



# L'Apes en 2020

Ses perspectives  
pour 2021

« Les petites rivières  
font les grands  
fleuves. »

# L'APES EN BREF

Contacts : 235 Bd Paul Painlevé, 59 000 Lille  
Tél 03 20 30 98 25 - contact@apes-hdf.org  
www.apes.org

## QUI SOMMES-NOUS ?

L'Apes est depuis 20 ans le réseau de l'économie solidaire en Hauts-de-France, acteur essentiel des transitions économiques, sociales et écologiques.

## LES RESSOURCES

**160**  
Adhérents

**22**  
Administrateurs

**11**  
Salariés

Découvrez toutes nos ressources sur la carte régionale page 4.

## L'APES, C'EST...

1

Un **mouvement**, basé sur des valeurs inscrites dans une charte commune.

2

Un **réseau** d'entreprises, de citoyens, de partenaires animé par une équipe d'administrateurs et de salariés.

3

Une **démarche** d'éducation populaire et de transformation sociale.

4

Une **posture** qui relie l'expérimentation constante à la société de demain.

## LES ACTIONS



**Représentation et promotion** de l'économie solidaire



**Co-construction** de partenariats et de stratégies.



**Conseil** auprès des collectivités locales



**Animation** de débats de fond sur l'ESS



**Sensibilisation et appui** des citoyens, porteurs de projet, entreprises solidaires, étudiants...



**Capitalisation, rédaction et diffusion** de petites et grandes histoires de l'économie solidaire



**Soutien à la coopération** entre les parties prenantes des territoires



**Appui à l'émergence** d'activités d'utilité et d'aspiration sociale



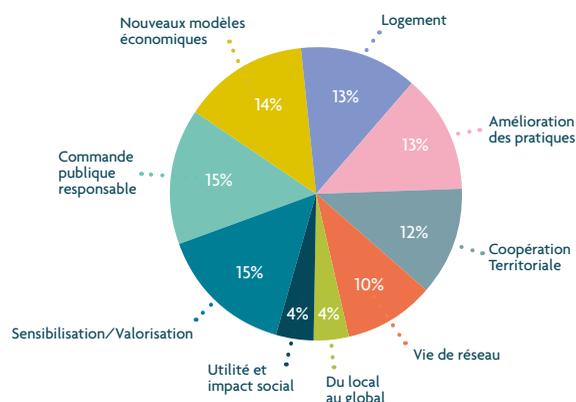
**Accompagnement à l'amélioration** des pratiques



**Appui à l'expérimentation** et à la recherche action

## LE BUDGET 2020

653 241 euros



## L'économie solidaire, quésaco ?

Les organisations de l'économie solidaire mettent l'humain et la planète au centre de leur projet et se reconnaissent avant tout dans une démarche d'amélioration continue des pratiques (gouvernance collective, ancrage territorial, utilité sociale et lucrativité limitée).



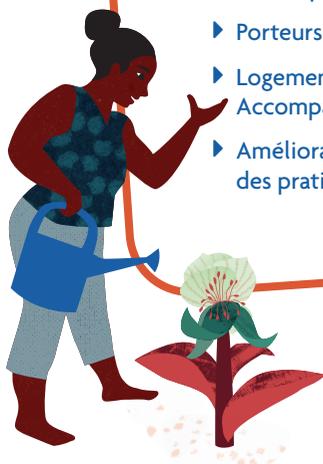
# SOMMAIRE

Carte régionale des dynamiques territoriales.....	4
Les temps forts de l'Apes en 2020 .....	5
Edito : le pari de la « production locale » .....	6

## L'ARROSAGE

**Faire émerger, accompagner, former .....**7

- ▶ Développement territorial..... 8
- ▶ Porteurs de projets et étudiants..... 10
- ▶ Logement et Auto-Réhabilitation Accompagnée..... 11
- ▶ Amélioration continue des pratiques.....12



## L'EXPLORATION

**Expérimenter, faire un pas de côté .....** 14

- ▶ Commande publique responsable .....15
- ▶ Impact social et Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée .....16
- ▶ Nouveaux modèles économiques.....17



## LE PARTAGE

**Animer le réseau, appuyer la coopération et le partage .....**18

- ▶ Vie de réseau .....19
- ▶ Du local au global .....20
- ▶ Expertise et vulgarisation .....21

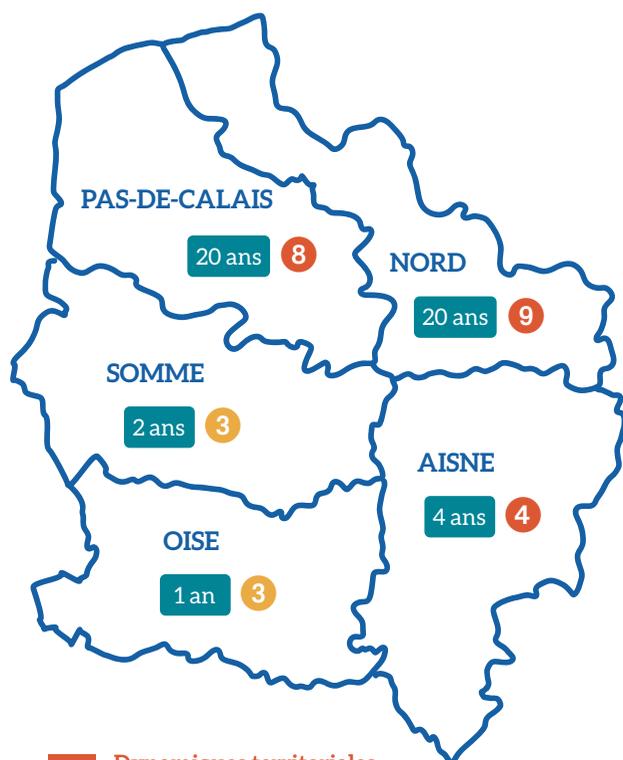


Le collectif et les partenaires .....	22
L'équipe .....	23

# CARTE RÉGIONALE DES DYNAMIQUES TERRITORIALES DE L'APES EN 2020 :

## de la coopération tous azimuts !

Les spécificités de l'intervention de l'Apes sont le travail dans la durée, la mise en coopération des différentes parties prenantes (entreprises, collectivités, associations...), ce qui génère le développement d'activités utiles d'un point de vue écologique, économique et social.



- Dynamiques territoriales
- L'Apes y intervient depuis...
- Acteurs accompagnés

### Les 21 dynamiques territoriales s'incarnent en 9 thématiques

- 3 sur la **Commande publique responsable**
- 1 sur l'**environnement**
- 2 sur la **mise en récit**
- 2 sur les **nouveaux modèles économiques**
- 1 sur l'**amélioration des pratiques RH**
- 2 sur l'**impact social**
- 1 sur le **logement**
- 8 sur les **coopérations économiques territoriales**
- 1 sur l'**économie circulaire**

Ces dynamiques territoriales sont présentées en détail dans la suite de ce rapport d'activités.

