

# PHASE 2 : Du bilan aux perspectives

- [Les ateliers panels](#)
- [Notre séminaire annuel pour se projeter dans les scénarios futurs](#)
- [Séminaire des sociétaires - 1ère présentation du BILAN](#)

# Les ateliers panels

Ce sont des ateliers qui rassemblent des personnes diverses, représentatives de notre coopérative. Elles sont sollicitées pour un temps de travail sur un sujet précis défini par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a ainsi sélectionné **5 grands thèmes d'actualité** pour la coopérative. Chacun des thèmes a été exploré lors d'un atelier panel afin de voir **comment les enjeux repérés par le CA sont partagés** par les membres de la coopératives et **si des premières pistes d'orientation peuvent être dégagées** pour le futur projet d'entreprise.

## Quels sont les sujets ?

Les thématiques proposées par le CA pour les ateliers panels sont les suivantes :

- **Le modèle socio-économique** : quel modèle pour l'OB demain?
- **Solidarité** : Comment se sentir bien à l'OB de l'entrée à la sortie?
- **L'organisation** : quelle forme pour l'OB?
- **Notre écosystème** : quel impact sur la CAE ?
- **Le projet politique** : A quoi servira l'OB demain?

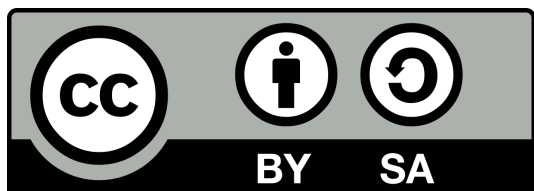
## Comment fonctionnent ces ateliers panels ?

La Dircoop a (très) durement travaillé pour sélectionner les personnes qui participeront aux ateliers panels en respectant des **critères définis par LVMB et M&M** :

- 1 personne du CA
- 1 personne du CSE
- 2 personnes équipe appui dont 1 chargé·e d'accompagnement
- 2 personnes expertes du sujet interne (dans des instances compétentes)
- 2 personnes en CAPE
- 2 personnes en CESNA (entrepreneur·euse salarié·e non sociétaire)
- 2 personnes en CESA (entrepreneur·euse salarié·e sociétaire)
- Une représentation des 3 territoires et de 5 filières métiers différentes au minimum
- 70% de femmes et 30% d'hommes à l'image de notre coopérative
- Une représentation des personnes en situation de handicap
- La moitié des participant·es n'ont pas déjà une tête dans la réflexion autour du Projet d'Entreprise
- Chaque participant·e ne participe qu'à un seul atelier.

Ce fonctionnement est une manière d'impliquer des voix que l'on entend moins souvent dans notre coopérative. C'est un choix qui a permis, sur 5 ateliers panels, d'avoir des avis et visions différentes mais qui semblent être représentatives.

Ils se sont déroulés du 6 au 9 octobre 2025 à Nantes et Saint-Nazaire.



# Notre séminaire annuel pour se projeter dans les scénarios futurs

Grand Angle, notre séminaire annuel ouvert à toutes permet chaque année de créer de l'inter-connaissance mais aussi de faire le point sur notre projet d'entreprise. En 2025, nous sommes en train de finaliser le bilan du projet actuel et de commencer à nous projeter vers la suite. Nous proposons de mettre en discussion par groupes hétérogènes plusieurs scénarios hypothétiques pour se projeter en 2032 et imaginer ce que l'on veut et ce que l'on ne veut pas.

Le but : à partir des scénarios disponibles et suite à des temps de discussions, chaque groupe a dû produire un nouveau scénario de synthèse en amenant aussi des idées nouvelles pouvant jaillir des discussions.



# Les scénarios de départ

## 1. Et si en 2032 on était une sorte de consortium ou plutôt un archipel de CAE en interconnexions

[musique avec plein de voix ou bien Queen Bohemian Rhapsody](#)

Depuis l'expérience de l'émergence de Mache en 2025, on est devenu des champions de l'émergence de nouvelles CAE. Il y a eu aussi des rapprochements avec les CAE déjà existantes à l'époque (oz, baticreateur, coopchezvous, periscope). De nombreuses nouvelles CAE ont émergées, plutôt par branche métier : une CAE de facilitateur•trice, une CAE des métiers de la transition...L'OB en tant que structure a diminué en taille mais s'est intégrée à cet archipel de CAE toutes de taille plus équivalentes.

