de Gap est l'intercommunalité du département qui compte les plus importants volumes d'emplois (2 400 emplois salariés) et d'établissements employeurs (260) relevant de l'ESS (CRESS PACA, 2015). A travers son ancrage territorial et sa réponse aux besoins de la population, l'ESS représente une forte capacité à créer des emplois et à maintenir ses entreprises sur le territoire.

Les emplois des associations sont très majoritaires à l'échelle départementale : 86,7 % des emplois totaux de l'ESS contre 12,5 % pour les coopératives. Si les associations définissent une économie de services relationnels, les coopératives quant à elles, définissent une économie essentiellement de production de biens, de distribution et de consommation.

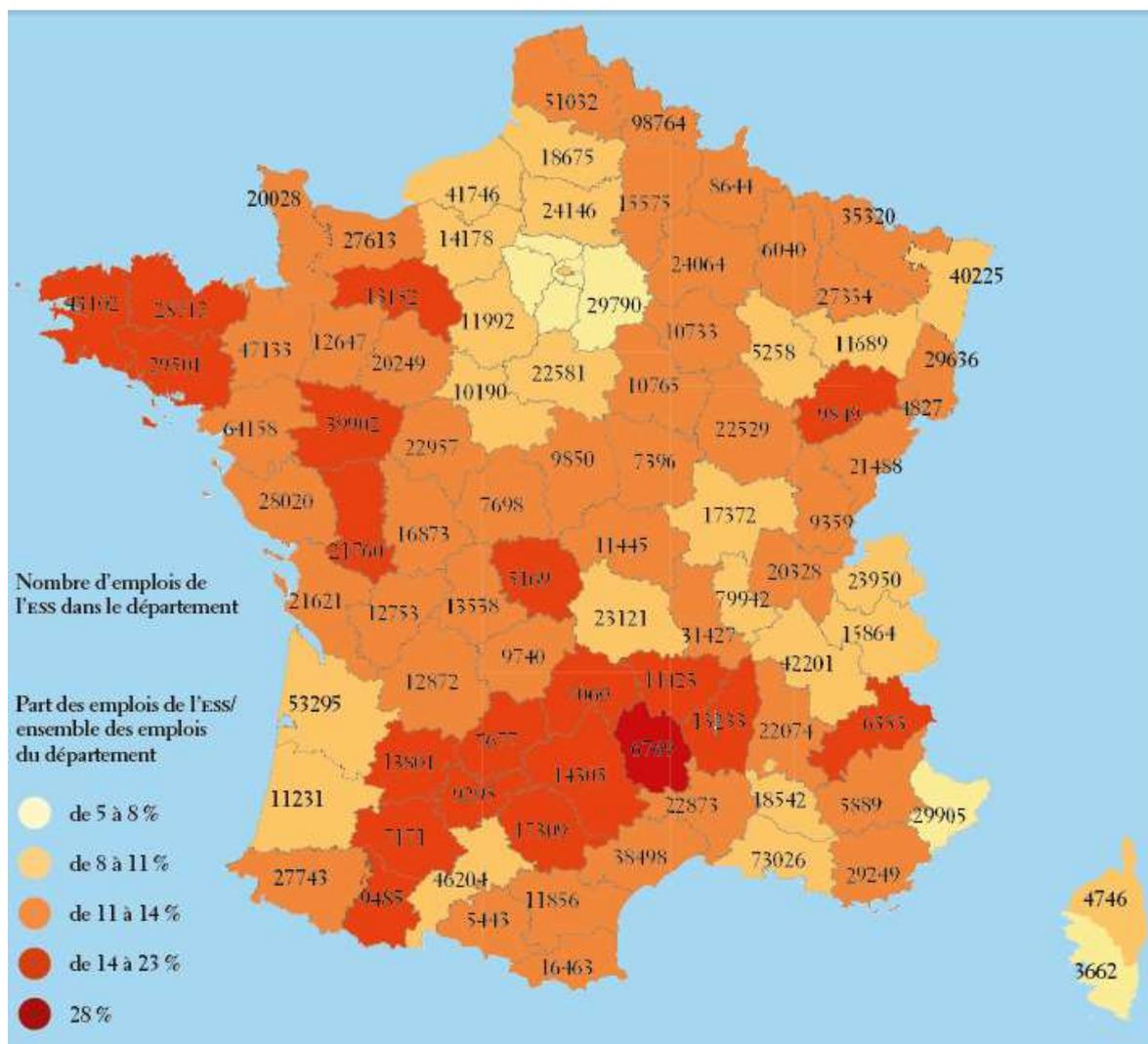
Le secteur de l'ESS dans le Pays gapençais couvre des champs d'activités essentiels pour le territoire : action sociale, santé, culture, assurances et finances, hébergement/restauration (tourisme social), services. Fortement impliquée dans le secteur des services, l'ESS s'est également affirmée comme un mode d'entreprendre pertinent pour les territoires de montagne. Les entreprises qui la composent sont des acteurs clés du développement économique mais également du maintien des populations dans un territoire caractérisé par l'éloignement et parfois même l'isolement, à l'échelle régionale. Elles sont aujourd'hui au premier plan en matière d'innovation sociale, présentes dans des domaines d'avenir comme la mobilité (ex : l'association Mobil'Idées), la transition énergétique citoyenne (ex : Énergies Renouvelables Du Gapençais - ERDG), l'alimentation (ex : Echanges Paysans 05, La Juncha) ou encore la fabrication industrielle locale (ex : Association Fab'Alpes).

Pour reprendre la typologie des territoires d'ESS présentée dans l'Atlas commenté de l'ESS 2017, le territoire du Pays gapençais semblerait s'inscrire dans le type « Territoire d'ESS centrale et plurifonctionnelle » où l'industrie étant peu présente, l'artisanat, le petit commerce, la production agricole de qualité ont une place centrale. Les projets sont principalement « mis en œuvre par des pluriactifs indépendants très attachés à un mode de vie et qui coopèrent par nécessité économique ». Il s'agit d'une économie de proximité, multi sociétaire et plurifonctionnelle.

Au niveau départemental, les acteurs de l'ESS se sont structurés depuis 2008 au sein de l'Union Départementale de l'ESS (UDESS 05) dans une démarche ascendante. L'UDESS 05 a pour missions de fédérer et représenter les entreprises de l'ESS des Hautes Alpes, de promouvoir les principes de l'ESS, de créer des synergies entre les acteurs, d'être force de proposition et interlocuteur des pouvoirs publics ainsi que d'aider ses adhérents à être acteurs du développement local et durable.¹¹ Elle comptait 73 adhérents en 2016.

11 <http://www.udess05.org/udess-05/statuts/>, consulté le 2/7/17

Figure 8 – Volumes et parts de l'emploi de l'ESS dans les départements



Source : Observatoire national de l'ESS – CNCRESS, d'après INSEE Clap 2014

Nous concluons ainsi la présentation du territoire du Pays gapençais, espace rural de montagne organisé politiquement et administrativement, caractérisé par des habitudes de coordination et une certaine dynamique d'acteurs. De nombreux atouts en font un territoire attractif pour de nouvelles populations, et donc tiré par une forte économie présentielle. A l'image du département, l'ESS y est prégnante.

I.2 Présentation du programme LEADER (Liaisons Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale)

Nous aborderons ici les caractéristiques générales de ce dispositif européen, le périmètre du GAL (Groupe d'Action Locale) Pays gapençais ainsi que sa stratégie locale de développement 2014-2020. En effet, ce programme représente un des espaces de coordination entre acteurs publics et privés du territoire ainsi qu'une réelle opportunité financière pour les projets locaux, notamment d'ESS.

A. Caractéristiques générales

Il s'agit d'un programme de fonds européen qui vise à faire des territoires ruraux des pôles équilibrés d'activité et de vie. Ce programme permet de soutenir financièrement des actions innovantes s'inscrivant dans cette stratégie. Il sert de laboratoire d'expérimentation pour l'ensemble des territoires ruraux. Ce dispositif est un des volets de la Politique Agricole Commune de l'Union Européenne qui permet de mettre en œuvre des actions de développement rural finançables au travers le Fonds Européen Agricole et de Développement Rural (FEADER). Comme l'écrit Chevalier (2012), il s'agit d'une « politique de soutien au développement qui prend appui sur la constitution d'un territoire fondé sur un projet » et qui « s'insère dans le mouvement de reterritorialisation de l'action publique promu par l'Union Européenne qui doit, en théorie, déboucher sur une définition plus localisée des problèmes publics et des moyens de leur prise en charge ».

Concrètement, les acteurs locaux d'un territoire organisé (Pays ou Parc Naturel Régional) élaborent une stratégie et un programme d'actions dans une démarche ascendante (*bottom-up*). Ce « modèle de développement endogène insiste sur le potentiel des ressources locales et la participation des populations rurales », il s'agit de prendre conscience de la diversité des ressources disponibles et de les valoriser en accord avec l'identité culturelle du territoire (Ibid.). Les candidatures sont ensuite sélectionnées par un appel à projets régional. Les territoires retenus, organisés en Groupes d'action locale (GAL), se voient allouer une enveloppe financière destinée à mettre en œuvre le programme d'actions via des appels à projets. Un comité de programmation composé d'acteurs publics et privés locaux assurent ensuite la sélection des projets s'inscrivant dans ce programme d'actions.

La structure juridique et administrative porteuse du programme LEADER sur le Pays gapençais est l'association du Pays gapençais. Quatre générations de programmes LEADER se sont succédées sur le territoire (1 génération = 7 ans).

Figure 9 - Les principes généraux LEADER



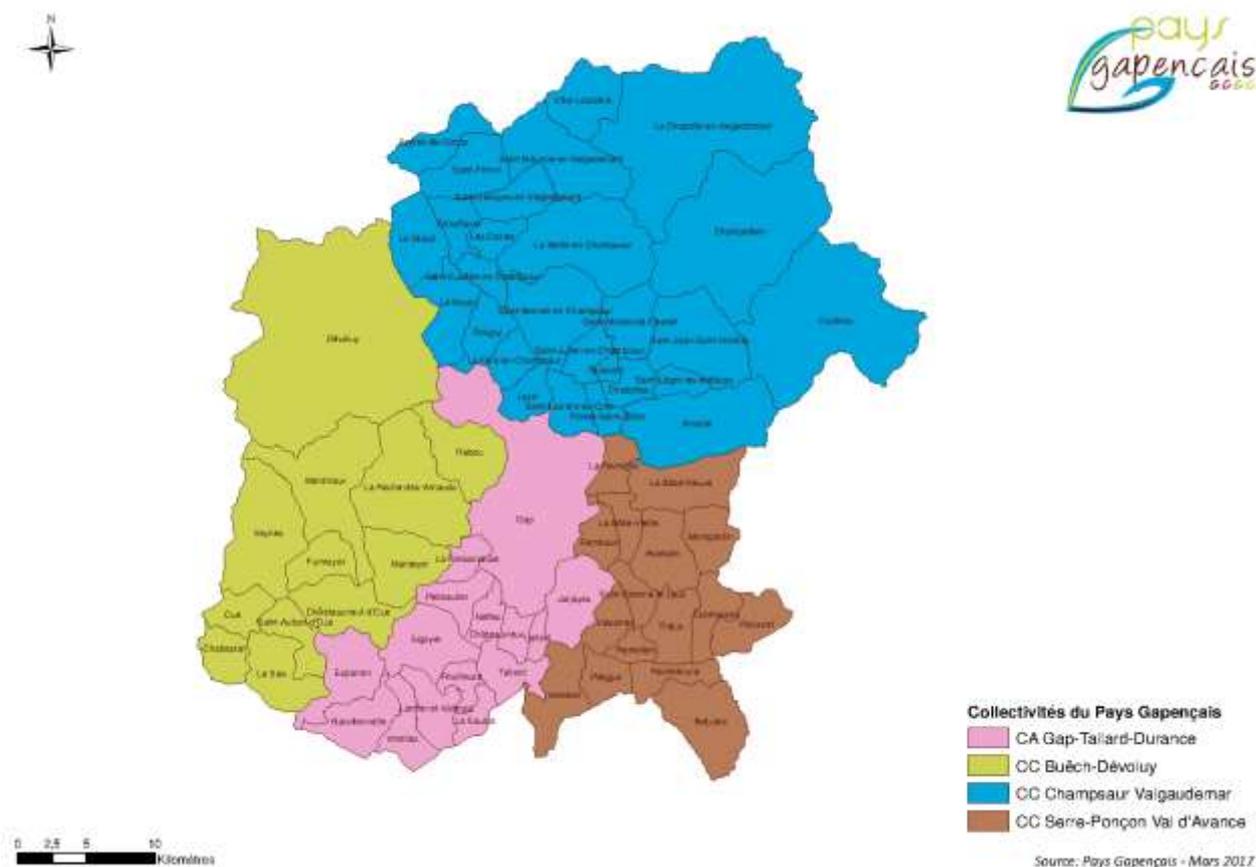
Notons que la philosophie du programme LEADER compte de nombreux points communs avec les valeurs ESS : approche participative ascendante répondant aux besoins et attentes des acteurs locaux, partenariat local public/privé, approche globale et intégrée, mise en réseau des acteurs et des projets pour renforcer le développement durable du territoire, mise en œuvre de projets de coopération, mise en œuvre d'approches innovantes en termes de contenu et/ou de méthode, expérimentales, etc. On pourrait rapprocher la gouvernance publique/privée LEADER de l'« émergence de nouvelles formes de gouvernance locale, plus participatives, qui cherchent à intégrer dans les processus décisionnels des acteurs sociaux non-gouvernementaux » (Itçaina et alii, 2007). En effet, le Comité de programmation du GAL gapençais, instance de la gouvernance locale, comprend des acteurs publics, élus des EPCI et des chambres consulaires, ainsi qu'une proportion plus grande de membres privés, chefs d'entreprises, associatifs, universitaires, etc. (13 publics pour 14 privés). « La notion de gouvernance locale permet de caractériser le processus de coordination entre les entreprises et les autres acteurs des territoires. De tels processus s'insèrent dans une régulation globale selon des articulations qu'il convient d'éclairer » (Ibid.). Comme l'écrivent Chevalier et Dedeire (2014), le dispositif Leader représente une « expérimentation de

nouveaux modes de gestion territoriale locale », accordant davantage de place à la répartition des responsabilités entre acteurs institutionnels et société civile locale à la négociation entre acteurs situés à différentes échelles (locale, régionale, nationale et européenne). Cette démarche implique « l’ouverture de nouveaux espaces de régulation entre de multiples catégories d’acteurs participant d’une gouvernance multiniveaux » (Ibid.).

B. Le périmètre du GAL LEADER gapençais

Le périmètre retenu pour le programme LEADER du Pays gapençais couvre 70 communes : 68 dans les Hautes-Alpes, 2 dans les Alpes-de-Haute-Provence ; 3 communautés de communes et 1 Communauté d’agglomération ; 77 272 habitants (Source : INSEE, 2014).

Figure 10 - Périmètre du GAL LEADER Pays gapençais



Depuis la refonte des intercommunalités au 1^{er}/01/2017, le territoire du GAL LEADER ne recouvre pas tout à fait le périmètre du Pays gapençais (10 communes de moins, soit environ 2 000 habitants de moins sur le territoire du GAL).

C. La stratégie locale de développement 2014-2020

S'appuyant sur le diagnostic présenté plus haut, la candidature LEADER 2014-2020 s'inscrit en cohérence avec les différentes démarches présentes sur le territoire et vise à apporter une plus-value, notamment en mettant en liaison les différents champs économiques.

La stratégie économique LEADER 2014-2020 du Pays gapençais repose sur la structuration d'interactions entre les bases économiques du territoire. Il s'agit de :

- de créer des richesses (économie productive) ;
- de capter des richesses (économie résidentielle) ;
- de faire circuler ces richesses dans le territoire en maximisant la dépense de ces revenus localement (économie présenteielle).

L'idée est que l'organisation du système d'interactions entre les bases économiques et les territoires favorise le développement futur. La complémentarité entre territoires et économies est ici au cœur du système productif et résidentiel : une économie de proximité, fondée sur les ressources du territoire. C'est pourquoi la candidature LEADER s'est effectuée à l'échelle du Pays gapençais, territoire de projet, en cohérence avec le SCOT, les PER et le PTCE.

Quatre axes stratégiques d'intervention ont été retenus afin de structurer ce système :

1. « être un territoire attractif et visible » ;
2. « être un territoire équilibré et d'accueil » ;
3. « être un territoire valorisant ses potentiels » ;
4. « être un territoire « résilient » anticipant les chocs économiques, sociaux, climatiques ».

Figure 11 – Axes stratégiques du GAL LEADER Pays gapençais 2014-2020



Source : Candidature LEADER du Pays gapençais 2014-2020

Deux axes transversaux sont quant à eux communs aux 13 GAL de la Région PACA. Il s'agit de la promotion de l'intelligence collective par la mise en réseau des acteurs locaux et de la prise en compte des défis posés par la transition écologique et énergétique à l'échelle locale.

Cette stratégie vise à renforcer les relations ville-campagne (rééquilibrage de la polarisation de Gap), vallées-massifs, vectrices de cohésion sociale et territoriale.

Elle est ensuite déclinée en 7 objectifs :

- la poursuite d'une stratégie de marketing territorial, fondée sur des valeurs communes, une organisation collective et un renforcement des partenariats ;
- une plus grande prise en compte des besoins des résidents actuels et futurs en innovant sur les services ;
- le développement de l'économie circulaire et des circuits courts ;
- le développement d'une économie basée sur la valorisation des ressources locales (énergétiques, agricoles, etc.) ;
- une offre touristique diversifiée et réappropriée par les habitants;
- le renforcement de la capacité créatrice des entrepreneurs ;
- le développement des coopérations infra territoriales et inter territoriales.

Cette stratégie s'inscrit pleinement dans les nouvelles politiques de développement local au sens d'Artis, Demoustier et Puissant (2009), du fait qu'elle mobilise le capital social, encourage les relations entre acteurs locaux et cherche à coordonner une dynamique transversale pour activer un développement endogène et attirer des ressources externes. « Dans ce cadre, le rôle de l'ESS en tant qu'ensemble « solidarisé », peut être reconnu dans sa capacité à combiner le travail rémunéré et le travail non rémunéré, les ressources marchandes et non marchandes, les activités économiques et sociales, et à interconnecter des réseaux très divers, afin de valoriser l'ensemble du potentiel local, de corriger les déséquilibres locaux en internalisant des externalités négatives et de promouvoir ainsi un développement plus solidaire. »

En ce sens, nous pouvons dire que le Pays ou GAL gapençais solidarise divers acteurs locaux, privés et publics, autour d'un programme de développement. Il joue un rôle d'animation et de coordination en promouvant la transversalité et l'approche globale. Ceci conduit à privilégier la représentativité du territoire, et non celle des adhérents (Demoustier, 2006).

Nous concluons donc ici la présentation du contexte de notre étude. Elle s'inscrit sur un territoire rural de montagne qui demeure cependant attractif pour de nouvelles populations et où il y a une certaine habitude des acteurs à la coordination. L'économie y est plurielle et multifonctionnelle, et notamment tirée par une économie présentielle liée au tourisme et aux services. L'ESS y joue un rôle important avec 14% de l'emploi total. Sur ce territoire, un dispositif de financement européen LEADER est en place, dont la stratégie s'inscrit pleinement dans le développement économique par la valorisation des ressources locales et dont le mode de gouvernance allie acteurs publics et privés locaux.

DEUXIÈME PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Rappelons tout d'abord notre problématique et nos hypothèses. Nous nous interrogeons sur les rapports entre ESS et territoire du Pays gapençais : Quels sont les ressorts du développement territorial ? Quel rôle y joue l'ESS ? Quelles ressources spécifiques sont créées par les acteurs de l'ESS et comment ? Comment les révéler ? Les amplifier ? Comment aller vers davantage de coopération ? Nous émettons l'hypothèse que l'ESS y est un véritable levier de développement territorial, que de nombreuses richesses sont ainsi créées, et qu'il est donc important d'en favoriser le développement, aux côtés d'une économie de marché plus classique. Nos hypothèses secondaires concernent les conditions de cette création de richesses. En ce sens que la capacité à partager et la coopération jouent un rôle déterminant pour la prédisposition d'un territoire comme d'une organisation à innover. Et la coopération n'étant pas naturelle, une animation est nécessaire pour aller vers un territoire coopérant.

Nous nous proposons ici de présenter notre cadre théorique, suivi de notre méthodologie de recherche.

II.1 Grille de lecture théorique

Notre travail s'inscrit dans les nouvelles logiques du développement local et dans les analyses politiques sur la gouvernance territoriale. Par développement local, nous entendons davantage une mise en synergie d'activités diverses (marchandes et non marchandes) qu'une simple juxtaposition d'initiatives productives (Artis, Demoustier, Puissant, 2009).

Afin de mener à bien ce travail de recherche, nous nous proposons de nous appuyer d'une part sur la théorie de **l'économie des proximités et des ressources territoriales spécifiques** (Pecqueur, Zimmermann, 2004), d'autre part sur la **sociologie de la traduction** (Akrich, Callon, Latour, 2006 ; Callon, Lascoumes, Barthe, 2014). L'intérêt de croiser ces deux approches réside dans le fait que le processus de révélation des ressources spécifiques du territoire va pouvoir s'analyser sous l'angle de la sociologie de la traduction ou théorie de l'acteur-réseau. Le territoire fait-il réseau ? Comment ce réseau est-il constitué ? Par quelles étapes de traduction successives ? Nous aborderons ainsi l'enjeu d'une médiation territorialisée.

Nous commencerons dans un premier temps par étudier la théorie de l'économie des proximités en apportant quelques définitions préalables, en abordant les notions de ressources spécifiques, de développement territorial, d'innovation, de nécessaire coordination et de coopération. Puis nous approfondirons dans un second temps l'aspect de la coopération territoriale vu sous l'angle de la théorie de l'acteur-réseau (ou sociologie de la traduction) : quelques définitions, les différentes étapes, la gestion de l'incertitude, le rôle de la médiation institutionnelle, la gouvernance et la régulation territoriales. Ces différents éléments constitueront les points centraux de notre analyse de terrain.

A. L'économie des proximités : Le territoire comme construit social

La théorie de l'économie des proximités explore la problématique de la création de ressources et de la construction du territoire. La valorisation de l'activité économique par les dynamiques territoriales implique en amont des inputs (actifs qui sont utilisés pour entrer dans la réalisation des produits) que nous nommerons « ressources territoriales ».

a) Définitions

Pour les économistes de la proximité, le territoire n'est plus considéré comme un simple espace apprécié sous l'angle de sa localisation, des distances et des coûts inhérents à ces distances. Le territoire n'est plus un espace donné, avec des frontières bien établies. Le territoire devient un construit social, le résultat d'interactions entre des acteurs locaux et extra-locaux. On peut ainsi définir le **territoire** comme « un concours d'acteurs, dans un contexte spatial déterminé qui vise à faire émerger, puis à tenter de résoudre, sous contrainte environnementale, un problème sociétal ou productif partagé » (Pecqueur, Itçaina, 2012).

Ce courant théorique, dans la lignée de la tradition marshallienne (« districts industriels ») combinant économie spatiale et économie industrielle, propose une analyse centrée sur la sphère productive et la création de ressources, accordant une place majeure à l'histoire. L'émergence des territoires se fonde sur un processus d'apprentissage collectif et les rapports privilégiés sont par essence hors marché (Colletis, Gianfaldoni et Richez- Battesti, 2005). Les relations dynamiques entre les entreprises et les territoires conçus comme des espaces de proximité s'inscrivent au cœur de l'analyse (Parodi, 2005). Pecqueur et Zimmermann (2004) distinguent une proximité géographique, une proximité organisationnelle et une proximité institutionnelle.

La **proximité géographique** correspond aux conditions objectives de localisation des agents dans un espace restreint. Elle est définie par la distance itinéraire, fonctionnellement exprimée en coût

et/ou en temps (Rallet cité par Pecqueur et Zimmermann, 2004)). Cette proximité facilite les échanges et la communication permettant aux acteurs de tisser des liens.

La **proximité organisationnelle** fait référence à « une proximité dans les méthodes qui fondent l'activité principale de l'agent économique considéré » (Pecqueur, Zimmermann, 2004). Il peut s'agir de l'existence de liens dans le contexte d'une association ou d'un projet commun, c'est-à-dire de l'appartenance à une même organisation. Tout comme il peut s'agir d'interactions entre des individus ne relevant pas d'une organisation préexistante. On fait ici référence aux réseaux sociaux dans lesquels les individus bénéficient de réseaux de relations individuelles qui associent des liens de différente nature : lien amical, familial, associatif, professionnel, politique, etc. On peut parler de « proximité relationnelle ».

La **proximité institutionnelle** renvoie quant à elle au partage d'un ensemble de codes, règles ou conventions, explicites ou implicites (habitus bourdieusien) « l'adhésion des agents à des systèmes de valeurs visant à faire aboutir un objectif commun, cette adhésion se traduisant par l'identification d'une structure commune de coordination » (Pecqueur, Zimmermann, 2004). Cette proximité peut donc renvoyer à la fois à des processus cognitifs involontaires tels le sentiment d'appartenance, les liens identitaires ou volontaires comme l'adhésion à des règles ou chartes de valeurs. La proximité institutionnelle est le « résultat de compromis toujours provisoires entre des acteurs aux intérêts divergents et parfois contradictoires » (Itçaina et alii, 2007, p. 118).

Itçaina et al. (2007) poursuivent : « l'approche en termes de proximité repose sur l'idée partagée que le territoire n'est pas neutre et qu'il ne doit pas rester un « parent pauvre » de l'analyse économique : il est un construit, issu des pratiques et des représentations des acteurs économiques et institutionnels, articulé à un contexte en évolution. » La notion de proximité s'inscrit dans une conception de la réalité économique, comme de la réalité sociale (au sens de Bourdieu), essentiellement relationnelle (Gilly et Torre, 2000).

b) Le territoire, producteur de ressources spécifiques

Nous définissons ici le terme de ressources comme des facteurs de production à exploiter, à organiser ou à révéler, contrairement aux actifs qui sont eux des facteurs en activité (Colletis et Pecqueur, 2005). Les deux peuvent être qualifiés selon leur nature de générique ou spécifique. Un facteur de production est générique quand sa valeur ou son potentiel est indépendant de sa participation à un quelconque processus de production, indépendant du « génie du lieu » où il est

produit. Il est qualifié de spécifique quand sa valeur est fonction des conditions de son usage (coût de transfert élevé). Pecqueur et Itçaina (2012) précisent : « La notion de spécificité représente la capacité des sites concernés à valoriser des ressources particulières à un lieu, et donc profondément ancrées dans le patrimoine cognitif de ce lieu. »

Nous parlons donc ici de ressources locales différenciantes dépendant d'un processus de production et d'une origine géographique particuliers. C'est-à-dire que ces ressources, ou moyens dont disposent les individus pour mener à bien une action ou pour créer de la richesse, ne se retrouvent pas sur tous les territoires. Ce processus de différenciation, autrement dit de spécification, permet d'échapper à la concurrence par une montée en gamme (Pecqueur, 2006). L'approche par les ressources territoriales représente ainsi une réponse à la déconnexion entre économie et société, entre lieu de travail, de production et lieu de vie, de consommation. La ressource territoriale n'est plus considérée comme acquise *a priori*, mais comme devant être activée par la mobilisation d'acteurs locaux et éventuellement extra-locaux.