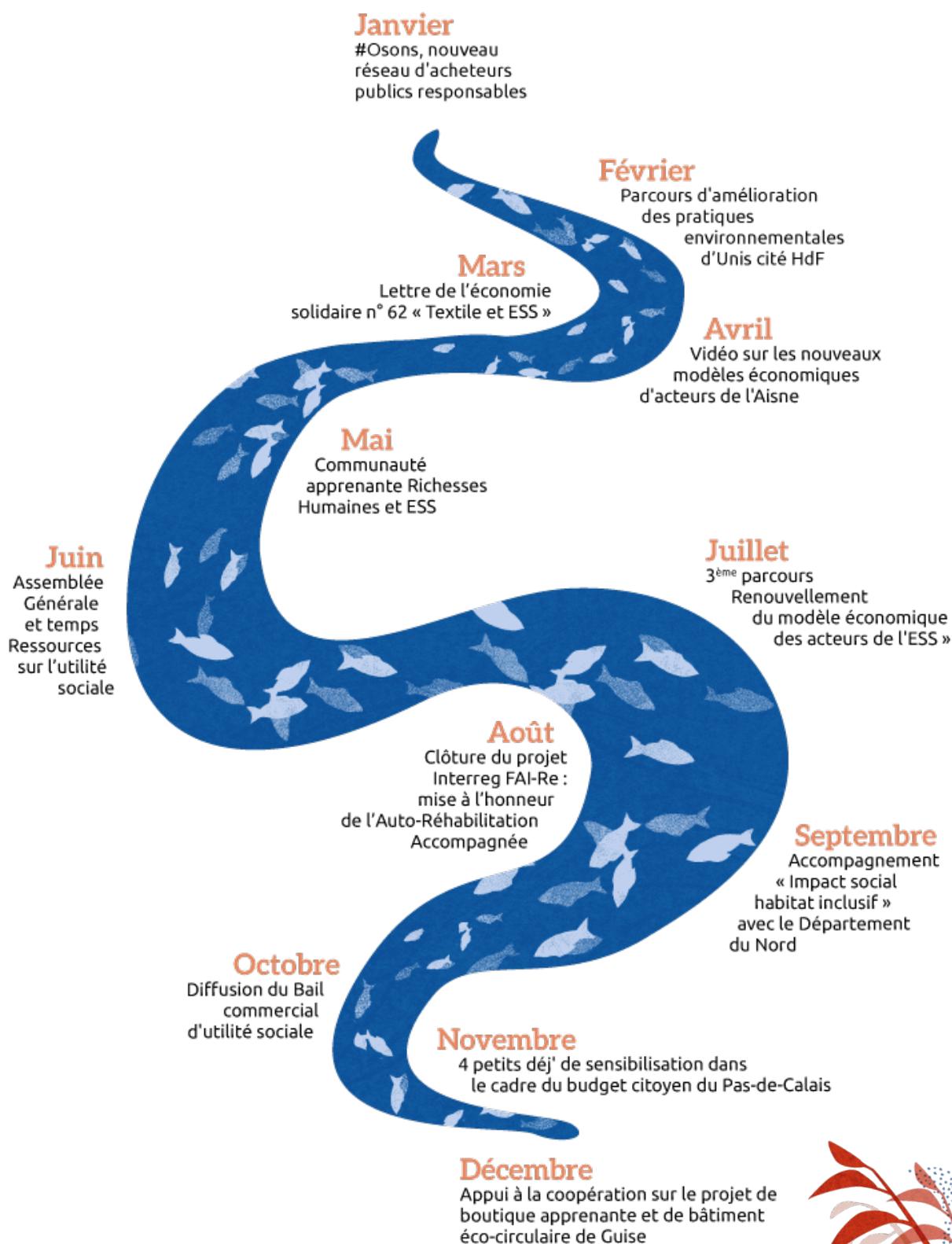
### LA DYNAMIQUE TERRITORIALE, C'EST QUOI ?

Faire émerger des projets de coopération en réponse aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux des territoires de la région. Pour cela, **2 000** acteurs et une **trentaine** de collectivités s'engagent avec l'Apes !

### ÇA PRODUIT QUOI ?

Des emplois non délocalisables, des activités économiques socialement utiles, répondant à des besoins des habitants.

# LES TEMPS FORTS DE L'APES EN 2020 : une diversité d'interventions !





# ÉDITO

## LE PARI DE LA « PRODUCTION LOCALE »



S'il y a eu d'autres crises avant celle de la Covid-19, celle-ci a eu un rôle d'accélérateur dans des prises de conscience. Les modèles de développement, de consommation, de production et aussi de démocratie qu'on a connus sont à bout de souffle et l'on sent la société en passe de basculer, mais dans quoi ? En 2020, dans un effort de résilience, les forces vives de l'Apes ont imaginé le monde de demain à partir de formes de société plus démocratiques, ancrées dans le local pour expérimenter de nouvelles façons de vivre.

C'est ainsi que le chantier sur la production locale a été lancé et se poursuit cette année autour de dix balises. Nous souhaitons y affirmer une vision de la société centrée sur l'entreprenariat collectif, les initiatives utiles socialement, et la gestion des communs comme les ressources environnementales. Vous en découvrirez

nombre d'exemples au fil des pages de ce rapport d'activités.

En même temps, nous voulons faire avec les habitants et nouer des alliances avec les acteurs économiques qui veulent l'essor des territoires dans un sens plus durable et plus humain. En nous frottant à ces « autres », en menant des projets ensemble au service d'une économie de proximité plus désirable, nous acceptons d'être transformés, tout comme eux. La société de demain sera ce que nous arriverons à en faire avec tous les autres. Acceptons de ne pas savoir aujourd'hui de quelle étoffe elle sera faite, tentons le pari et ayons confiance en nos capacités à agir et à nous améliorer en permanence.



**Luc Belval, Président de l'Apes**  
Plus d'infos [www.apes-hdf.org](http://www.apes-hdf.org)

« Agis dans ton lieu, pense avec le monde »  
Edouard Glissant



### Sophie Cauwet, accompagnatrice avec coHose du Village Eco-solidaire de la Visitation à Saint-Martin-Boulogne

*J'ai été sensible à la dynamique "production locale" de l'Apes et j'ai eu l'idée d'en être ambassadrice. Je souhaite favoriser les coopérations entre les acteurs de l'ESS et les entreprises ordinaires. C'est difficile pour les porteurs de projet d'avoir une vision globale, ils prennent souvent un bout de la lorgnette. Les sensibiliser à une approche systémique avec les 10 balises est intéressant pour accompagner le changement.*

*Je trouve que le projet de Village Eco-solidaire a cette approche systémique : production alimentaire, bâtiment exemplaire au niveau énergétique, hébergement, mutualisation de moyens, travail partagé... Ça pourrait bien être un projet totem de la dynamique. »*

[village-visitation.fr](http://village-visitation.fr)



Crédits CERDD



# L'ARROSAGE

**Faire émerger, accompagner, former...**

Répondre aux besoins des habitants en faisant avec eux et avec les acteurs locaux, soutenir des initiatives qui changent le présent en construisant l'avenir, voilà des points de repère fondamentaux de l'action de l'Apes. En agissant sur l'accompagnement des territoires, sur l'amélioration des pratiques des acteurs ou dans le domaine de l'auto-réhabilitation accompagnée, elle est au plus près des besoins et dans une volonté d'innovation permanente.

**Sylvain Masclet, administrateur de l'Apes et chargé de mission à Maillage, association accompagnant les porteurs de projet**



*De façon générale, nous entretenons un voisinage de convictions avec l'Apes, autour de l'émancipation des personnes, du pouvoir d'agir, de l'utilité sociale, des services de proximité, de la place des usagers...*

*L'Apes est une des portes d'entrée régionales de l'ESS, on oriente souvent vers elle nos porteurs de projet qui cherchent à monter des initiatives qui ont du sens, qui se questionnent et veulent aller plus loin, monter en compétences, rencontrer d'autres personnes du réseau qui enrichiront leur réflexion. Sur l'animation territoriale, on se repose sur l'Apes qui veille à encourager les coopérations dans les collectifs d'acteurs, et aussi pour avoir un décryptage sur les politiques publiques. J'ai enfin un regard très positif sur l'amélioration des pratiques, notamment le parcours RH, c'est important pour nous de veiller à créer des emplois de qualité, nous avons été accompagnés au sein de Maillage afin d'initier un fonctionnement plus horizontal. Bref, il y a beaucoup de liens ! »*

[maillage.asso.fr](http://maillage.asso.fr)



# DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL :

## L'Apes activatrice de projets !

Cette année encore, et forte de vingt ans d'expérience, l'Apes a favorisé le développement économique local et la création ou le maintien d'emplois en travaillant sur les mises en relation, l'apport de ressources en ESS, les coopérations entre acteurs et collectivités...