Il n'y a pas de structure qui chapeaute mais des contrats de coopération signés entre les CAE : on mutualise et partage des fonctions supports (compta, juridique, paye, communication), des outils, des agréments (comme qualiopi), de la trésorerie aussi. Chaque structure a sa propre identité interne dans sa façon d'accompagner, d'animer le collectif - l'hétérogénéité est la bienvenue, elle est même recherchée par contre sur la communication extérieure et la visibilité externe, il y a beaucoup d'actions communes.

## 2. Et si en 2032 on était devenue un coopérative d'excellence, très réputée, solide financièrement mais avec une forte sélection à l'entrée

[musique select, connue mais difficile à jouer comme l'air de la reine de Mozart](#)

Le grossissement de la coopérative est maîtrisé du fait des règles d'entrée très sélective. Nous avons fait le choix de prioriser l'entrée dans la CAE d'activités rentables (à créer ou existantes). Parmi les critères de sélections également une forte préoccupation des enjeux de transition et un bon niveau d'expertise est demandé. Nous avons (difficilement il est vrai) fait une croix sur notre ancien ADN qui était basé sur une mission d'intérêt général d'ouverture large à l'entrepreneuriat et l'ouverture sans conditions. C'est notamment la baisse des subventions publiques qui nous ont poussé à ce choix. Les collectivités publiques ont du coup mis leur énergie à la création d'une couveuse 100% cape. De nombreux salariés de l'équipe d'appui ont quitté l'OB pour être intégré dans cette couveuse. L'OB est maintenant essentiellement une coopérative d'emploi et depuis 2028 on est quasi à 100% d'autofinancement de notre structure support. Pour cela il a fallu mettre en place une contribution plancher et augmenter la contribution progressivement sur 3 ans avec ce système de sélection plus fort et une plus grande homogénéité dans nos métiers et nos profils, on est devenu de plus en plus visible pour les clients dans certains secteurs.

### 3. Et si en 2032 on était obligé de fonctionner totalement différemment quasiment en autogestion, presque sans équipe d'appui

*musique punk ou anarchiste du style Sex pistols ou bien plus soft avec Nena*

La période 2026-2028 a été très difficile pour l'Ouvre-Boites :

- chute drastique de financements publics - arrêt quasi complet des financements de l'Europe et des collectivités
- resserrement économique au niveau des activités : la part des contributions baisse
- toutes nos tentatives pour diversifier les sources de financements s'avèrent peu efficaces
- nous sommes obligés de nous séparer de nombreuses personnes de l'équipe d'appui (-60% des effectifs en 3 ans)
- dans ces conditions le nombre d'entrées à très fortement baissé
- de nombreux entrepreneurs sont également partis considérant que la faiblesse des services proposés par rapport au prix de la contribution ne valait pas le coup

De 2028 à 2032 nous avons appris à nous organiser autrement :

- nous avons beaucoup développé le pair à pair : dans l'accompagnement de l'activité, dans l'accompagnement comptable
- nous avons été obligé de simplifier certains process

- par contre on a pris l'habitude de beaucoup plus documenter nos expériences
- ne pouvant pas trop grossir, on a partagé nos communs (documentation, bonnes pratiques, trucs et astuces) pour que d'autres entrepreneurs s'organisent entre eux et forment leur propre CAE
- cette entraide a amené une responsabilisation nouvelle chez les entrepreneurs

## 4. Et si en 2032, on avait réussi à mobiliser tout un réseau d'acteurs extérieurs à privilégier le système coopératif

*musique entraînante comme par exemple On écrit sur les murs des Kids United*

On a fait dès 2026 un travail intensif auprès de nombreux partenaires privés et publics : l'idée était surtout de montrer tous les avantages, tous les bénéfices sociétaux qu'amenait le modèle coopératif et notamment les CAE dans cette période de grande turbulence. Notre discours a changé, on ne s'est plus présenté comme un système alternatif mais bien comme le seul qui permet de passer les fluctuations en prenant soin des individus, de la société et de la planète. L'organisation d'un festival des CAE locales à destination des partenaires privés et publics mais ouverts aussi au grand public a eu très fort retentissement

Ce discours porté, organisé, a eu un très bon écho :