Une des caractéristiques du développement territorial est de considérer toutes les ressources, même virtuelles. La ressource est donc une réserve, un potentiel latent, voire virtuel, qui peut se transformer en actif si les conditions de production ou de création de technologie le permettent. La notion de ressource latente définit une ressource générique susceptible d'être activée. Les richesses potentielles incorporées dans la structure sociale et qui peuvent être mobilisées en cas de besoin recouvrent à la fois les ressources existantes et les ressources latentes liées à un réseau relationnel stable plus ou moins activé. Ceci fait référence à la notion de capital social, au sens sociologique de Coleman et de Lin, dont la fonction est de faciliter l'action et les interactions entre les individus. Capital social faisant partie du capital immatériel d'un territoire.

Colletis et Pecqueur (2005) caractérisent les ressources spécifiques comme :

- apparaissant au moment des combinaisons originales des stratégies d'acteurs et de leurs compétences complémentaires pour résoudre un problème inédit (la ressource est donc virtuelle dans un 1^{er} temps) ;
- incommensurables, c'est-à-dire qu'on ne peut pas les exprimer en prix, et donc non transférables ;
- complémentaires au marché ;
- résultant d'une histoire longue, d'une accumulation de mémoire, d'un apprentissage collectif cognitif ;

- dans certains cas, produites dans un territoire, lequel est alors « révélé », à partir d'une forme d'échange distincte de l'échange marchand : la réciprocité.

Par réciprocité, nous entendons ici l'idée du don /contre-don chère à Marcel Mauss et théorisée par Polanyi, caractéristique de l'ESS fondée sur l'hybridation des ressources (réciprocité, marché et redistribution). La réciprocité est perçue ici comme terreau des ressources spécifiques, comme par exemple le sentiment d'appartenance ou la culture d'entreprise.

Pecqueur et Zimmermann (2004) confirment : « Les ressources ne sont pas nécessairement identifiées et valorisées c'est-à-dire « activées » par le seul processus de marché. Les processus d'activation des ressources (=métamorphose), qui engendrent une spécificité de la production plus ou moins grande, supposent au contraire une mobilisation des acteurs dans des processus de **coopération** qui mettent en avant le rôle de relations hors marché et les aspects de **coordination** qui s'y attachent».

Cette approche par les ressources spécifiques nous conduit à avoir une vision dynamique du territoire qui existe par sa capacité, non à détenir, mais à produire ou créer des ressources. C'est le **territoire « révélé »**. Colletis, Gianfaldoni et Richez Battesti (2005) utilisent quant à eux la notion de **patrimoine territorial**, « constitué par la mémoire de situations de coordination antérieures réussies, par la confiance entre les acteurs qui en est le résultat, ainsi que par des ressources cognitives spécifiques virtuellement complémentaires ».

Gumuchian et Pecqueur (2007) identifient 4 caractéristiques fondamentales attribuées à la ressource :

- la position par rapport au territoire : endogène ou exogène?
- la constructibilité : comment la ressource naît ? Quelles stratégies d'acteurs? Comment s'intègre-t-elle dans un processus de mise en valeur?
- la complexité systémique : comment elle se combine avec d'autres ressources sur le territoire?
- le sens et la temporalité : nature matérielle ou idéale ? Question de leur durabilité ?

Nous observons ainsi que les ressources tiennent une place fondamentale dans le processus de construction du territoire. Leur révélation, valorisation et spécification par les différentes coordinations d'acteurs conditionnent ainsi l'émergence des territoires comme acteurs économiques. Pour Benko (*in* Itçaina et alii, 2007), la ressource territoriale est une caractéristique construite d'un territoire spécifique et ce, dans une optique de développement. Elle renvoie à une

intentionnalité des acteurs concernés, en même temps qu'au substrat idéologique du territoire. Elle a des composantes matérielles, comme par exemple le patrimoine, et/ou idéelles (valeurs, profondeur historique...). Nous sommes là au cœur de l'économie territoriale qui identifie le territoire comme un acteur économique. Nous passons ainsi d'un système productif national à un système productif territorial avec ses propres stratégies de développement comme le dispositif Leader par exemple.

Les entreprises de l'ESS produisent des ressources spécifiques qui se constituent à l'occasion de l'action menée en commun et des apprentissages qui s'y développent. Ces ressources spécifiques sont notamment constituées du capital social qui les caractérise et vient enrichir l'espace local (Parodi, 2005). « On observe donc un effet de débordement de l'entreprise vers le territoire, les structures de l'ESS contribuant à renforcer la dynamique des territoires, directement par leur activité productive et indirectement par leurs principes de fonctionnement et la densité des interactions qu'elles contribuent à déployer » (Colletis, Gianfaldoni, Richez-Battesti, 2005). L'ancrage territorial des entreprises de l'ESS repose ainsi sur une configuration caractérisée par « l'intensité et la diversité des liens qu'elles entretiennent avec d'autres acteurs ; ces liens étant fondés sur 3 dimensions de la proximité, organisationnelle, institutionnelle et axiologique. Les entreprises de l'ESS contribuent dans le même temps à la viabilité du territoire et au développement de trajectoires originales. »

Richez-Battesti (2016) s'interroge sur la façon dont les acteurs de l'ESS contribuent à la production de ressources territoriales et à leur activation. A partir de plusieurs études de cas, deux configurations différenciées sont identifiées suivant les stratégies mises en œuvre :

la territorialisation ou inscription dans le territoire, avec une logique réparatrice ou adaptative ;
l'encastrement dans le territoire avec une logique transformatrice : l'ESS comme projet renouvelé de développement endogène qui crée des débordements, des externalités, des ressources spécifiques. La médiation tient ici une place importante dans les processus de construction des ressources.

Intéressons-nous de plus près à la logique transformatrice. Pour l'auteure, 4 dimensions clés conditionnent les dynamiques d'encastrement et de créativité :

- la vision de transformation sociale des projets collectifs. Elle renvoie à l'intentionnalité des acteurs dans une logique de solidarité ;

- la médiation, c'est-à-dire le fait d'agencer les ressources, traduire et rendre intelligible, élargir, mettre en débat. Ceci renvoie à la mise en réseau et aux externalités qui en résultent en termes de connaissance, d'apprentissage et de créativité ;
- la gouvernance territoriale qui concerne la construction de l'action et la prise de décision et peut conduire à un processus d'institutionnalisation territoriale ;
- la construction de la légitimité pour la pérennisation des processus mis en œuvre.

La cohérence et l'articulation entre ces 4 dimensions conditionne l'ampleur des ressources valorisées et la plus ou moins grande créativité territoriale. Les partenariats sont des ressources potentielles de l'ESS en ce sens qu'ils peuvent devenir des leviers de développement, qui nécessitent toutefois de la médiation, de la traduction, des actions répétées en commun pour que se construise une mémoire collective. Ils supposent aussi la construction d'une gouvernance adaptée, de nature participative, qui en facilite la mise en œuvre.

Les ressources spécifiques ainsi activées sont à la base du développement territorial.

c) La notion de développement territorial

Parodi (2005) a identifié les caractéristiques essentielles du modèle économique du développement local, devenu développement territorial. Le développement local est donc un « bien collectif » dépassant les utilités individuelles de ses bénéficiaires. Il s'agit d'un projet de développement global ou intégré ascendant, s'appuyant sur l'association des principes de gouvernance territoriale à ceux de la participation de la société civile. Une place centrale est accordée au développement durable qui suppose une viabilité économique, l'équité sociale et la préservation de l'environnement. La stratégie choisie est largement de type coopératif : elle joue sur la confiance dans la coordination des acteurs et la construction des réseaux. C'est un processus s'inscrivant dans un temps long, caractérisé par le volontarisme de ses acteurs. Enfin, la méthode d'action privilégiée est l'observation permanente du territoire et du jeu de ses acteurs ainsi que la coordination des acteurs.

On note ici une correspondance étroite entre ESS et développement local, des alliances privilégiées entre acteurs de l'ESS et acteurs publics dans la recherche de l'intérêt général et la réalisation d'un « bien public ».

Le développement territorial repose largement sur la notion d'**ancrage territorial** l'entreprise est « apte et a intérêt à tisser des liens avec d'autres acteurs, liens marchands et non marchands, liens

de proximité dans un même espace, fondés sur une proximité organisationnelle et surtout institutionnelle » (Colletis, Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2005).

Le développement territorial échappe à la seule sphère de l'économie et de la géographie, pour intégrer les dimensions sociales et biotechniques. A la notion de compétitivité des territoires, viennent s'ajouter les questions d'attractivité (capacité à attirer non seulement des activités productives mais également des touristes ou de l'économie résidentielle) et les problématiques de résilience qui doivent permettre aux territoires de survivre (Torre, 2015).

Matray et Poisat (2013) vont plus loin en affirmant que « les projets de développement territorial reposent en partie sur la capacité des acteurs à créer, par la délibération dans l'espace public (en référence à Habermas), de l'intelligence collective, en mobilisant toutes les parties prenantes, y compris l'Université ». Apparaissent ici les questions de la coordination des acteurs, de l'émergence de nouveaux modes de régulation dans les territoires comme stratégiques, y compris dans le champ de l'ESS. Lung (*in* Itçaina et alii, 2007, p. 313) quant à lui parle de l'enjeu du retour à une économie politique car le développement économique territorial est à la jonction du politique et de l'économie, c'est-à-dire « encastré ».

On retrouve encore cette idée d'encastrement dans le concept de **matrice territoriale**. Cette notion est utilisée par Demoustier (2006), reprenant Itçaina, pour illustrer le rapport des entreprises de l'ESS au territoire, étant défini préalablement comme territoire de représentation et d'action : « Si l'ESS est modelée par les territoires, elle les modèle en retour », c'est à dire qu'elle participe à modifier la morphologie des territoires. Le « territoire matrice » fait ainsi référence au territoire comme combinatoire de facteurs culturels, historiques, politiques, sociaux et économiques pour en comprendre le développement. La « matrice territoriale » correspond ainsi à des spécificités territoriales ou « dispositions acquises au fil du temps, formant un « cadre social » dans lequel se structure l'action des personnes » (Demoustier, Richez-Battesti, 2010). Cette notion va aider à comprendre le développement des territoires, expliquer et traduire l'ancrage de l'ESS dans les territoires et sa contribution à la richesse et à la transformation des territoires. Elle insiste sur le rôle central des relations sociales dans le développement de la coordination entre les acteurs. Ainsi, le territoire va soutenir ou freiner l'essor et le développement des entreprises de l'ESS fortement « encastrées » socialement et localement. Par processus d'encastrement, on entend que les relations économiques sont liées aux relations sociales, qu'elles soient interpersonnelles ou qu'elles s'inscrivent dans des réseaux sociaux ; il n'y a pas d'autonomie entre l'économique et le social.

d) Le territoire comme dispositif d'innovation

En prenant le territoire comme objet de recherche économique, divers courants se sont développés plaçant la question de l'innovation en leur centre. Dans les années 1920, l'école de Chicago démontrait que la coordination d'acteurs en milieu urbain entraînait des externalités urbaines pour la création et l'innovation. Plus récemment, Aydalot et les travaux du GREMI (Groupe de Recherches Européen sur les Milieux Innovateurs) ont théorisé la territorialisation de l'innovation par l'approche des « milieux innovateurs », qui a débouché sur la mise en place des clusters et des pôles de compétitivité. En 1992, Colletis, Courlet et Pecqueur amorçaient une réflexion concernant les « systèmes productifs localisés » et « d'innovation ».

L'école de la proximité fait de la ressource territoriale une base particulière d'innovation et de production d'externalités. L'innovation y est endogène, c'est-à-dire produite par le territoire, c'est le résultat d'une construction sociale. La proximité induit ici une perméabilité entre le monde productif et le milieu social qui l'accueille ; il y a imprégnation réciproque, face à face, pratique de la confiance, le tout favorisant l'innovation. Colletis et Pecqueur (2005) citent Gay et Picard en disant que « le territoire vécu, organisé, où peuvent s'exprimer pouvoir, stratégie et confiance, offre une configuration idéale pour l'émergence des activités d'innovation en servant de catalyseur aux interactions qui les engendrent. La capacité innovante attachée au territoire en fait un instrument privilégié de développement endogène qui justifie sa mobilisation dans l'action publique.»

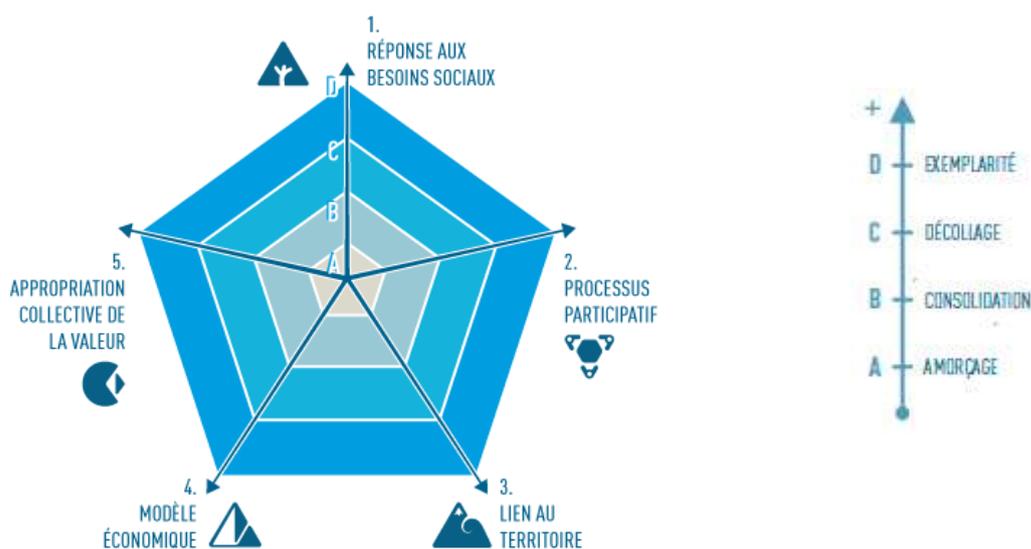
Dans nos travaux, nous nous intéressons donc à l'innovation territoriale définie par Massard et Torre (cités par Pecqueur, 2006) comme « un construit social reposant sur des processus et des interrelations sociales et territoriales qui interviennent à tous les niveaux. » Elle résulte d'un double effet du territoire : la concentration et la proximité des acteurs. Cette idée est développée par Torre (2015) selon lequel «...s'est imposée l'idée que le développement est profondément lié à des processus d'innovation ou de création, qui provoquent des ruptures, génèrent des transformations des systèmes productifs et conduisent à la concentration spatiale des personnes et des richesses. » Les innovations provoquent ainsi des effets de débordement qui se diffusent dans le système local et sont considérés comme les moteurs du développement. Aujourd'hui, l'innovation n'est plus seulement technologique ou organisationnelle. De nombreux exemples attestent d'une capacité bien plus large de créativité des acteurs locaux, notamment dans les espaces ruraux. Ces innovations territoriales font appel à l'inventivité des populations locales ; elles révèlent la vitalité des territoires, qui manifestent leur dynamique et leur capacité de

renouvellement par la mobilisation des forces locales. Citons à titre d'exemples le développement des circuits courts et de l'agriculture paysanne, l'épargne locale, les monnaies locales, la finance participative, les coopératives d'activités et d'emploi, les crèches parentales, etc.

Toutes ces initiatives se caractérisent par leur caractère systémique, et souvent coopératif. Elles montrent la capacité des territoires à recréer des proximités et maintenir des solidarités locales, en complément ou en substitution à l'innovation technologique. Ces innovations territoriales sont souvent l'œuvre d'entreprises de l'ESS contribuant ainsi à l'innovation sociale ou sociétale. En développant ses réseaux de coopération entre acteurs locaux, l'ESS constitue un facteur d'aide et de soutien aux personnes, mais aussi de résistance aux effets de la crise.

Attardons nous un moment sur l'innovation sociale et son radar partagé élaboré par la CRESS PACA et le LEST-CNRS AMU. Le Guide de l'innovation sociale (2015) définit celle-ci comme combinant « une finalité sociale (ou sociétale) de l'activité et un processus participatif que l'entreprise met en œuvre pour réaliser cette activité. Elle se traduit également par une meilleure implication des usagers, et plus largement des diverses parties-prenantes du territoire, ainsi que par une recherche de partage de la valeur produite (économique, sociale, environnementale) avec toute la société. »

Figure 12 – Radar partagé de l'innovation sociale



© GUIDE DE L'INNOVATION SOCIALE - CRESS PACA / LEST-CNRS AMU - 2015

A l'instar de Torre (2015), nous concluons donc ici que l'innovation territoriale est plurielle :

- technique ou technologique (nouveaux modes de production ou nouveaux produits)
- organisationnelle (gouvernance des entreprises, circuits courts, etc.)

- sociale (micro-crédit, ESS, etc.)
- institutionnelle (implication de la société civile, nouvelles lois, etc.)

Tous les savoirs se trouvent mobilisés, non plus seulement ceux des ingénieurs et des chercheurs, mais ceux issus de la société et de ses multiples parties prenantes territoriales (publics, privés, associatifs). Pour autant, « le passage du potentiel d'innovation à l'opérationnalisation de l'innovation n'est pas un processus naturel, il suppose d'être construit et encadré dans le territoire » (Richez-Battesti, 2016). L'ESS semble ici bien armée grâce à ses principes fondateurs, notamment d'ancrage territorial.

e) Un construit social à coordonner

Nous voyons que la notion de proximité est ainsi explorée sous différents aspects, spatiaux et non spatiaux, qui visent à dépasser une conception restrictive de l'espace pour enrichir et approfondir celle de la **coordination** (Pecqueur, Zimmermann, 2004). La proximité permet d'introduire une double modalité de relation entre les acteurs : la coopération et la concurrence qui s'analysent par les outils réseau et les modalités de coordination spécifique. L'approche de l'économie de proximité rejoint fondamentalement celle des réseaux sociaux et des approches de l'«encastrement» théorisées par Granovetter selon lesquelles les individus sont « encadrés » dans des systèmes de relations sociales, dans des institutions qui définissent les règles du jeu et réglementent les comportements.

L'économie des proximités et la spécification des ressources qui en découle induisent un certain degré de coordination entre les différents acteurs que l'on dit « situés », c'est-à-dire à la fois localisés dans un espace géographique et économique, et positionnés dans un faisceau d'interrelations qui conditionnent leurs activités productives et commerciales, mais aussi d'innovation.

La coordination est ainsi elle aussi située sur un territoire résultant « des interactions entre acteurs locaux et acteurs extra-locaux au sein duquel certains organismes jouent un rôle de médiation/hybridation entre local et global et participent ainsi au processus d'articulation entre proximité géographique et proximité organisationnelle » (Pecqueur et Zimmermann, 2004).

C'est cette coordination qui « révèle » le territoire (Colletis et Pecqueur, 1993), ainsi endogénéisé. Cette notion suggère que le territoire est révélé en dynamique dans et par des situations de coordination situées dans le temps et dans l'espace qui vont favoriser l'activation des ressources.

La stratégie d'ancrage territorial des entreprises (proximité d'une clientèle, des fournisseurs, etc.), à la différence d'une simple stratégie de localisation (opportunité), modifie la nature de leur relation au territoire. L'espace devient « actif ». Cela nécessite une bonne articulation entre les intérêts individuels des agents et des entreprises et l'intérêt général.

Nous nous situons ici dans une approche en termes de méso-système / méso-économie, c'est-à-dire, à un niveau d'agrégation intermédiaire entre le micro et la macro. La question qui se pose est de savoir en quoi l'espace/le territoire a-t-il un rôle à jouer dans la construction de la coordination ?

La proximité géographique joue un rôle de facilitateur de la coordination mais aussi de structuration de cette coordination (Pecqueur et Zimmermann, 2004). Elle est à la fois condition et résultat de la coordination des acteurs. La proximité, spatiale ou non spatiale, est une des conditions de la coordination, mais elle n'est pas suffisante. Les auteurs expliquent : « Il n'y a pas de proximité organisationnelle génératrice de coordination sans une certaine dose de proximité institutionnelle, indispensable à la coordination d'agents interdépendants mais dotés d'un degré plus ou moins élevé d'autonomie décisionnelle. » Pour qu'il y ait véritable coordination, il y a un besoin de confiance et d'avoir des représentations communes.

f) Coordination & confiance comme base de la coopération

Lamara (2009) va plus loin en disant que « la mise en synergie des forces locales, l'existence d'un climat favorable à la coopération et au travail collectif est à l'origine du territoire. La confiance est l'élément crucial de la coordination, elle repose sur le partage de valeurs et de normes communes, au bénéfice de la communauté. ». En effet, si le potentiel de coordination est activé par des coordinations régulières et répétées, on entre dans une logique d'action collective qui génère des effets locaux d'externalités au profit des membres du groupe. Émerge alors un espace collectif générateur d'avantages relatifs, le projet collectif devenant le moteur de la coordination. De même, la mise en réseau de tous les acteurs qui partagent les mêmes règles favorise l'innovation et partager les mêmes règles est créateur de confiance, ce qui rend la coopération possible.

Parodi (2005) cite Sabel en reprenant « une bonne partie de l'efficacité de la coordination entre les acteurs [...] repose sur l'existence de la confiance ». Or, les principes qui fondent les entreprises de l'ESS et les règles qui fixent leur mode de coopération créent une atmosphère particulièrement propice au développement de la confiance (principes de solidarité, a-

capitalisme). Leur gestion démocratique peut se traduire par des externalités positives sur les modes de coordination coopératifs des acteurs sur le territoire.

Les acteurs publics jouent également un rôle important dans la mise en œuvre des stratégies d’ancrage et dans la production de proximité institutionnelle : production de confiance, identification de compétences potentiellement complémentaires, signalement de ces compétences. Les institutions publiques ont ainsi un **rôle d’intermédiation** où la gouvernance locale renvoie à « la combinaison d’un entrelacs des proximités institutionnelles associant des acteurs clés de type différent, privés comme publics, ou de statut différent, parmi lesquels les acteurs du monde associatif et coopératif » (Colletis, Gianfaldoni, Richez-Battesti, 2005).

Il nous semble aujourd’hui que la coopération est un élément clé dans un contexte de raréfaction des financements publics et de complexification des procédures. Les 20 dernières années, une partie des dynamiques productives sur les territoires se sont appuyées sur le statut associatif pour faciliter la structuration des coopérations : clusters, pôles de compétitivité, PTCE. Or le rôle des associations, plus largement de l’ESS en termes de support de la coopération reste finalement peu étudié (Richez-Battesti, 2016).

Afin d’approfondir ces aspects de la coordination d’acteurs et de la coopération, nous allons faire appel à la théorie de l’acteur réseau.

B. La sociologie de la traduction en appui au besoin de coordination

Cette théorie, développée par M. Callon et B. Latour depuis la fin des années 1980, permet d’analyser les systèmes d’action organisés et les mécanismes de production de la coopération, notamment des réseaux (Amblard et alii, 2007) comme instruments de mise en relation des acteurs. Nous verrons dans un premier temps quelques éléments théoriques et de définition, puis nous aborderons les différentes étapes du processus de traduction, son rôle dans la gestion de l’incertitude, le rôle de la médiation institutionnelle et enfin, la gouvernance et la régulation territoriales.

a) Éléments théoriques et définitions

La sociologie de la traduction ou sociologie de l’acteur réseau (SAR) est issue du monde scientifique et technique mais permet d’appréhender de nombreux domaines. Elle est fondée sur une hypothèse constructiviste selon laquelle « la société est le résultat toujours provisoire des

actions en cours » (Callon, 2006). Elle articule deux concepts complémentaires : le réseau et la circulation. Le réseau sociotechnique est défini par le tissu de relations liant des entités hétérogènes, humaines et non humaines. Il est hybride et actif. En certains points de ces réseaux, il y a des « centres de traduction » qui capitalisent les informations en circulation. Ces centres vont pouvoir décider et engager des actions stratégiques mobilisant le réseau, en vue d'agir sur les états du monde. L'action et le réseau sont ainsi les deux faces d'une même réalité, d'où la notion d'acteur réseau. Chacun des éléments du réseau sociotechnique, humain ou non humain, contribue à sa manière à l'action collective, à la circulation de l'information.

La SAR va s'intéresser à la constitution et à l'extension de ces réseaux, « réalité hybride composée de traductions successives » (Callon, 2006). La SAR introduit la notion de localité, à la fois cadrée et connectée. Toute interaction se déroule entre des individus et ne peut être que locale, limitée dans sa portée et ses enjeux. Colletis et Pecqueur diraient que ces interactions sont « situées ». Chaque lieu cadré est connecté à d'autres. Plus un lieu est connecté, plus sa capacité de mobilisation est forte. Le centre de traduction est en mesure d'établir ces connexions.

Définitions préalables – (Amblard et alii, 2007)

Le **réseau** est une « méta organisation » rassemblant des entités humaines ou non humaines, individuelles ou collectives, reliées les unes avec les autres.

La **traduction** est la « relation symbolique qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier. » C'est une opération permettant d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes.

Une opération de traduction doit passer par une phase d'analyse des controverses, c'est-à-dire la reconstitution des processus par lequel se sont construits les faits.

b) Les étapes de la traduction dans l'élaboration des réseaux

Cette méthodologie d'analyse est construite autour de 10 étapes qui seront ici présentées de manière chronologique, mais peuvent se produire en simultanéité (Amblard et alii, 2007).

1/ Contextualisation

Elle permet d'analyser les actants (humains et non humains) en présence, leurs intérêts, leurs enjeux et leur degré de convergence. Un actant non humain sert d'intermédiaire entre les acteurs humains comme un produit, une machine, une somme d'argent, etc. Nous sommes donc en présence d'un collectif hybride.

2/ Problématisation et traducteur

Problématiser consiste à repérer, dans une situation donnée, ce qui unit et ce qui sépare. Il s'agit d'une opération indispensable à tout changement, un préalable à toute action collective, qui conduit à formuler une question susceptible de produire la convergence des acteurs concernés. Cet exercice consiste à faire passer chaque entité d'un contexte et d'une position singulière et isolée à une acceptation de coopération. Le questionnement ainsi obtenu reste donc assez général afin d'englober les intérêts de chacun. Ce processus prend appui sur l'action d'un traducteur, soit un acteur disposant de la légitimité nécessaire pour être accepté dans le rôle de celui qui analyse le contexte et problématise.

