



Centre Européen de Ressources Pédagogiques:  
Economie de la Fonctionnalité et la Coopération



Erasmus+

# Fitxa territorial EFC

## Instrument per a la dinamització de l'EFC en territoris europeus

**Aquesta informació ha estat elaborat sota el projecte Crep-SCF, Erasmus +**

**El contingut d'aquesta publicació és responsabilitat exclusiva dels editors i la Comissió Europea no es fa responsable dels usos que es poden fer d'aquesta informació.**

## ELEMENTS DE CONTEXTE



L'Economia de la Funcionalitat i la Cooperació replanteja el model econòmic de les empreses i el model de desenvolupament dels territoris.

En el marc del projecte CREPE-EFC, el model de l'Economia de la Funcionalitat i de la Cooperació proposat per Atemis ha estat compartit amb els socis amb l'objectiu de construir les condicions per l'apropiació del model amb aquesta primera xarxa de consultors a nivell europeu que podrien, tot

seguit, promoure'l en els seus territoris.

Com ja s'indica a la nota EFC 1 "a partir de l'anàlisi del impacte del model econòmic dominant sobre l'optimització de les empreses i el desenvolupament dels territoris, es tracta d'entendre millor com les empreses i els territoris poden alliberar-se dels determinis del model actual i vincular-se als ressorts de l'economia serviciària sobre els que es recolza el model de l'EFC, per així poder inscriure's en una perspectiva global de desenvolupament sostenible"

Per assajar la transferència d'una aproximació teòrica complexa i concebuda en un context francòfon on la realitat es diferent d'un territori europeu a un altre, els socis del projecte CREPE-EFC han conduït experiències pilot a Bèlgica, Itàlia i Espanya amb l'objectiu de facilitar l'emergència i el debat d'aquest nou model de desenvolupament territorial des de la perspectiva de viure be tots junts.

---

**« L'Economia de la Funcionalitat i la Cooperació replanteja el model econòmic de les empreses i el model de desenvolupament dels territoris. »**

---

Els nivells de concepció i de desenvolupament d'aquestes experiències pilot varien en funció dels territoris ja que depenen de diversos elements i especialment de:

- la presència de referents del model EFC en el debat nacional o local
- la dinàmica de debats i d'accions sobre el model econòmic actual i les conseqüències i camins sense sortida d'aquest model per les empreses i els territoris
- el suport (econòmic i polític) de les administracions locals per desenvolupar iniciatives encaminades cap a models de desenvolupament innovadors,
- l'existència de xarxes locals interessades a implicar-se en recorreguts de desenvolupament sostenible.

Inscriure's en una dinàmica de desenvolupament territorial de l'EFC, es ampliar el perímetre dels actors necessaris per activar, mobilitzar i desenvolupar la seva capacitat per cooperar. ES també crear les condicions per respondre col·lectivament als reptes territorials i construir un ecosistema cooperatiu simultàniament a proposar solucions útils per a tothom.

La "Fitxa Territori" te per objectiu ajudar, en primer lloc, als socis del projecte, les xarxes de consultors EFC europeus, i més àmpliament a tots els consultors que desitgin desenvolupar el model EFC sobre un territori. La fitxa ha d'aportar doncs referències per identificar les etapes clau del recorregut, identificar els recursos i les palanques a activar en el territori per desenvolupar un projecte territorial que es recolzi sobre l'Economia de la Funcionalitat i la Cooperació.

Alguns exemples de trajectòries cap a l'EFC fetes pels socis del projecte Erasmus+ serveixen per complementar aquesta fitxa.

## ACTIVACIÓ DE 'EFC EN ELS TERRITORIS

Per un territori, inscriure's en una trajectòria EFC, consisteix a reconsiderar el model de desenvolupament actual i crear dispositius per consolidar una nova trajectòria.

Aquests dispositius són de tres ordres principalment:

- Inicialment, dispositius que permetin la sensibilització, la difusió del model i de la forma particular d'observar la realitat de la que n'és el vector. D'aquesta manera, tots els actors del futur ecosistema tindran la mateixa comprensió del model i sobretot dels seus reptes. Parlaran la "mateixa llengua" per dir-ho d'alguna manera, amb un conjunt de referències comunes i amb eines d'anàlisi compartides. Tindran més recursos per entendre's.
- A continuació, calen espais de debat, espais en els que les experiències d'uns i altres es puguin sotmetre a debat, es puguin discutir per treure'n aprenentatges i construir-ne marcs referencials comuns i locals.
- Calen espais en els quals elaborar els dispositius d'acompanyament cap a l'Economia de la Funcionalitat i la Cooperació. Es tracta d'espais en els quals es construeixen les capacitats d'acompanyar el canvi de model dins de l'ecosistema. Això vol dir desenvolupar les competències dels consultors per mobilitzar aquest model, però també les d'altres actors com les comunitats públiques per exemple, a fi que puguin integrar aquest model en les seves demandes i als seus dispositius de suport al desenvolupament econòmic del territori.