### Notre méthode d'accompagnement

#### 1 Faire germer des territoires d'entrepreneuriat solidaire

Un territoire, ça demande à être enrichi, pétri, nourri d'entrepreneuriat solidaire !

L'Apes...

- ▶ donne les ingrédients à chacun pour entreprendre autrement ;
- ▶ fait monter en compétences les porteurs de projets ;
- ▶ crée de la confiance et de la coopération entre citoyens, entreprises solidaires, entreprises locales et collectivités.

#### 2 Faire éclore collectivement des initiatives et des entreprises solidaires

Un territoire, ça a besoin de diversifier son économie et son modèle entrepreneurial !

L'Apes...

- ▶ développe une dynamique locale d'entrepreneuriat solidaire ;
- ▶ organise la créativité collective autour de nouvelles solutions ;
- ▶ consolide la phase d'émergence d'entreprises solidaires.

#### 3 Faire mûrir les modèles économiques

Un territoire, ça nécessite des ressources pour développer les modèles économiques de ses entreprises solidaires !

L'Apes...

- ▶ renforce l'appartenance à une économie solidaire, du local au global ;
- ▶ améliore les pratiques : environnementales, ressources humaines... ;
- ▶ accélère les coopérations économiques territoriales ;
- ▶ facilite l'accès à la Commande publique responsable ;
- ▶ accompagne vers les Nouveaux Modèles Économiques ;
- ▶ appuie l'évaluation et la reconnaissance de l'impact social...

#### ⊕ Côté perspectives

L'Apes reste en 2021 attentive aux besoins et au potentiel d'entrepreneuriat solidaire de l'ensemble des territoires des Hauts-de-France.

# TÉMOIGNAGES D'ACTEURS

## **Robin Pirez, fondateur de la COOPérative NUMérique des 7 Vallées**

*Au départ, je voulais monter mon activité ici et créer un espace de coworking. On a fondé une association « L'atelier de campagnes » pour créer des synergies sur ce territoire en difficultés (30 % de chômage à Hesdin), et au final on a créé une SCIC dont l'objectif est de porter un tiers-lieu axé sur le numérique, avec des services multiples : de l'insertion, de la formation, une market place avec l'économie classique, pourquoi pas une université populaire... Les collectivités locales sont entrées dans la gouvernance. L'Apes a été éclairante, elle m'a acculturé à l'ESS et m'a mis en lien avec le collectif Pepit'ESS, je me sens faire partie d'une communauté. »*

[facebook.com/COOPNUM](https://facebook.com/COOPNUM)

## **Laurence Ebran, initiatrice des Déchainés du bocal, association travaillant sur le réemploi et la réutilisation d'emballages en verre dans le Valenciennois**

*Je participe au collectif ESS en lien avec la Communauté d'agglomération Valenciennes Métropole. On a œuvré à l'élaboration d'un plan de développement de l'ESS en ciblant des priorités : les liens ESS-économie classique, la promotion de l'ESS, la coopération entre acteurs... L'Apes a été magistrale dans l'animation des groupes de travail en visio avec des outils d'intelligence collective, ce qui n'était pas simple. J'apprécie la manière dont elle impulse des dynamiques, met en place des coopérations en dépassant les préjugés. Elle apporte aussi une hauteur de vue. C'est important de soutenir les acteurs en dehors de la métropole lilloise, l'Apes participe à réduire la fracture territoriale. »*

[lesdechainesdubocal.fr](https://lesdechainesdubocal.fr)

## **Franck Bury, dirigeant d'Hortibat et initiateur de la plateforme Ozmoz**

*Aujourd'hui, nous développons dans l'Aisne une plateforme de coopération et de mutualisation rassemblant des structures d'insertion, de formation et des entreprises classiques, qui génèrent de l'activité et de l'emploi en commun. Cette démarche a été facilitée et accompagnée par l'Apes, avec qui nous avons fait le parcours sur les nouveaux modèles économiques. Cela nous a amenés à travailler différemment le projet, conforter les coopérations, tenir compte du terrain local, intégrer l'accueil de porteurs de projet... Aujourd'hui, nous avons construit des écosystèmes de partenariats et essaimé le principe de la plateforme dans d'autres territoires, créé de vraies communautés, tout en préservant les valeurs de solidarité que nous défendons. »*

[ozmoz.co](https://ozmoz.co)

### **L'ESS, en région, c'est :**

- ▶ 208 000 salariés
  - ▶ 11,2 % de l'emploi de la région, soit l'équivalent du poids du commerce
  - ▶ 15 800 établissements employeurs
- (source : CRESS Hauts-de-France)

### **Partenaires :**

- ▶ Fabrique des transitions
- ▶ CRESS HDF
- ▶ Réseau Tremplin

# PORTEURS DE PROJET ET ÉTUDIANTS :

## Orientation et sensibilisation

Face aux demandes venant d'horizons plus variés, l'Apes adapte ses formats pour répondre aux besoins en apportant ses connaissances sur l'entrepreneuriat solidaire et l'amélioration des pratiques.

Qu'il s'agisse d'étudiants en écoles d'ingénieurs, en développement durable ou en travail social, ou encore de centres sociaux ou de réseaux d'acteurs, l'Apes analyse les besoins, adapte ses interventions (de la sensibilisation de 2h à la formation de deux jours, de l'exposé à la visite d'initiatives sur le terrain avec le témoignage d'acteurs). Quant aux porteurs de projet à la recherche d'orientation, elle les sensibilise également. « *Souvent, ils veulent entreprendre autrement mais ont une idée vague de l'ESS, note Guillaume Delevaque, chargé de mission. Or il n'y a pas que l'utilité sociale d'un pro-*

*jet, il y a les autres pratiques comme la gouvernance démocratique ou le développement de coopérations. Ils prennent conscience qu'ils peuvent travailler sur ces autres dimensions.* »

### ➔ Côté perspectives

L'Apes renforce en 2021 ses actions en direction des étudiants, ces potentiels futurs acteurs de l'ESS, et lance un chantier sur l'évaluation de ses interventions pour les améliorer encore.

#### **ff** Iratxe Calvo Mendieta, responsable du master « Gestion de l'environnement » de l'Université du Littoral Côte d'Opale

*Je fais régulièrement intervenir l'Apes auprès des étudiants pour une sensibilisation à l'ESS, car elle fait partie du développement durable. Cela permet à certains de découvrir ces structures qui font cohabiter économie, social et environnement. Et puis cela peut leur donner envie de se lancer professionnellement dans ce secteur. En plus de son expertise, ce réseau est en lien avec les acteurs de terrain et peut les faire témoigner. Les aspects théoriques sont ainsi illustrés par des exemples concrets. J'apprécie aussi le fait que l'Apes adapte les interventions en fonction de mes demandes. Pendant le confinement, elle a utilisé de nouveaux outils pédagogiques en visio.* »

[master-egedd.univ-littoral.fr](http://master-egedd.univ-littoral.fr)

#### Chiffres :

- ▶ 30 porteurs de projet accueillis
- ▶ 5 interventions collectives auprès de 100 personnes
- ▶ 15 projets en émergence

#### Partenaires :

- ▶ Chair'ESS
- ▶ Université du Littoral Côte d'Opale
- ▶ JUNIA, école d'ingénieurs



# LOGEMENT ET AUTO-RÉHABILITATION ACCOMPAGNÉE :

## Diffuser les bonnes pratiques

La dernière année du projet européen FAI-Re sur la rénovation efficace a été l'occasion pour l'Apes de diffuser des outils de sensibilisation sur la pratique vertueuse de l'ARA.