3/ Point de passage obligé et convergence

Le point de passage obligé (PPO) est un lieu ou un énoncé qui se révèle être incontournable à un moment donné du processus de construction du réseau. Il cristallise les nombreuses interactions et permet de créer de la convergence entre les différentes parties prenantes.

4/ Les porte-parole

Il s'agit des représentants de chaque entité présente dans l'espace de négociation à partir duquel le réseau s'élabore. Ils servent de relais entre le traducteur et les diverses parties prenantes et rendent ainsi possible le dialogue entre entités fort différentes. Ils permettent « la prise coordonnée de la parole et l'action concertée ».

5/ Les investissements de forme

Ils consistent à rendre la complexité saisissable, soit par le biais de mécanismes permettant l'expression de tous *via* des représentants, soit par un traitement synthétique des données qui apporte du sens.

6/ Les intermédiaires

Cette notion désigne tout ce qui circule entre les différentes entités de la situation. Callon distingue 4 types d'intermédiaires : les informations, les objets techniques, l'argent et les êtres humains avec leurs compétences. Ils sont le ciment du réseau.

7/ Enrôlement et mobilisation

L'enrôlement désigne l'affectation d'un rôle précis à chaque acteur du réseau qui va ainsi réellement s'engager dans le projet, s'impliquer dans l'action, se mobiliser. Nous quittons là le stade de la « figuration plus ou moins faussement participative ». C'est grâce à cet engagement actif que va se construire le réseau.

8/ Rallongement et irréversibilité

Il s'agit ici d'agrandir le 1^{er} cercle des participants constituant le noyau dur, vers des acteurs plus périphériques mais dont la multiplication viendra consolider le réseau. Ce « rallongement » de la chaîne d'entités donnera une consistance plus grande au projet qui porte et est porté par le réseau. Il est ainsi rendu irréversible, c'est-à-dire stabilisé durablement.

9/ Vigilance

Le contexte n'étant jamais totalement stabilisé ni prévisible, il convient d'assurer une veille permanente des forces à l'œuvre à l'extérieur comme à l'intérieur du réseau. Cependant, cette vigilance ne doit pas se traduire par un manque de confiance.

10/ Transparence

Pour assurer la confiance dans un réseau grandissant, la transparence doit être de mise. Par transparence, on entend la visibilité, la lisibilité et l'intelligibilité de ce qui est mis en œuvre dans, par et pour le réseau. En effet, la confiance est un élément fondamental de la pérennisation des réseaux.

c) Une méthodologie facilitant l'action dans un monde incertain ?

Dans quel contexte agit-on ? A quel problème répond-on ? Est-ce que les représentations sont différentes ? Ces questionnements sont à garder en tête pour identifier les points de vigilance sur les projets de coopération notamment.

« Comment faire en sorte que des profanes, des non-spécialistes, puissent donner leur avis sur des sujets techniques, dont la complexité est très grande ? » (Callon et alii, 2014). Il existe une complémentarité entre les savoirs produits dans les laboratoires et les conditions d'utilisation de ces savoirs. Il convient donc de souligner l'importance des expérimentations et des apprentissages collectifs pour enrichir le débat politique.

La théorie des réseaux aborde le thème de la coopération en s'interrogeant sur la manière dont s'accordent les acteurs (Amblard et alii, 2007). Elle permet d'aborder le thème de l'incertitude lié à celui de l'innovation. Les incertitudes y sont gérées par davantage de coopération, la coopération devenant ainsi « une réponse au type nouveau d'incertitudes auxquelles est affrontée la société de production ». En effet, la complexité des opérations oblige à passer par l'initiative des opérateurs car de plus en plus de décisions doivent être prises sur le terrain. Enfin, la théorie des réseaux conduit à une gestion par projet où vont coopérer les compétences des divers intervenants, le projet permettant ainsi « de renforcer la confiance pour faire converger les actes

en univers incertain... L'approche par la coopération, en ce qu'elle ne peut se faire exclusivement ou surtout à travers un rapport de pouvoir, remet le sens en perspective. »

d) La traduction dans l'économie des proximités : rôle de la médiation institutionnelle

Revenons à notre sujet initial concernant le développement d'un territoire sous l'angle de la théorie des proximités et le besoin de coordination pour en révéler les ressources spécifiques. Le territoire fait-il réseau ? Comment ce réseau est-il constitué ? Par quelles étapes de traduction successives ?

On pourrait identifier un premier niveau de traduction concernant l'articulation entre les atouts des territoires et les différentes stratégies des agents.

Il pourrait y avoir ici une médiation institutionnelle comme le propose Demoustier (2010) de la part d'organismes ayant pour mission de contribuer à l'émergence d'un cadre qui favorise le partage de règles communes. Ces acteurs institutionnels sont des acteurs clés en tant qu'ils structurent la coordination. Ces espaces de médiation permettent la diffusion d'une culture de réseau, par un partage d'informations, le découragement de comportements opportunistes, l'identification des besoins grâce à leur connaissance de l'environnement local, la stimulation des actions collectives et la stabilisation des relations de coopération.

Pour une coordination efficace, les médiateurs doivent acquérir une vision et un fonctionnement transversal, c'est-à-dire qu'ils puissent dépasser le cloisonnement et la hiérarchisation de leurs propres conceptions, compétences, et services pour agir de façon plus cohérente sur la régulation socio-économique de leur territoire. Cela suppose également que soient mis en place des processus de co-construction des politiques publiques locales, qui respectent à la fois l'autonomie des acteurs privés collectifs et la stratégie des décideurs publics, ce qui renvoie à l'analyse de la « **gouvernance territoriale** » (Demoustier, 2010).

Ségas (*in* Itçaina et alii, 2007, p.248) identifie les Pays comme espace de traduction des intérêts locaux. Des « experts du développement », au sein des Pays, mobilisent leur savoir-faire dans la construction intellectuelle du projet de développement local en opérant une traduction des intérêts localisés (ce sont par exemple les chargés de mission des Conseils de développement). « Ils exercent une fonction de médiation entre l'offre de participation portée par la sphère politico-administrative et les intérêts et valeurs portés par les groupes sociaux ». Leur fonction consiste à mettre en forme les attentes locales : ils connectent une multitude de faits observés et d'intérêts particuliers exprimés à un problème public général : le développement du territoire,

construisant ainsi un « bien commun territorial ». Ils jouent un rôle central en assurant une médiation non seulement entre puissance publique et acteurs locaux, mais aussi entre projet local et financement externe (Pecqueur et Itçaina, 2012). Ainsi, selon ces auteurs, les Pays représentent un moyen pour les entreprises de l'ESS d'accéder à la régulation publique par le biais des conseils de développement ou des comités de programmation Leader.

e) De la médiation à la gouvernance territoriale

Demoustier et Richez-Battesti (2010) citant Coissard et Pecqueur définissent la gouvernance territoriale comme « un phénomène complexe, porteur de stabilité ou d'instabilité au sein duquel des acteurs hétérogènes doivent se mobiliser autour d'un objectif commun [...] Le système de décision comprend la participation d'acteurs aux intérêts différents. » Nous nous rapprochons ici des éléments de la théorie de l'acteur réseau pour lesquels il conviendrait de faire converger ces intérêts divergents par une opération de traduction vers un projet commun.

Dupuy, Gilly et Lung (*in* Itçaina et alii, 2007, p. 120-121) écrivent que la gouvernance territoriale constitue un « élargissement de la notion de proximité institutionnelle ». Elle se concrétise par la construction de compromis locaux entre acteurs et se définit comme « un processus de construction d'une compatibilité entre différentes proximités institutionnelles unissant des acteurs (économiques, institutionnels, sociaux...) géographiquement proches, en vue de la résolution d'un problème productif inédit ou, plus largement, la réalisation d'un projet local de développement. » L'idée de processus indique une dynamique institutionnelle collective qui articule, de manière singulière, différentes logiques d'acteurs se confrontant et/ou coopérant sur un territoire.

« Dans notre conception, les acteurs qui participent à l'émergence ou à la stabilisation de la gouvernance territoriale interviennent aussi bien dans la sphère économique (association d'entreprises, ...), qu'institutionnelle (collectivités territoriales, Etat, Chambres de commerce...) et/ou sociale (syndicats, associations...). La gouvernance est donc une combinaison des dimensions économique, sociale et politique. [...] Les acteurs institutionnels jouent souvent un rôle essentiel dans la construction de la gouvernance territoriale, en particulier, par le biais d'institutions formelles d'animation et de mise en réseau (contrat de pays, pôle de compétitivité par exemple). »

La question de la gouvernance territoriale interroge donc les modalités de coordination entre les acteurs publics et privés, dans le cadre de nouvelles configurations de politiques publiques

partenariales et des coopérations multi-niveaux. La gouvernance territoriale se distingue ainsi de la gouvernance mondiale (relations entre régulation étatique et mondialisation économique) et de la gouvernance organisationnelle (de nature micro-économique). Celle-ci s'intéresse à la répartition du pouvoir et à la prise de décision au sein de l'entreprise dans le cadre d'un modèle *stakeholder* (théorie des parties prenantes). Elle permet d'appréhender les relations entre les entreprises de l'ESS et les pouvoirs publics qui sont soit partie prenante de la demande, c'est-à-dire qu'ils ont intérêt à ce que des biens et services quasi collectifs soient produits sur leur territoire pour en assurer la viabilité, soit comme partie prenante « hybride » : ils agissent aussi sur l'offre à travers leur contribution aux ressources productives des entreprises de l'ESS (aides, subventions, marchés, etc.).

Un réseau au sens de Callon-Latour pourrait-il devenir un mode de gouvernance ?

Demoustier et Richez-Battesti (2010) notent que l'on peut observer « des tensions entre politiques publiques nationales, et politiques publiques infranationales, dont le dépassement repose sur des stratégies partenariales entre acteurs et réseaux d'acteurs. Le territoire local est donc l'espace dans lequel l'inventivité de l'acteur, et notamment dans sa forme associative, va pouvoir se déployer pour dépasser les limites et les dysfonctionnements des politiques et dispositifs publics. C'est ainsi qu'émergent des formes de gouvernance mixtes sur les territoires, qui vont de la coopération à la concurrence.

f) Le double rôle territorial de l'ESS

De par leur double dimension socio-politique et socio-économique, nous pouvons considérer que les entreprises de l'ESS ont un double rôle à jouer sur un territoire : participer à la fois à la gouvernance publique locale et à la régulation territoriale.

En effet, de par leurs fondements, les entreprises de l'ESS sont légitimes dans la production de l'intérêt général, entendu comme action publique négociée dans la définition et la prise en compte des besoins sociétaux (délégation de services publics, marchés...). Colletis, Gianfaldoni et Richez-Battesti (2005) poursuivent : « Accepter de reconnaître les OESS (organisations de l'ESS) en tant que partie prenante de l'intérêt général suppose d'être en mesure d'évaluer les différentes facettes de leur production, de leurs performances et leur contribution à la richesse. » D'où les travaux sur l'évaluation de l'utilité sociale des OESS pour qualifier leur contribution au développement économique et social.

Demoustier et Richez-Battesti (2010) reprennent Boyer, Aglietta et Orléan pour définir la régulation territoriale comme une « dynamique contradictoire de transformation et de permanence d'un mode de production » ou une « série d'institutions, de règle du jeu et de conventions marchandes et non marchandes qui impliquent des rationalités situées ». La nature de la participation de l'ESS aux régulations territoriales dépend en grande partie des représentations des acteurs sur leur appartenance et leur apport au territoire. Cette participation est renforcée par l'action de « médiations institutionnelles » qui accompagnent la recomposition des systèmes productifs vers plus de transversalité et de coopération (Demoustier, 2010). L'auteure identifie quatre modèles de régulation territoriale (en lien avec les configurations territoriales (Pecqueur, 2006) et les matrices territoriales (Itçaina et alii, 2007) :

- une ESS segmentée, simple apport de ressources au territoire
- une ESS d'accompagnement à la spécialisation du territoire
- une ESS innovante en parallèle à des innovations technologiques
- une ESS participant à la construction d'une logique de développement transversal

« En résumé, le mode de **gouvernance** serait le cadre et les modalités institutionnelles de prise de décision sur le mode de développement territorial à travers les débats publics, l'action publique et plus précisément la production des politiques publiques, alors que la **régulation** renverrait plutôt au mode d'interaction et de coordination des activités, des emplois et revenus, et des flux de capitaux, qui permettent d'assurer la régularité du système productif. » (Demoustier et Richez-Battesti, 2010).

A l'issue de cette partie théorique, nous sommes donc en mesure de comprendre les ressorts du développement territorial : l'importance des relations et de la réciprocité dans l'activation des ressources spécifiques d'un territoire, le besoin de coordination et de coopération pour susciter l'encastrement, la créativité et l'innovation, le rôle des acteurs publics et des acteurs de l'ESS dans une gouvernance territoriale renouvelée propice au travail en réseau et à la création de sens et de richesses. Nous vérifierons en troisième partie si ces ressorts fonctionnent sur le territoire du Pays gapençais, comment ils sont mobilisés de façon diversifiée selon les acteurs et les cas d'étude que nous avons sollicités dans le cadre de notre recherche.

II. 2 Méthodologie de recherche

Ce chapitre est consacré aux éléments méthodologiques de notre étude ainsi qu'à la présentation succincte de nos 6 expériences.

A. Éléments de méthode

Afin d'étudier le rôle de l'ESS dans le développement territorial, notre méthodologie de recherche privilégie une approche abductive, c'est-à-dire avec des allers-retours incessants entre la théorie et le terrain.

Pour ce faire, nous avons tout d'abord choisi une échelle de travail, celle du Pays gapençais, pour des raisons professionnelles et de proximité. Nous avons démarré la recherche par une analyse documentaire, la collecte des statistiques existantes, notamment pour caractériser le territoire (CRESS, INSEE, etc.) ainsi que l'exploitation d'ouvrages, études, articles et rapports. L'observation directe avec prise de note et l'observation participante du fait du poste occupé de chargée de mission LEADER a également contribué à recueillir de précieuses informations pour notre étude.

Ensuite, nous avons sélectionné 6 initiatives d'ESS emblématiques sur ce territoire, qui ont comme spécificité d'avoir été accompagnées ou d'être en cours d'accompagnement dans le cadre du programme européen LEADER porté par le Pays gapençais. Elles sont également toutes innovantes, employeuses et structurantes pour le territoire.

L'enquête s'est basée sur des entretiens semi directifs menés en face à face avec des membres du Conseil d'administration et des salariés de chacune des structures. Nous croisons ainsi des éléments d'analyse objective comme des données statistiques et comptables avec des éléments extraits de discours. Au total, 10 entretiens ont été menés avec 15 personnes. Des échanges complémentaires ont eu lieu par mail.

Figure 13 – Récapitulatif des entretiens réalisés

Structure	Date de l'entretien	Interlocuteurs
Centre de ressources des Hauts pays alpins	06/07	La présidente et la directrice
Espace Culturel de Chaillol	24/06	Le directeur artistique, fondateur
Mobil'Idées	20/07	Un administrateur, co-fondateur et un salarié, co-fondateur
Coodyssée	28/06 20/07	La gérante, co-fondatrice et un entrepreneur-salarié
La Juncha	07/07 17/07	Un adhérent et un ancien salarié L'ancienne présidente
Echanges Paysans 05	22/06	Le coordinateur-fondateur et le trésorier
UDESS 05	19/07	Le président et le secrétaire général
Région PACA	28/07	Une chef de projet du Service Parcs naturels régionaux et Territoires ruraux

La grille d'entretien avec les structures ESS abordait les thèmes suivants ¹² :

- le projet, son émergence et le potentiel d'innovation
- les parties prenantes et leur mode d'association
- le territoire d'action : rapports, atouts...
- les richesses créées, économiques et sociales
- les points forts et les fragilités
- les enjeux dont la coopération et la gouvernance locale
- les relations avec le programme LEADER
- les besoins en termes d'animation et de coordination

12 Cf. Grille d'entretien Annexe 1

Des entretiens complémentaires ont eu lieu avec le président et le secrétaire général de l'UDESS 05 (entretien en face à face) ainsi qu'avec une technicienne de la Région PACA (entretien téléphonique) qui est la nouvelle autorité de gestion des fonds LEADER.¹³

B. Présentation succincte des 6 cas d'étude

Pour étudier le rôle de l'ESS dans le développement territorial du Pays gapençais, nous avons sélectionné 6 initiatives emblématiques sur le territoire. Outre le fait de relever de l'ESS, ces expériences ont en commun d'avoir bénéficié ou d'être dans la perspective de bénéficier d'une subvention du programme LEADER du Pays gapençais. Elles sont également innovantes, employeuses et structurantes pour le territoire. Nous nous proposons ici de les présenter succinctement. Nous y reviendrons plus longuement dans la 3ème partie afin d'étudier leur contribution au développement du territoire.

a) Le Centre de ressources des Hauts pays alpins (CdR)¹⁴

Cette association est née à Veynes en 1982 d'une volonté de mutualiser les moyens techniques nécessaires à l'organisation d'animations culturelles. Sa mission est de permettre aux associations, communes et habitants du milieu rural d'accéder aux mêmes moyens techniques qu'en aire urbaine, de façon à favoriser l'accès à la culture et l'expression artistique et citoyenne. Pour atteindre ce but, le Centre de Ressources développe trois activités : une activité de location de matériel scénique et studio d'enregistrement, une activité de médiation numérique (gestion d'un Espace Régional Internet Citoyen et mise en place d'actions visant à démocratiser les usages numériques) et une activité de formation professionnelle dans les domaines de la coopération, des outils numériques et des techniques du spectacle vivant. Depuis 2012, le Centre de ressources est le relais de la Régie culturelle régionale pour le territoire Nord PACA (départements 04 et 05).

b) L'Espace Culturel de Chaillol (ECC)¹⁵

L'association, née en 1997, se qualifie comme un outil de développement culturel au service du territoire. Son activité repose sur plusieurs piliers : l'organisation annuelle du festival de Chaillol, les week-ends musicaux tout au long de l'année, les stages musicaux, la médiation culturelle

13 Cf. Grilles d'entretien en Annexes 2 et 3

14 <http://www.centre-de-ressources.fr/>, consulté le 5/7/17

15 <http://www.festivaldechaillol.com/lespace-culturel-de-chaillol/>, consulté le 24/06/17

(sensibilisation en milieux scolaire et pénitentiaire) et enfin une activité de création musicale. L'ECC a choisi l'itinérance comme base de son projet artistique et culturel. Itinérance qui, en milieu rural, permet d'aller à la rencontre du public pour partager des propositions musicales originales, défendues par des artistes de stature internationale, en promouvant une approche panoramique des répertoires (musique de chambre, du monde, traditionnelle, improvisée, contemporaine, etc.).

c) Mobil'Idées (MI)¹⁶

L'association Mobil'idées a été créée en 2008 à Gap pour agir dans les Hautes-Alpes pour une mobilité de proximité et des déplacements doux. Elle a pour objectif de développer l'utilisation du vélo et faire émerger une alternative à la voiture individuelle. Ses actions s'organisent autour de 6 grands axes:

- Sensibiliser et promouvoir la mobilité durable et la mobilité pour tous
- Proposer des nouveaux services de mobilité durable
- Représenter les usagers, être force de proposition
- S'inscrire dans le mouvement du « *Do It Yourself* »
- Agir pour la cohésion sociale et le vivre-ensemble
- Être un lieu de rencontre, lieu de vie

Ces actions sont structurées autour de 3 pôles : le pôle Atelier participatif vélo, le pôle Evènements et animations et le pôle Lobbying et représentation des usagers.

d) Coodyssee¹⁷

Il s'agit d'une Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE) généraliste, basée à Chorges, mais travaillant à l'échelle du département des Hautes Alpes. Créée en 2009, cette entreprise partagée au statut de SCOP (Société Coopérative et Participative) a pour mission d'accompagner des personnes souhaitant développer une activité économique en leur offrant le statut particulier d'entrepreneur-salarié. La coopérative apporte un soutien humain et un appui logistique qui favorisent la pérennisation des activités. L'appui logistique consiste en la gestion administrative et comptable de l'activité des entrepreneurs-salariés et le suivi personnalisé de ces activités. Coodyssee développe également deux autres axes, en lien avec sa mission principale, que sont la mise en œuvre de l'entrepreneuriat coopératif et le développement local.

16 <http://www.mobilidees.org/>, consulté le 10/7/17

17 <http://www.coodyssee.fr/>, consulté le 27/06/17

e) La Juncha¹⁸

L'association La Juncha (« réunion pour des travaux de groupe », en dialecte champsaurin) a été créée en 2010 dans le Champsaur pour ouvrir un café-épicerie dans la vallée. Dès le départ, elle a eu pour objet :

- de maintenir et de promouvoir une agriculture de proximité, écologiquement saine, socialement équitable et économiquement viable
- de développer des relations privilégiées entre consommateurs et producteurs
- d'animer un lieu de vie et d'échanges intergénérationnel, inter-associatif et d'animation culturelle
- de favoriser la rencontre entre les membres de l'association.

Le volet commercial s'est peu à peu développé avec la mise en œuvre depuis 2015 d'une épicerie itinérante allant à la rencontre des personnes isolées dans les bourgs ruraux.

f) Échanges Paysans Hautes-Alpes (EP 05)¹⁹

Cette association, créée en 2012, est une plate-forme de distribution de produits agricoles bio et/ou locaux, en filière courte, à destination de la restauration collective et commerciale dans les Hautes-Alpes et la région PACA. Elle est l'interface commerciale et logistique entre les producteurs des Hautes-Alpes et les professionnels de la restauration collective. En 2016, elle a reçu le Prix « coup de cœur » ESS des entreprises qui ont de l'audace, décerné par le CNCRESS et les CRESS. Elle se définit elle-même comme menant une « action de médiation commerciale d'intérêt général et territorial ». Ce service commercial éthique et professionnel se construit dans une logique de commerce équitable et garde en permanence les finalités d'utilité sociale pour le territoire : favoriser le maintien de l'emploi agricole, contribuer à la préservation de l'environnement, prendre en compte la santé des agriculteurs et des consommateurs, participer à la valorisation des ressources naturelles du territoire, développer une dimension exemplaire de coopération.

18 <http://www.lajuncha.fr/>, consulté le 5/7/17

19 <http://www.echanges-paysans.fr/>, consulté le 21/06/17

Figure 14 – Présentation succincte des 6 initiatives étudiées

	Statut	Date de création	Lieu du siège	Territoire d'action	Secteur d'activité
Centre de ressources des Hauts pays alpins	Association	1982	Veynes	Hautes-Alpes et limitrophe	Culture et médiation numérique
Espace Culturel de Chaillol	Association	1997	Saint Michel de Chaillol	Pays gapençais et limitrophe	Développement culturel
Mobil'Idées	Association	2008	Gap	Gap et rayonnement départemental	Mobilité
Coodyssée	Coopérative d'activités et d'emploi en SCOP	2009	Chorges	Hautes-Alpes	Appui à la création et au développement d'activités économiques
La Juncha	Association	2010	Saint Léger les Mélèzes	Champsaur	Alimentation et animation culturelle
Echanges Paysans 05	Association	2012	Gap	Hautes Alpes et Région PACA	Alimentation

Source : Élaboration personnelle

Ces six cas seront analysés à l'aune de notre grille d'analyse, combinant proximité et réseau. Est-ce que les différentes proximités jouent le rôle qu'on leur assigne dans le développement et l'innovation territoriaux ? Comment s'effectue la coordination des acteurs ? Par quels agents de médiation ? Le territoire fait-il réseau pour développer de nouvelles coopérations ?

TROISIÈME PARTIE : OBSERVATIONS ET RÉSULTATS

Nous avons montré dans la partie théorique que les ressorts du développement territorial sont constitués de l'ensemble des ressources d'un territoire, même virtuelles ou latentes comme le capital social, qu'il convient de créer, de révéler, d'agencer. Pour ce faire une certaine coordination des acteurs est nécessaire. Les relations et interrelations entre acteurs divers, les liens sociaux et les proximités sont donc primordiaux sur un territoire pour favoriser la coordination, la coopération et, par là-même, l'innovation.

Il est important de spécifier les apports des entreprises de l'ESS dans les leviers de développement territorial. En effet, l'ESS, de par ses principes fondateurs, est bien positionnée pour créer ou révéler des ressources spécifiques. Parmi ses spécificités, nous pouvons citer :

- son ancrage territorial ;
- la réciprocité qui hybride ses ressources ;
- les actions et apprentissages collectifs menés ;
- l'a-capitalisme (non lucrativité ou lucrativité limitée) et les principes de solidarité qui contribuent à créer de la confiance ;
- sa gestion démocratique qui peut favoriser des pratiques de coopération ;
- la prise en compte des besoins sociétaux.

Enfin, nous avons vu que la coordination et la mise en réseau nécessaires au développement territorial peuvent être facilitées par différents acteurs institutionnels et permettent d'aboutir dans certains cas à une gouvernance territoriale renouvelée.

Qu'en est-il sur le Pays gapençais ? Comment ces ressorts sont-ils mobilisés par les différents acteurs ? Comment les entreprises de l'ESS contribuent-elles au développement du territoire ? Quelles richesses sont-elles ainsi créées ? Quelles ressources spécifiques ? Quelles instances en favorisent la révélation, la coordination ? Comment ? Cela contribue-t-il à davantage de coopération ? Est-ce facteur d'innovation ? Le territoire fait-il réseau, au sens de Calon-Latour ?

Nous analyserons dans un premier temps les retombées économiques, directes et indirectes, de nos 6 entreprises de l'ESS. Dans un second temps, nous étudierons leurs liens au territoire et comment elles utilisent les ressources en présence pour créer de l'utilité sociale et de l'innovation.

III. 1 Les richesses économiques créées

Tout d'abord, comme toute entreprise, les entreprises de l'ESS créent des richesses économiques quantifiables. Nous sommes ici au cœur d'une économie plurielle où « l'ESS, à travers ses différentes composantes, mais aussi comme acteur collectif, témoigne de la diversité des formes de production » (Demoustier, Richez-Battesti, 2010). Ces richesses économiques sont de deux natures, directes et indirectes.

A. Les retombées économiques directes : emploi et valeur ajoutée

Nous souhaitons apprécier ici la contribution de l'ESS au développement économique du territoire. Si la « performance » des entreprises de l'ESS ne peut pas se réduire à la production de richesse économique et les ressources ne peuvent pas se limiter aux ressources monétaires (Atlas commenté de l'ESS, 2017), il n'en reste pas moins que les différentes politiques publiques, notamment européennes, notre système de comptabilité nationale et nos élus sont encore largement influencés par des indicateurs quantitatifs purement économiques.