### La primera etapa pel desenvolupament d'una aproximació EFC sobre el territori es sensibilitzar, difondre i disseminar el model.

Explicar:

- En que el model contempla els reptes del desenvolupament sostenible,
- Com mirar els límits actuals del desenvolupament territorial,
- Quins tipus de canvis en les maneres de fer,
- Els model de relació entre actors que això pot implicar

Aquests temps permeten alhora reinterrogar col·lectivament el model econòmic actual i també identificar els actors del territori interessats en la qüestió dels nous models econòmics: centres de recursos sobre el desenvolupament sostenible, CCI, col·lectivitats, centres de recerca sobre economia, xarxes d'empreses. Sigui quina sigui la qüestió expressada pel territori, aquesta esdevindrà una qüestió clau a partir de la qual iniciar una dinàmica de desenvolupament territorial EFC. Aquests actors són potencials recursos per sostenir el debat sobre una visió diferent del desenvolupament territorial.

Per això hi ha recursos pedagògics disponibles sobre el web del projecte: [www.crepe-efc.eu](http://www.crepe-efc.eu) per:

- Facilitar l'animació de seminaris i reunions,
- Organitzar conferències i presentacions de l'experiència
- Difondre documents explicatius de l'EFC (p.e. Nota CREPE-EFC) i donar accés als vídeos dels casos d'empreses.

En alguns territoris, els Club EFC són també espais de recursos i de debat sobre qüestions relacionades amb les actors implicats en els dinàmiques EFC (veure el cas de Nord-Pas-de-Calais)

## La segon etapa: Construir un sistema d'actors

A continuació es tracta de començar a construir en el anomenem un ecosistema cooperatiu: una disposició dels diferents actors locals capaços de respondre als reptes identificats. Aquest grup d'actors locals que comparteix el repte comú respecte a aquesta qüestió clau, en una perspectiva de desenvolupament sostenible.

Això demana també que cadascú pensi en la seva contribució a la solució de conjunt, comparteixi, cooperi, i posi al servei del projecte territorial els recursos disponibles.

Aquesta postura de cooperació es favorable a la construcció de la confiança al nivell local i crea les condicions de desenvolupament de les competències i de professionalització de tots. Entre els reptes possibles trobem, per exemple, desenvolupar un sistema d'alimentació sostenible, reduir els consums de combustibles fòssils, desenvolupar la mobilitat sostenible.

Aquests tems de treball en comú permeten també

- Identificar la capacitat de dur a terme projectes conjuntament.
- Posar-se en marxa per compartir una comprensió, construir elements comuns de referència.
- Acceptar professionalitzar-se sobre l'EFC

El treball sobre aquests reptes i les activitats que s'hi poden desenvolupar recolzant-se primer sobre els recursos locals, permeten començar a co-construir una solució integrada en la que les diferents components responen a diferents dimensions del problema, del repte a tractar.

Un ecosistema cooperatiu demana també un tipus de governança que es diferent de la governança en el model tradicional. Portar els actors a implicar-se, a prendre una posició de recurs, desenvolupar aquests recursos i també instal·lar un dispositiu d'avaluació que tracti la solució en el seu conjunt, algunes de les qüestions per a una governança revisitada.

Aquest dispositiu d'avaluació respon a reptes de professionalització dels actors i també d'innovació.

Les innovacions de tipus serviciari emergiran de l'experimentació i de la dinàmica col·lectiva de cooperació i de confiança que es construeix sobre el territori. Elles esdevenen quan s'està a l'escolta de potencials no identificats, de futurs desitjats que apareixen i que seran consolidats amb els conceptes operatius de l'EFC.

Aleshores es tracta de instal·lar unes dinàmiques facilitadores per desenvolupar una actitud de cooperació compartida pels actors, creadora de valor en el territori.

Crear valor immaterial es produeix per exemple en:

- El canvi de postura d'alguns actors: passar d'una postura basada en la competició a una postura basada en la cooperació.
- Canvis de relació, passar d'una postura de captació del valor a una postura de posta a disposició de recursos al servei del projecte
- Canvi de les formes de treballar, sortir de la lògica de magatzem i passi a aproximacions més transversals i de co-construcció.