Permettre à des particuliers de mettre la main à la truelle dans la rénovation de leur logement, encadrés par des professionnels, tel est l'objectif de l'auto-réhabilitation accompagnée (ARA).

L'Apes s'est impliquée dans le projet européen transfrontalier FAI-Re pour promouvoir ce "faire avec" qui se situe bien dans les valeurs de l'ESS.

En 2020, dans un contexte Covid, les partenaires du projet n'ont rien lâché : place aux webinaires avec outils de facilitation graphique et aux vidéos de vulgarisation sur ces pratiques. « En plus de ces outils, j'ai également organisé un tour-bus avec des collectivités transfron-

talières sur le territoire du Parc naturel régional Caps et Marais d'Opale, explique Fanny Obled, chargée de mission. La rencontre avec des initiatives concrètes a inspiré le Phare, centre social d'Onnaing, qui réfléchit au lancement d'une expérimentation. »

### 🕒 Côté perspectives

En 2021, l'Apes continue à être présente sur ces questions. Co-présidente de la Fedac (Fédération des accompagnateurs), elle crée du lien avec les acteurs de la région au profit de cette manière de faire aux nombreux avantages économiques, sociaux, patrimoniaux...



### “ Roselyne Laurent, architecte nantaise, membre de la Fedac

L'Apes est la mémoire de la Fedac, elle a été cofondatrice de cette association il y a 6 ans, et c'est précieux. Si on a une question, elle est une interlocutrice privilégiée. J'ai été heureuse d'avoir participé à la réalisation de la vidéo de vulgarisation de l'ARA, dans le cadre du projet européen. La massification de la rénovation énergétique se fait difficilement du fait des coûts et du manque d'artisans. L'ARA peut être un levier de changement d'échelle. Les liens avec l'ESS ? Nombre de nos adhérents sont implantés localement, portent des valeurs écologiques et solidaires, parfois sans même savoir qu'ils font partie de cette économie ! »

fedac.fr

#### Chiffres :

- ▶ 100 participants au webinaire sur l'ARA
- ▶ 20 participants au bus-tour
- ▶ 1 annuaire des accompagnateurs en Hauts-de-France

#### Partenaires :

- ▶ FEDAC
- ▶ Cluster Eco-Construction
- ▶ Espace Environnement

# AMÉLIORATION CONTINUE DES PRATIQUES :

## Une variété d'interventions

Cette année, l'Apes a mené des accompagnements centrés sur les RH (Richesses Humaines) et les pratiques environnementales pour aider les organisations à passer à l'action : parcours formalisés, communautés apprenantes, besoins ponctuels...

### Amélioration des pratiques, Quésaco ?

Cette démarche vise à mettre de la cohérence entre les valeurs de l'ESS défendues par une organisation et ses pratiques au quotidien, en partant de la réalité vécue. On veille à une appropriation collective par les parties prenantes. L'Apes porte cette philosophie depuis ses débuts et impulse cette dynamique dans son réseau.

### Ce que ça produit :

- ▶ une dynamique nouvelle au sein d'une organisation
- ▶ la transformation grâce à l'appropriation collective
- ▶ un effet mobilisateur et fédérateur autour d'une vision commune
- ▶ et bien entendu l'évolution des pratiques

## Notre méthode d'accompagnement

### Parcours - 6 à 9 mois



Pour s'adapter au contexte sanitaire, l'Apes a modifié son accompagnement :

- ▶ en proposant des réunions mensuelles à destination des responsables s'interrogeant sur leurs pratiques en période de crise (communauté apprenante) ;
- ▶ en proposant les outils en ligne (MOOC, espace ressources...) en complément des rencontres.

### ⊕ Côté perspectives

En 2021, l'Apes poursuit le développement des démarches d'amélioration en cours et ouvre un nouveau chantier : l'amélioration des pratiques à travers l'implication des usagers.

#### Partenaires :

- ▶ ARACT
- ▶ MRES
- ▶ CERDD

#### Chiffres :

- ▶ 83 entreprises touchées par ces démarches
- ▶ 21 participants aux parcours
- ▶ 15 accompagnateurs (généralistes, environnement et RH)

### Un partenariat constructif avec la Direccte

Cette année, l'Apes a fait évoluer ses démarches pour répondre encore davantage aux enjeux identifiés par la Direccte (professionnaliser la mission RH et renforcer ce pilier dans la stratégie des organisations) et aux besoins des acteurs sur les thématiques et les méthodes.

« En plus des accompagnements, l'Apes a adapté son intervention pour accompagner et infuser les 10 antennes régionales d'**Unis-Cité**, explique Nathalie Bardaille, chargée de mission. 50 salariés et plus de 1000 volontaires sont concernés et un guide des achats responsables a été produit. »

L'Apes anime aussi un groupe avec les réseaux régionaux sur cette thématique (Cerdd, Mres, Coorace, LMA, Uriopss, Fédération des centres sociaux, Pas-de-Calais Actif, IRIAE, réseau Alliances, Maison des associations de Tourcoing...) dans l'objectif de monter en compétences au travers d'un référentiel commun et d'essaimer ces démarches à tous les acteurs ESS sur les territoires.

### “ Alexis Montaigne, animateur du réseau des ambassadeurs DD du CERDD

Je suis membre du groupe régional des réseaux impliqués dans la démarche d'amélioration des pratiques environnementales animé par l'Apes. L'Apes y joue un rôle d'interface entre le monde de l'ESS et celui des transitions dans une optique gagnant-gagnant. Cela permet d'outiller les acteurs en allant chercher les compétences et les dispositifs existants, sans devoir réinventer l'eau chaude. Pour nous, c'est un accélérateur dans la mise en lien avec des acteurs ESS susceptibles d'être sensibilisés et outillés sur la transition écologique. L'Apes intervient aussi sur l'approche méthodologique de manière à ce que nous puissions définir des cadres communs, initier un cycle de formations et mutualiser nos contenus. »

[cerdd.org/Les-services-du-Cerdd/Les-Ambassadeurs-du-Developpement-Durable](https://cerdd.org/Les-services-du-Cerdd/Les-Ambassadeurs-du-Developpement-Durable)



## Orientation RH (Richesses Humaines)

« Un accompagnement a été mené sur le **Valenciennois** avec un groupe de 13 organisations durant un an, note Olivia Mailfert, chargée de mission. Une **communauté apprenante** a également été mise en place

avec les membres des réseaux Mres et Fédération des centres sociaux. Elle a permis d'échanger sur les bonnes pratiques en matière de télétravail et de management à distance. »

### “ Benoît Arrachart, responsable GRDR Hauts-de-France

Nous avons été accompagnés par l'Apes sur l'amélioration des pratiques. Aujourd'hui, nous nous réunissons tous les mois en équipe pour avancer sur plusieurs chantiers : les liens avec les usagers, la territorialité, la gouvernance... Nous avons aussi bénéficié d'un temps spécifique avec l'Apes sur nos pratiques environnementales. Cela a permis d'avoir une prise de recul sur nos pratiques et de disposer d'outils pour continuer à avancer ensuite. J'ai apprécié aussi les temps collectifs avec d'autres organisations qui ont des façons de faire différentes, les échanges ont été riches. Nous souhaitons à présent transmettre ces outils aux autres antennes du GRDR pour améliorer la qualité de vie au travail. »

[grdr.org/Antenne-Nord-Pas-de-Calais](https://grdr.org/Antenne-Nord-Pas-de-Calais)

# L'EXPLORATION

Rechercher et développer : expérimenter,  
faire un pas de côté...