Dans nos 6 études de cas, nous choisissons donc d'observer en 1^{er} lieu deux indicateurs spécifiques que sont le nombre d'emplois salariés dans les entreprises de l'ESS et la valeur ajoutée qui y est produite. En effet, ces indicateurs ont un impact direct sur le territoire du fait de la masse salariale distribuée par l'entreprise.

Commentant les chiffres de l'emploi ESS dans le département (près de 20 % de l'emploi privé), les dirigeants de l'UDESS 05 déclarent d'ailleurs « *C'est une vraie richesse pour le territoire !* »²⁰. Le nombre d'emplois créés est également un des objectifs prioritaires des programmes LEADER. La valeur ajoutée quant à elle est le solde intermédiaire de gestion qui représente la création de valeur directe d'une entreprise. Exprimée en unité monétaire, elle correspond à la différence entre la valeur des produits (le chiffre d'affaires) et la valeur des achats faits pour exercer l'activité. Suivant le secteur d'activité, il est intéressant d'ajouter les subventions d'exploitation au chiffre d'affaires, notamment dans le domaine de la création culturelle. L'intérêt de prendre en compte la valeur ajoutée réside dans le fait qu'il s'agit du cœur de la production d'une entreprise qui s'avère être l'enjeu du partage entre tous les acteurs (salariés, collectivité (impôts), renouvellement des équipements, entreprise (mise en réserve), actionnaires éventuels (dividendes)...). La valeur

ajoutée tient ainsi compte de la création de valeur apportée par les ressources humaines, et pas seulement par le capital financier.

Formule utilisée à partir des comptes de résultat :

Valeur ajoutée = Chiffre d'affaires – (achat de consommables + services extérieurs)

Le tableau ci-dessous reprend de façon synthétique des éléments quantitatifs et des éléments qualitatifs de nos cas d'étude, à savoir :

- L'activité ;
- Le nombre d'adhérents / coopérateurs ;
- Le nombre de salariés ;
- La valeur ajoutée ;
- Le nom du ou des projets LEADER déposés ou à venir.

On note que chacune des 6 initiatives met en œuvre plusieurs activités. Elles sont majoritairement de très petites entreprises (TPE, moins de 10 salariés) à l'exception de la CAE Coodyssée, qui de par son statut et ses missions, accueillent de nombreux entrepreneurs qui sont également salariés de la coopérative. Les 6 structures étudiées comptabilisent 111 emplois salariés, non délocalisables (5 TPE et 1 CAE comptant 89 salariés). Elles sont toutes productrices de valeur ajoutée, donc de richesses pour le territoire. Cette valeur ajoutée est multipliée par 7 grâce à l'accès à des financements externes. Nos 6 entreprises totalisent ainsi 82.000 € de valeur ajoutée et près de 640.000 € si l'on prend en compte les subventions d'exploitation inhérentes à leur activité d'intérêt général. Les projets LEADER mis en place ou envisagés sont innovants et fortement ancrés dans le territoire.

Figure 15 – Éléments quantitatifs et qualitatifs des 6 initiatives étudiées

	Activités	Nombre d'adhérents / coopérateurs	Nombre de salariés	Valeur ajoutée (* subventions d'exploit. incluses)	Projet LEADER
Centre de ressources des Hauts pays alpins	- Location de matériel scénique - Médiation numérique - Formation professionnelle	180	5 salariés soit 4,8 ETP	+ 48.445 € + 156.220 € *	<i>Cartosaixy</i> - A venir en 2017 - Projet de cartographie participative et identité territoriale
Espace Culturel de Chaillol	- Programmation musicale : Week-ends musicaux annuels, Festival de Chaillol - Création musicale - Médiation culturelle	12 membres du CA + Association des amis du festival de Chaillol (60)	6 salariés soit 4,5 ETP	- 72.306 € + 226.194 € *	<i>Le grand Temple</i> – 2014 - Création musicale <i>Looking for Vivian</i> - A venir en 2017 - Création musicale et identité territoriale
Mobil'Idées	- Atelier participatif de réparation vélo - Événementiel - Lobbying et représentation des usagers	350	2 salariés soit 1,7 ETP	+ 29.339 € + 63.937 € *	Recyclage, essaimage et développement - A venir en 2017 ou 2018
Coodyssée	- Gestion administrative et comptable - Accompagnement - Développement de l'entrepreneuriat coopératif - Participation au développement local	85	85 entrepreneurs-salariés & 4 salariés dans l'équipe d'appui, (2,2 ETP)	+ 52.575 € + 88.200 €*	<i>Et vous, comment vous faites ?</i> Recherche-action sur la pluriactivité - 2014
La Juncha	- Épicerie fixe et itinérante de produits locaux et/ou bio - Café associatif et animations culturelles	50	4 salariés soit 3,2 ETP	+ 8.787 € + 38.287 €*	<i>Espace de travail partagé du Champsaur-Valgaudemar</i> – A venir en 2017 Etude pour la mise en place d'un espace de co-working
Échanges Paysans 05	Plateforme de distribution de produits agricoles bio et/ou locaux, en filière courte, à destination de la restauration collective et commerciale dans les Hautes Alpes et la Région PACA	50	5 salariés soit 3,5 ETP	+ 35.562 € + 91.830 €*	<i>Expérimentation du service commercial éthique des produits agricoles de nos vallées en circuits courts et de proximité, à destination de la restauration hors foyer</i> » - 2014 2ème projet en 2017 : <i>Valorisation commerciale du « grenier alpin » du Pays gapençais à l'échelle régionale</i>

Élaboration personnelle - Année de référence : 2015 ou 2016 en fonction des éléments comptables disponibles

B. Les retombées économiques indirectes

Afin de rendre visible et de valoriser leur contribution au développement économique, de plus en plus d'acteurs de l'ESS tentent de quantifier par de savants calculs les retombées économiques indirectes de leur activité que nous pouvons qualifier d'effets de débordement. Nous observons cette pratique notamment dans le milieu culturel.

Le Centre de Ressources des Hauts pays alpins (CdR), par exemple, a pu calculer qu'avec 326 manifestations culturelles accompagnées en 2016, ce sont environ 30.000 personnes qui ont été touchées sur 6 mois, avec un gros pic d'activité l'été. Or, ce sont notamment des touristes qui viennent consommer sur le territoire.

L'Espace Culturel de Chaillol quant à lui (ECC) identifie les retombées économiques locales directes et indirectes, directes par une consommation locale maximale et indirectes avec l'accueil d'un public qui vient consommer sur le territoire. En 2016, ils ont ainsi calculé que les retombées locales directes étaient supérieures à la subvention versée par le département.

Pour Mobil'Idées, leur action en faveur du vélo a pu contribuer à augmenter le nombre de vélos à Gap et fait ainsi travailler les magasins de cycles. Si certains magasins ont pu les percevoir, au départ, comme des concurrents déloyaux du fait notamment de la réparation gratuite de vélos, certains deviennent, petit à petit, partenaires de l'association. En effet, ils ont pu se rendre compte des externalités positives de l'action associative avec des adhérents venant faire leurs achats dans leur magasin, un circuit simplifié pour écouler leurs vélos d'occasion, etc. Une étude d'Atout France de 2009²¹ porte d'ailleurs sur l'économie florissante autour du vélo. L'association a également calculé qu'elle dépense environ 80 % de son budget localement (dont des ressources monétaires issues de subventions nationales, du mécénat, etc.). Dans ce cas présent, la captation de financements externes au territoire est supérieure aux subventions locales.

La plupart des acteurs de l'ESS injectent ainsi des ressources financières sur le territoire par le biais de la captation de subventions extérieures au territoire (nationales, voire européennes) et par une consommation locale maximale pour leurs diverses charges.

L'association La Juncha, dont un des objectifs principaux est le maintien d'une production agricole et de circuits économiques locaux, a calculé que sur 200.000€ de chiffre d'affaires, environ 50% provenait de produits locaux, ce qui constitue une « *retombée intéressante pour le territoire* »²². Cela permet à de petites structures de se développer et de favoriser les petites entreprises qui se

21 <http://atout-france.fr/publications/special-economie-du-velo-etude-complete>, consulté le 20/8/17

22 Entretien du 7/7/17

lancent comme de nouvelles exploitations très spécialisées en permaculture, apiculture, serres semi-enterrées, etc.

Parmi les effets économiques indirects, nous retrouvons aussi les retombées dans les finances publiques par le biais des impôts, de la TVA, des cotisations sociales, etc.

La coopérative d'activité et d'emploi Coodyssée a calculé dans son rapport d'exécution 2016 que pour un chiffre d'affaires des entrepreneurs de 908.000 €, 98.000 € était reversé au titre de la TVA, 154.000 € au titre des cotisations salariales et patronales des entrepreneurs. Ce qui donne un ratio subventions/recettes sociales et fiscales de l'ordre de 35.000/253.000, soit pour 1 € de subvention, ce sont 7 € de recettes sociales et fiscales versées (hors Impôt sur le revenu).

Au terme de ce chapitre, nous voyons que la contribution économique des entreprises de l'ESS est relativement importante sur le territoire, que ce soit en termes de création d'emplois ou de ressources financières (création de valeur ajoutée et retombées indirectes sur l'économie locale et les finances publiques). Voyons maintenant ce qu'il en est de la production de ressources territoriales spécifiques.

III.2 Le territoire comme base de l'activité : ancrage & ressources

Un verbatim issu de notre entretien avec le directeur de l'ECC vient ici illustrer notre propos : « *Le territoire façonne le projet, comme le projet façonne le territoire.* »²³ C'est ainsi qu'un projet, une structure s'ancre dans le territoire, que le territoire lui propose des ressources spécifiques que la structure va utiliser, révéler pour en produire de nouvelles au bénéfice du territoire qui s'en trouvera métamorphosé en retour.

A. L'ancrage territorial

Colletis, Gianfaldoni et Richez-Battesti (2005), citant un rapport de la Fonda, écrivent : « Les entreprises de l'économie sociale considèrent le territoire non comme simple opportunité, mais comme la base de leur activité et de leur développement ». C'est ainsi qu'une entreprise de l'ESS construit son ancrage au territoire en tissant des liens, des partenariats.

Plusieurs arguments sont avancés en faveur de l'ancrage territorial des entreprises de l'ESS (Observatoire national de l'ESS, 2017) : «

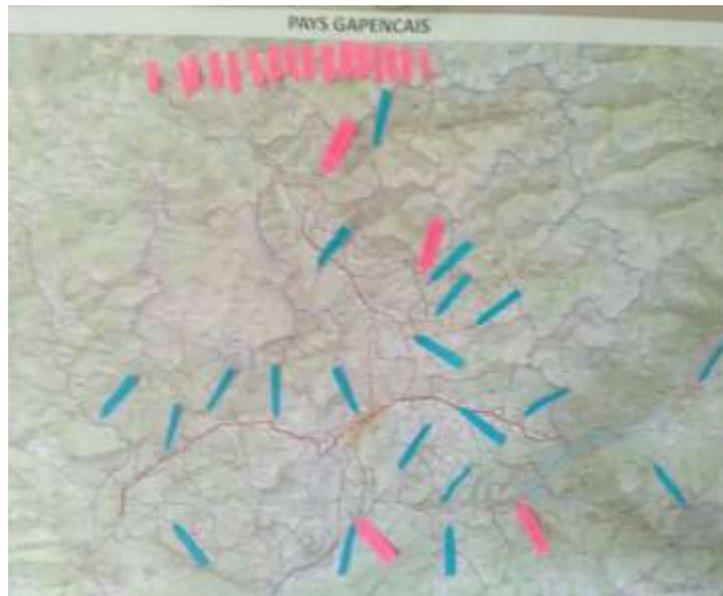
- Appartenant à des groupements de personnes, les entreprises de l'ESS sont une émanation du territoire. Ces groupements sont indissolublement liés à un lieu.
- L'activité du groupement de personnes vise à répondre aux besoins de ses membres, qui sont donc une expression des besoins de ce lieu.
- Entreprise appartenant au groupement de personnes, l'entreprise d'ESS n'a pas intérêt à être délocalisée. Il faut cependant bien noter que si le groupement de personnes, l'association proprement dite, n'est pas « délocalisable », l'entreprise proprement dite, l'organisation de travail, peut l'être, lorsque le groupement de personnes le juge nécessaire.
- Dans les coopératives, dans les mutuelles et dans certaines associations, le principe de double qualité selon lequel ce sont les mêmes personnes qui bénéficient de l'action économique de l'entreprise coopérative et qui prennent les décisions politiques au sein du groupement de personnes, tend à induire que les besoins sont satisfaits de façon spécifique, différente de celle qui serait pratiquée par une entreprise appartenant à d'autres personnes poursuivant d'autres objectifs.
- Dans les coopératives, la mise en réserve d'une partie des excédents renforce l'ancrage économique territorial, de deux façons au moins : dans la mesure où elle alimente les fonds propres, dans la mesure où ces fonds propres ne sont pas privatisables (impartageables et inaliénables). »

Qu'en est-il de l'ancrage territorial de nos 6 cas d'étude ?

Pour le CdR, son ancrage territorial sur le Pays gapençais est indéniable. En effet, 75% des usagers adhérents au CdR sont issus du Pays gapençais²⁴ et la part principale de son activité s'y effectue. Cet ancrage lui confère une grande connaissance de ses adhérents et des fonctionnements locaux du territoire, ce qui représente une force pour répondre à sa mission.

Pour l'ECC, le projet « *tel qu'il est formulé aujourd'hui est le résultat d'un processus d'adaptation au territoire... On n'était pas dans un territoire anodin, ce n'était pas une carte postale ; il y avait une mémoire, une profondeur de champ qu'il fallait questionner* ».

Figure 16 - L'outil de travail de l'Espace Culturel de Chaillol



Les *post-it* roses et bleus indiquent les lieux des différents concerts dans le Pays gapençais. Les *post-it* sont mis de côté quand le concert a eu lieu.

A Mobil'Idées (MI), une majorité de l'activité et des adhérents (60%) sont basés à Gap. L'association a conscience que son activité est liée à la proximité : « *Les gens qui s'impliquent dans MI sont dans une relation de proximité, de leur territoire de vie* ». Il existe un lien fort avec la population (350 adhérents), qui est à la base du projet

On note dans le projet 2017 de Coodyssée que la CAE est une « *entreprise enracinée sur son territoire, elle vise à générer de la richesse économique locale en suscitant et en facilitant la création d'activités et d'emplois* ». Un peu plus d'un tiers des entrepreneurs- salariés sont sur le Pays gapençais.

L'association La Juncha quant à elle est fortement ancrée dans le réseau associatif local par le biais de nombreux partenariats avec le centre social Planète Champsaur, le bureau des accompagnateurs en moyenne montagne, la Maison du berger, l'association Neige et montagne, etc. Son ancrage vient également du fait que ses principaux clients sont les habitants du territoire et ses fournisseurs les producteurs locaux.

Concernant l'ancrage territorial, le coordinateur d'EP 05 raconte que l'aventure est « *née de la rencontre entre une offre et une demande sur un territoire, le Champsaur : des restaurateurs disaient « on aimerait bien travailler avec les produits locaux mais on n'a pas le temps d'aller à la cueillette* », les agriculteurs disaient « on aimerait bien valoriser un peu plus nos produits chez les

restaurateurs et hébergeurs mais on n'a pas le temps d'aller vous livrer pour des queues de cerises ». C'est ainsi que naquit cette entreprise innovante, en réponse à un besoin exprimé sur le territoire. Né dans le Champsaur, Echanges Paysans 05 s'est progressivement développé à l'échelle du département et entre aujourd'hui dans des dynamiques régionales. « Les produits vendus sont issus du territoire, le représentent avec toute l'histoire, la culture et les paysages qui vont avec, comme une carte postale vivante ».²⁵

Figure 17 - L'outil de travail d'Échanges Paysans 05

« A table, partageons nos valeurs »



Nous concluons donc que les expériences d'ESS étudiées sont fortement ancrées localement, encastrées socialement et économiquement dans le tissu local.

B. Les ressources en présence

Voyons maintenant quels types de ressources sont présentes sur le territoire que les acteurs de l'ESS vont pouvoir mobiliser et activer, consciemment ou inconsciemment, en vue de mettre en œuvre leur projet et ainsi de créer de nouvelles richesses. Interrogées sur les ressources du territoire favorisant le développement de leur activité, voici les réponses qui ont été apportées. Notons que le terme « proximité » est revenu à de nombreuses reprises dans les entretiens.

a) Les ressources liées au caractère rural et montagnard du territoire

Du fait de leur fort ancrage territorial, nos 6 cas d'étude ont bien sûr relevé cette caractéristique comme centrale dans leur développement. Différents aspects y sont liés.

Tout d'abord, le territoire se caractérise par une **faible densité de population** (42 hab. / km²) ce qui facilite les relations interpersonnelles. A ce sujet, plusieurs ont évoqué « *la taille humaine* » du territoire qui favorise la mise en œuvre d'événements ou de projets qui permettent la rencontre, la création de liens, la relation bienveillante, la reconnaissance, comme par exemple la reprise de MI en 2010. L'interconnaissance ainsi favorisée élargit et amplifie des réseaux complémentaires. Cette configuration du territoire entraîne une plus grande proximité, un fourmillement d'idées et un dynamisme certain. Les membres de l'UDESS sont allés jusqu'à faire l'hypothèse que cette faible densité pouvait participer au fait que la solidarité était importante sur le territoire. En effet, le fait d'être relativement peu nombreux et isolés favorise la prise de conscience du besoin de mutualisation et de coopération, comme ce fut le cas pour le CdR.

Ensuite, la **géographie faite de vallées et de montagnes**, où la circulation est difficile et qui en fait un territoire enclavé, constitue un atout pour plusieurs projets. Par exemple, le projet local de café-épicerie de La Juncha a pu voir le jour parce qu'il se situe en fond de vallée, assez éloigné de Gap. Il y avait un besoin de proximité pour les habitants de cette vallée du Haut Champsaur. Pour l'Espace Culturel de Chaillol, ces circulations différentes sont clairement une richesse pour leur projet qui a choisi l'itinérance dans ce territoire de montagne et qui permet ainsi de mettre en relation la ville-centre et sa périphérie rurale. Enfin, l'éloignement des grands centres décisionnels régionaux ou nationaux ont pu favoriser la prise d'initiative, la combativité, l'autogestion et un certain militantisme « naturel » des acteurs du territoire : « On va faire bouger les choses [nous-mêmes] puisqu'elles ne bougent pas ! »²⁶

Viennent ensuite les ressources liées à l'**environnement** sur le Pays gapençais : les **paysages**, les **ressources naturelles** sont autant de ressources que les acteurs de l'ESS vont pouvoir mobiliser. L'ECC, par exemple, utilise les paysages pour imaginer des balades musicales, inspirer des créations artistiques. Son directeur artistique parle d' « *espace aéré vecteur de créativité, différent de l'espace urbain* ». C'est un territoire sensible et relativement préservé, et cette envie de préservation fédère ses habitants²⁷. Ces nombreuses ressources naturelles (eau, montagne, bois, soleil, etc.) sont également autant d'atouts pour le développement de certains secteurs de l'ESS, notamment face au changement climatique et à la transition énergétique. « *L'ESS sait développer*

26 Entretien du CdR du 6/7/17

27 Entretien UDESS 05 du 19/7/17

ce type d'activités » commentent les responsables de l'UDESS en évoquant les loisirs, activités de pleine nature, le tourisme, l'agriculture, les énergies renouvelables, l'écoconstruction, etc.

Cette **économie rurale et de montagne** représente une ressource supplémentaire pour les acteurs de l'ESS. En effet, l'économie productive industrielle étant assez faible sur le territoire, c'est une **économie de services** qui prend le pas, tirée par l'économie résidentielle et le tourisme. Or, il est reconnu que l'ESS est expérimentée dans ce domaine de la relation de service. Prenons l'exemple de la culture, le CdR nous parle de « *l'importance de maintenir des animations culturelles pour rendre notre territoire attractif pour les nouvelles populations et les touristes* ». Sur le plan de la mobilité, MI évoque le besoin de développer les services de mobilité douce comme le vélo ou les transports publics pour demeurer un territoire attractif.

Aux côtés des services, l'**agriculture** de montagne représente également une ressource importante pour l'ESS à l'heure où l'on redécouvre l'importance de manger sainement des produits de qualité, de consommer en circuits courts, etc. Il existe une réelle dynamique des producteurs locaux sur le Pays gapençais comme en témoignent les expériences de La Juncha et d'EP 05.

Enfin, concernant les aspects économiques, Coodyssée cite la « **pluriactivité historique** qui est une *spécificité intégrée dans notre travail. Parce qu'on connaît le territoire, on a pu aller un peu plus loin.* ». En effet, dans les territoires de montagne, les gens ont souvent plusieurs métiers en fonction des saisons, des compétences, etc. La CAE a fait de cette pluriactivité une force dans son activité d'accompagnement des entrepreneurs.

b) Les ressources liées à la culture et à l'histoire

Pour faire un lien avec le paragraphe précédent dédié au caractère rural et montagnard du territoire, nous avons choisi cette citation de H. Cortot extraite du projet de l'ECC²⁸ :

« "J'ai"

Un attachement à l'ouverture, au voyage, au nomadisme dans un territoire porteur de continuité, de constance, se nourrissant d'une vie rurale paysanne faite de labours et de semis, de fidélité et d'appartenance à une culture montagnarde originale, entre Alpes et Provence. »

Nous retrouvons ici l'importance de la culture et de l'histoire d'un territoire qui peuvent devenir des ressources spécifiques si elles sont activées par les acteurs. Le directeur artistique de l'ECC va plus loin en confiant : « *Le territoire est profond, caractérisé par une géographie mais aussi une*

28 <http://www.festivaldechaillol.com/lespace-culturel-de-chaillol/le-projet/>, consulté le 24/6/17

histoire, une culture, des hommes qui vivent ensemble ». C'est ainsi que l'association choisit de valoriser une diversité de lieux patrimoniaux sur le territoire (salles, églises, châteaux, etc.) pour organiser ses concerts, des rencontres. Ainsi dans la proximité des habitants, dans des lieux patrimoniaux improbables mais connus des habitants, la rencontre a lieu, les émotions sont partagées. Dans son prochain projet LEADER, l'ECC a également décidé de valoriser un patrimoine immatériel de la mémoire collective champsaourine, celui de Vivian Maier, fille d'émigrés champsaourins aux Etats-Unis dans les années 1920 et devenue photographe de renom.

Un autre élément de la culture locale comme ressource spécifique est apportée par la CAE Coodyssée. Sa gérante raconte qu'au démarrage du projet, même si les CAE étaient totalement méconnues sur le territoire, le projet a reçu un bon accueil du fait de la culture coopérative dans les Hautes Alpes («...sensibilité au mot coopérative, c'est un mot qui a du sens pour les hauts alpins », en référence aux coopératives agricoles). La coopération économique est ainsi un élément de la culture locale du fait de la tradition agricole.

EP 05 active également ces ressources quand son coordinateur nous dit : « *Les produits vendus sont issus du territoire, le représentent avec toute l'histoire, la culture et les paysages qui vont avec, comme une carte postale vivante* ». Enfin, la Juncha souligne également que le caractère identitaire présent dans le Champsaur favorise la consommation de produits locaux.

c) Les ressources liées à l'attractivité du territoire

Nous avons vu dans la 1ère partie de notre travail concernant la présentation du Pays qu'il s'agissait d'un territoire attractif avec un solde migratoire attractif. L'installation de nouvelles populations (« néo-ruraux ») ou le retour d'« anciens » (retraités, actifs en mal de nature, trentenaires avec famille, ...) est considéré comme une ressource pour les acteurs de l'ESS. En effet, cela apporte des idées nouvelles, de nouveaux besoins, des profils atypiques, polyvalents ayant le sens de l'adaptation, ce qui favorise les nouvelles initiatives, souvent d'ordre ESS, et une nouvelle génération de travailleurs ayant un rapport différent au travail. De plus, le brassage de ces nouvelles populations avec les locaux « natifs » qui ont des réseaux bien implantés favorise le changement des perceptions et participe à une meilleure connaissance et image de l'ESS.

d) Les ressources liées à la proximité organisationnelle

Les 6 expériences étudiées ont évoqué, chacune à leur manière, les ressources liées à une certaine proximité organisationnelle sur le territoire, faisant référence au capital social, c'est-à-dire les

ressources liées aux réseaux relationnels qui facilitent l'action et les interactions entre les individus. L'ECC nous parle de « *liens invisibles souples* », Coodyssée et la Juncha d'effets réseau importants (« *le réseau des entrepreneurs favorise les rencontres* »). En tous cas, tous s'accordent à dire qu'il existe sur le territoire un « *tissu dense d'associations dynamiques bénévoles* », une « *floraison d'initiatives pour inventer l'économie du 21^e siècle* », de « *nombreuses initiatives citoyennes ou collectifs informels de plus en plus puissants* ». Cette énergie citoyenne, ce tissu associatif dense facilite la communication, la mise en œuvre d'actions. Le CdR note que la proximité géographique et organisationnelle dans les territoires ruraux est un atout dans le monde professionnel (« *On travaille ensemble plus facilement qu'en ville* »). L'UDESS 05 faisant partie du Comité de programmation LEADER donne l'exemple de la dynamique créée au sein de ce comité du fait que tous les acteurs autour de la table se connaissent ou presque.

Cette proximité organisationnelle favorise le partage de certains principes et valeurs comme « *un état d'esprit militant et engagé, une ouverture d'esprit, l'intérêt pour le local, la solidarité, l'alternatif, le sens de l'entreprise et la prise d'initiative* ». Ces termes sont ressortis des divers entretiens menés. Une illustration pourrait en être les producteurs fournissant EP 05 qui ont accepté d'être moins rémunérés pour qu'EP 05 puisse continuer son activité.

e) Les ressources liées à la proximité institutionnelle

La proximité institutionnelle renvoie à ce partage de valeurs, de codes et de règles. Plusieurs personnes interrogées se sentent proches des institutions locales. Par exemple, le CdR entretient de bonnes relations avec les communes, EPCI et département et bénéficie en retour d'une bonne reconnaissance institutionnelle, au-delà des clivages politiques locaux. Coodyssée entretient également de bonnes relations avec les institutions (préfecture, département, EPCI, communes, URSSAF, etc.). Pour elle, « *les relations de proximité sont vraiment importantes ! Un interlocuteur sur place qui connaît le lieu, le territoire, c'est vraiment intéressant. Ça change tout ! Est-ce qu'on aurait pu faire ça dans une grande ville ?* ». La proximité institutionnelle se ressent également au sein du comité de programmation Leader où l' « *on peut approcher les gens et les institutions* ».