### Actors territorials a mobilitzar:

Identificar i mobilitzar el sistema d'actors territorials significa implicar beneficiaris directes i indirectes afectats pels reptes plantejats, la posta en marxa i els resultats del projecte. Entre els actors a mobilitzar hi podem identificar:

- Actors Públics :
  - Administracions locals i autonòmiques: municipals, provincials (sanitat, medi ambient, mobilitat, educació, desenvolupament sostenible)
  - Centres de formació públics
- Actors Privats
  - Empreses
  - Consultories
- Organismes d'intermediació
  - Associacions empresarials
  - Cambres de comerç
  - ONG o altres associacions sense afany de lucre
  - Grups no formals de ciutadans
- Sindicats
- Universitats i Centres de recerca privats
- Associacions de ciutadans



### La tercera etapa: Dispositius d'acompanyament

Simultàniament amb la identificació i la professionalització dels actors es tracta d'identificar i mobilitzar els recursos per instal·lar les primeres iniciatives d'acompanyament d'empreses, de projectes de desenvolupament territorial sostenible.

Interrogar-se sobre com crear de manera informal els primers grups de reflexió amb persones i organitzacions interessades a reflexionar sobre com apropiat-se dels conceptes de l'EFC i implicar-se en un projecte territorial.

Identificar els actors públics i/o privats més receptius a la recerca i la confrontació de punts de vista sobre els nous models econòmics que puguin llençar la dinàmica i implicar-se en la facilitació de la dinàmica local. Es pot tractar d'una administració pública, com en l'exemple del Nord-Pas-de-Calais, o d'un actor privat com una consultoria formada en l'EFC, com es el cas de Bèlgica.



**« Identificar els actors públics i/o privats més receptius a la recerca i la confrontació de punts de vista sobre els nous models econòmics »**

### Quines trajectòries son possibles?

Segons els territoris, la configuració, la dinàmica, el sistema d'actors serà diferent.

No existeix un camí únic per desenvolupar els projectes territorials vinculats a l'EFC però es tracta de buscar el més adaptat a la situació del territori.

Les aproximacions poden ser molt diferents però sempre retrobem els mateixos tipus d'actors: consultors, investigadors, actors públics, organismes d'intermediació.

Així, crear una dinàmica sobre el territori pot donar-se de forma diferent, però necessita identificar un punt d'entrada: un repte fort del territori i declinar-lo en una perspectiva EFC amb l'ajut de consultors formats.

De partida, identificar un interès/repte comú sobre el territori, a partir d'una necessitat concreta i començar a construir un ecosistema sobre els reptes plantejats pels actors.

Es tracta també de verificar la capacitat dels actors públics i privats de treballar conjuntament en una perspectiva EFC.

Identificar els efectes útils directes i indirectes del projecte i eixamplar el sistema d'actors treballant sobre les externalitats.

Identificar les diferents dimensions de la solució integrada per aportar les respostes als reptes de la transició energètica, de l'alimentació sostenible, de mobilitat... d'acompanyament d'empreses, d'organitzar un Club EFC...

Cada actor es compromet, coopera per co-construir una



solució integrada des d'una perspectiva EFC i la posa en marxa.

Revelar pas a pas els avenços, les canvis, les transicions, les transformacions que el projecte genera, per exemple sobre el reforçament de la confiança entre actors, sobre la capacitat de treballar conjuntament en cooperació i sortir de la llògica de magatzem, sobre l'eixamplament a d'altres actors del territori

La secció següent presenta les experiències en curs de desenvolupament en els territoris dels socis del projecte CREPE-EFC.



## CONTEXT DEL TERRITORI: BÈLGICA FRANCÒFONA

### Quin lloc per l'Economia de la Funcionalitat i de la Cooperació?

Sobre el territori belga, un grup de 6 consultors sortits d'estructures diferents han seguit una formació en economia de la funcionalitat i de la cooperació impartida per Atemis a París al 2014. A continuació d'aquesta formació, els intercanvis han continuat entre els consultors i s'ha format un grup desitjós de difondre i donar a conèixer el model a Bèlgica.

#### El context Brussel·lès

La Regió Brussel·lesa en la seva declaració de política regional preveu reemplaçar el model econòmic lineal actual (extreure recursos, produir, consumir, llençar) per un sistema econòmic circular (recuperar, produir, consumir, reutilitzar) a l'hora competitiu en els mercats per les nostres empreses i generador d'ocupació a escala local. En la seva estratègia 2025, adoptada el 16 de juny 2015, el govern brussel·lès enuncia l'objectiu

de re dinamitzar l'economia brussel·lesa amb una visió prospectiva sobre 10 anys. L'entorn s'identifica com espai aportador d'ocupació, en lligam amb el desenvolupament d'un programa regional en economia circular.

Aquest programa, el PREC (Programa Regional en Economia Circular), va ser adoptat pel govern el 10 de març de 2016. Bruxelles Environnement el co pilota amb Impulse, Innoviris i l'Agència Bruxelles Propreté.

En el marc d'aquest programa, l'Economia de la Funcionalitat i la Cooperació apareix com un apartat de l'economia circular.

#### El context való

L'Economia de la Funcionalitat i la Cooperació es igualment un dels pilars de la mesura Economia Circular implantada pel govern Való.