Qu'il s'agisse de l'évaluation des nouveaux modèles de développement, de l'impact social, de l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée » ou de la Commande publique responsable, l'Apes est toujours moteur pour questionner, avancer et jouer son rôle dans la recherche, en lien avec les actions de terrain : l'occasion de porter une parole mieux légitimée autour de l'importance de voir la richesse avec d'autres lunettes.

**Charlotte Millereaux, administratrice de l'Apes et déléguée régionale du Coorace Hauts-de-France**



*Le Coorace a choisi de faire partie du collectif de l'Apes car nos valeurs sont complètement en accord. Et à titre personnel, je me retrouve bien dans l'esprit de coopération qui infuse dans ce réseau.*

*Acteur de l'insertion et de l'emploi, le Coorace coopère avec l'ESS pour créer des emplois durables, et cela se fait au service du développement local. Nous sommes attentifs à conserver cette prise de recul et cet espace de recherche pour répondre aux besoins des territoires, des personnes... et ne pas oublier nos valeurs. C'est ce que l'Apes facilite en travaillant sur diverses problématiques, de l'évaluation de l'impact social aux coopérations territoriales, en passant par la transition écologique. Nous avons intégré un groupe de réseaux animé par l'Apes, dans lequel on échange sur nos pratiques et on questionne nos modèles socio-économiques. Cette association montre sa réactivité sur ce type de thèmes, c'est un appel à évoluer constamment. »*



[coorace.org](http://coorace.org)

# COMMANDE PUBLIQUE RESPONSABLE :

## levier de développement local

Suite à l'événement « Osez l'ESS ! » visant à mettre en synergie acheteurs publics de la MEL et acteurs de l'ESS, l'Apes s'est attelée à l'élaboration d'une méthode de co-construction d'achats publics responsables.



Partir des besoins des collectivités (en prenant en compte la transition écologique) et accompagner les acteurs susceptibles d'y répondre, collectivement ou individuellement, plutôt que d'utiliser un cahier des charges formaté, voilà la démarche menée par l'Apes.

« Par exemple, un diagnostic des besoins en emballages consignés est en cours tant au niveau du service de la restauration collective de la MEL que d'autres services et de municipalités de la métropole, explique Pascal Desreumaux, chargé de mission. Puis les acteurs économiques seront sollicités pour voir comment y répondre, si possible collectivement. » Dans le même esprit, l'Apes a animé un webinaire avec la Communauté Urbaine de Dunkerque et le CNFPT.

### ➔ Côté perspectives,

La démarche de coconstruction se poursuit en 2021 jusqu'à la rédaction d'un marché qui tiendra compte de critères pertinents pour que les acteurs économiques, dont l'ESS, puissent y répondre.

#### “ Marie Bouchez, responsable Pôle territoires et transitions alimentaires à Aprobio

J'accompagne des acheteurs dans la rédaction de leurs marchés de restauration collective pour qu'ils y intègrent des produits bio. Sur un marché pour un groupement d'achats en restauration scolaire, je souhaitais accompagner nos fournisseurs adhérents à répondre. J'ai fait appel à l'Apes pour organiser une formation adaptée : comprendre la mécanique des marchés publics, décortiquer le dossier de consultation, et se préparer à répondre. Après une session collective en présentiel, chaque candidat pouvait ensuite solliciter l'Apes pour l'aider sur des points particuliers. Nos adhérents ont pu ainsi répondre et certains avec succès ! »

[aprobio.fr](http://aprobio.fr)



#### Chiffres :

- ▶ 200 acteurs sensibilisés
- ▶ 30 personnes formées
- ▶ 100 agents territoriaux informés sur la Commande publique responsable

#### Partenaires :

- ▶ IRIAE
- ▶ CD2E
- ▶ APROBIO

# IMPACT SOCIAL ET TERRITOIRES ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE :

## des synergies

Après le projet européen Vises, l'Apes a continué à explorer l'évaluation de l'impact social en accompagnant des organisations et des projets comme l'expérimentation de la MEL, TZCLD (Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée) et l'habitat inclusif dans le Nord. L'objectif : favoriser la reconnaissance des spécificités de l'ESS.



Vidéo réalisée sur l'impact social # projet Vises

En 2020, l'Apes s'est alliée à d'autres acteurs au niveau régional, national et européen pour faire avancer la réflexion collective sur l'impact social. « Nous avons continué à accompagner des expérimentations plus collectives sur un même secteur d'activités ou un même territoire », explique Bérengère Delfairière, directrice. C'est le cas du projet **TZCLD de la MEL**, que l'Apes suit depuis le début, et qui a été soutenu en 2020 sur cet aspect. « On a aussi commencé l'accompagnement collectif et individuel d'organisations œuvrant dans **l'habitat inclusif de personnes handicapées dans le Nord**, toujours en lien avec le Coorace et l'Uriopss. »

### ➔ Côté perspectives

L'Apes finalise en 2021 ces accompagnements et participe à une nouvelle dynamique transfrontalière sur cette question.

#### **Eric Vanhuysse, directeur de Compétences et emplois MEL, partenaire de TZCLD**

*L'Apes est impliquée dans TZCLD, aussi bien au niveau de la Métropole qu'au niveau régional. Elle s'investit sur les projets existants et sur ceux émergents.*

*Dans le collectif fonctionnant sur le mode contributif, elle apporte la vision ESS, sur le volet social comme sur le volet économique. Elle amène aussi aux nouveaux projets les enseignements issus de l'expérience déjà menée au niveau de la MEL.*

*Sur l'évaluation de l'impact social, projet complexe, l'Apes apporte sa patte sur la partie méthodologie. TZCLD est une expérimentation. De ce fait, on a tendance à parler chiffres, économie et moins d'humain. Là, on vise à montrer concrètement ce que ça apporte aux personnes et au territoire. »*

[tzclld.fr](http://tzclld.fr)

#### Chiffres :

- ▶ 15 nouveaux territoires candidats Territoires zéro chômeur
- ▶ 2 nouvelles expérimentations territoriales
- ▶ 30 nouveaux acteurs sensibilisés à l'évaluation de leur impact social

#### Partenaires :

- ▶ Association TZCLD
- ▶ URIOPSS
- ▶ COORACE

# NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES :

## des perspectives de développement

L'Apes a monté et animé un parcours d'accompagnement d'organisations de l'ESS à l'évolution de leur modèle économique, en s'appuyant sur l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Les objectifs : renforcer l'utilité des activités et mieux prendre en compte les besoins du territoire tout en réduisant la consommation des ressources matérielles. Ce modèle de développement s'appuie sur la ressource immatérielle et place le travail au centre de sa stratégie.

Cette année s'est terminé le parcours axé sur l'économie circulaire tandis qu'un nouveau parcours multi-thématiques a démarré (énergie, alimentation, mobilité douce, revenu de transition écologique).