Nous retrouvons donc sur le territoire du Pays gapençais des acteurs de l'ESS qui activent l'ensemble des ressources, matérielles ou immatérielles, virtuelles ou latentes, liées aux différentes proximités et cette articulation vient renforcer leur ancrage territorial.

C. Les ressources spécifiques créées : l'utilité sociale

Le rôle des acteurs de l'ESS dans le développement rural ne peut pas être reconnu sans prendre en compte l'utilité sociale produite. On entend par utilité sociale ce que l'entreprise apporte à la société, sa véritable plus-value.²⁹ Hélène Duclos reprend la définition de Jean Gadrey : « Est d'utilité sociale l'activité d'une organisation qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de productions de biens et de services destinés à des usages individuels, de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale ou locale : le lien social de proximité) et à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives de développement humain (dont fait partie l'éducation, la santé, l'environnement et la démocratie) ».

Cette utilité sociale, non quantifiable, est différente des retombées économiques indirectes que l'on évoquait précédemment. Il s'agit d'éléments d'ordre qualitatif.

Figure 18 – De l'utilité sociale de la Juncha



Nous avons distribué un « utilitotest »³⁰ créé par Hélène Duclos à chacune des 6 structures étudiées. Il s'agit d'un test en 9 questions pour identifier le type d'utilité sociale d'une association (personnelle, territoriale, transformatrice, citoyenne). Cela permet d'introduire le concept d'utilité sociale et de commencer à y réfléchir. Sur 5 retours (pour 4 structures), nous avons une majorité d'utilité sociale « pour le développement du territoire », puis « acteur de la transformation sociale » et enfin un pour « la personne au centre ». Ceci confirme que nous sommes bien en présence d'associations innovantes inscrites dans la régulation territoriale : *« En prenant en compte les besoins de la population et en permettant d'éviter des coûts qui seraient sinon supportés par le territoire, vous renforcez son attractivité, la qualité de vie. Maillon pertinent pour produire de la richesse, votre association contribue à la mise en mouvement du territoire. »*

Reprenons maintenant les multiples apports de l'ESS au territoire (Demoustier, 2006) et voyons ce qu'il en est sur le Pays gapençais.

a) La création de lien social

Il va sans dire que la mobilisation d'acteurs sociaux autour d'un entrepreneuriat collectif contribue à l'augmentation du capital social du territoire, dans la gouvernance des OESS et de par leur activité (ibid.). Les 6 expériences étudiées nous ont cité la création de lien social comme inhérente à leur activité.

Pour l'ECC, cela passe par le partage d'émotions, *« un des meilleurs ciments pour réunir, au moins pour un moment, des enfants, des anciens, des personnes fragiles, des amis voire des indifférents »*³¹, par la rencontre entre artistes et public, les interactions entre les gens, la sociabilisation (exemple du sourire de Monique servant sa marquise à la fin d'un concert de Chaillol). Citons cet extrait du projet de l'ECC³² :

« "Je suis"

Un espace de rencontres, fédérateur, qui génère sa dynamique à la fois dans une itinérance et une continuité.

Un espace de rencontres pour les échanges dans la confiance, du partage dans la générosité, une convivialité qui suscite un esprit de fête et du lien social.

Le lieu d'un esprit collectif pour co-construire et faire ensemble.

30 Cf. Annexe 5

31 Cortot H., 2017, Brochure du Festival de Chaillol

32 <http://www.festivaldechaillol.com/lespace-culturel-de-chaillol/le-projet/>, consulté le 24/6/17

Un élan dynamique, enthousiaste, énergique dans un souci de qualité, d'exigence.

Un élan tourné vers l'innovation, la curiosité dans la sobriété. »

La rencontre et le lien sont ici au cœur du projet associatif tout comme pour MI dont le local gapençais est un « *lieu de rencontres, de sociabilisation où l'on bricole et discute en même temps* », où se crée du « *lien social, de la mixité sociale et où émergent de nouvelles idées, de l'émulation collective, des synergies* ». Ce qui en fait un lieu ouvert avec une réelle diversité d'adhérents au regard du sexe, de l'âge, des CSP, etc.

Chez Coodyssée également, une attention particulière est portée à la création de lien. Le réseau des entrepreneurs (séminaire, salon du savoir-faire local, formations, p'tits déj, newsletter, etc.) crée des opportunités d'affaires : « *On fait nos courses entre nous* » (menuisier, couturière...) ... une « *bulle de solidarité, de coopération* » se crée.

La Juncha a pour objet notamment d'animer un lieu de vie intergénérationnel, propose des ateliers d'échanges de savoir-faire et une itinérance qui crée du lien pour les personnes isolées.

b) La mise en réseau

Par le biais de ses adhérents, le CdR contribue à mettre en réseau 180 structures locales. Il organise également des formations sur les réseaux sociaux pour les entrepreneurs locaux en partenariat avec l'EPCI qui contribuent à l'animation d'un réseau local. MI a également fait de la mise en réseau des ateliers participatifs de réparation de vélos, un de ses axes de travail principaux.

Coodyssée a été créée par 5 personnes au départ, soit « *5 réseaux complémentaires qui se sont rencontrés... Ça va vite!* ». Puis l'animation du réseau des entrepreneurs pour « *sortir de la solitude professionnelle* » en créant une véritable communauté favorisant les échanges de pratiques. EP 05 contribue également à la mise en réseau des producteurs et des clients grâce aux livraisons en camion et à la création de connexions.

La plupart des entreprises de l'ESS favorise également l'accès à des réseaux extraterritoriaux. C'est le cas par exemple pour l'ECC qui a accès à des réseaux artistiques et à une expertise musicale difficilement présente dans les petites communes rurales. Le CdR se fait le relais du parc de matériel professionnel de la Régie culturelle régionale. MI est en lien avec les réseaux nationaux Heureux Cyclage (réseau des ateliers participatifs de réparation vélo) et FUB (Fédération des usagers de bicyclettes). Ces liens entre les milieux rural et urbain est tout à fait important pour le territoire, l'accès à des idées nouvelles, une expertise, un terrain propice à l'innovation.

c) La construction collective de besoins

Le Centre de Ressources, comme son nom l'indique, est né en 1982 d'une mutualisation de ressources techniques et numériques basée sur le constat d'un besoin de matériel pour assurer les animations culturelles et fêtes votives locales. Sur cette terre du Buëch, caractérisée par un esprit solidaire et un foisonnement culturel, les acteurs ont tout de suite réfléchi à une mise en commun des moyens : « *On achète un parc de matériel et on se le partage* ». Dans la continuité de cette construction collective de besoins, germe l'idée d'un futur projet de coopération (*Le Ressort*) avec deux autres structures locales pour répondre aux besoins d'accompagnement administratif et de promotion des acteurs culturels. L'ECC, quant à lui, a eu dès le départ « *envie de vérifier collectivement comment on voulait être dans notre rapport à la musique et aux gens avec une forte aspiration à l'authenticité* ». MI est née de la fusion de deux envies autour du covoiturage et du vélo, ce qui a donné lieu à une initiative commune « *+ de vélo, - d'auto* ». L'association traduit une attente de la population sur le vélo et la ville de Gap a ainsi développé la mise en place de pistes cyclables. De même, la Juncha est née d'un besoin collectif d'accéder aux produits bio et locaux dans le Champsaur, en dehors des paniers de l'AMAP, et d'un besoin d'un lieu de rencontre convivial avec la mise en place d'animations festives, d'ateliers d'échange de savoir-faire et de sensibilisation aux circuits courts et à la consommation locale. Le projet s'est développé grâce à un « *groupe de bénévoles très soudé aux multiples compétences complémentaires (bricolage, administratif, financement, gestion,...)* ». EP 05 s'est structuré commercialement pour répondre à des finalités territoriales collectives (valorisation de l'agriculture locale, enjeux d'emploi, d'environnement, de santé). L'UDESS 05 également s'est bâtie sur des besoins collectifs : « *On avait envie de continuer ensemble : on s'est découvert à ce moment-là, on se connaissait mal et on avait tellement de points communs qu'on avait envie de faire des choses ensemble. Il y avait un vrai besoin de reconnaissance du mouvement ESS en interne et à l'externe* ». C'est ainsi que les acteurs de l'ESS ont mené une première action commune en 2006 : le forum ESS, qui est devenu un rendez-vous annuel incontournable et qui illustre la coopération par le faire ensemble.

d) La création de nouveaux services à la personne ou à la collectivité

« *Grâce au dynamisme des acteurs de l'ESS, on a su répondre à des besoins fondamentaux de la population, ce qui a limité l'exode rural... L'économie sociale a bien répondu...par exemple en mettant en place des services pour les travailleurs saisonniers, ... Il y a une imbrication très forte entre ESS et économie marchande : sans un tissu d'entreprises d'ESS bien développé, les autres*

auraient du mal à se développer (ex : crèches, services à la personne en milieu rural, centres de santé...). *L'une a besoin de l'autre!* »³³. L'ESS sait apporter une réponse aux nouveaux besoins émergents, mettre en place des services qui rendent le territoire attractif pour de nouvelles populations résidentes.

Les nouveaux services ainsi créés par les OESS sont relativement nombreux sur le territoire. Parmi les 6 expériences étudiées, nous pouvons déjà relever :

- un service de médiation/accessibilité numérique porté par le CdR qui est très sollicité l'été par les touristes citadins qui ont besoin de connexion (mauvaise couverture 3G sur le territoire) ;
- un service de médiation culturelle / sensibilisation de publics différents (scolaires, pénitentiaires...) porté par l'ECC ;
- l'auto-réparation de vélos : MI accompagne l'émergence d'ateliers vélos participatifs en proximité sur d'autres territoires du département dans le but d'avoir un maillage cohérent d'ateliers vélos et d'initiatives mobilité sur les territoires.
- l'élaboration de diagnostics participatifs des aménagements cyclables : MI décide d'affirmer sa position d'interface entre les usagers et les pouvoirs publics locaux. Cette réalisation permet d'impliquer les citoyens au recensement des incohérences ou « points noirs » des aménagements vélos locaux : les nouveaux appuis vélos à implanter, les endroits dangereux, les zones prometteuses à aménager. Ce diagnostic participatif favorise les échanges entre les citoyens et leur territoire, puis apporte une base de travail constructive.
- l'accompagnement des personnes qui veulent développer une activité économique tout en bénéficiant du statut très particulier d'entrepreneur-salarié, l'automatisation de certains aspects gestionnaires (compte de résultat et trésorerie en temps réel) - Coodyssée
- une recherche-action sur la pluriactivité qui va servir à l'ensemble des accompagnateurs sur les Hautes Alpes (accompagnement des pluriactifs) ; « *On rend le territoire attractif pour l'installation de nouveaux habitants* ». Nous observons ici une cohérence entre le statut de SCOP et les missions qui sont développées par Coodyssée qui est qualifié par un de ses membres comme un « *espace de test pour la création d'activité dans un milieu bienveillant* »³⁴. Ce service rendu par la CAE s'adresse à des publics parfois « oubliés » des

33 Entretien UDESS 05 du 19/7/17

34 Entretien du 20/7/17

politiques publiques d'appui à la création d'entreprise (salariés, cadres en transition, femmes...) ³⁵.

- un service d'épicerie de produits bio et/ou locaux dans le Champsaur, ainsi qu'un service d'épicerie itinérante (remis au goût du jour avec les commandes en ligne, les groupements d'achats, etc.) ;
- un service de médiation commerciale d'intérêt territorial avec EP 05 qui se déclare « *interface commerciale et logistique entre les producteurs des Hautes-Alpes et les professionnels de la restauration collective* »
- En projet enfin, un service d'accompagnement administratif et promotionnel des acteurs culturels.

e) La valorisation du patrimoine local, le développement culturel

Le CdR de par son activité contribue à la montée en compétences des associations de bénévoles dans l'organisation d'événements culturels. L'ECC propose de rendre accessible au plus grand nombre une offre culturelle de qualité, une envie de rencontre et de partage d'une relation par la musique avec les gens : « *il ne fallait pas réduire l'écart entre ce que nous étions et ce que nous portions comme éléments de culture et la culture du territoire : il fallait l'acter, l'assumer, le travailler... ouvrir des fenêtres sur des paysages sonores.* ». Le directeur artistique définit volontiers l'association comme élément d'un service public culturel qui valorise des lieux patrimoniaux méconnus et dynamise de la vie culturelle locale. La Juncha participe également au développement culturel local par le biais d'animations, de rencontres, d'échanges, en utilisant des outils d'éducation populaire.

f) La création d'emplois non délocalisables et la dynamisation du marché du travail local

Nous avons déjà calculé que nos 6 initiatives comptabilisent à elles seules 111 emplois salariés qui ne sont pas délocalisables puisque fortement ancrés sur le territoire.

Cet aspect est illustré par MI qui préfère essaimer son expérience des ateliers vélos participatifs sur d'autres territoires car « *tu ne peux pas délocaliser une dynamique, on n'a aucune envie de gérer des trucs qui ne sont pas sur notre territoire...* ». On en revient au « penser global, agir local! ».

35 LESCOP, *Étude qualitative et économique sur les résultats et le développement des coopératives d'activité et d'emploi 2015-2016 : synthèse du rapport final*

Coodyssée également est fière d'avoir accompagné 180 entrepreneurs en 10 ans. De par son activité, elle agit pour une reterritorialisation de l'emploi (« on crée une entreprise pour créer son emploi ») où la pluriactivité devient une richesse.

EP 05 affiche clairement dans ses objectifs le maintien de l'emploi agricole par la commercialisation des produits agricoles locaux.

g) La contribution à la transformation sociale

Nous citerons ici Benoît Lévesque qui, dans la postface de l'Atlas commenté de l'ESS 2017, écrit que « la plupart des entreprises de l'ESS, ..., se préoccupent de leur contribution à la transformation sociale ». Il poursuit en affirmant que le paradigme qui s'impose pour les prochaines décennies est celui de la transition écologique et sociale vers un développement durable face aux défis de la montée des inégalités et du réchauffement climatique. Une des conséquences est la redéfinition des besoins de base tels l'alimentation, l'habitat, la mobilité, etc. Des expérimentations peuvent ainsi être menées qui peuvent donner lieu à des niches d'innovation radicale forcément territorialisées et interpeller le régime dominant d'activité.

Voyons ce qu'il en est dans nos cas d'étude. Si toutes ne sont pas mues par le développement durable, la plupart sont conscientes de leur action en faveur d'une transformation sociale.

Pour le CdR, cela passe par l'encouragement d'une **émancipation citoyenne** : « *On donne les moyens aux citoyens de s'exprimer au sens large, par la possibilité d'organiser des événements publics [location de matériel scénique et formation], par l'apprentissage sur du numérique libre, ... dans l'idée que les citoyens peuvent s'emparer de l'outil et le faire progresser, contrairement à une simple démarche de consommateur* ».

De même, MI cherche à donner du **pouvoir d'agir** à ses bénévoles (autoréparation de vélo...) qu'elle considère non pas comme des consommateurs de service mais comme des acteurs (exemple des infirmières qui ont décidé de faire leur tournée à vélo). « *On donne envie, on rend l'imaginaire possible par exemple avec les voyages à vélo* ». L'association a clairement opté pour le *Do it yourself (DIY)* qui favorise l'autonomie des individus. De plus, elle mène une action structurante sur le territoire de sensibilisation aux modes de déplacement doux : « *les gens lâchent un peu leur voiture, il y a une prise de conscience* ». Elle démontre ainsi qu'un autre mode de vie est possible qui va bien au-delà du vélo et touche aux modes de consommation plus durables comme le réemploi, la monnaie locale. Son action est vectrice de transformation globale de la société.

Coodyssée participe également à l'émancipation de ses entrepreneurs-salariés, qui se réapproprient leur avenir en développant des activités localisées dans un cadre collectif et coopératif ; ils deviennent copropriétaires de leur entreprise et prennent conscience de ce qu'est une coopérative (« *éducation économique* »).

La Juncha est également depuis le début sur des objectifs de transformation sociétale avec la sensibilisation aux circuits courts et à la consommation locale, la participation au maintien d'une agriculture paysanne locale, l'utilisation d'outils d'éducation populaire, etc. Ses adhérents deviennent acteurs de leurs propres animations (ateliers d'échange de savoirs, ateliers culinaires, jardinage, etc.) ce qui est valorisant et contribue à augmenter leur confiance en eux et à leur émancipation. *In fine*, la qualité de vie sur le territoire s'en trouve augmentée.

EP 05 contribue également grandement à la transformation sociale : préservation de l'environnement par la relocalisation et la qualité des produits, prise en compte de la santé des agriculteurs et des consommateurs, volonté de développer une dimension exemplaire de la coopération, etc. L'association fait le lien entre alimentation, santé, économie locale et environnement dans une approche globale. Elle promeut également le commerce équitable Nord-Nord avec une rémunération juste des agriculteurs qui fixent eux-mêmes les prix.

Cette contribution de l'ESS à la transformation sociale démontre la logique transformatrice d'une ESS économiquement et socialement encadrée dans le territoire (Richez-Battesti, 2016).

Nos résultats sur les apports de l'ESS et les richesses ainsi créées vont donc dans le même sens que ceux présentés par Demoustier (2010) : « L'ESS apporte à la fois des ressources susceptibles d'accroître l'attractivité des territoires, et engendre un processus susceptible d'en accroître la solidarité, en prônant la coopération plutôt que la concurrence entre individus, en internalisant certains coûts sociaux ». MI donne l'exemple du développement du vélo qui contribue à faire diminuer la pollution et les dépenses publiques en matière de santé (économies pour la sécurité sociale) ainsi qu'en matière d'aménagement de l'espace (coûts liés à la circulation en voiture largement supérieurs à ceux liés à la circulation en vélo : prix d'une place de stationnement, de l'entretien des routes, consommation d'espace de l'ordre de 40/3, etc.).

D. Un territoire et des ressources propices à l'innovation

Richez-Battesti (2016) écrit : « Confrontés à des enjeux de création d'emplois et d'attractivité, on observe des dynamiques territoriales au sein desquelles les acteurs de l'ESS jouent un rôle structurant dans le cadre d'expérimentations innovantes ». Ils peuvent ainsi contribuer à la production de ressources mises à disposition de la collectivité dans le cadre d'une économie plurielle. C'est ainsi que se développent les ressources territoriales et le capital socio-territorial défini comme « les atouts culturels, organisationnels, institutionnels et physiques qu'une collectivité locale peut mettre en valeur pour son développement et les capacités individuelles et collectives dont elle dispose pour le faire » (Richez-Battesti citant Klein, 2016).

Nous avons vu précédemment que les ressources à disposition mais également produites par les OESS sont nombreuses sur le territoire du Pays gapençais, ce qui en fait une base fertile d'innovation endogène et de production d'externalités. A plusieurs reprises lors des entretiens, le territoire a été défini comme un territoire d'innovation, d'expérimentation. De nombreux exemples en témoignent comme par exemple la mise en place de l'expérimentation de technicothèque par la Mutualité dans le 05. Ce dispositif d'accompagnement des personnes en perte d'autonomie a pu être testé du fait de la grande proximité des différents acteurs : le directeur de l'ARS, la vice-présidente du département, le responsable de la CARSAT, l'ADMR, etc.³⁶ L'UDESS même est une innovation territoriale de même qu'EP 05, le Festival de Chaillol. « *Ce qui est marrant c'est que la personne à l'origine du festival de Chaillol est la même que celle à l'origine d'EP 05 !!* »³⁷. Les deux projets sont construits autour de l'idée de médiation territoriale.

La faible densité et le fait que certains services soient inexistantes en font un terrain d'opportunités, d'innovation possible. Une entrepreneuse-salariée de Coodyssée s'exclamait : « *Dans le 05, tout est permis, tout est à faire!* ». Les responsables de l'UDESS 05 confirment : « *Nous sommes sur un territoire « vierge », en voie de développement, ouvert, où des initiatives peuvent voir le jour, pas une économie lourde. C'est un beau territoire, pas trop peuplé qui laisse la porte ouverte à des gens pionniers qui peuvent trouver leur place et innover, des gens arrivent, veulent changer de cadre, avec des idées et sont porteurs d'une énergie, des gens créatifs avec le sens d'intérêt général* ».

L'innovation est au rendez-vous dans chacune des expériences étudiées.

36 Entretien UDESS 05 du 19/7/17

37 Ibid.

Le CdR est né avec « *l'envie d'être novateur dès le départ [en 1982]* ». Il met en place Télégazette, la première télévision locale française, et des soirées Linux (informatique libre) à l'heure où l'informatique n'est pas encore démocratisé. Aujourd'hui, il est fait partie des acteurs de pointe dans l'organisation de cartoparties participatives sur *Open Street Map* avec la Bretagne et la Belgique! C'est également le CdR qui innove en 2009 en organisant l'événement Payz'en Muzic qui s'inscrit, au-delà de l'événement culturel, dans un véritable projet de territoire à l'échelle d'une commune rurale : des têtes d'affiche nationales sont accolées à un marché paysan, avec des tarifs solidaires pour favoriser l'accessibilité aux locaux. C'est le territoire rural par le biais de sa nourriture, ses paysages et ses nuits étoilées qui a été vendu pour attirer du public.

Pour l'ECC, l'innovation peut naître d' « *un infime déplacement du regard, de nos représentations, par une qualité de présence ou une disposition d'esprit légèrement différente... d'une combinaison inédite, d'un subtil réagencement d'éléments qui avaient toujours été là et qui acquiert aussitôt des qualités nouvelles* ». C'est ainsi que le festival de Chaillol innove en faisant le choix de l'itinérance musicale dans le territoire dans une logique de pollinisation comme modalité de relation avec les populations, plutôt que le confort d'un lieu. En retour, cette itinérance, ce rapport au territoire « *modifie profondément et durablement nos rapports à la musique, aux œuvres, à la production artistique et à la médiation avec les publics* ». Le festival préfère « aller à la rencontre plutôt que faire venir », ce qui s'avère innovant dans le monde des festivals.

Mobil'Idées quant à elle revendique une fonction exploratoire avec le lancement de nouveaux projets atypiques (atelier participatif de réparation vélo, festiv'idées annuel), d'expérimentations toujours en rapport avec le territoire (diagnostics vélo participatifs) ou d'innovation organisationnelle au niveau de sa gouvernance collégiale (sociocratie, décision par consentement, etc.). Elle peut jouer un rôle d'impulsion sur le territoire, comme par exemple sur le covoiturage en 2008-2009.

Coodyssée a également innové en étant la première CAE du département où une personne sur 60 connaissait ce type de coopérative et le statut particulier de l'entrepreneur-salarié en 2008. Il s'agit d'une entreprise innovante développant l'entrepreneuriat collectif et coopératif. Elle continue d'ailleurs d'innover avec sa recherche-action sur la pluriactivité (projet Leader de 2014) qui met en exergue la tendance actuelle à l'augmentation des *slashers* (personnes qui cumulent plusieurs activités/métiers), repère des problématiques et propose un nouvel outil d'accompagnement des pluriactifs : le système d'activités dessiné. La dernière expérimentation en

date de Coodyssée est la toute récente Coopérative jeunesse de service, en partenariat avec ADELHA (Ligue de l'enseignement des Hautes Alpes), dans le courant de l'été 2017.

Concernant la Juncha, le concept groupé d'épicerie-bar, lieu de vie et d'animations était assez original en 2010, puis il s'est développé. Plusieurs porteurs de projet issus du département et de la France entière sont venus visiter l'association pour s'inspirer du modèle. Aujourd'hui, elle réinvente le concept d'épicerie itinérante avec des outils de commande Internet très professionnels. Les jeunes disent « *C'est innovant !* » alors que leurs grands-parents faisaient leurs courses au camion-épicerie. L'innovation réside ici dans le mélange de plusieurs circuits de distribution : panier AMAP, épicerie fixe, camion itinérant... à terme, pourquoi pas un drive ? Il existe déjà un drive fermier au Sud du département. L'ESS réussit ici l'alliance de la modernité et de la tradition, l'alliance de concepts commerciaux avec les valeurs d'ESS et d'éducation populaire. Aujourd'hui, la réflexion porte sur comment maintenir le lien social avec un drive? Peut-être grâce à des commandes Internet groupées par une personne relais au sein de chaque village? Ceci permettrait l'accès au service pour les personnes âgées en levant le handicap de la circulation et en créant du lien social sur le territoire.

Enfin, EP 05 innove avec son service de médiation commerciale d'intérêt général/territorial. « *Les livraisons, de plus en plus nombreuses, de fromages, yaourts, viande dans les lycées et épiceries paysannes des Bouches du Rhône, Alpes maritimes, Var revisitent les échanges d'autrefois entre les vallées de montagnes et les grandes villes de Provence Alpes Côte d'Azur en circuits courts. Les produits sont doublement issus du vivant : des produits agricoles vendus par des agriculteurs.* »³⁸

Tous les acteurs de la chaîne sont impliqués : du producteur, à la commerciale, au livreur, au restaurateur en passant par la collectivité, les organisations agricoles et les bénévoles. Il s'agit d'une coopération générale des acteurs du territoire qui organise la filière. Il existait bien des circuits courts auparavant dans la restauration collective mais ils étaient individuels et marginaux. Avec EP 05, nous assistons à un changement d'échelle. L'innovation réside également dans ce commerce équitable Nord-Nord avec une rémunération juste des agriculteurs et dans une dimension d'anticipation par rapport au marché privé.

Nous sommes donc en présence d'une innovation territoriale plurielle, résultant d'une concentration d'acteurs et de leur proximité et qui allie technologie, social, organisationnel et institutionnel. Enfin, certains acteurs pressentent que le fait d'avoir des élus vieillissants annonce

un renouvellement générationnel du personnel politique local à venir. Ceci peut être considéré comme une aubaine pour favoriser l'innovation, le faire autrement et potentiellement, le développement de l'ESS. Une référente du programme LEADER auprès de la Région PACA souligne le rôle de l'ESS dans le développement territorial, notamment par la promotion d'outils et de façons de faire innovants.³⁹

Nous pouvons conclure ici que l'ancrage territorial de nos 6 entreprises de l'ESS et l'analyse par les proximités, géographique, organisationnelle et institutionnelle, favorisent la révélation de ressources spécifiques sur le territoire du Pays gapençais et la production d'utilité sociale. Une production elle-même vectrice d'innovation et de coopération qu'il convient d'accompagner et d'amplifier.

III. 3 La mise en musique du territoire

Comment sont mobilisées ces différentes ressources ? Comment se coordonnent les acteurs locaux ? Comment se construit le territoire ? Qu'est ce qui favorise ce développement ? Nous verrons dans ce chapitre comment des traducteurs, souvent institutionnels, ont pu faciliter la révélation de ressources et le développement de l'ESS sur le territoire, comment les acteurs de l'ESS participent à la régulation et à la gouvernance locales et par quels moyens cette coordination peut être accrue (programme LEADER et coopération).