### Punt d'entrada

#### El grup de consultors formats en l'EFC- naixement del Club EFC.be

El grup de consultors formats en l'EFC, des de 2013, es troba amb diferents actors del territori per sensibilitzar (conferències, seminaris, reunions col·lectives) sobre aquest model innovador i identificar un eventual interès sobre el mateix.

El 2015, després d'haver percebut un autèntic interès per l'EFC, el grup de consultors decideix federar en una estructura de clubs similar a la dels clubs existents a França.

El Club EFC.be vol recolzar-se sobre els recursos territorials i respondre a les necessitats concretes del territori. Per fer-ho, al febrer de 2015, el Club EFC.be organitza una consulta de les principals parts implicades a través d'un seminari al voltant del tema del futur de l'Economia de la Funcionalitat i la Cooperació a Valònia, en el marc del projecte europeu Erasmus + CREPE-EFC. En el decurs del seminari, un gran nombre



d'actors del territori (empreses, poders públics, universitats, acompanyants d'empreses, CEEI, AEI, GRE Liège, la Spi, WSL, WBC, actors dels Hubs Creatius Valons...) han manifestat el seu interès per un espai d'animació al voltant de l'EFC, bàsicament orientat a la formació i a l'acompanyament en el si d'una comunitat de pensament i acció

## Activitats desenvolupades

### Desenvolupament del ClubEFC.be

Després de la consulta de les parts implicades, el ClubEFC.be s'ha estructurat i ha desenvolupat un programa d'accions pel 2015/2016. El programa reprèn com a prioritat les activitats de formació i acompanyament d'empreses. La presentació del ClubEFC.be i les seves activitats es presenten en el web: <http://www.clubefc.be/>.

Algunes activitats claus del 2016:

- Inauguració oficial del ClubEFC.be ;
- Formació d'iniciació a l'Economia de la Funcionalitat i la Cooperació pels acompanyadors d'empreses;
- Seminari per 180 estudiants de l'ICHEC sobre els nous models de negoci sostenibles, i en concret l'EFC. La dinamització la duïen a terme conjuntament un equip de professors de l'ICHEC i per dos representants del ClubEFC.be



### Els programes regionals d'economia circular

En el marc dels dos programes regionals (Brussel·les i Valònia), no hi ha referents EFC en els que recolzar-se o alimentar-se. El ClubEFC.be tracta de treballar en cooperació amb els organismes regionals per integrar la dimensió EFC de forma permanent en la seva estratègia.

## Primers resultats, dificultats, perspectives, quin tipus de desenvolupaments futurs

El ClubEFC.be es confronta a una limitació important deguda al seu origen. Estant format per un conjunt de consultors, té dificultats a veure valer la seva legitimitat d'acció en un territori donat.

Es aconsellable en la gestió del desenvolupament del model de l'Economia de la Funcionalitat i la Cooperació en el si d'un territori, integrar des de l'inici de la reflexió als actors implicats en el territori d'actuació, siguin públics o privats, tals com les cambres de comerç, federacions d'empreses, administracions públiques, organismes de desenvolupament territorial, etc.





## CONTEXT DEL TERRITORI : TORINO, REGIONE PIE- MONTE

### Quin lloc per l'Economia de la Funcionalitat i de la Cooperació?

Es tracta d'un territori obert a la innovació econòmica i social, que ja es trobava en un procés de canvi i reconversió des d'una vocació industrial a una vocació social i cultural. Torí es un territori on les administracions públiques son molt properes i molt reactives i on la Fondazione G. Brodolini es molt activa en el desenvolupament d'una aproximació de innovació social- Open Incet Innovation Center <http://openincet.it/>

### Punt d'entrada

El model EFC encara no està molt difòs a Itàlia. Malgrat això, existeix un debat molt animat al voltant d'una crítica, del model industrial tradicional, compartida per diversos actors. A aquesta crítica s'hi acompanya la recerca de nous models de negoci que responguin millor als reptes del desenvolupament sostenible.

La ciutat de Torí es troba molt avançada, respecte la resta d'Itàlia, en aquest debat que es conjuga amb l'interès de la Comissió Europea en això que ella anomena la innovació social. Es a dir una innovació que afecta a la manera de fer negoci i que demana una major implicació dels aspectes socials: dels ciutadans i del territori.

La Fondazione G. Brodolini està associada al Open Incet, taller d'innovació social que te per missió crear, en el territori del barri Barriera Milano de Torí, les sinèrgies necessàries per crear oportunitats d'innovació social i ajudar a territori a superar a seva vocació industrial per requalificar-se en una perspectiva de desenvolupament sostenible. En aquest context la Fondazione G. Brodolini a pensat que Torí i l'Open Incet podrien esdevenir, millor que ningú, un lloc on arrancar un projecte pilot sobre l'EFC.