Par ailleurs, des accompagnements individualisés plus poussés ont été menés auprès de la boutique apprenante de Guise, de Tipimi et de Fibr'&co.

« Avec l'aide de Laurent Gardin, maître de conférences en sociologie, l'Apes a pris du recul en travaillant sur les liens entre ESS et nouveaux modèles économiques », précise Joackim Lebrun, directeur-adjoint.

### 🕒 Côté perspectives

En 2021, l'Apes approfondit son quatrième parcours et met en œuvre de nouveaux accompagnements individualisés.

#### Notre méthode d'accompagnement

- 1 **Participer à un parcours collectif**
  - a. Écoute des besoins évoqués
  - b. Sas de déformation
  - c. Séquences thématiques
  - d. Accompagnement individualisé
  - e. Intégration des parties prenantes
  - f. Évaluation
- 2 **Identifier et ancrer les transformations**
- 3 **Partager et inspirer d'autres initiatives**
- 4 **Accompagner les nouveaux projets "totem" qui émergent**

#### **Sarah Collet, responsable d'ADF02 et cofondatrice de la boutique apprenante de Guise**

Suite à la formation avec l'Apes, nous avons développé avec les associations Adermas et Devenir en Vermandois le projet d'une boutique apprenante mutualisée à Guise, dans un bâtiment bien-tôt écorénové et avec l'optique de faire monter en compétences les salariés en transition professionnelle, c'est une sorte de projet "totem" de l'économie circulaire. Le parcours m'a permis de me projeter autrement, de formaliser ma pensée et de miser sur la coopération. L'aide de l'Apes a été précieuse aussi pour consolider notre projet et nous mettre en lien avec des partenaires. Aujourd'hui, notre projet est attendu en Thiérache. Ça intéresse le territoire de voir se monter un modèle économique adapté à ses enjeux, tout en gardant nos valeurs. Je n'aurais jamais imaginé un tel développement il y a trois ans ! »

#### Chiffres :

- ▶ 36 acteurs de l'ESS accompagnés sur leur modèle économique
- ▶ 6 nouveaux projets et nouvelles activités
- ▶ 4 nouvelles vidéos de sensibilisation

#### Partenaires :

- ▶ IEEFC
- ▶ CLUB NOÉ
- ▶ CNFPT



## LE PARTAGE

---

Animer le réseau, coopérer,  
partager, du local au global.

Lieu de débat, de partage et de transmission dans la tradition de l'éducation populaire ? L'Apes a ressenti le besoin de l'être d'autant plus en 2020 en période de crise sanitaire, qui nous a tous questionnés (ici et là-bas) sur « le monde de demain » que nous appelons de nos vœux. Le texte sur la production locale et ses 10 balises a émané de toutes ces réflexions bienvenues !

**Valentin Auzanneau, administrateur de l'Apes et salarié de la SCIC Cliss 21**

“ J’ai trouvé très chouette que des groupes de travail se montent dans le réseau début 2020. Avec la Covid-19, on avait besoin d’énergie positive, ça a permis de réfléchir ensemble, de donner la parole au réseau et de porter une parole politique sur ce thème de la « production locale ». Si on a tendance à penser « universel » en informatique puisque internet est connecté au monde, c’est localement qu’on crée des réseaux de confiance et de solidarité.

De manière générale, quand on a besoin de trouver une caisse de résonance pour porter des valeurs, on se tourne vers l'Apes car on s’y sent bien : on pose un sujet sur la table, on en discute collectivement et si ça a du sens, l'Apes porte et relaie. Actuellement, nous faisons partie du groupe de réflexion sur les plateformes coopératives, et nous lançons un groupe sur le fonctionnement en horizontalité dans les organisations. On chemine ensemble et on s’enrichit réciproquement. »

[cliss21.com](http://cliss21.com)



# VIE DE RÉSEAU :

## de l'ébullition et de l'espoir

Dans cette période chahutée, l'Apes est venue en soutien à ses adhérents, a organisé des groupes de travail pour réagir à la situation et a développé la plateforme de mutualisation Sissa.



Pendant le premier confinement, l'Apes a pris la température de chacun des adhérents. « On a contacté les acteurs pour voir comment ils vivaient cette période, quelles initiatives ils mettaient en place et de quel soutien ils pouvaient avoir besoin, raconte Océane Vilette, assistante administrative et financière. Ma bonne connaissance des adhérents a pu être utile à cette démarche. » Dans le même élan s'est manifesté le besoin de mettre en place des liens, d'activer le réseau pour transformer un mal en bien : d'où l'idée d'organiser un groupe de réflexion « Veille et plaidoyer » et un groupe « Communication » pour informer et échanger avec les acteurs, partager les initiatives.

### ➔ Côté perspectives

En 2021, l'Apes déploie la dynamique régionale et partenariale pour une Production Locale Utile Solidaire et Sustainable (P.L.U.S.S.).

### Alain Goguey, administrateur de l'Apes

*Dans cette période qui a mis en lumière et exacerbé les injustices sociales, il fut beaucoup question du monde d'après. On s'est demandé ce que l'on pouvait apporter comme contributions à ce débat. Pour nous, il est clair que l'ESS apporte des réponses aux problèmes posés. On s'est orientés, au travers d'exemples et de dix balises, sur la thématique de la production locale, que l'on a envisagée comme fil rouge à nos actions. Puis la dynamique s'est déployée. »*

### Sissa, plateforme de mutualisation Apes/Mres

Cette communauté regroupe les acteurs des réseaux Apes et Mres (Maison régionale de l'Environnement et des Solidarités). Avec l'aide de Tipimi, Sissa vise à se prêter des biens entre acteurs pour en optimiser l'usage. Tonnelles, scies sauteuses, panneaux d'exposition ou vélos cargos, tout est mutualisable ! Il s'agit ainsi d'agir avec sobriété, mais aussi de se rencontrer, nouer de nouveaux partenariats...

*« En 2020, on a pris le temps de faire émerger la partie échanges de services, note Julien Boidin, chargé de mission. Conseils en transition, en animation de réunion, en méthodes pédagogiques, en communication... sont ainsi concernés. »*

### Chiffres :

- ▶ 1302 heures de bénévolat des administrateurs
- ▶ 1 nouveau référentiel coconstruit au sein du réseau pour une production locale utile
- ▶ 1 outil de mutualisation de biens et de services entre acteurs

# DU LOCAL AU GLOBAL :

## entre expérimentations et coopérations

La Covid 19 a révélé en 2020 à quel point nous sommes tous dans le même bateau. L'expérimentation d'initiatives au niveau local ne se pense pas de façon isolée : l'Apes les relie à des réflexions plus globales, en France comme à l'international.



Au sein du Mouvement pour l'Economie solidaire, l'Apes a participé aux travaux visant à favoriser les coopérations territoriales. « Par ailleurs, l'Apes a continué à œuvrer aux rapprochements avec la coopération internationale en participant avec le GRDR au projet ACME sur l'accompagnement de porteurs de projet issus des migrations », note Olivia Ruel-Mailfert, chargée de mission. Si celui-ci s'est terminé en fin d'année, la dynamique s'est poursuivie avec le projet DICE visant à valoriser les initiatives dans les quartiers populaires. Des échanges de pratiques entre acteurs bordelais, lillois et algériens ont permis de renforcer les liens entre ces territoires.

### 🕒 Côté perspectives

En 2021, la prise en compte la dimension du local au global dans les projets de territoire et d'acteurs sera accentuée grâce au référentiel "production locale" qui lui dédie une balise.