- de nombreux entrepreneurs sous d'autres statuts (essentiellement en micro) avec des activités qui tournent déjà ont souhaité rejoindre l'Ouvre-Boîtes ce qui a boosté la part de contributions au collectif
- de plus en plus de jeunes ont choisi le modèle CAE dès la fin de leurs études : ça a amené beaucoup d'énergie à la vie coopérative
- un réseau de grosses entreprises du territoire s'est mobilisé autour du projet "1% pour la coopération", ce qui a permis de diversifier très fortement les sources de financement de la structure OB
- on a pu travailler très en amont avec les collectivités publiques sur de nouveaux critères de choix de la commande publique : le fléchage vers les coopératives locales a été très clairement choisi. Ce qui a boosté le chiffre d'affaire de très nombreux entrepreneurs et permis à la structure de proposer des prestations aux collectivités (réalisées par des équipes mixtes entrepreneurs + membres de l'équipe d'appui)

Les baisses des gros financements publics (Europe...) ont ainsi été compensées par cette démultiplication de nouvelles sources de financement

## 5. Et si en 2032, on était devenu une école de la coopération reconnue avec un ancrage territorial démultiplié

*[musique bal folk - ex. tri martolod Allan Stivell](#)*

Lors de l'écriture de notre projet d'entreprise en 2025 et début 2026, on a vu auprès de nos partenaires sur le territoire le très grand besoin de coopération pour passer ensemble cette période de fortes fluctuations : coopérer pour ne pas s'effondrer est devenu la ligne de conduite sur nos territoires. On a commencé à faire appel à l'OB pour son expérience sur les compétences, les outils, les pratiques de la coopération :

- les formateurs ont monté une école physique de la coopération avec des parcours long en formation initiale, des parcours en apprentissage, des modules courts.. des projets se sont montés avec les collectivités pour atteindre des publics éloignés
- les entrepreneurs qui ont développé des compétences de coopération au sein de l'OB vont être privilégiés dans les marchés de commande publique notamment mais aussi auprès de grosses entreprises locales.

En parallèle pour répondre d'autant plus au besoin de transition écologique et sociale, on s'est beaucoup plus ancré à l'échelle du territoire :

- Des écosystèmes coopératifs sont nés à l'échelle d'entités géographiques bien ancrées : l'écosystème Brière et Océan (presqu'île de Guérande), l'écosystème plateau viticole de Clisson, l'écosystème de la côte Vendéenne...
- Dans ces écosystèmes il y a des entrepreneurs OB, des entreprises, des associations, des collectivités qui coopèrent pour faire du projet ensemble, se faire travailler les uns les autres  
L'OB a ainsi en quelques années très fortement développé son volet Coopérative de territoire

## 6. Et si en 2032, on a avait tout misé sur la réussite de l'entrepreneuriat individuel et collectif

*[musique super-héros bioman](#)*

Suite à l'écriture du projet d'entreprise en 2025, on a réalisé combien l'avenir de notre coopérative dépendait du niveau d'activité de chacun des entrepreneurs, on a alors mis beaucoup d'énergie

pour mieux vendre nos activités :

- des postes de l'équipe ont été entièrement fléchés vers le développement commercial des activités des entrepreneurs
- on a fait de l'OB une marque de qualité en travaillant sa visibilité auprès de clients (salons, catalogue d'offres...), on a ainsi développé le réflexe d'aller chercher des services à l'OB sur le territoire
- on a boosté la proposition d'offres collectives pour atteindre de nouveaux marchés, répondre à des appels d'offre plus gros. Une personne de l'équipe d'appui s'est spécialisée dans l'accompagnement des collectifs d'entrepreneurs

Tout ce travail a payé puisqu'au bout d'à peine 2 ans, la part de la contribution a très fortement augmenté et permis de contrebalancer la baisse des subventions publiques. Le fait d'avoir ouvert la possibilité de verser une contribution volontaire solidaire a connu malgré nos craintes initiales un vif succès. Ainsi on a pu augmenter notre caisse commune et mieux soutenir les aléas de la vie d'entrepreneurs

Notre slogan : pour l'OB aille bien, il faut que l'activité des entrepreneurs aille bien

## 7. Et si en 2032, il y avait tellement de chocs, que l'OB était devenu un espace de soutien et de soin

[\*musique 2001 l'odyssée de l'espace\*](#) ou bien [\*symphonie du nouveau monde\*](#)

En novembre 2025 à Grand Angle on avait imaginé plein de scénarios de futurs possibles ou souhaitables pour notre CAE mais rien ne s'est passé comme on l'avait imaginé. D'abord, l'époque des tempêtes, on s'en est enchaîné un paquet, ça a été très rapide et ça venait de toute part :