A. Le rôle des traducteurs dans la révélation des ressources

C'est ici que nous mobilisons la théorie de l'acteur réseau afin d'analyser les modes de coordination entre acteurs sur le territoire et les mécanismes de production de la coopération, notamment des réseaux. Nous nous concentrerons sur la présence et le rôle de traducteurs dans chacune des expériences étudiées. Rappelons que le traducteur est un acteur disposant de la légitimité nécessaire pour être accepté dans le rôle de celui qui analyse le contexte, problématise et facilite la convergence des différentes parties prenantes.

Commençons par l'exemple du CdR pour qui l'ancien directeur de la Régie culturelle régionale a pu jouer le rôle de traducteur entre l'institution régionale et l'association locale. En effet, gapençais d'origine, il connaissait le territoire (proximité institutionnelle) alors que certains autres

techniciens régionaux pourraient avoir tendance à mépriser le côté rural des Hautes Alpes⁴⁰. Grâce à lui, un partenariat a été rendu possible et le CdR est devenu antenne de la Régie culturelle régionale pour le 05 et le Nord 04. Avec le changement de mandature à la Région PACA et le départ de ce directeur de régie, ce partenariat et la structure dans son ensemble se trouvent aujourd'hui menacés. Suivant la théorie de la SAR, il conviendrait de « rallonger » ce réseau et de le rendre irréversible. Dans ce contexte mouvant et incertain, un atout pour le CdR est le fort soutien politique local dont il dispose : « *On a la confiance des élus sur notre capacité à monter des projets mutualisés et qui ont un intérêt pour l'économie locale* ». C'est ainsi que les élus locaux ont appuyé le maintien des services du CdR auprès de l'instance régionale. Ceci vient confirmer que la confiance est un élément fondamental de la pérennisation des réseaux.

Pour MI, nous pouvons identifier une traductrice en la personne de la chargée de mission Mobilité/ Plan de déplacements urbains de la Ville de Gap entre 2008 et 2011. Cherchant un « *interlocuteur de la société civile pour parler vélo et mobilité* », elle a pu mettre en lien l'association et la collectivité. Une assemblée générale de crise a eu lieu en 2010 (manque de mobilisation, départ d'un des fondateurs) qui peut être assimilée à un point de passage obligé (PPO). De nouveaux bénévoles sont arrivés et cette convergence a abouti à l'organisation du premier Festiv'idées en 2011 (Fête du vélo et de l'éco-mobilité). La Ville avait la volonté et les finances pour organiser un événement à l'occasion de la fête du vélo et MI disposait des moyens humains grâce à son réseau de bénévoles et d'une « *grosse énergie* » pour le mettre en place. Le Festiv'idées est devenu un événement annuel visible dans le paysage gapençais. Le réseau de MI s'est peu à peu développé (enrôlement et mobilisation) pour devenir un « *gros vivier de bénévoles* » aux profils et compétences très variés et complémentaires (bricolage, ingénierie, etc.). Un des co-fondateurs de MI devenu aujourd'hui salarié pourrait être qualifié d' « intermédiaire » de par ses fonctions d' « *aiguilleur de l'information* », de mise en réseau et d'essaimage.

Pour Coodyssée, c'est une responsable de la préfecture qui a joué un rôle de coordination « *assez incroyable au démarrage* ». Contactée dans le cadre de l'étude de faisabilité de la CAE, elle a tout de suite adhéré au projet et a convoqué tous les acteurs : la Région, le département, les Pays, etc. Les porteurs de projet ont présenté le projet, à la suite de quoi la traductrice a fait un tour de table : « *Qui est partant ?* »... L'ensemble des acteurs a répondu positivement et la CAE était créée dans les mois qui suivirent!

Ce cas est quelque peu similaire à celui de la Juncha, pour laquelle une responsable de la Région

PACA a assuré le rôle de traductrice pour le démarrage en 2010, lors d'un tour de table qui a mis les divers financeurs d'accord.⁴¹

Pour l'ECC, il semblerait que ce soit un élu qui ait joué le rôle de traducteur et introduit l'association dans les circuits financiers européens.

Le traducteur d'EP 05 se révèle être le coordinateur lui-même, « *issu du secteur touristique mais sensibilisé aux enjeux agricoles du territoire* »⁴², « *plein d'idées géniales, de valeurs et de compétences* »⁴³.

L'UDESS enfin joue un rôle important de coordination des initiatives ESS sur le territoire par l'organisation de temps de partage, de rencontres, de mise en réseau qui favorise la coopération.

Elle a, par exemple, organisé son forum annuel 2012 sur la coopération territoriale vectrice de développement économique et a, par la suite, appuyé la création du PTCE écoconstruction. Ses responsables la qualifient de « *lieu d'échanges et de partage sur des questions politiques, au sens noble, dans un monde de marchandisation..., la défense d'un modèle d'entreprendre autrement* ».

L'UDESS joue un rôle de facilitateur en créant les conditions favorables à la mise en place de projets, comme par exemple le projet de coopérative jeunesse de services en 2017, mis en œuvre dans le cadre d'une coopération entre Coodyssée et ADELHA (Ligue de l'Enseignement des Hautes Alpes). Son rôle est reconnu par les acteurs ESS locaux qui lui font confiance, mais relativement moins par les pouvoirs publics dans le contexte actuel. Ceci s'observe par le récent licenciement de son chargé de mission (du fait de l'arrêt des financements régionaux), et ce, malgré la reconnaissance de son rôle dans le développement de l'ESS au niveau départemental.

En utilisant notre grille de lecture issue de la SAR, nous entrevoyons ainsi le rôle que peut jouer la puissance publique dans le développement de l'ESS sur un territoire, essentiellement un rôle de médiation. Nos observations rejoignent ainsi les écrits de Demoustier et Richez-Battesti (2010) sur les conditions nécessaires à l'intensification du rôle de l'ESS sur un territoire que sont le besoin de reconnaissance publique, l'articulation des logiques sectorielles et transversales et la combinaison d'approches sociopolitique et socio-économique. Cette médiation institutionnelle produit de l'interconnaissance, de la reconnaissance, de la confiance. A ce rôle de médiation, s'ajoutent les incitations à la coopération et les possibilités d'accès aux marchés publics (clauses d'insertion, etc.) que peuvent favoriser les collectivités territoriales. Les articulations entre acteurs ESS et publics sont donc essentielles pour un développement territorial plus solidaire.

41 Entretien du 17/7/17

42 Entretien du 22/6/17

43 Entretien du 19/7/17

B. La participation des acteurs ESS à la régulation territoriale

Nous avons vu dans la partie théorique que l'ESS a un rôle à jouer dans la régulation socio-économique territoriale. Qu'en est-il sur le Pays gapençais ? L'ESS se présente-t-elle comme une logique fédératrice susceptible d'accompagner et d'influencer la régulation territoriale ? Quelles représentations ont les acteurs sur leur appartenance et leur apport au territoire ? Leur participation est-elle renforcée par l'action de « médiations institutionnelles » qui accompagnent la recomposition des systèmes productifs vers plus de transversalité et de coopération ? De quel type de modèle de régulation territoriale (Demoustier, 2010) se rapproche le Pays gapençais ?

D'après ce que nous avons pu noter plus haut concernant les caractéristiques du territoire et les multiples contributions de l'ESS à son développement socio-économique, nous pouvons en conclure que le Pays gapençais s'inscrit principalement dans le modèle d'une ESS participant à la construction d'une logique de développement transversal. En effet, les entreprises de l'ESS participent à la solidarisation des populations par la fourniture de services (cohésion sociale entre résidents et touristes, ruraux et néo-ruraux) et à la mutualisation des activités et des emplois (Coodyssée, groupements d'employeurs, etc.).

Bien entendu, des marges de progrès existent, notamment en matière de reconnaissance institutionnelle et d'accompagnement du développement de l'ESS par les collectivités locales. Le directeur de l'ECC illustre bien ce propos en disant : « *Le territoire est schizophrène entre des élus qui souhaitent un développement exogène, industriel, qui n'aura jamais lieu, alors qu'il y a une floraison d'initiatives...* ». Si certains acteurs jouissent d'une bonne reconnaissance de la part des pouvoirs publics, cela n'est pas forcément le cas pour tous ou cette reconnaissance n'entraîne pas toujours d'effets opérationnels au-delà des discours d'intention. Trois de nos six cas d'étude se déclarent être bien reconnus institutionnellement. Pour ce faire, ils bénéficient d'un fort soutien politique local (CdR), d'une utilité sociale reconnue adossée à des financements publics locaux (Coodyssée) ou encore de l'opportunité de contractualiser avec les collectivités locales (ECC). D'autres initiatives plus récentes (La Juncha, EP 05) ou encore MI ne ressentent pas encore une pleine reconnaissance de leur utilité sociale et peuvent avoir du mal à nouer de véritables partenariats avec les instances publiques locales.

Une autre marge de progrès réside dans la mobilisation de l'épargne locale pour financer des projets locaux. A notre connaissance, aucun dispositif spécifique appuyé par les pouvoirs publics locaux n'est en place, en dehors des actions bancaires traditionnelles et existantes sur l'ensemble du territoire national et les opérations privées de finance participative qui se développent.

C. Quelle participation dans la gouvernance territoriale ?

Nous revenons ici au double rôle que peuvent jouer les entreprises de l'ESS sur un territoire. A la fois, acteurs de la gouvernance territoriale « comme cadre et modalité institutionnelles de prise de décision sur le mode de développement territorial à travers les débats publics, l'action publique et plus précisément la production de politiques publiques » et agents de la régulation territoriale « en tant que mode d'interaction et de coordination des activités, des emplois, des revenus, des flux de capitaux qui permettent d'assurer la régularité du système productif » (Demoustier, Richez-Battesti, 2010).

Si les acteurs de l'ESS sur le Pays gapençais jouent un rôle dans la régulation territoriale qu'il conviendrait de renforcer, qu'en est-il de la gouvernance territoriale ? Quels sont les liens qu'entretiennent nos 6 cas d'étude avec les institutions publiques locales ? Jouent-ils un rôle dans la construction des politiques publiques locales ?

Les responsables de l'UDESS déclarent : « *Si l'ESS est dynamique chez nous, on ne peut pas dire que cela rejaille sur le personnel politique qui est globalement timoré chez nous* ».

L'ECC réussit à tisser des liens avec des collectivités locales partenaires qui se matérialisent par des contractualisations pour l'accueil de concert ou d'actions de médiation culturelle, par des soutiens financiers ou encore par la mise à disposition de lieux pour accueillir les concerts. Il a également le sentiment de participer à l'élaboration des politiques publiques locales quand par exemple le Centre départemental de ressources des arts (CEDRA) reprend des éléments avancés par l'association. Ceci demeure pourtant informel et non reconnu. Pour le directeur artistique de l'ECC, il s'agit d'« être très présent avec les gens qui portent les décisions. Cet enjeu est lié au fait que l'on est élément du service public, le marché ne produira jamais un festival de Chaillol ».

Concernant la politique de mobilité et notamment le covoiturage, MI a lancé une impulsion citoyenne sur cette thématique qui a, par la suite, été reprise par la Ville de Gap avec la mise en place d'une plateforme numérique locale de covoiturage, reprise ensuite par le département. Seulement, faute de communication et d'animation de ce dispositif local, cela s'est soldé par un échec. MI entend toujours jouer un rôle d'impulsion dans la construction des politiques publiques locales par le biais de sa commission « Lobbydoyer » (articulation des termes « *lobbying* » et « *plaidoyer* ») pour promouvoir les alternatives à l'usage individuel de la voiture. Mais elle reconnaît souffrir d'un manque de reconnaissance institutionnelle depuis le départ de la « traductrice » et le changement d'élus municipaux et souhaiterait être invitée à la co-construction

des politiques locales liée à la mobilité. Elle note un « *décalage de plus en plus grand entre la gestion politique du territoire par les élus et les énergies citoyennes de changement* ».

Le CdR, qui compte 19% de collectivités parmi ses adhérents (communes, CCBD...), s'estime également insuffisamment invité à la coproduction des politiques publiques locales, en dehors de LEADER. Par le passé, il participait à une commission intercommunale sur la culture mais il semble que ce fonctionnement participatif soit suspendu.

Coodyssée estime une chance d'être intégrée à la gouvernance territoriale *via* le comité de programmation Leader pour notamment diffuser la connaissance sur les coopératives et en promouvoir les principes. Des bénévoles de la Juncha juge également importante la participation de la société civile au comité de programmation Leader car cela « *apporte une vision de terrain, favorise la reconnaissance par les pairs, améliore l'image de la Juncha, valorise ses actions locales par rapport aux élus... Bref, en fait un acteur de la vie publique avec un réel intérêt pour le territoire qui est la base de son activité* »⁴⁴. Pour elle, l'intérêt de cette gouvernance territoriale réside également dans la mise en réseau qui amène de la cohérence sur le territoire. L'intérêt est d'autant plus fort pour les élus qui peuvent ainsi acquérir une nouvelle vision. La participation à la construction des politiques publiques locales paraît ainsi plus aisée pour les néo-ruraux par le biais de la société civile que par le biais des conseils municipaux où il est difficile de se faire élire pour les non natifs locaux.

Pour EP 05, la participation au comité de programmation LEADER est un début de reconnaissance : « *On met les pieds dans le plat !* », qui va permettre d'aller vers des langages communs, de partager des visions communes.

L'UDESS, qui bénéficie d'un siège à la CPID (Commission paritaire interprofessionnelle départementale), un siège à l'ADDET (Agence Départementale de Développement Économique et Touristique) et un siège au sein du comité de programmation LEADER conclut : « *Il faut être modeste, notre participation à la construction des politiques publiques locales reste en devenir ! Leader est intéressant car il apporte une connaissance sur des projets innovants* ».

Nous voyons donc que la participation des acteurs de l'ESS à la gouvernance territoriale reste marginale, si ce n'est dans le cadre du dispositif LEADER.

D. Les effets leviers du programme LEADER affaiblis par le Nouveau Management Public

a) Une démarche locale appréciée

Un des principaux atouts du dispositif LEADER est ainsi d'intégrer des acteurs de la société civile locale, qu'ils soient issus de l'ESS, de l'économie capitaliste ou du milieu universitaire, à la gouvernance territoriale aux côtés des élus, consulaires et autres institutions publiques. La directrice du CdR pointe ainsi que le « *programme Leader est spécifique car il est participatif, notamment sur ses modalités de mise en place* ». Elle note également qu'il est « *difficile d'y trouver sa place* » du fait d'un manque d'interconnaissance en démarrage de programme et qu'il est important de participer à ce type d'instance pour représenter le secteur associatif et en faire la promotion, notamment dans son aspect professionnel.

Pour l'ensemble des acteurs interrogés, le programme LEADER représente également une opportunité financière pour les projets sélectionnés ainsi qu'un soutien administratif motivant (entretien Coodyssée du 28/6/17).

De plus, inscrit dans un projet de territoire, il permet de réfléchir au service rendu au territoire et favorise ainsi le travail d'essaimage et la coopération. Il oblige à « avoir une certaine dimension », à changer d'échelle.⁴⁵

Concernant le projet *Looking for Vivian* de l'ECC, son directeur artistique signale: « *Rien n'interdit d'imaginer que le livre disque de Looking for Vivian puisse devenir une carte de visite du territoire* ». Ce projet permettra une valorisation des ressources historiques, humaines et imaginaires du territoire. En fédérant artistes et créateurs extérieurs au Pays gapençais autour d'un patrimoine haut-alpin mais aussi les acteurs locaux, « nous prouvons la capacité de nos vallées à être attractives et à réunir les ingrédients nécessaires à un tel projet. *Looking for Vivian...* va donc tout à fait dans le sens de la mise en lumière de l'image positive et dynamique du territoire » (extrait du projet Leader *Looking for Vivian*). « *Si nous réussissons comme nous le voulons à attirer suffisamment l'attention des médias nationaux spécialisés et généraux, l'image du territoire pourra directement en bénéficier et cela montrera qu'un territoire rural de montagne est aussi le théâtre d'actions créatives innovantes.* »

Pour MI, Leader encourage notamment la coopération.

b) Mais des injonctions paradoxales qui en diminuent les effets

Nous voyons que les acteurs de l'ESS ont bien saisi l'opportunité que représente le programme LEADER pour développer des projets innovants sur le territoire. A la 4ème génération du programme, certains participent même au comité de programmation du GAL du Pays gapençais. En effet, sur les 14 membres titulaires privés du comité, 9 sont issus du secteur de l'ESS, dont Coodyssée, EP 05 et l'UDESS. Dans la génération LEADER précédente 2007-2013, 25 projets financés sur 91 au total étaient issus de l'ESS, soit 27 % (Pays gapençais, 2015).

Cependant, il convient de demeurer vigilant car si l'ESS paraît être de mieux en mieux reconnue dans son apport au développement local, des tendances à l'instrumentalisation pointent. En effet, une forte régulation administrative restreint la capacité d'innovation et d'interpellation des acteurs, et peut cohabiter avec des formes de régulation concurrentielle, ce qui banalise les entreprises et réduit leur projet (Demoustier, 2010).

La nouvelle génération de programme LEADER 2014-2020 semble en effet s'inscrire dans la lignée du Nouveau Management Public (NMP) avec une augmentation des normes et procédures contraignantes, un fonctionnement par appel à projets, les GAL devenant guichets instructeurs en Région PACA et devant ainsi assurer, aux côtés de l'animation du programme et de la mise en réseau des acteurs, l'instruction des dossiers (vérification de complétude, de conformité, des régimes d'aide d'État, notation, etc.). Ce glissement vers une logique plus gestionnaire entraîne une perte de cohérence et de sens dans la philosophie LEADER.⁴⁶ Une référente LEADER au sein de la Région PACA nous explique que la décentralisation de la gestion des fonds européens vers les Régions et une réglementation européenne de plus en plus poussée ont entraîné une complexification des règles et des procédures, particulièrement en PACA du fait de la délégation de gestion aux GAL. Il y a eu « *une inflation de règles pour sécuriser les GAL au détriment d'un programme qui se veut souple, innovant et réactif* ». ⁴⁷ De plus, cette décentralisation a pu manquer de préparation entre l'État, l'Agence de Service des Paiements et les Régions, et a coïncidé avec le changement de mandature en PACA, ce qui a contribué à une prise de retard importante. En témoigne le lent démarrage des programmations en 2017, le GAL gapençais n'ayant quant à lui toujours pas démarré sa programmation en septembre 2017. A terme, on espère que cette décentralisation ait un impact positif grâce à une plus grande proximité, davantage de souplesse et une vision plus territoriale. Notre référente indique que la gouvernance LEADER demeure

46 Réflexions personnelles dans le cadre de réunions Leader (InterGAL du 23/5/17, Formation instruction du 4/7/17)

47 Entretien téléphonique du 28/7/17

territoriale et que la dynamique se veut toujours ascendante même si la part de technicité augmente. De ce fait, les porteurs de projet doivent faire face à des délais plus importants, moins de réactivité et des problèmes d'avance de trésorerie, ce qui contribue à diminuer leur capacité d'innovation. Certains porteurs ont participé à l'élaboration de la candidature du Pays gapençais en 2014 et attendent donc depuis 3 ans le démarrage de la programmation! C'est ce qu'illustre les propos de la directrice du CdR : « *la mise en place de LEADER a été compliquée et lente, les temporalités sont différentes entre les projets et le circuit de gestion, ce qui peut entraîner la frustration des partenaires ayant participé au montage* ». ⁴⁸

La difficulté de faire l'avance de trésorerie associée au manque de visibilité financière des associations (fin de la pluri-annualité des subventions, contraction des financements publics, etc.) est également considérée comme un frein à la mise en œuvre de projets de coopération, tant désirée par le dispositif LEADER. En PACA, 16% des enveloppes budgétaires LEADER sont réservées à la coopération, soit environ 360.000 € sur le GAL gapençais (600.000 € de cofinancements publics en additionnant les fonds européens et nationaux). Un des administrateurs de MI évoque le paradoxe entre, d'un côté, la résilience d'une organisation, soit sa capacité de s'adapter aux chocs, de rebondir, qui est favorisée par la coopération et, d'un autre côté, le manque de visibilité et de temps (« survie », « nez dans le guidon ») pour mettre en œuvre cette coopération.

E. Favoriser la coopération

Nous avons donné en introduction de notre travail différentes définitions qui pourraient correspondre à différents degrés dans l'action collective :

- la coordination, entendue comme la « mise en harmonie de divers services, de diverses forces, de différentes composantes, en vue d'en renforcer l'efficacité » ;
- le partenariat, soit le « faire avec » ;
- la mutualisation, avec effets de réciprocité ;
- la coopération, soit le « faire ensemble » ;
- le réseau, comme moyen pour produire de la coopération.

a) Les différentes échelles sur le Pays gapençais

Nos 6 expériences étudiées occupent chacune une place différente sur l'échelle de la coopération. Elles travaillent toutes en réseau et en partenariat, mais peu d'entre elles sont pour le moment sur de véritables coopérations.

L'ECC travaille en réseau avec un panel d'artistes, d'associations locales, travaille en partenariat avec des collectivités et autres prestataires.

La Juncha également confie travailler en réseau et en partenariat davantage qu'en véritable coopération, avec une perspective de mutualiser les animations culturelles avec les autres cafés associatifs du département (mutualisation des cachets des artistes et circuits 3 dates).

EP 05 a des partenariats techniques (transporteur, plateforme d'Aubagne) et mutualise un service commercial et logistique pour un réseau de producteurs locaux et de restaurateurs collectifs.

MI déclare « *faire rarement les choses tout seul* ». Une mission salariée est même dédiée au travail en réseau et à l'essaimage sur les territoires de proximité (Briançon, Guillestre, Barret sur Méouge, etc.). A terme, l'idée est d'avoir un réseau d'ateliers qui coopèrent entre eux à l'échelle du département. L'association fait également partie du Collectif LoCOmmun⁴⁹ qui porte un projet de mutualisation de locaux inter-associatifs sur Gap. Elle s'inscrit dans un « *écosystème de partenaires associatifs* » pour mener à bien des projets collectifs, organiser des événements, etc. et entend développer les partenariats avec les magasins de vélo.

Le CdR, quant à lui, a depuis le départ été sur la mutualisation, le travail en réseau, et souhaite maintenant aller vers la coopération grâce notamment au projet « Le Ressort ». Il s'agit de la création à Veynes d'un pôle de soutien artistique, culturel et technique en coopération avec trois structures (le CdR, Le Fourmidiable et la Compagnie Le pas de l'oiseau). Ce pôle fournirait entre autre un nouveau service d'accompagnement administratif et de promotion pour les acteurs culturels locaux. Ce projet de coopération a été élaboré dans le cadre d'un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) collectif. Le CdR fait également partie d'un collectif de formateurs au niveau national qui met en place la formation Animacoop. Il s'agit d'une formation de 100 heures sur 3 mois sur l'animation de projets collaboratifs inspirée du numérique (outils et posture de coopération). Cette action collective, véritable « *galaxie* », permet aux partenaires de « *sortir du territoire, de confronter nos méthodes de travail avec d'autres, donner du souffle, penser l'innovation, échanger nos savoir-faire, rester gourmand!* »⁵⁰.

49 <http://wiki.coop-tic.eu/wikis/MutuLocaux/wakka.php?wiki=PagePrincipale>, consulté le 27/8/17

50 Entretien du 6/7/17

Enfin, bien sûr, la CAE Coodyssée est basée sur les principes coopératifs entre entrepreneurs-salariés et équipe d'appui même si « *la coopération ne se décrète pas* »⁵¹. Elle projette une coopération avec la CAE du département limitrophe des Alpes de haute Provence (04), Mosaïque, pour la mise en place d'une structure non assujettie à la TVA (taxe sur la valeur ajoutée) pour les formateurs.

b) Les conditions essentielles de la coopération

Interrogés sur les conditions essentielles de la coopération, voici ce que les porteurs de projet interviewés ont répondu.

En premier lieu, une bonne **interconnaissance** entre les personnes, les structures partenaires est nécessaire pour pouvoir avoir des objectifs et valeurs partagés, un langage commun, « *aller chercher les ressources cachées au sein des structures, comme par exemple, les compétences en jeu numérique et réseaux sociaux d'un salarié de Ludambule*⁵². *Aller au-delà de ce que l'on croit connaître est générateur de coopération* »⁵³. L'interconnaissance passe par l'organisation de rencontres physiques (par exemple le forum annuel de l'UDESS) accompagnées d'outils numériques de type wiki pour prolonger les échanges (par exemple, annuaire cartographié, « bons plans » sur les appels à projet, etc.). Cette mise en réseau peut également être amplifiée par le croisement des conseils d'administration des différentes associations (« *les bénévoles qui sont dans plusieurs CA, ça crée des liens inter structures!* »).

Pour la gérante de Coodyssée, l'interconnaissance naît également du faire ensemble : « *C'est dans l'action qu'on apprend à se connaître et qu'on voit si on a des valeurs communes* ».

Cette interconnaissance produit une qualité de la relation, de la bienveillance, de la **confiance** entre les acteurs qu'il est nécessaire de formaliser dans un **engagement** (de type charte ou autre).

Une autre condition essentielle pour mener à bien une coopération est une bonne **communication** facilitant la circulation de l'information. Pour cela, il convient de maîtriser les différents outils (plateforme wiki, etc.) : « *Sans information, point de coopération!* »

La **posture** est également importante (« *avoir de l'attention plus que de l'intention* ») pour rester agile et pouvoir s'adapter aux évolutions. Cette question de posture, introduite par la directrice du CdR, est complétée par le directeur artistique de l'ECC évoquant comme condition « *Que chaque acteur reconnaisse l'incomplétude de l'être et le besoin de complémentarité* ». Nous rejoignons ici

51 Entretien du 28/6/17

52 Ludothèque itinérante associative gapençaise

53 Entretien avec MI du 20/7/17

Callon et alii (2014, p. 208) à propos de la constitution des collectifs : « Il faut que chaque groupe (émergent ou établi) admette que sa propre identité est négociable, et que la composition du collectif passe par des compromis et des ajustements avec les autres identités présentes ».

La question de l'**animation** de la coopération par un animateur moteur ou bien par plusieurs personnes avec un partage des rôles au sein du réseau est également primordiale. Pour la majorité des acteurs, un référent coopération est indispensable pour assurer la coordination des actions, l'ingénierie et la mise en réseau.

Vient enfin le besoin de **visibilité financière** pour pouvoir s'engager dans le temps long de la coopération.