### Bruno Lasnier, directeur du MES (Mouvement Pour une Economie solidaire)

Notre réseau national de l'économie solidaire compte une dizaine de réseaux régionaux ou thématiques parmi ses adhérents, dont l'Apes, acteur historique. Nous avons lancé une recherche-action au niveau national avec Jean-Louis Laville sur la manière dont nos réseaux adhérents travaillent sur la coopération et l'animation territoriale. Il s'agit de mieux nous connaître pour nous enrichir réciproquement. Sommes-nous des accompagnateurs ? Des catalyseurs ? Des développeurs ? Peut-être arrivera-t-on à dégager un référentiel d'intervention commun ?

L'Apes, de par la diversité de ses actions dans ces champs, a toute sa place dans cette aventure. Elle a su construire un écosystème favorable en région Hauts-de-France, nouer des coopérations avec les partenaires locaux et les intercommunalités, et s'appuyer sur ces acteurs. Cette année, elle va organiser une visite apprenante pour partager son expérience à d'autres réseaux. »

[le-mes.org](http://le-mes.org)

### Chiffres :

- ▶ 9 réseaux régionaux et thématiques adhérent au MES.
- ▶ 15 réseaux et chercheurs engagés dans une recherche action nationale sur l'animation territoriale

### Partenaires :

- ▶ Ripess Europe – Réseau intercontinental de promotion de l'ESS
- ▶ MES
- ▶ CONCERTES, plateforme de concertation de l'économie sociale en Belgique francophone

# EXPERTISE ET VULGARISATION : tenir les deux bouts...

En 2020, l'Apes est encore montée en expertise sur nombre de thèmes, tout en veillant à diffuser largement les questions qui concernent toute la société.



Vidéos, cartes postales illustrées sur la Commande publique responsable, Carnets de l'Apes pour capitaliser, référentiel de la production locale, et toujours les lettres de l'économie solidaire, les portraits d'acteurs, l'infolettre, le site internet... Si l'Apes a passé un cap sur sa stratégie et sa place dans les débats, cela s'est reflété dans sa communication. Avec une obsession : veiller à ce que tout un chacun ait accès à ces questions qui ne doivent pas rester confinées dans un cercle restreint.

« Toujours sensible à l'esprit de l'éduc' pop', nous avons encore rassemblé davantage de bénévoles pour participer aux réflexions et à la rédaction de la lettre, note Patricia Hanssens, chargée de rédaction. Et à l'été, face à la crise sanitaire, un travail a été initié autour d'une lettre spéciale : "Imaginons le monde de demain". Avec l'économie solidaire en étendard, bien sûr ! »

## 🕒 Côté perspectives

En 2021, l'Apes travaille sur de nouveaux outils pour inspirer encore les acteurs et les territoires.

### “ Magali Nayrac, cofondatrice de l'atelier de communication inclusif et responsable « La courée des possibles »

Je suis investie à l'Apes depuis plusieurs années, en tant que porteuse de projet, puis salariée de la maison de quartier « Les Moulins », et aujourd'hui en tant qu'entrepreneuse salariée chez Opteos. Je participe aux comités de rédaction et à l'écriture d'articles pour la lettre. Cela me permet de pratiquer la rédaction sur commande, de bénéficier de conseils. Il y a une attention à sortir du jargon par les dialogues, les exemples concrets. J'aime aussi les comités de redac', on va loin dans les réflexions, la recherche d'une problématique, ce n'est pas juste de la com'. Les gens se posent des questions. Et là où je me régale, c'est quand j'interviewe des acteurs de l'ESS. Je suis admirative de ces initiatives bien ancrées dans l'ESS et pleines d'ambitions. J'ai l'impression de faire partie d'un réseau innovant. Il y a encore beaucoup à faire pour sensibiliser à l'ESS les jeunes dans les quartiers ou les écoles, et la société en général... »

[courage-des-possibles.opteos.fr](http://courage-des-possibles.opteos.fr)



### Chiffres :

- ▶ 2 000 lecteurs de l'infolettre mensuelle
- ▶ 1 000 lecteurs de la lettre trimestrielle diffusée en format papier et web
- ▶ 1 070 abonnés Facebook
- ▶ 1 500 contacts LinkedIn

## Les partenaires



## L'Apes adhère et participe activement à la vie de réseaux. Zoom sur trois d'entre eux :



Réseau national  
d'économie  
solidaire



Maison commune  
de l'ESS  
en Hauts-de-France

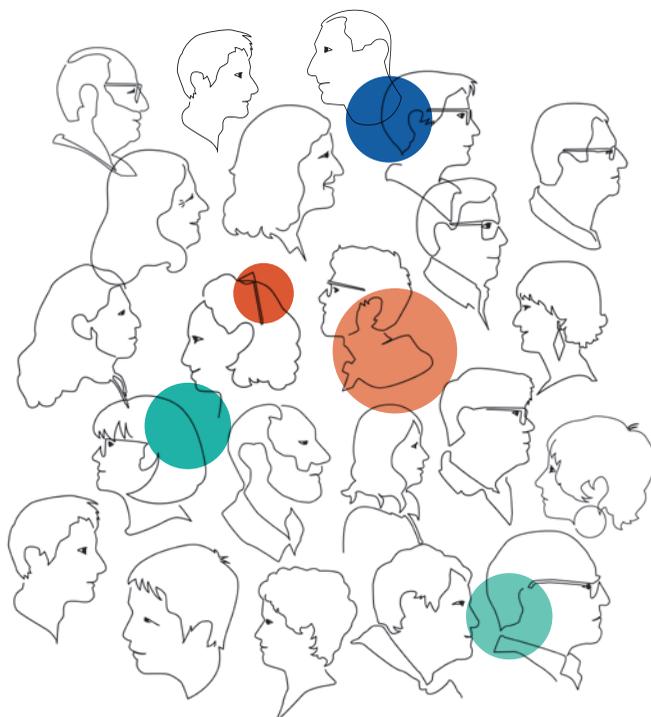


Lieu d'échanges  
et de coopérations  
entre chercheurs  
et acteurs de terrain

## Le Collectif ou conseil d'administration

Le Collectif se mobilise au service du réseau. Il définit, arbitre et valide les grandes orientations, veille au respect de la ligne politique et au sens des actions portées par l'Apes. Le Collectif comprend 16 structures et 6 membres individuels.

**Accueil Paysan** - Anne-Marie FLANDRIN ; **Anges Gardins** - Dominique HAYS ; **Catalyst** - Claire-Marie MÉRIAUX ; **Chair'ESS** - Florence JANY-CATRICE ; **Citiz** - Elodie DELANNOY ; **Les Cigales** - Joseph HÉMAR ; **Cliss 21** - Jérôme LEBLEU et Valentin AUZANNEAU ; **Co-porteurs** - Laurent COUROUBLE ; **Coorace** - Charlotte MILLEREAUX, **CS-Consultance** - Christophe SIMONE ; **Extracité** - Kenneth QUIGUER ; **Grdr** - Benoît ARRACHART ; **Interleukin** - Mauro MAZZOTA ; **Maillage** - Sylvain MASCLLET ; **MRES** - Nadège CARLIER ; **Pierre SOLIDAIRE** - Gérard DECHY ; **Les Saprophytes** - Mélia DELPLANQUE ; **Signes de Sens** - Marjolaine MANTIN ; **Tipimi** - Diane KRAFFT, Luc BELVAL, Anne-Laure FEDERICI, Alain GOGUEY, Antoine GOXE, Michel ROUSSEL, Caroline SPORAKOWSKI.