- la nouvelle génération d'IA qui est arrivée sur le marché en fin 2026 a en quelques mois mis en difficulté une très grosse partie des entrepreneurs (leur activité étant tout simplement remplacée par l'IA)
- l'instabilité politique s'est accélérée, les gouvernements de tous bords (extrêmes et modérés) se sont enchaînés et ont tous été renversés au bout de quelques mois, l'économie est passée en mode dégradé
- au niveau climatique, 2026 à 2028 ont été terribles (la Loire a débordé à Nantes faisant énormément de dégâts, le site d'Airbus à Montoir de Bretagne a été dévasté suite à la rupture d'une digue, sans parler des été caniculaires où les hôpitaux ont connu un afflux presque aussi important qu'en période Covid ...)

Dans ce contexte très difficile, à l'Ouvre-Boîtes, on s'est avant tout soucié de prendre soin de chacun d'entre nous. On a développé plein de systèmes pour se soutenir au-delà de l'activité : des échanges, du don, de l'entraide, du système D. Ça c'est d'abord fait en ultraproximité puis d'autres structures et réseaux proches se sont joints à nous. On a pu expérimenter des projets un peu plus

ambitieux : un revenu universel ponctuel, une sécurité sociale alimentaire, de la multiactivité croisée. On a été très imaginatif. Petit à petit un réseau s'est consolidé et a fait des petits, on n'est plus seulement un réseau d'entrepreneurs mais aussi un réseau d'habitants qui faisons, nous entraisons et produisons de nouvelles valeurs. Finalement on a ralenti, on s'est soutenu les uns les autres et ça nous a amené beaucoup de joie, une joie très communicative qui inspire beaucoup de gens autour de nous.

# Les scénarios produits à Grand Angle

## 1. Génération Coopération, la première école de l'Ouvre-Boites souffle sa bougie d'anniversaire.

L'Ouvre-Boites, coopérative de 30 ans d'existence, n'a pas attendu la fin des subventions pour proposer de nouvelles manières d'entreprendre. Après le test d'activité, et le statut d'entrepreneur salarié, voici l'école pour apprendre à coopérer entre acteurs du territoire. Un contrepied de l'éducation nationale pour développer la coopération plutôt que la compétition.

### Une constellation de CAE de territoire

Au-delà de la formation à la coopération, l'Ouvre-Boites a essaimé la création de nombreuses coopératives pour répondre aux besoins spécifiques des territoires tout en mutualisant les outils d'accompagnement et de communication. Aujourd'hui, après un an d'activité, l'école va accueillir sa 2ème promotion qui débute dans 15 jours. Des apprenant (étudiants, salariés, entrepreneurs, élus et techniciens territoriaux...) se regroupent pour apprendre à coopérer dans leurs futurs projets professionnels, personnels et citoyens. En 2031, la coopérative « constellation » a vu le jour grâce à Génération Coopération sur le territoire de Pays de Retz pour répondre aux besoins de mobilité des jeunes. Camille fait partie intégrante du projet.

*« J'ai intégré l'école de la coopération un an après mon diplôme. Je souhaitais mettre du sens dans ma vie et développer un autre rapport au travail. J'y ai découvert la fierté d'être acteur de la vie de la coopérative, que ma voie compte. J'ai appris à travailler avec d'autres en m'appuyant sur des compétences diverses. Le fonctionnement de la coopérative a offert un cadre sécurisant pour expérimenter et pérenniser mon activité. »*

## 2. L'Ouvre Boîtes : la rOBustesse du rhizome

Dans un contexte de crises multiples, économiques, politiques et sociétales, l'Ouvre Boîtes s'est inspiré de la nature pour trouver sa résilience. En priorisant un essaimage plutôt qu'une croissance infinie de sa structure, elle renforce les liens entre les personnes et les initiatives, les structures de valeurs communes et créer un terreau fertile au développement des activités de ses entrepreneurs.

### Le rhizome de CAE résiste aux crises en assumant ses valeurs à l'intérieur comme à l'extérieur

Grâce à une anticipation intelligente des changements sociétaux, la CAE a réussi à continuer à mutualiser ses financements subventionnés au service de l'émergence de nouvelles activités. Le prendre soin de soi, de la planète et des autres a été pérennisé comme un pilier fondamental de la CAE. Cet aspect se reflète notamment dans les choix de consommation et de partenariats dictés par les valeurs communes.