C'est ainsi que nous relevons le rôle d'intermédiation essentiel des acteurs institutionnels dans la coordination du territoire, dans la traduction des divers intérêts vers des points de convergence. Ces acteurs institutionnels peuvent être publics ((Pays, Région, Préfecture, EPCI, etc.) ou privés (UDESS). Ils favorisent la rencontre, la mise en réseau, la production de confiance, l'agglomération de compétences complémentaires. Cette mise en musique du territoire favorise le développement d'une ESS transversale, inscrite dans la régulation socio-économique locale. Le programme LEADER se voudrait exemplaire en ce qu'il contribue à mettre en place une gouvernance multilatérale locale (entre acteurs publics, ESS et acteurs privés) et offre des opportunités pour développer des projets d'ESS innovants et des projets de coopération. Bien sûr, des marges de progrès demeurent tant pour les acteurs publics que pour les acteurs de l'ESS. Du côté public, une meilleure reconnaissance de la contribution des acteurs de l'ESS au développement territorial, un renforcement de l'accompagnement de l'ESS ainsi qu'une invitation à participer de manière effective à la construction des politiques publiques locales seraient de bon augure. Les acteurs locaux de l'ESS sont invités quant à eux à aller vers davantage de coopération, à renforcer leurs liens avec les collectivités locales (EPCI) et mieux valoriser leur ancrage et les ressources créées.

Au terme de cette partie, nous sommes en mesure de dire que les entreprises d'ESS sur le Pays gapeçais contribuent au développement du territoire de plusieurs manières. Tout d'abord, par la création d'emplois et de ressources économiques directes et indirectes (valeur ajoutée, dépenses locales, contribution aux finances publiques, coûts évités, etc.). Ensuite, par une production importante d'utilité sociale, facteur de cohésion sur le territoire et génératrice de « bien vivre ensemble ». Les entreprises de l'ESS, déjà fortement ancrées localement, utilisent et transforment les multiples ressources territoriales pour en créer de nouvelles ou renforcer celles qui existent déjà. Cette utilité sociale se traduit, entre autres, par la création de lien social, la création de nouveaux services, la valorisation du patrimoine ou encore la contribution à la transformation sociale. Ceci contribue à augmenter le capital socio-territorial du Pays gapeçais, input majeur dans la production d'innovations. Ainsi, les acteurs de l'ESS contribuent à faire du Pays gapeçais un territoire créatif dans le cadre d'une innovation plurielle. Tout ceci est favorisé par des actions d'intermédiation de la part d'acteurs institutionnels, publics et privés. Par leurs actions de coordination, de mise en réseau, d'incitation à la coopération, ils contribuent au développement d'une ESS transversale, encadrée dans le tissu local et inscrite dans la régulation socio-économique du territoire. Du point de vue de la gouvernance locale, les acteurs de l'ESS sont encore assez peu associés à la construction des politiques publiques, si ce n'est dans le cadre du dispositif LEADER. Ce programme européen se voudrait exemplaire en ce qu'il contribue à mettre en place une gouvernance locale multilatérale entre acteurs publics, ESS et acteurs privés. De plus, il offre des opportunités pour développer des projets d'ESS innovants et des projets de coopération dans un contexte de raréfaction des financements publics. Cependant, des marges de progrès demeurent tant pour les acteurs publics que pour les acteurs de l'ESS. Ainsi, une meilleure reconnaissance de la contribution des acteurs de l'ESS au développement territorial, un renforcement du soutien à l'ESS ainsi qu'une invitation à participer de manière effective à la construction des politiques publiques locales seraient constructifs. Les acteurs locaux de l'ESS quant à eux sont invités à aller vers davantage de coopération, à renforcer leurs liens avec les collectivités locales (EPCI) tout comme avec les acteurs privés et à améliorer leur communication et la valorisation de leurs actions. Torre confirme nos résultats en écrivant : « Les proximités organisées restent souvent à construire, qu'il s'agisse de la mise en réseau des acteurs, de l'élaboration d'un langage commun ou de projets d'aménagement concerté. » (in Glon, Pecqueur et alii, 2016).

CONCLUSION

Les ressorts du développement territorial semblent fonctionner sur ce territoire rural de montagne, attractif, et caractérisé par une forte économie présentielle liée au tourisme et aux services. L'ESS y est un élément moteur et en fait un territoire dynamique et innovant. En effet, en conjuguant une approche par les proximités, géographiques, organisationnelles et institutionnelles, et une approche réseau, nous découvrons l'importance des relations et de la réciprocité dans l'activation des ressources spécifiques du territoire. A ceci s'ajoute le besoin de reconnaissance, de coordination et de coopération pour susciter l'encastrement, la créativité et l'innovation. Les entreprises de l'ESS y jouent un rôle important dans la régulation socio-économique de par leurs fonctions d'employeur, de production de biens et de services mais également d'une forte utilité sociale. Cette utilité sociale est à son tour génératrice de capital socio-territorial sur le Pays gapençais, ce qui favorise une innovation plurielle.

L'intermédiation institutionnelle territoriale joue un rôle clé dans ce développement, rôle-clé qui pourrait être encore renforcé. En effet, des acteurs institutionnels tels le Pays gapençais ou l'UDESS favorisent la coordination, la mise en réseau, la confiance, la coopération et articulent ainsi les intérêts individuels avec l'intérêt général. Cependant, en dehors du dispositif LEADER, peu de place est faite à une véritable co-construction des politiques publiques locales entre acteurs publics, acteurs de l'ESS et entreprises privées. Ainsi, une meilleure reconnaissance de la contribution des acteurs de l'ESS au développement territorial, un renforcement du soutien à l'ESS et une invitation à participer de manière effective à la construction des politiques publiques locales pourraient contribuer à l'instauration d'une gouvernance territoriale renouvelée propice au travail en réseau et à la création de sens et de richesses. De leur côté, les acteurs locaux de l'ESS sont invités à aller vers davantage de coopération, à mieux valoriser leur ancrage et les ressources créées ainsi qu'à renforcer leurs liens avec les collectivités locales (EPCI) tout comme avec les acteurs privés. Il nous semble que c'est ainsi que le territoire ferait réellement réseau et pourrait prétendre à la construction d'un « bien commun territorial » (Ségas *in* Itçaina et alii, 2007, p.248) dans lequel les ressources relationnelles seraient érigées au rang de biens publics locaux (Courlet et al., 2013).

BIBLIOGRAPHIE

- Akrich M., Callon M., Latour B., 2006, *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*, Presses des Mines, Paris, Coll. Sciences sociales
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y-F., 2007, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations : 3ème édition augmentée*, Édition Seuil
- Angeon V., Caron P. et Lardon S., 2006, *Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ?*, Développement durable et territoires, Dossier 7/2006
- Artis A., Demoustier D., Puissant E., 2009, *Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparées*, RECMA n°314, p.18-31
- Callon M., 2006, *Sociologie de l'acteur réseau*, in *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*, Paris, Presse des Mines
- Callon M., Lascoumes P. & Barthe Y., 2014, *Agir dans un monde incertain*, Éditions du Seuil
- Centre de Ressources des Hauts pays alpins, 2016, Rapport de gestion et d'activités
- Chevalier P., 2012, *Le transfert du modèle européen LEADER : entre diffusion des normes et durcissement réglementaire*, Revue d'études comparatives Est-Ouest, 43-3
- Chevalier P., Dedeire M., 2014, *Application du programme leader selon les principes de base du développement local*, Économie rurale, 342, Juillet-août 2014
- Colletis G., Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., 2005, *ESS, territoires et proximité*, RECMA n° 296
- Colletis G., Courlet C., Pecqueur B., 1992, *Industrie et territoire, les systèmes productifs localisés*, Actes du colloque, Grenoble, 21-22 octobre
- Colletis G., Pecqueur B., 1993, *Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives*, Revue d'économie régionale et urbaine n°3, p. 489-508
- Colletis G., Pecqueur B., 2005, *Révélation de ressources spécifiques et coordination située*, Economie et institutions, 6-7
- Codyssée, Rapport d'exécution 2016 et Projet 2017
- Courlet C., Pecqueur B., 2013, *L'économie territoriale*, Presses Universitaires de Grenoble
- CRESS PACA, 2011, *L'ESS, Panorama & enjeux en PACA*
- CRESS PACA / LEST-CNRS AMU, 2015, *Guide de l'innovation sociale*, Les cahiers de l'Observatoire régional de l'ESS n°2
- Dejours C., 1993, *Coopération et construction de l'identité en situation de travail*, Futur antérieur 16(2)
- Demoustier D., 2006, *L'ESS et le développement local*, in *Les Dynamiques de l'ESS*, Ed. La Découverte, Coll. Recherches, p. 115-132
- Demoustier D. et Richez-Battesti N., 2010, *Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire*, Géographie, économie, société 2010/1 (Vol.12), p. 5-14
- Demoustier D., 2010, *Économie sociale et solidaire et régulation territoriale : Etude sur 4 zones d'emploi en Rhône-Alpes*, Géographie, économie, société 2010/1 (Vol.12), p.89-109

Eme B., 2006, *La question de l'autonomie de l'économie sociale et solidaire par rapport à la sphère publique*, in Les Dynamiques de l'ESS, Ed. La Découverte, Coll. Recherches, p. 171-203

Espace Culturel de Chaillol, 2017, Brochure du Festival de Chaillol

Gilly JP. Et Torre A., 2000, *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, coll. Emploi, industrie et territoire

Glou E., Pecqueur B. et alii, 2016, *Au cœur des territoires créatifs - Proximités et ressources territoriales*, Presses Universitaires de Rennes

Gumuchian H., Pecqueur B., 2007, *La ressource territoriale*, Editions Economica

Hillier J., Moulaert F., Nussbaumer J., 2004, *Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial*, Géographie, économie, société 2004/2 (Vol.6), p.129-152

Itçaina X., Palard J., Segas S., 2007, *Régimes territoriaux et développement économique*, Presses Universitaires de Rennes, Coll. Espace et territoires

La Juncha, Rapport d'activité 2016

Lamara H., 2009, *Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales*, Développement durable et territoires, Varia (2004-2010)

Leloup F., Moyart L., Pecqueur B., 2005, *La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?*, Géographie, économie, société 2005/4 (Vol.7), p. 321-332

LESCOP, *Étude qualitative et économique sur les résultats et le développement des coopératives d'activité et d'emploi 2015-2016 : synthèse du rapport final*

Levesque B., 2007, *Économie plurielle et développement territorial dans la perspective du développement durable : éléments théoriques de sociologie économique et de socio-économie*, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

Matray M., Poisat J., 2013, *Les pôles de coordination de l'économie sociale et solidaire dans un territoire au service de l'innovation sociale et de l'émergence de nouveaux projets : deux exemples dans le Roannais*, 4th CIRIEC International Research Conference on Social Economy, Anvers, 24-26 octobre

Observatoire national de l'ESS, 2015, *Panorama de l'ESS en France*, CNCRESS

Observatoire national de l'ESS, 2017, *Atlas commenté de l'ESS*, CNCRESS, Juris Associations

Observatoire régional de l'ESS, 2015, *Panorama de l'ESS en PACA*, CRESS PACA

Observatoire régional de l'ESS, 2015, *L'ESS dans les Hautes Alpes en 2015*, CRESS PACA

Parodi M., 2005, *ESS et développement local*, RECMA n°296, p. 26-41

Pays gapençais, 2014, Dossier de candidature LEADER 2014-2020 (Blezat Consulting & Argos)

Pays gapençais, 2015, Rapport d'évaluation finale de la mise en œuvre du programme LEADER 2007-2013 (RCT)

Pecqueur B., 2006, *Le tournant territorial de l'économie globale*, Espaces et sociétés /1, n°124-125, p. 17-32

Pecqueur B., Zimmermann JB., 2004, *Économies de proximité*, Hermès Lavoisier

Pecqueur B., Itçaina X., 2012, *Économie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ?* RECMA n°325, p.48-64

Réseau Rural PACA, 2014, *Guide pour la valorisation des ressources locales par et pour les territoires ruraux*

Richez-Battesti N., 2016, *Économie sociale et solidaire, innovations sociales et territoires : entre territorialisation et encastrement, Une mise en perspective à partir de six études de cas*, Annales d'Économie Méditerranéenne, Nov., n°4, « Solidarités et innovations », p. 44-60

Torre A., 2015, *Théorie du développement territorial*, Géographie, Économie, Société 17

SITOGRAPHIE

<http://www.cnrtl.fr/definition/> , consulté le 29/7/17

<http://www.pays-gapençais.com/leader/graines-innovation-terres-projets-2014-2020>, consulté le 2/7/17

<http://www.cget.gouv.fr/ruralites/poles-dexcellence-rurale>, consulté le 2/7/17

<http://www.lelabo-ess.org/+ptce+.html> , consulté le 10/6/17

<http://www.udess05.org/udess-05/statuts/> , consulté le 2/7/17

<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2060>, consulté le 5/7/17

<http://www.echanges-paysans.fr/> , consulté le 21/06/17

<http://www.festivaldechailloil.com/lespace-culturel-de-chailloil/> , consulté le 24/6/17

<http://www.coodyssee.fr/>, consulté le 27/6/17

<http://www.centre-de-ressources.fr/> , consulté le 5/7/17

<http://www.lajuncha.fr/>, consulté le 5/7/17

<http://www.mobilidees.org/>, consulté le 10/7/17

<http://atout-france.fr/publications/special-economie-du-velo-etude-complete>, consulté le 20/8/17

<http://wiki.coop-tic.eu/wikis/MutuLocaux/wakka.php?wiki=PagePrincipale>, consulté le 27/8/17

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	10
PREMIÈRE PARTIE : ÉTUDE DU CONTEXTE.....	13
I.1 Présentation du territoire : le Pays gapençais	13
A. Un territoire de projet	13
B. Périmètre et dynamique d'acteurs.....	15
a) Le périmètre du Pays gapençais au 01/01/2017	15
b) Les dynamiques d'acteurs à l'œuvre	17
C. Diagnostic partagé et analyse FFOM (Forces Faiblesses Opportunités Menaces) du territoire	18
a) Un territoire résidentiel attractif, restant soumis aux anciens phénomènes d'exode rural.....	19
b) Un îlot d'attractivité entre les Alpes et la Provence mais des déséquilibres internes.....	19
c) Un territoire fortement polarisé avec des nécessités d'équilibre.....	20
d) Positionnement et développement économique : une économie présentielle, des emplois polarisés, des spécificités territoriales.....	21
D. Focus sur le poids de l'Économie Sociale et Solidaire.....	23
I.2 Présentation du programme LEADER	27
A. Caractéristiques générales	27
B. Le périmètre du GAL LEADER gapençais	29
C. La stratégie locale de développement 2014-2020	30
DEUXIÈME PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE	33
II.1 Grille de lecture théorique.....	33
A. L'économie des proximités : Le territoire comme construit social.....	34
a) Définitions.....	34
b) Le territoire, producteur de ressources spécifiques.....	35
c) La notion de développement territorial.....	39
d) Le territoire comme dispositif d'innovation.....	41
e) Un construit social à coordonner.....	43
f) Coordination & confiance comme base de la coopération.....	44

B. La sociologie de la traduction en appui au besoin de coordination	45
a) Éléments théoriques et définitions.....	45
b) Les étapes de la traduction dans l'élaboration des réseaux.....	46
c) Une méthodologie facilitant l'action dans un monde incertain ?.....	48
d) La traduction dans l'économie des proximités : rôle de la médiation institutionnelle.....	49
e) De la médiation à la gouvernance territoriale.....	50
f) Le double rôle territorial de l'ESS.....	51
II. 2 Méthodologie de recherche	53
A. Éléments de méthode	53
B. Présentation succincte des 6 cas d'étude	55
a) Le Centre de ressources des Hauts pays alpins	55
b) L'Espace Culturel de Chaillol	55
c) Mobil'Idées.....	56
d) Coodyssée.....	56
e) La Juncha.....	57
f) Échanges Paysans Hautes-Alpes.....	57
TROISIÈME PARTIE : OBSERVATIONS ET RÉSULTATS	59
III. 1 Les richesses économiques créées.....	60
A. Les retombées économiques directes : emploi et valeur ajoutée.....	60
B. Les retombées économiques indirectes.....	63
III.2 Le territoire comme base de l'activité : ancrage & ressources.....	64
A. L'ancrage territorial.....	64
B. Les ressources en présence	67
a) Les ressources liées au caractère rural et montagnard du territoire	68
b) Les ressources liées à la culture et à l'histoire.....	69
c) Les ressources liées à l'attractivité du territoire.....	70
d) Les ressources liées à la proximité organisationnelle.....	70
e) Les ressources liées à la proximité institutionnelle	71
C. Les ressources spécifiques créées : l'utilité sociale.....	72
a) La création de lien social.....	73
b) La mise en réseau.....	74
c) La construction collective de besoins.....	75

d) La création de nouveaux services à la personne ou à la collectivité.....	75
e) La valorisation du patrimoine local, le développement culturel.....	77
f) La création d'emplois non délocalisables et la dynamisation du marché du travail local.....	77
g) La contribution à la transformation sociale	78
D. Un territoire et des ressources propices à l'innovation.....	80
III. 3 La mise en musique du territoire.....	83
A. Le rôle des traducteurs dans la révélation des ressources	83
B. La participation des acteurs ESS à la régulation territoriale	86
C. Quelle participation dans la gouvernance territoriale ?	87
D. Les effets leviers du programme LEADER affaiblis par le Nouveau Management Public.....	89
a) Une démarche locale appréciée	89
b) Mais des injonctions paradoxales qui en diminuent les effets.....	90
E. Favoriser la coopération	91
a) Les différentes échelles sur le Pays gapençais.....	92
b) Les conditions essentielles de la coopération.....	93
CONCLUSION.....	96
BIBLIOGRAPHIE	97

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 – Carte du Pays gapençais au 01/01/2017	15
Figure 2 – Indicateurs contextuels du territoire	16
Figure 3 – Evolution de la population entre 1975 et 2011	19
Figure 4 – Les pôles d'équilibre	20
Figure 5 – Les principales filières économiques du territoire.....	21
Figure 6 - Analyse FFOM du territoire	22
Figure 7 – Le poids de l'ESS dans le Pays gapençais en 2015	24
Figure 8 – Volumes et parts de l'emploi de l'ESS dans les départements.....	26
Figure 9 - Les principes généraux LEADER	28
Figure 10 - Périmètre du GAL LEADER Pays gapençais	29
Figure 11 – Axes stratégiques du GAL LEADER Pays gapençais 2014-2020.....	30
Figure 12 – Radar partagé de l'innovation sociale.....	42
Figure 13 – Récapitulatif des entretiens réalisés	54
Figure 14 – Présentation succincte des 6 initiatives étudiées	58
Figure 15 – Éléments quantitatifs et qualitatifs des 6 initiatives étudiées.....	62
Figure 16 - L'outil de travail de l'Espace Culturel de Chaillol.....	66
Figure 17 - L'outil de travail d'Échanges Paysans 05	67
Figure 18 – De l'utilité sociale de la Juncha	72

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 – Grille d’entretien des initiatives d’ESS

Annexe 2 – Grille d’entretien de l’UDESS 05

Annexe 3 – Grille d’entretien de la Région PACA

Annexe 4 – Exemple de retranscription d’un entretien

Annexe 5 - Utilitotest

Annexe 1 : Grille d'entretien des acteurs de l'ESS

Intro : Présentation du sujet de mémoire

- **Le projet, son émergence et le potentiel d'innovation**

- Quel projet associatif/coopératif ?
- Quand et comment le projet est-il né ?
- Quelles activités ?
- Quelles innovations ?
- Quels points forts ? Quels facteurs de réussite ? Fragilités ? Besoins ?

- **Les parties prenantes et leur mode d'association**

- Quel statut ? Combien de membres ? d'adhérents ?
- Quelles sont les différentes parties prenantes ? Comment sont-elles associées ?
- Gouvernance ? Composition CA ?

- **Le territoire d'action / ancrage territorial**

- Quel est votre territoire d'action ?
- Comment qualifieriez-vous votre rapport au territoire du Pays gapençais ?
- Quels sont les atouts du territoire PG ? en faveur du développement de l'ESS ?
- Que vous apporte le territoire ?
- Quelles sont vos rapports avec les institutions du territoire ?

- **Les richesses produites, l'utilité sociale**

- Qu'apportez-vous au territoire ? Quelles richesses pensez-vous produire ? Comment ?
- Création d'emplois ? Valeur ajoutée ?
- Richesses spécifiques ? Immatérielles ?
- Quelle utilité sociale ?

- **Les enjeux dont la coopération et la gouvernance locale**

- Parlez-moi de vos expériences de coopération... sur le territoire ? en dehors du territoire ? Perspectives ?
- Pour vous, quelles sont les conditions essentielles de la coopération ?
- D'après vous comment favoriser la coopération ?
- Participez-vous à des institutions publiques ? Lesquelles ? Qu'y faites-vous ?
- Quelle est votre perception de votre rôle dans la production des politiques publiques ?
- Pour vous, quels sont les avantages et les inconvénients du dispositif LEADER ?
- Quels sont vos enjeux à venir ?

Joker :

- L'animation territoriale vous semble-t-elle utile ? Quels seraient les besoins en termes d'animation, de gouvernance, de régulation ?

Annexe 2 : Grille d'entretien avec l'UDESS 05

- Présentation du sujet de mémoire, du territoire et des expériences étudiées
- Présentation de l'UDESS :
 - Date de création ?
 - Activités/missions ?
 - Nombre d'adhérents ?
- Commentaires des chiffres de l'ESS sur le territoire :
 - Type de structures ? Secteurs d'activités ? Liste ?
- Innovations ?
- Fragilités ? Besoins ? Enjeux actuels ?
- D'après vous, quels sont les atouts du territoire pour le développement de l'ESS ?
- Points forts et opportunités de l'ESS sur le territoire ?
- Quelles richesses produit l'ESS sur le territoire ?
- Quelle coordination des acteurs ? Quel rôle joue l'UDESS ?
- Quelles sont vos relations avec les pouvoirs publics ? Voyez-vous une évolution ?
- Quelle est votre perception de votre rôle dans la production des politiques publiques ?
- Quels enjeux autour de Leader ?

Annexe 3 : Grille d'entretien avec une référente LEADER à la Région PACA

- Présentation du sujet de mémoire, du territoire et des expériences étudiées
- Présentation de votre parcours et fonction à la Région
- Quelles différences voyez-vous entre les 2 générations de programme LEADER ?
- Quelles évolutions ?
- Quels impacts sur les territoires en termes de développement, de gouvernance, etc. ?
- Pensez-vous que Leader renforce réellement la capacité d'initiative des acteurs locaux ?
Comment ?
- Les acteurs locaux ont-ils toujours une réelle capacité d'initiative ? ou au contraire, Leader ne devient-il pas une simple politique territorialisée c'est-à-dire une forme de régulation territoriale mise en œuvre par l'Etat et les Régions ?
- Est-ce en accord avec le développement rural endogène prôné par l'UE ?
- D'après vous, quels sont les leviers de développement d'un territoire ?
- Les freins ? Est-ce que le poids des contraintes administratives constitue un frein pour les dynamiques d'un territoire de projet ?
- Question des logiques contradictoires et de la diffusion de nouvelles normes parfois très contraignantes => Quelles sont ces nouvelles normes ?

Annexe 4 : Exemple de retranscription d'un entretien

Entretien avec l'association Mobil'Idées – 20/07/17

Personnes interviewées:

Nicolas Geiger, administrateur et co-fondateur

Simon Vitorge, salarié et co-fondateur

• Le projet, son émergence et le potentiel d'innovation

- Quel projet associatif/coopératif ? cf. site Internet
- Quand et comment le projet est-il né ?

Fusion de 2 envies : un groupe de gens qui voulait faire qqchse autour du covoiturage et un groupe autour du vélo, notamment poussé par la chargée de mission Mobilité de la Ville de Gap : « Nous mairie, on n'a pas d'interlocuteur société civile pour parler vélo... » Il se trouve qu'on se connaissait un peu tous et, au lieu de faire 2 trucs différents, on a lancé une initiative commune autour de « + de vélo, moins d'auto » = entrée générale.

Au fil des ans, Mobil'idées s'est un peu spécialisée autour du vélo mais à la base, il n'y avait pas que ça. D'ailleurs, la 1ère action = covoiturage et auto-stop. C'était en 2007 = 1ère réflexion. **Création de l'asso en mars 2008.**

Historique : Bien fonctionné pdt 2 ans (1ères sollicitations Foire bio...), petit creux avec le départ de certains, pas bcp de renouvellement et moi je suis parti en voyage en 2010. On s'apprêtait à mettre l'asso en sommeil. AG, 7-8 personnes arrivent, sorties du chapeau de nulle part, pas de sommeil, nous on reprend! (1^{er} cap) Avec notamment Simon qui venait d'arriver à Gap (stage à 05 voyageurs, avait rencontré un p'tit vélo dans la tête à Grenoble, avait envie de poser son sac et s'investir dans le milieu associatif. Nico, que je connaissais de vue, m'a dit si il y a un atelier vélo à Gap... en même temps je croise d'autres potes, à fond sur le recyclage et le réemploi... tout ce petit groupe on a dit OK on reprend et on va plus s'orienter sur le vélo. On a décidé de mettre le covoiturage, la Mairie avait pris le relais : objectif réussi : **parti d'une initiative citoyenne et repris par une collectivité.** 0 financement à l'époque. => Bourse aux vélos, essayer d'être un peu plus visible. Hébergé par le LAP, cherché local, location garage à rue Carnot + 1^{er} festiv'idées . Tjrs en lien avec caroline (mairie) qui voulait faire qqchse sur la fête du vélo avec un peu de moyens financiers mais 0 moyens humains. « Ça vous dit pas de faire qqchse pour la fête du vélo ? OK on fait un festival ! » On s'est lancé avec 0 € mais grosse énergie => 1^{er} festiv'idées en 2011.

Soutien Mairie : 2000 € depuis...

Ouverture 2 fois/mois du local. Puis les centres sociaux, surtout un animateur dynamique : « ça serait chouette de bosser avec vous à l'année ! » mais que bénévoles, pas possible. La mairie disait peut être possibilité de financement avec politique de la ville => Peut être moyen de se professionnaliser ? Gros questionnement : RLA sur la professionnalisation et la gestion, structuration financière... 1 an de réflexion – 1ère embauche en 2012 – un autre puis Romain- objectif : avoir une permanence + régulière et travailler avec les centres sociaux.

On est tombé sur la bonne personne car conditions difficiles... demande de financement à Fondation de France pour le fonctionnement (« Initiatives solidaires et création d'emploi »). CDI en 2013 (FdF : 2* 20.000€ 2013 et 2014) = 2ème cap. + Changement de local

Développement, de + en plus d'évènements...

2012 : Participent aux rencontres nationales de l'heureux cyclage (réseau national des ateliers participatifs de réparation vélo). On s'est rendu compte que les problématiques et notre réflexion sur la gestion, la gouvernance (par les bénévoles)... on n'était pas ridicule (entre l'épuisement des bénévoles et le gros développement) + réflexion territoire rural ! Lien entre l'urbain et le rural = important !