Per aquest motiu em utilitzat com a clau d'entrada, la idea de "fer negoci d'una altra manera", per parlar de l'EFC en el territori. Amb l'objectiu d'activar una dinàmica facilitadora de canvi cap a més innovació social, i atraure l'atenció i la curiositat sobre aquesta idea compartida per les organitzacions que treballen Open Incet.



## Activitats desenvolupades

El itinerari seguit fins ara s'ha concentrat en activitats que tenien per objectiu la disseminació del model de l'EFC sobre el territori.

El itinerari a conegut les següents etapes:

### Disseminació:

- Presentació i discussió de la Nota EFC amb els col·legues de l'Open Incet Torino, per escollir conjuntament els millors actors locals a convidar en un primer seminari de reflexió sobre l'EFC com un nou model econòmic capaç de proporcionar respostes als reptes territorials
- Realització d'un primer seminari, amb la presència d'experts d'Atemis i dels socis de CREPE-EFC, amb una quinzena d'actors locals formada per càrrecs municipals, de les PME, de les cooperatives socials, consultors...fet a l'Open Incet al febrer 2016



### Seguiment del seminari per conèixer l'interès dels participants en aprofundir e.n el tema

Realització d'un segon seminari al juny 2016, amb presència d'Atemis. Aquest seminari a donat lloc a una presentació dels recursos pedagògics, produïts en el marc del projecte CREPE-EFC: vídeos d'empreses, de conceptes, i a intercanviar per tractar d'identificar un repte local que podria representar el punt de partida per apropiat-se de l'EFC en el territori.

## Primers resultats, dificultats, perspectives, quin tipus de desenvolupaments futurs

El debat a conduït a diversos reptes- desenvolupar el turisme cultural en el barri, identificar una solució DD als problemes d'habitatge- però sense la creació d'un grup disposat a implica-se per treballar conjuntament.

De moment, no s'ha arribat a trobar un repte compartit pel grup sobre el territori que pugui representar el punt de partida per trobar conjuntament, d'una forma cooperativa, una solució EFC. El període electoral aporta moltes incerteses sobre les prioritats del proper govern municipal.

La intenció de Open Incet i de la Fondazione G.Brodolini es continuar treballant sobre aquesta perspectiva mirant de trobar, al mateix temps, recursos públics a nivell local que puguin sostenir la dinamització del projecte.



Cria SL

## CONTEXT DEL TERRITORI : CATALUNYA

### Quin lloc per l'Economia de la Funcionalitat i de la Cooperació?

Catalunya, com a la resta d'Espanya, es troba encara en un procés de recuperació de l'activitat econòmica i de l'ocupació, on encara avui ens trobem amb la segona taxa d'atur més alta de la Unió Europea.

Si bé és cert que el creixement econòmic en aquests dos últims anys han superat les pròpies expectatives de la Comissió Europea, encara ens trobem en un entorn productiu que requereix un salt tècnic, tecnològic i de model productiu en si mateix (centrat fins ara en activitats relacionades amb la construcció, l'obra pública i el turisme i serveis annexos i en alguns entorns territorials en certes activitats industrials).

Avui en dia, en el marc d'una estratègia alineada amb els propis plantejaments acordats a nivell europeu per al desenvolupament econòmic centrats en l'especialització territorial i en i impuls a la competitivitat empresarial, a Catalunya es aquesta enfortint l'activitat logística, manufac-

tura intel·ligent i serveis o productes d'alt valor per al sector automobilístic i del transport, així com en el desenvolupament de noves polítiques per a l'empresa Farma química i agroalimentària.

En aquest entorn, i en el context territorial de l'Àrea metropolitana de Barcelona, que contribueix amb més del 60% del PIB a l'economia catalana, es concentra una part important del nou impuls empresarial.

Així mateix, l'aparició en aquest territori d'alguns nous fenòmens de governança i sensibilitat empresarial, noves perspectives i formes de col·laborar entre empreses i amb el propi consumidor, així com accions centrades en valoritzar i activar una economia de proximitat, més sostenible i socialment responsable, obre noves possibilitats per a la implantació del concepte de l'EFC.

### Punt d'entrada

Aquests nous models se centren principalment en algun dels anomenats PAE (Polígons d'Activitat Econòmica) a la pròpia ciutat de Barcelona, ciutat que a més està donant un clar impuls a la denominem economia social, cooperativa i solidària.

### Activitats desenvolupades

En aquest marc de desenvolupament territorial, i mitjançant l'establiment d'una aliança amb una nova associació empresarial: AEPE (Associació Empresarial Polígon Pedrosa), amb més de 150 empreses de diferents mides i de diferents sectors productius.