Paulette, informaticienne et créatrice de bijoux fait partie de deux coopératives, COOPNUM et CREACOOOP. Elle bénéficie de l'accompagnement et de l'expertise de celles-ci pour développer son activité. *« Depuis que l'Ouvre Boîtes travaille en rhizome, j'achète à d'autres coopératives et les autres m'achètent mes créations et mes services. Mon activité ne s'est jamais aussi bien portée grâce à cette solidarité ! »* Un modèle pérenne au service de l'humain.

## 3. L'OB, un tremplin enthousiaste pour entreprendre ensemble

L'OB a grandement baissé sa dépendance aux subventions publiques (25 à 30% du budget). On constate un engouement pour la coopération du fait de la méga crise économique et écologique. Les porteurs de projets ont une appétence forte à se retrouver en communauté joyeuse ; ce qui rend la CAE attractive pour le grand public. La coopération et le modèle porté par l'OB est reconnu comme robuste et résilient et permettant de traverser les perturbations économiques et politique.

### Évolution et équilibre

L'OB développe une école de coopération pour les personnes de l'OB à l'interne mais également à destination de l'externe. Cela permet de développer une source de financement complémentaire (hors secteur public). C'est aussi un moyen de mieux faire connaître auprès des jeunes. L'OB continue à développer sa communauté et à favoriser la montée en compétence de ses membres afin d'atteindre des services de qualité connus et reconnus à l'interne comme à l'externe. Le modèle

de contribution a été revu en partie, en permettant aux membres de faire varier leur contribution (de manière encadrée) : certains peuvent donner plus s'ils le souhaitent, d'autres peuvent donner en temps plutôt qu'en argent, ou reverser tout ou partie des recettes d'une prestation.

L'équipe accompagnement reste constante mais nous développer le mentorat, et l'accompagnement entre pairs. Les critères de sélection n'ont pas spécialement évolués : ils sont axés sur la maturité. L'OB souhaite garder la diversité de ses membres, qui en font sa richesse tout en renforçant les filières métiers (pour ne pas exclure aussi certains métiers). Néanmoins, l'OB accompagne

désormais des entreprises ex nihilo, afin de diversifier son offre de services et consolider son modèle économique. Afin de gérer la croissance, la CAE gère le juste équilibre entre l'animation territoriale et l'animation par filière afin de recréer des petits collectifs ; et en faisant attention à ne pas se faire concurrence. L'utilisation de l'IA est encadrée par une charte éthique et morale.

*"Au début, j'étais choqué de devoir contribuer plus en temps ou en argent mais j'ai compris qu'avec la baisse des subventions, c'était indispensable à notre économie commune. Grâce à mes mentors, j'ai pu dépasser mes difficultés et maintenant j'accompagne des nouveaux entrepreneurs avec joie. Je suis maintenant intervenant à l'école de coopération de l'OB. V. Bolloré"*

## 4. L'Ouvre-Boîtes tisse des coopérations sur les territoires

L'Ouvre-Boîtes fête ses 30 ans dans un an. Le contexte économique, politique et environnemental est toujours très tendu, mais un village de coopérateurs Ouvre-Boîtiens résiste malgré le Brexit qui a engendré la chute des subventions. L'ouvre-boîte a restructuré ses activités par territoire : de petits collectifs d'entrepreneurs formant des enseignes pérennes sont organisés pour toujours travailler à plusieurs.

### Bientôt une école de la coopération à l'échelle des territoires

L'équipe d'appui travaille en coordination sur les territoires et les expertises. Chaque personne de l'équipe est en charge d'un territoire ou d'un sous-territoire. Cela a été permis grâce aux connections créées avec d'autres CAE. Des outils communs ont été mutualisés et harmonisés pour simplifier les relations et les process. La création de labels et de marques communes par expertise métier a rendu plus visibles les activités sur le territoire et a permis un fort développement commercial des collectifs. La contribution temps a été développée en parallèle de la contribution financière et les entrepreneurs sont invités à prendre davantage de responsabilités dans le fonctionnement de la structure. Tout cela a permis de multiplier les liens en simplifiant les connexions. Depuis lors, l'Ouvre-Boîte est devenu plus visible localement et accède à des financements locaux plus importants. Le développement commercial et les nouveaux financements permettent d'offrir une plus grande solidarité aux entrepreneurs. Les missions de l'équipe d'appui ont été restructurées pour se consacrer davantage à l'incubateur, au réseautage et à l'animation

locale pour une plus grande visibilité.