+ Adhésion à la FUB (fédération des usagers de la bicyclette)

- Quelles activités ? 3 pôles

- Atelier réparation participatif (dans les murs et hors les murs)
- Travail avec les centres sociaux autour du vélo (réparation et organisation séjours vélo)
- Événementiel (organisation ou participation ; prestations) / communication/sensibilisation

- Lobbying : Cet axe nous permet de garder le lien avec l'ensemble de la mobilité, pas que vélo (les alternatives à l'usage individuel de sa voiture) = lobbydoyer

- **Quelles innovations majeures?**

- un évènement annuel lisible (Festivités) à l'échelle du gapençais
- un service à la population (atelier vélo) : grosse fréquentation régulière, intéressant aussi pour l'accès aux vélos d'occasion

- Rôle d'impulsion (ex : covoiturage)

- En interne, innovation organisationnelle sur la gouvernance

- Un lieu ouvert où on accepte tout le monde, vraie diversité dans les adhérents (hommes/femmes ; CSP ; âges)

- **Quels points forts ? Quels facteurs de réussite ? Fragilités ? Besoins ?**

- Echec relatif sur le covoiturage quand repris par ville et département

- Echec : relations difficiles avec la mairie : au début petits jeunes farfelus, puis rigolos qui font du vélo, ensuite professionnalisation, jeunes chiants, aujourd'hui : responsables mais on les dérange trop : nous invite pas aux réunions de concertation, notamment sur sécurité routière, où on aurait des choses intéressantes à dire... (pb : on n'oblige pas les gens à mettre leur casque, alors que pas de loi...) Comme on est adhérent à la FUB, ils ne veulent pas de nous dans les réunions... = reconnaissance partielle par les pouvoirs publics, manque de dialogue, peu de rencontres avec les élus ou techniciens : ça nous manque !

- **Points forts** : augmentation régulière des adhésions, toujours plus de vélos à Gap : impact direct par accessibilité des vélos + indirect : on montre aux pouvoirs publics qu'il y a une attente de la population sur le vélo => construction de pistes cyclables (notamment mairie de Gap)

- Image dynamique, conviviale

- Gros vivier de bénévoles mais difficile à animer et pérenniser dans le temps parmi les adhérents : savoir les accueillir, les intéresser... pas que des consommateurs de service

- Diversité des compétences au sein de MI: bricolage, ingénierie aussi bien chez les bénévoles que les salariés ...ça nous permet de pouvoir discuter avec tout le monde = réseau, partenariats (on fait rarement des choses tout seul...),

ex : Nico et moi : services + ESS + tourisme pour monter dossiers de sub = gros réseau...

- Remise en question habituelle / auto-critique-

AG 2016 : presque plus d'administrateurs, sonnette d'alarme- bcp de bénévoles mais personne ne voulait s'impliquer dans la direction

On a tout reposé l'ensemble des missions bénévoles nécessaires pour le fonctionnement : en gouvernance collégiale, commissions thématiques, etc.

Chantier gouvernance jamais fini, prendre du recul- mouvement perpétuel

Maintenant, bcp plus de monde engagé de façon régulière mais pb de coordination, trouver la cohérence, de circulation de l'info, + de transversalité...

• **Les parties prenantes et leur mode d'association**

- **Quel statut ? Combien de membres ? d'adhérents ?**

350 adhérents ; 50 de plus chaque année, sachant qu'une centaine ne renouvelle pas d'année en année.

- **Quelles sont les différentes parties prenantes ? Comment sont-elles associées ?**

Usagers bicyclette particuliers (personnes physiques), autres pas formalisés. Adhésion structure existe mais peu utilisée (soutien au projet associatif de MI). Ex : Guigui bike (VAE), CAO de Gap, SESSAD

Magasins difficiles, on n'est pas trop proactif... (ancien pb de la concurrence déloyale, au contraire ! Plus de réparation de vélo, plus de vélos...) Aujourd'hui, 4 magasins ont le réflexe de nous appeler pour leur surplus de pièces mais aucun n'est jamais venu à l'atelier pour voir comment ça se passe. Idée en tête (petit déj...). Cette année, 1ère année qu'ils participent à la bourse aux vélos : magasins contents car ils ont vendu des vélos... Eux nous envoient des gens aussi (vieux vélos à réparer). Partenariats à creuser...

- **Gouvernance ? Composition CA ?**

Rôle de coordinateur « tour de contrôle » = Simon, a le + d'info (90%), l'aiguilleur de l'info

7 commissions, très peu de hiérarchie – cf. document Processus de prise de décision – « Grosse commission mensuelle : valide les décisions importantes ou transversales ; principe du consentement : pas de veto ? - tous les adhérents peuvent venir aux grosses commissions et prendre part aux décisions.

CA = 6 membres

Mailing list par commission (entre 2 et 10 personnes/commission) – débat au sein des commissions pas dans la grosse commission.

Aujourd'hui, gros transfert de pouvoir des bénévoles vers les salariés. Notre rôle : dynamiser et mobiliser les bénévoles. Force des salariés dans la présentation des décisions à prendre -

Pb dans le transfert de l'information, notamment vers les nouveaux adhérents : comment vraiment appliquer le système de transparence que nous désirons ? Petite tendance à commencer des projets sans les finir... Commission gouvernance et mobilisation bénévoles

3 piliers structurent l'info à MI :

- l'accueil des nouveaux adhérents

- le wiki collaboratif pour les adhérents, accessibles depuis le site Internet (toutes les infos...)

- Simon, l'aiguilleur et le contrôleur de l'info

Dans un monde idéal, système efficace

Commission Lobbydoyer : dynamique l'an dernier mais cette année, plus trop d'actifs => diagnostic, train

Maintenant, on se repose bcp sur les salariés : plein de projets émanent des bénévoles qui ne vont pas jusqu'au bout parce que pas le temps...

Côté frustrant et fonction exploratoire de MI : plein d'idées, les vraies bonnes idées sont celles qui vont au bout ! Il faut accepter que pas toutes les idées vont au bout, c'est pas pour autant que la structure va mal ou qu'elle est en danger...

On n'avait pas anticipé l'arrêt des subventions de la FdF pour le poste de Romain : passé bcp de temps à chercher des financements pour son poste (année horrible), transfert pouvoir à partir de ce moment-là (fin 2015).

- **Le territoire d'action / ancrage territorial**

- **Quel est votre territoire d'action ?**

Association gapençaise à rayonnement départemental. Siège et atelier = Gap donc majorité de l'activité. Hors les murs surtout l'été et dans tout le département.

Adhérents : 60 % sur Gap. Sphère d'influence = Pays gapençais

On a conscience de cette proximité – Notre but n'est pas d'irriguer toutes les HA. La mission de Simon depuis 1 an et demi : essaimage de MI – **Accompagner l'émergence d'ateliers vélos en proximité sur d'autres territoires** (Briançon, Guillestre opérationnels, Barret s/Méouge, prochaines villes : Embrun, Veynes, Champsaur...)

- **Lien entre parties prenantes et territoire dans le sens où ce sont des structures avec lesquelles on travaille qui impactent MI et réciproquement (= réciprocité), et le but à terme c'est d'avoir un maillage cohérent d'ateliers vélo et d'initiatives autour de la mobilité sur les territoires** sans que ce soit forcément MI. Les gens qui s'impliquent dans MI c'est que c'est une **relation de proximité, de leur territoire de vie.** => Accompagner les initiatives équivalentes sur les territoires

Après la phase accompagnement création, idée d'**avoir un réseau et de travailler en réseau.**

Briançon : atelier né en 2013 Cyclonique puis sommeil. Atelier collé à un café associatif, intérêt pour vélo.

Simon y va pour présenter dynamique MI => relance

Guillestre : collectif de potes à nous qui aiment le vélo + 2 personnes arrivent sur le territoire venant de Lille où elles bossaient sur des ateliers vélo. Simon : mise en lien des personnes, ...

Tu peux pas délocaliser une dynamique et nous, on n'a aucune envie de gérer des trucs qui ne sont pas sur notre territoire... collectif... arrivée de réfugiés, élan de solidarité, besoin de vélos, nous on leur a donné les outils, les pièces ... atelier est en phase de structuration!

Barret s/ Méouge (Ecoloc): 2 personnes créent leur atelier dont un ancien de l'atelier de marseille, maintenant moteur sur le réseau

=> le dynamisme est différent quand tu as des salariés ou des bénévoles. Pour l'instant, pas encore de maillage - réflexion sur les outils : circulation de l'info, du matériel... Tentative de vendre des prestations au nom du réseau des ateliers.

Prochain = Juncha ?

Territoire – dans la proximité : ça n’a pas de sens de vouloir s’impliquer dans de grosses structures à des échelons territoriaux très importants. Mais on veut des ateliers un peu partout et on est prêt à accompagner les gens là-dessus = « Penser global, agir local »

- **Comment qualifieriez-vous votre rapport au territoire du Pays gapençais ?**

On arrive à toucher bcp de personnes de tout le territoire, des gens humains en fait mais par contre on n’arrive pas du tout à entrer dans les instances territoriales. On a un effet qui peut être très structurant pour le territoire : les gens lâchent un peu leur voiture, conscientisation, témoignages pour améliorer... mais pour l’instant ça reste juste à l’échelle de MI. On n’arrive pas à trouver les bons interlocuteurs qui vont avoir un peu de pouvoir décisionnel au niveau des politiques territoriales. Un peu désabusés du fonctionnement politique dans le 05 et on a du mal à cibler les bonnes personnes.

Dans le tryptique des acteurs du territoire : population, structures privées, structures publiques : le lien avec la population est très fort, celui qui marche le mieux, le plus naturel et qui est à la base de notre projet ; le côté public, relation essentiellement de subventionneur à subventionné, pas trop dans le dialogue ; l’acteur privé, ça dépend des structures : associatif : ancrage très fort, MI est très bien insérée dans le tissu associatif du PG et au-delà (interconnaissance et projets communs) mais côté entreprises, disette mais moins que le public. Ex : EDF, CCI, Magasins vélos

C’est vraiment lié à des personnes !

Sur les questions de mobilité douce sur le territoire, on part de 0,01... donc en fait, il faut tout inventer. Au niveau des mentalités, la population est bien plus prête à aborder ces questions-là que les élus. On est sur un territoire où il n’y avait rien en termes de mobilité : il faut du temps, temps de changement des mentalités c’est tjrs un peu lent à se mettre en place...

Effet un peu blasé ? Dynamique CDT en 2010 mobilité/tourisme mais sabotage et retour en arrière ! ... On est tjrs moteur mais on sait que ça peut ne jamais aboutir ! Flux et reflux sur le territoire... jms rien de très structurant qui se met en place sur la mobilité. Des élus pas très motivés par la mobilité, un territoire qui reste très rural où la voiture demeure indispensable pour bcp. Ex : si un champsaurin dit, je peux pas faire sans ma voiture, dans la tête des élus, tous les hauts-alpins ne peuvent pas se passer de la voiture ! Tant pis c’est trop compliqué on laisse tomber ! Sauf qu’en fait c’est pas vrai, y a une frange de la population sur laquelle on peut agir, une frange de déplacements sur laquelle on peut agir... Comme si l’offre et la demande ne se rencontraient pas... ex : les navettes cadencées

Méconnaissance des questions de mobilité, aucune réflexion sur le territoire, ex : parkings relais. Aucune vision globale, petites actions sans cohérence

Gros levier côté touristique : ça peut être l’occasion d’enclencher des projets et des aménagements du type voie verte, qui elles pourraient servir aussi pour les locaux et les déplacements quotidiens. Ça vaut le coup économiquement.

Quels sont les atouts du territoire PG ? en faveur du développement de l’ESS ?

Les nombreuses initiatives citoyennes ou collectifs informels sur le territoire qui sont de plus en plus puissants, revendicatifs. Nous on les connaît un peu et on en entend bcp parler. Le décalage est de + en + grand entre la gestion politique du territoire et ces nrj citoyennes. Si c’était en lien, ça pourrait se développer rapidement = atout car génération de politiques vieillissante, changement de génération. Vivier d’initiatives citoyennes plus ici qu’ailleurs.

- 05 = terre de gens qui font des trucs, un peu alternatifs, ne serait-ce pas lié à l’installation de nouvelles populations chaque année (territoire attractif) ? = retraités, actifs en mal de nature... les gens qui arrivent d’ailleurs ont vu d’autres choses, apportent plein de nouvelles idées, de nouveaux besoins. Soit ils s’investissent dans des structures déjà existantes (surtout des urbains venant de Marseille, Grenoble...) et renforcer les bataillons de l’ESS soit salarié soit bénévole, soit ils créent de nouvelles structures qui n’existent pas mais existent ailleurs. On se met à 10 -20 et on lance un truc. Le fait que le territoire soit attractif en termes de population a un impact direct sur des initiatives qui sont souvent d’ordre ESS. Plutôt dans le Faire et n’intègrent pas du tout les instances politiques. => décalage

Arrivée de nouvelles personnes ou retour d’ « anciens » = génial car de plus en plus de natifs de Gap reviennent vers la trentaine (enfants, achat maison...) avec un bagage, une ouverture d’esprit plus large que quand tu n’as vécu qu’ici et que tu connais que ce qui se fait ici (potes d’enfance...) Les gens d’ici sont

super importants car ils ont un réseau que les autres n'ont pas : la grand-mère, les instances politiques... Ces personnes-là vont traduire une image de nous, de ce qu'on fait pour le territoire, qui va être différente de l'image perçue par ces gens-là (instances) qui ne nous connaissent pas et se font une mauvaise image de nous. Il y a un atout là. Si tu arrives à faire bouger les consciences par un mouvement citoyen (= beau) et que ça bouge au-dessus...

Au travers de MI, vision de la société. Réunit des gens de tout bord politique.

- **Les richesses produites, l'utilité sociale**

- **Qu'apportez-vous au territoire ? Quelles richesses pensez-vous produire ?**

- Création d'emplois ? **2 soit 1,8 ETP** (28 +32)

Valeur ajoutée ? cf. Compte de résultat

Il faut qu'on arrive à transposer nos actions en vocabulaire économique. Retombées économiques directes et indirectes – achat vélo...

A peu près 80 % du budget de MI est dépensé sur le territoire (ex. sub ADEME...). On capte plein d'argent de l'extérieur en sub publiques ou privées mais on n'arrive pas à valoriser ce levier, au niveau collec. Locales (Région, département, mairie) : ils ne mettent pas grand-chose par rapport à tout l'argent capté de l'extérieur...

Retombées indirectes : toute la dynamique autour du vélo : cf. rapport Economie du vélo [florissante]. Effets induits sur les magasins de vélo, ça pourrait aussi sur le tourisme...

- **Richesses spécifiques ? Immatérielles ? Utilité sociale ?**

De l'envie

Local = lieu de rencontres, de sociabilisation (bricolage + discussion...), lien social importantes

Production d'idées : on vient pour réparer un vélo puis germe l'idée d'un voyage à vélo (renseignements, info... réparation) Grâce à MI, tu peux rendre l'imaginaire possible !

Ex : 2 infirmières et une aide-soignante viennent retaper leur vélo et maintenant elles font leur tournée à vélo. MI leur offre la possibilité d'entretenir leur vélo...

= Pouvoir d'agir

Démonstration de pratiquer de vivre un certain mode de vie qui va bien au-delà du vélo, modes de conso un plus durables comme la monnaie locale... transformation globale

- Mise en lien de gens qui ont des idées... Accompagnement de projets en lien avec la mobilité

- En termes de dépenses publiques (cf. prix place de parking voiture/ place de parking vélo – cf. chiffres de la FUB en consommation d'espace 40/3), grosses économies + ça enlève de la pollution = économies publiques

- cf. travail de Marceline sur la perception de MI par ses partenaires

- **Les enjeux dont la coopération et la gouvernance locale**

- **Quelles coopérations menez-vous sur le territoire ? en dehors du territoire ? Avez-vous des perspectives de coopération ?**

- LoCOmmuns : mutualisation locaux interassociatifs

- Mission Simon sur l'essaimage : mettre en place un réseau d'ateliers qui coopèrent entre eux à l'échelle du département

- Envie de tisser des liens plus solides avec les magasins

- Coopération officieuse avec le Fablab (locaux = mutualisation)

- Coopération avec les prestataires associatifs (GSA, Ludambule...) = écosystème de partenaires : on monte ensemble des projets, on bosse ensemble sur des événements.

- Tjrs relations économiques (prestations)

- **Quelles sont les conditions essentielles de la coopération ? D'après vous comment favoriser la coopération ?**

Préalable = bonne interconnaissance entre les personnes et les structures

pour aller chercher les ressources cachées au sein des structures, il y a des compétences cachées (ex : Ludambule : compétence en jeu numérique, réseaux sociaux, etc.) = aller au-delà de ce qu'on croit connaître est générateur de coopération.

Après c'est des méthodes pour découvrir et redécouvrir les personnes, les structures... tu fais ça, moi je fais ça, tiens ça fait un projet !

= rencontres physiques (ex : forum UDESS), mise en réseau, qui laisse de la place aux temps off + outils numériques type wiki = prolongement des rencontres physiques (annuaires cartographiés, bons plans sur AAP...)

Certaines politiques publiques encouragent la coopération (ex : Vaucluse, Leader).

Gros frein = manque de visibilité financière, plus de pluri-annualité nécessaire à la coopération, contexte financier compliqué (survie) => repli sur soi, manque d'ouverture

Or les projets de coopération demandent du temps...

Paradoxal car c'est en coopérant que la structure devient résiliente, capable de s'adapter à des chocs, rebondir plus facilement, et pourtant en ce moment, les structures sont trop dans la survie pour se mettre dans des logiques de coopération qui demandent du temps. Il faudrait raisonner plus à long terme.

A MI, atout = bénévoles actifs qui ont travaillé dans l'associatif et connu des temps difficiles et qui ont le réflexe de la coopération -

- **Quelle est votre perception de votre rôle dans la production des politiques publiques ?**

La simple existence de MI fait qu'on est dans les radars des collectivités mais c'est la seule façon dont on influence les politiques locales. On n'est jamais invité à une séance de co-construction...

A l'époque relations avec un élu (F. Zampa)...

- **Enjeux actuels**

- Structuration et mobilisation du bénévolat

- Sécurisation des financements

- Enjeu de local = grand, autres choses que vélo, avec d'autres assos, synergies, brassage...

- Stabilisation/ renforcement/ consolidation des postes salariés : embauche d'une 3ème personne sur la mécanique, évènementiel prospection à développer, etc. ?

(Environ 10 % de prestations dans le budget)

- **Leader : besoins spécifiques en termes d'animation... ?**

- Rencontre d'autres assos et projets, liens, pas forcément sur la même thématique

- Journée, forum avec présentation des projets en cours et comment ça marche Leader, bourse aux projets... = rencontre physique qui génère des trucs... en mode Agile !

En mélangeant les personnes

- plateforme wiki d'interconnaissance...

Sans information, point de coopération !

Annexe 5 : Utilitotest © Hélène Duclos

A vous de jouer !

Cochez trois réponses au maximum par question !

1- Qui compose votre association ?

- A - Moi, mon père, ma mère, mes frères, mes sœurs... et c'est le bonheur !
- B - Des personnes d'origine très diverses
- C - Des personnes très investies dans l'association
- D - Ceux qui bénéficient de nos services
- E - Un nombre important d'habitant-es du territoire
- F - Des « aiguillons », des personnes en capacité de garder un esprit critique
- G - Au départ quelques ami-es, aujourd'hui encore plus d'ami-es
- H - Un président et des figurants

2- Votre association développe des valeurs

- A - de transformation sociale
- B - de performance
- C - cotées en bourse
- D - d'esprit d'équipe
- E - d'égalité des chances
- F - de participation
- G - et des pratiques respectueuses de l'environnement

3- Dans votre association, les priorités sont

- A - la convivialité entre les adhérent-es
- B - la qualité du service rendu
- C - de ne pas perdre des marchés
- D - la concertation avant la décision
- E - d'être précurseur, d'expérimenter

4- Vos instances de décision (assemblée générale, conseil d'administration, ...)

- A - construisent de nouvelles formes de gouvernance
- B - regroupent les mêmes personnes depuis 30 ans
- C - se réunissent plusieurs fois par an et sont ouvertes à des partenaires
- D - reflètent la diversité de vos adhérent-es
- E - accueillent tous les ans de nouvelles personnes
- F - associent des femmes et des hommes de façon équilibrée
- G - prennent en considération les enjeux de société

5- Les bénévoles ont

- A - du temps à perdre
- B - une place aussi importante que celle des salarié-es pour faire vivre l'association
- C - des pratiques solidaires
- D - des responsabilités dans d'autres structures
- E - des savoir-faire et connaissances à transmettre aux adhérent-es
- F - une plus grande confiance en eux grâce à l'association
- G - l'envie de se rendre utile là où ils vivent

6- Votre association emploie

- A - des salarié-es dans le respect du droit du travail
- B - des personnes engagées dans la vie locale
- C - des personnes handicapées
- D - des bénévoles à plein temps
- E - des salarié-es en facilitant l'articulation de leurs temps de vie personnel et professionnel

7- Lorsque vous montez un projet, l'important est

- A - qu'il associe au maximum les usagers
- B - qu'il donne l'occasion d'expérimenter de nouvelles démarches ou dimensions de votre activité
- C - d'avoir un article dans le journal
- D - que chaque participant-e en retire quelque chose
- E - qu'il réponde aux enjeux du territoire
- F - de le concevoir en partenariat avec d'autres acteurs du territoire

8- Dans la mise en œuvre de vos activités, vous pensez à

- A - des tarifs modulables en fonction des publics
- B - des accès possibles pour les handicapé-es
- C - développer les compétences des bénévoles
- D - innover
- E - vérifier la pertinence des services rendus
- F - ne pas prendre de risques
- G - faire appel aux associations qui travaillent dans l'économie solidaire quand c'est possible (commerce équitable, achats de proximité, etc.)
- H - impliquer un maximum de membres du conseil d'administration

9- Si votre association disparaît demain, cela crée

- A - une place vacante dans les instances du territoire (conseil de développement, comité de quartier...)
- B - un lieu d'apprentissage en moins
- C - du chômage et des coûts supplémentaires pour la sécurité sociale
- D - de la place pour d'autres
- E - un lieu de libre expression en moins
- F - un service à la population en moins
- G - un appauvrissement de la diversité des points de vue sur le territoire

					
1	B G	D E	F	C	A H
2	D E	B	A G	F	C
3	A	B	E	D	C
4	D E	C	G	A F	B
5	E F	D G	C	B	A
6	C	B	E	A	D
7	D	E F	B	A	C
8	A B C	E	D G	H	F
9	B C	A F	G	E	D

Pour identifier votre utilité sociale, reportez vos réponses dans le tableau en entourant les lettres retenues.

Observez ensuite dans quelle colonne vous avez le plus de réponses. Le tableau vous indiquera le profil de votre association.

Votre profil

Dominante de ☺ : « La personne au centre »

Vous êtes attentifs à la fois à la qualité des relations qui se nouent entre les personnes au sein de votre association et à ce que chaque personne, quels que soient son origine, son parcours, puisse y développer des compétences... Vous êtes des embrayeurs de lien social et/ou des pourvoyeurs de citoyens en capacité d'agir plus que de subir !

Dominante de ⚙️ : « Pour le développement du territoire »

Votre association participe indéniablement au développement d'activités (biens, services, marchands et/ou non marchands) sur le territoire. En prenant en compte les besoins de la population et en permettant d'éviter des coûts qui seraient sinon supportés par le territoire, vous renforcez son attractivité, la qualité de vie. Maillon pertinent pour produire de la richesse, votre association contribue à la mise en mouvement du territoire.

Dominante de ⚙️ : « Acteur de la transformation sociale »

Vous avez une longueur d'avance : vos modes de fonctionnement, vos pratiques sont tournés vers l'avenir... Vous êtes en capacité d'inventer, de proposer, d'innover, de ressourcer, de reconstruire. « Aiguillon », « précurseur », vous apportez de l'inattendu, votre force est d'ouvrir d'autres chemins, d'autres voies. En ce sens, votre association est vectrice de changement et de transformation de la société.

Dominante de 🙌 : « Citoyens avant tout »

Votre association est un lieu de mise en œuvre de la citoyenneté qui valorise des pratiques démocratiques. Elle impulse de l'investissement, de la participation, et se préoccupe d'une réelle appropriation du projet associatif. Elle a la volonté de reconnaître les compétences de chaque personne et le souci de leur permettre d'évoluer dans leurs responsabilités. « Faire ensemble », gage de la démocratie, procède d'une démarche volontaire, bien ancrée dans l'association.

Dominante de ■ : « Peut mieux faire ! »

De deux choses l'une : ou bien vous vous êtes amusé-es en répondant à ce test ; ce fut une occasion de divertissement, pour vous comme pour nous ! Ou bien, vous avez une marge de progrès importante en termes d'utilité sociale ... Dès que vous voulez mieux appréhender l'utilité sociale de votre association, contactez les personnes chargées de la vie associative dans votre territoire ou votre fédération. Un conseil : attendez le 1^{er} avril pour diffuser vos résultats à vos partenaires et adhérent-es.

Vous avez commencé à réfléchir sur votre utilité sociale, bravo !

Pour aller plus loin, n'hésitez pas à appeler :

Projet financé par la Direction Départementale Jeunesse et Sport 35 et la Délégation Interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation Sociale et à l'Economie Sociale

Timpon organisme accompagnateur

Testez votre utilité sociale !



Un test pour les associations créé par Hélène Duclos

MASTER RH-ESS : Organisation et projets

Titre du mémoire : L'Économie Sociale et Solidaire comme levier de développement territorial :
Une analyse au travers de 6 initiatives sur le Pays gapençais

Auteur : Audrey ROUSSELLE

Année : 2017

Résumé :

L'ESS s'avère être un véritable levier de développement territorial sur le Pays gapençais. A travers l'analyse de six initiatives locales, nous saisissons le rôle de ces entreprises dans la révélation de ressources spécifiques, notamment en termes d'utilité sociale et de capital socio-territorial, input majeur dans la production d'innovations. Ainsi, les acteurs de l'ESS contribuent à faire du Pays gapençais un territoire créatif dans le cadre d'une innovation plurielle. Les acteurs institutionnels y jouent un rôle d'intermédiation primordial. L'exemple du programme LEADER est emblématique d'une gouvernance territoriale renouvelée entre acteurs publics, ESS et acteurs privés, gouvernance propice au travail en réseau et à la création de sens. Cependant, des marges de progrès demeurent pour aller vers davantage de coopération, de solidarité et de résilience.

Mots clés : Développement, Territoire, Réseau, Innovation, Coopération