Està associació està ubicada en uns dels polígons industrials més propers a Barcelona: Polígon Pedrosa -

municipi de l'Hospitalet del Llobregat, on al seu torn es troba ubicada la Fira de Barcelona, el Centre de Telecomunicacions de la Generalitat de Catalunya, i on es troba un dels principals hubs de telecomunicacions i de data centers d'Europa.



En aquest procés d'introducció conceptual i de construcció de les relacions per a l'apropiació del concepte de EFC i els seus potencials desenvolupaments i implementacions empresarials s'ha començat a apropar el concepte de l'EFC en la dinàmica de la reflexió estratègica que aquesta associació conjuntament amb altres organitzacions i entitats

públiques, aquesta activant, sobre nous models de desenvolupament i promoció econòmica del territori i del teixit empresarial.

Fruit d'això va ser la realització de la Jornada de presentació en el marc de l'estratègia de debat públic sobre desenvolupament sostenible, en el marc de la jornada anual de l'associació Afterwork 2015, amb una alta assistència (més de 80 empreses) i amb un alt nivell de representació de responsables en l'administració pública com el ministre regional d'Empresa i ocupació, el responsable de la Direcció de desenvolupament social i econòmic de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, el director general d'energia del govern regional, i altres quadres i responsables de diversos municipis i d'algunes empreses de formació i consultoria empresarial.

En aquest entorn relacional hem pogut detectar certa identificació en l'anàlisi sobre el model productiu actual i la necessitat de reorientar el propi model empresarial. Actualment hi ha obert cert debat i actuacions concretes que treballen la realitat interna de les empreses però des de la perspectiva de la responsabilitat social empresarial (RSE).



## Primers resultats, dificultats, perspectives, quin tipus de desenvolupaments futurs

Des de l'AEPE s'ha proposat la creació d'un grup de treball relacionat amb l'RSE i la generació d'un entorn laboral de qualitat on es pot plantejar un pla d'actuació dirigit a:

- Identificar potencials empreses interessades en la revisió del seu model de negoci.
- Identificar prescriptors professionals, responsables empresarials i professionals relacionats amb el desenvolupament empresarial.
- Promoure una jornada relacionada amb la gestió de recursos humans i la contractació laboral, des de la participació dels RRHH de les empreses com a agents intern per al canvi (proposta d'implicació dels sindicats).
- Proposar un acord de col·laboració entre teixit empresarial - iniciativa pública - entorn de recerca (universitat) per a la sensibilització i promoció del debat en el marc del desenvolupament sostenible i la cooperació entre agents del territori.



## CONTEXT DEL TERRITORI:

# ATEMIS NORD PAS-DE-CALAIS / HAUTS-DE-FRANCE 1/2

## Quin lloc per l'Economia de la Funcionalitat i de la Cooperació?

La regió Nord-Pas-de-Calais<sup>1</sup> es actualment un lloc pioner en l'Economia de la Funcionalitat i la Cooperació. Després de gairebé 15 anys un conjunt de dispositius s'han anat constituint epr sostenir la dinàmica de difusió i de desenvolupament del model de l'EFC. Avui hi ha al voltant de 90 empreses que han estat acompanyades, 4 territoris, projectes de recerca, xarxes d'agents implicats (inclosos els CCI, el Centre de Jeunes Dirigents (CJD), la xarxa Alliances, el CERDD<sup>2</sup>, l'APES...), 4 territoris acompanyats en el model de desenvolupament, un club que reuneix als principals actors de la dinàmica regional i el suport regional. Es com dir que el territori a posat en marxa des de fa 15 anys un dispositiu molt innovador en matèria de polítiques públiques d'ajut al desenvolupament d'activitats des de la perspectiva del desenvolupament sostenible.

### El context regional.

El sistema conceptual de l'Economia de la Funcionalitat i la Cooperació tal i com a estat desenvolupat per ATEMIS es constitueix principalment en relació amb els actors de la regió Nord-Pas-de-Calais. La relació entre el laboratori d'intervenció i recerca Atemis i la regió es va iniciar al 2002. La regió Nord-Pas-de-Calais esta afrontant una reculada molt important de les activitats industrials tradicionals que s'ha traduït en un creixement de l'atur. Més enllà de la qüestió de l'ocupació, l'herència mediambiental de l'indústria en aquesta regió, i particularment de la mineria, convida als decisors regionals a repensar el desenvolupament regional des d'una perspectiva més sostenible que en el passat.