## Elodie Delannoy, chargée de mission chez CITIZ, coopérative d'autopartage et administratrice de l'Apes

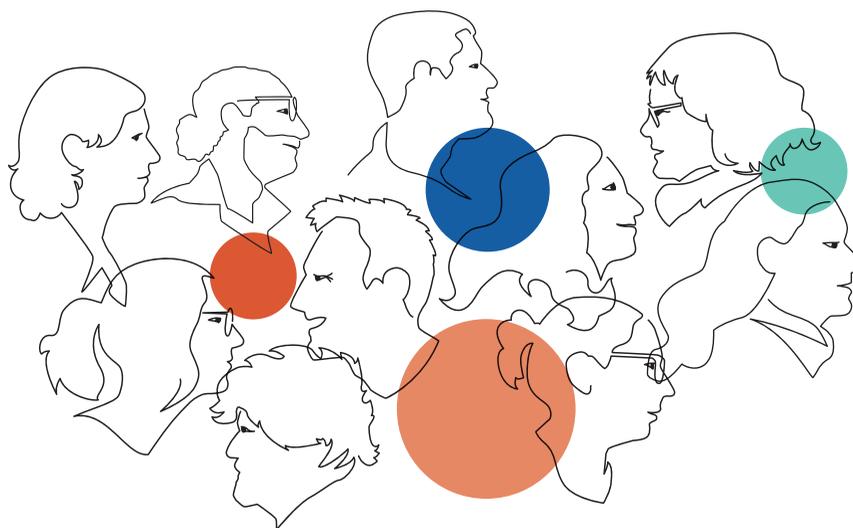
*Acteurs de la transition écologique et solidaire, nous repensons la mobilité. C'était naturel d'adhérer à l'Apes, elle est cliente, joue le jeu, joint la parole aux actes. Nous partageons ses valeurs, et il y a beaucoup à apprendre autour des chantiers qu'elle mène (sens au travail, impact social, production locale...).*

*Quand le collectif a visé la parité femmes/hommes, ça m'a touchée. J'ai foncé et découvert un espace où se créent des synergies, une émulation intellectuelle, où naît le débat. Les thématiques sont larges, actuelles. J'ai l'impression de participer à un élan d'ESS, d'apporter ma pierre à l'édifice.*

*Et je vais donner un coup de main sur SISSA, ce dispositif d'échanges de biens et services. »*

[citiz.coop](http://citiz.coop)





Félicitation à Marion Studer, qui termine sa thèse sur l'impact social !

## Les missions supports

**Patricia HANSSENS**, chargée de rédaction ..... [patriciahanssens@apes-hdf.org](mailto:patriciahanssens@apes-hdf.org)  
**Océane VILETTE**, assistante administrative et financière..... [contact@apes-hdf.org](mailto:contact@apes-hdf.org)

## Les chargés de mission

**Nathalie BARDAILLE**, territoires du versant sud  
 et transition écologique ..... [nathaliebardaille@apes-hdf.org](mailto:nathaliebardaille@apes-hdf.org)

**Julien BOIDIN**, territoires du Pas-de-Calais  
 et coopération entre les membres ..... [julienboidin@apes-hdf.org](mailto:julienboidin@apes-hdf.org)

**Guillaume DELEVAQUE**, territoires du Nord  
 et immobilier d'activité en ESS..... [guillaumedelevaque@apes-hdf.org](mailto:guillaumedelevaque@apes-hdf.org)

**Pascal DESREUMAUX**, Commande Publique responsable ..... [pascaldesreumaux@apes-hdf.org](mailto:pascaldesreumaux@apes-hdf.org)

**Olivia RUEL MAILFERT**, démarche progrès en économie solidaire,  
 impact social et du local au global..... [oliviamailfert@apes-hdf.org](mailto:oliviamailfert@apes-hdf.org)

**Fanny OBLED**, habitat et auto-Réhabilitation accompagnée,  
 recherche-action implication des usagers dans l'ESS..... [fannyobled@apes-hdf.org](mailto:fannyobled@apes-hdf.org)

**Marion STUDER**, recherche et impact social..... [marionstuder@apes-hdf.org](mailto:marionstuder@apes-hdf.org)

## La direction

**Bérengère DELFAIRIÈRE**, directrice..... [berengeredelfairiere@apes-hdf.org](mailto:berengeredelfairiere@apes-hdf.org)

**Joackim LEBRUN**, directeur adjoint..... [joackimlebrun@apes-hdf.org](mailto:joackimlebrun@apes-hdf.org)

# 1 + 1 = 3!

## Acteur, citoyen, institution...

### J'adhère à l'Apes

**Vous faites partie d'une organisation, privée ou publique, qui place l'humain au centre de son développement ? Vous œuvrez à améliorer vos pratiques écologiques et solidaires au quotidien ? Vous vous sentez proche de la grande famille de l'Économie Sociale et Solidaire ? Vous êtes un individu intéressé par ces sujets ? Rejoignez le réseau régional Apes !**

**En adhérant à l'Apes, vous aurez l'opportunité et l'assurance de :**

- ▶ promouvoir des valeurs et des pratiques conformes à vos aspirations (inscrites dans la charte de l'Apes).
- ▶ partager et échanger avec de nombreuses organisations de l'économie solidaire :
  - » des idées, des infos, des conseils, des services, du matériel,... avec la plateforme Sissa,
  - » des projets à porter à plusieurs, des synergies à créer, des coopérations à construire.

- ▶ vous faire connaître en étant valorisé dans le réseau et vers le grand public,
- ▶ participer, en étant accompagné, à des démarches collectives :
  - » d'amélioration des pratiques en Ressources Humaines et environnementales,
  - » d'évolution des modèles d'affaires (hybridation des ressources, nouveaux modèles économiques...),
  - » d'évaluation de l'impact social,
  - » de développement local territorial,
  - » sur certains thèmes (réhabilitation de bâtiments, énergie, mobilité, alimentation, économie circulaire...).

**Adhésion pour les individus : 20€\***  
**Adhésion pour les structures sans salariés : 40€\***  
**Adhésion pour les structures avec salariés : 100€\***

Le coût de l'adhésion ne doit pas être un frein : contactez-nous.  
 Plus d'infos : [apes-hdf.org](http://apes-hdf.org) €

\*ou davantage si vous voulez soutenir l'Apes !

### Cédric Delmotte, Vice-Président de la Communauté Urbaine d'Arras

*Notre but commun est de diffuser les valeurs et pratiques de l'ESS. Avec l'aide de l'Apes, on arrive à multiplier les formats d'intervention : parfois des temps institutionnels pour parler aux techniciens et aux élus, par exemple au travers de rencontres sur la Commande publique responsable, mais aussi des temps de travail plus approfondis avec les acteurs sur l'impact social, ou d'autres thèmes...*

*L'Apes nous aide à renforcer le réseau des acteurs et apporte une vision transversale, une lecture des dynamiques régionales et nationales qui nous est bénéfique pour progresser.*

*On aime travailler avec l'Apes car on a toujours besoin d'un partenaire expert qui nous oriente, place les points de vigilance... »*  
 cu-arras.fr



### Antoine Boutignon, cofondateur d'Habé Médias

*Habé Médias est une jeune agence qui propose aux entreprises de l'ESS des stratégies et des outils de communication médias via les influenceurs sur le web et les réseaux sociaux.*

*On nous a parlé de l'Apes, on a adhéré tout de suite, car on a vu qu'il s'y passait des choses intéressantes autour des pratiques et des valeurs partagées. Nous avons ainsi intégré le parcours "Nouveaux modèles économiques" qui est en phase avec nos aspirations. »*

[habemedias.com](http://habemedias.com)