<sup>1</sup> Avui unificada amb la Picardie en la nova regió Hauts-de-France

<sup>2</sup> Centre Ressource du Développement Durable

## Punt d'entrada

Així al 2002, el consell regional va demanar a Christian du Tertre-el director científic d'Atemis- que conduís, amb altres intervinents, una recerca sobre les articulacions possibles entre desenvolupament economic i els reptes de la sostenibilitat. Com a conseqüència d'aquest estudi, presentat al 2004, les reflexions convergeixen cap al model d'Economia de la Funcionalitat com model de referència per pensar en aquesta articulació entre reptes econòmics, mediambientals i socials. L'estudi desenvolupa també un altre element important, la necessitat de repensar els models públics d'intervenció. Des d'aleshores, l'estratègia regional es constituirà al voltant de la posta en marxa d'ecosistemes cooperatius per un conjunt d'esferes funcionals (alimentar, allotjar, mobilitat, salut...). El conjunt d'aquestes noves polítiques te l'ambició de constituir, desenvolupar i dinamitzar un medi innovador i funcional, es a dir un conjunt de dispositius necessaris per difondre el model de l'EFC, per la seva posta en marxa i per la seva consolidació.



## Activités menées

### Disseminació



Per fer conèixer el model de l'Economia de la Funcionalitat, nombroses activitats regionals han acollit conferències de presentació. Així, les Jornades Anuals de Desenvolupament Sostenible (JADDE) organitzades pel CCI han contemplat l'EFC en el seu programa. Igualment el World Forum, per tant Alliances, es un dels organitzadors i ha usat també aquesta activitat per comunicar i debatre aquest nou model econòmic sostenible.

Intervencions més especialitzades han tingut lloc en les conferències AVNIR organitzades pel CD2E, més aviat orientada inicialment a l'eco concepció i l'anàlisi dels cicles de vida. Avui els organitzadors dels principals esdeveniments vinculats al desenvolupament sostenible estan compromesos amb l'Economia de la Funcionalitat i es concerten, particularment en el si del Consell Orientació Estratègica del club Noé per assegurar la difusió de les experiències, del model de l'EFC i de les reflexions i recerques en curs.

### Acompanyaments de les empreses cap a l'EFC

Al 2011, el consell regional va confiar a ATEMIS la missió d'acompanyar en la seva evolució cap al model econòmic de l'EFC un primer grup constituït per 9 PME de diferents dimensions i sectors (construcció, indústria intermèdia, serveis logístics, indústria de gran consum, serveis energètics, serveis informàtics...). Aquesta primera iniciativa associada a les xarxes locals d'empreses: la secció del Nord-Pas-de-Calais del CJD, la CCI Grand Lille,



la xarxa Alliances que es un dispositiu d'intermediació habitual per la posta en marxa de polítiques públiques. Aquest primer dispositiu experimental es va constituir, a continuació, en un dispositiu important i cada any s'ha reconduït cap a un nombre cada cop més gran d'empreses. El dispositiu s'ha anant transformant com a resultat de les experiències, sense abandonar els principis co construïts amb les Alliances i el CJD. L'experimentació reposa sobre un dispositiu de formació i d'acompanyament de directius sensibilitzats als reptes del desenvolupament sostenible i desitjosos de implicar-se en el model de l'Economia de la Funcionalitat.

Concretament, aquest dispositiu pren la forma d'una intervenció sobre 15 mesos aproximadament i que compren:



- un SAS d'entrada sota la fórmula d'una formació-acció que permet a cadascú familiaritzar-se amb els carers sense sortida del model dominant actual i constituir unes referències comunes al voltant de l'EFC
- Deu comissions collectives dinamitzades per experts de l'EFC y posant en el debat col·lectiu els límits, les intuïcions, models econòmics de cadascú



## CONTEXTE DU TERRITOIRE :

# ATEMIS NORD PAS-DE-CALAIS / HAUTS-DE-FRANCE 2/2

- 3 reunions individuals per cadascuna de les empreses;
- Sessions d'inter coaching entre directius per a un treball binomial entre comissions;



Un treball personal important per part dels directius integrant les seves apostes internes.

Aquest tipus de dispositiu s'ha anat reconduint fins a dia d'avui a la regió, però es pot trobar també a punt en altres regions: Île de France, Alsace, Pays de la Loire, Midi-Pyrénées, Provence-Alpes-Côte d'Azur,...

L'acompanyament de les empreses insuficient per si sol per garantir la transformació del model econòmic de les empreses. En efecte, els directius acompanyats troben una dificultat: els seus clients, socis, proveïdors

o assalariats no sempre entenen el nou mode de pensament vinculat a l'Economia de la Funcionalitat i la Cooperació. Igualment, altres dispositius sostenen la dinàmica de canvi de model de les empreses, al mateix temps que les mobilitza.

El primer d'aquests dispositius es un club "Nous models econòmics", el Club Noè. Aquest club reuneix certes empreses que han estat acompanyades amb els principals actors i xarxes de desenvolupament de l'Economia de la Funcionalitat (CCI, xarxa Alliances, CERDD, APES, Consell Regional, ATEMIS...). Es tracta d'un lloc d'il·lustració i debat de les experiències de les empreses però també de difusió dels conceptes de l'EFC a partir de les experiències. El club est igualment portador d'una dinàmica de suport als ecosistemes cooperatius i a la seva emergència a través de dispositius de tallers de treball entre membres del club al voltant de reptes compartits. Aquests tallers busquen prolongar el treball iniciat per l'acompanyament interessant-se per una dificultat per instruir o per la dinamització d'un grup de treball entre dirigents que comparteixin la mateixa esfera funcional. Noè s'inspira parcialment en un club existent a Île de France des de 2007, dinamitzat per ATEMIS, però més centrat en la dimensió de compartir experiències. Des del llançament de Noè al 2013, d'altres clubs similars s'han constituït a França (a Grasse, a Rouen...) i també a Bèlgica (veure la fitxa territori Ecores).



## Acompanyament dels territoris

Paral·lelament a aquesta dinàmica al voltant de les empreses, s'ha preparat una dinàmica més orientada als territoris amb actors com el CERDD o al CCI. Així aquests dos actors, associadament amb ATEMIS, han animat seminaris "Ciutat sostenible i nous models econòmics" més orientats cap a les dimensions territorials del model.

El desenvolupament de cooperacions al voltant dels aspectes regionals ha desembocat el 2015 en la preparació d'un dispositiu d'acompanyament de col·lectivitats desitjoses de reflexionar sobre el seu model de desenvolupament territorial. En associació amb el CERDD i amb el suport de la regió, ATEMIS acompanya amb una altra consultoria (E21) 3 territoris en la seva trajectòria cap a la sostenibilitat. Aquests territoris s'afegeixen als treballs ja en marxa des de fa alguns anys per ATEMIS amb l'ajuntament de Loos-en-Gohelle sobre la transformació de la seva política de desenvolupament territorial, la posta en marxa d'una nova organització de les polítiques públiques i d'un acompanyament sobre les transformacions del treball que això suposa en el si de l'ajuntament. L'ambició amb l'ajuntament de Loos-en-Gohelle es constituir un demostrador nacional d'un altre mode de pensament del desenvolupament territorial sostenible referenciat en el model de l'Economia de la Funcionalitat i la Cooperació

### Professionalització

Per acompanyar totes aquestes iniciatives no n'hi ha prou amb els recursos inicials. També des del segon itinerari d'acompanyament, al 2012, la regió ha organitzat la formació de nous consultors a través d'un dispositiu, aportat per ATEMIS a la regió, que agrupa als consultors locals i també alguns consultors belgues. Aquest dispositiu de formació ha estat renovat en el curs dels anys, sempre dirigit per ATEMIS a París. Així els actors regionals i ATEMIS busquen desenvolupar les capacitats locals d'intervenció. Això no es limita a la formació, també inclou la preparació i posta en marxa de dispositius anomenats de supervisió i retorn d'experiències, destinats als consultors. Aquests dispositius constitueixen de fet una continuació del procés de professionalització dels consultors.

## Primers resultats, dificultats, perspectives, quin tipus de desenvolupaments futurs

### Dinàmica de recerca

Més enllà dels acompanyaments, des del 2015, la regió s'ha compromès en la conducció de 8 projectes de recerca sobre els "nous models econòmics i l'anàlisi del cicle de vida". Aquests projectes tenen l'ambició de fer-se trobar per recercadors implicats en el camp dels ACV i de l'economia circular amb els investigadors i intervingents del camp dels nous models econòmics i particularment de l'Economia de la Funcionalitat i la Cooperació.

Aquets projectes contenen una forta dimensió de formació dels diferents equips de recerca en els dos temes de forma que es facilitin les cooperacions futures. La regió ha tingut la idea de desenvolupar les capacitats de recerca per analitzar tota la matèria que representi les experiències d'empreses i territoris implicats en una trajectòria de sostenibilitat referenciada en l'EFC, i per tant comença per construir una comunitat d'investigadors al voltant d'aquestes qüestions.



# REFERÈNCIES

- Testimonials vídeos d'empreses : <http://www.clubnoe.com/category/temoignage/>
- Registres de reunions públiques dedicades a les empreses : <http://www.club-economie-fonctionnalite.fr/activit%C3%A9s-du-club/pme/>
- Documents de referència en el epígraf "Ciutat sostenible, nous models econòmics": <http://www.cerdd.org/7-parcours-thematiques-pour-faire-le-plein-de-ressources-/Transitions-economiques-vers-le-DD/Ressources-du-parcours-2/Dossier-Villes-durables-et-nouveaux-modeles-economiques>
- Els vídeos dels plenaris del Club Noè : <http://www.clubnoe.com/pleniere-club-noe-la-cooperation-de-quoi-parle-t-on/>
- Contribucions de recerca : <http://www.atemis-lir.fr/publications/>

*crédit de la foto: CERDD,  
Projet CREPE, EFC, ATEMIS,  
Club EFDD Réseau Alliance*