*"Avec mon binôme, cela fait deux ans que nous travaillons pour monter l'école de la coopération l'OB. Cet exercice a été facilité par la capitalisation des outils existants issus de la création des coopérations territoriales et inter CAE. Pour cela nous avons tissé des liens étroits avec les acteurs locaux de la création de cette école : collectivité, entreprise, associations, écoles, démocratie locale. Notre mission est de diffuser la coopération afin de rendre notre société plus robuste."*

## 5. Le village gaulois réinventé

L'OB© va prochainement fêter ses 30 ans. Nous sommes en 2032, le modèle des CAE est largement plus visible et davantage reconnu qu'il y a 10 ans. L'activité des entrepreneur.es a su s'adapter aux évolutions technologiques et sociétales. L'OB© a fait évoluer son modèle socio-économique et a développé sa souveraineté, elle est ainsi moins dépendante des subventions et autres solutions de financements extérieurs. Après 5 ans d'extrême droite au pouvoir, et une situation économique critique, les coopérations émergent de toute part. Pendant ce temps-là, les phénomènes climatiques extrêmes se multiplient, La cellule ANTICIPATION qui agit en prévention des risques critiques tourne à plein régime.

### L'OB résiste encore et toujours à l'envahisseur

L'OB© arrive à garantir un revenu universel ponctuel aux entrepreneur.es dans le besoin. La coopérative fonctionne en autosuffisance, grâce à sa ferme pédagogique, son fonds solidaire lancé il y a 7 ans, sa banque interne et sa monnaie locale « l'OBEO » L'OB© a développé un outil de combinaison des compétences « L'OB MATCH » pour répondre aux besoins des territoires. L'OB© a initié le réseau national de solidarité inter-CAE qui permet un développement commercial mutualisé et de partager de fonctions/outils supports. L'OB© a donné un coup d'accélérateur à la coopération entre entrepreneur.es et avec les actrices du territoire. L'OB© ressort plus forte que jamais de cette période trouble en ayant cultivé sa robustesse et assuré sa souveraineté. Elle a favorisé les coopérations internes/ externes. Elle permet ainsi de garantir une sécurité individuelle et renforcement de l'esprit coopératif et solidaire.

Erica B., 28 ans « *La mission de développer un outil open source entre les coopérateurices de l'OB© m'a été confiée en 2026. L'idée était de cartographier les entrepreneur.es, grâce à « l'IA ESS », tant dans leurs compétences qu'appétences et personnalité. Ainsi depuis, nous pouvons répondre collectivement aux demandes de tout type d'organisation avec une agilité inégalable !*

## 6. Coopérer pour résister : De l'école de la coopération au maillage du territoire

Alors que les financements publics se raréfient et que l'accès à l'eau courante n'est plus garanti pour tous, l'écosystème

associatif traverse une crise sans précédent. L'ESS, déjà fragilisée, peine à se maintenir dans un contexte politique marqué par la montée du Rassemblement national au pouvoir. Dans ce climat, la fachosphère s'emploie à discréditer toute initiative alternative, renforçant les pressions sur les acteurs engagés. Pourtant, au cœur de cette tempête, certaines structures résistent. C'est le cas de l'OB, surnommée « la grosse boîte », qui a choisi de se structurer autour d'un leadership traditionnel — un homme blanc, cisgenre et hétéronormé — pour faire face à l'adversité. Plutôt que de subir, elle organise la résistance. Son credo ? Mutualiser, coopérer et créer un archipel solidaire pour survivre, mais aussi pour inspirer.

## Un phare dans la nuit : un archipel interconnecté et solidaire

Face à l'effritement des soutiens traditionnels, l'OB a repensé son fonctionnement. La mutualisation est proposée à des structures externes. Tous les services communs sont désormais partagés. Mais la résistance ne s'arrête pas là. L'OB a structuré son action autour d'un archipel de communautés. Pas seulement par métier, mais aussi par territoires ou encore par affinités. Ces groupes hybrides, à la fois professionnels et humains, permettent de briser l'isolement et de favoriser l'entraide. Les chargées d'accompagnement n'ont pas disparu, leur rôle a évolué : Ils sont désormais eux-mêmes entrepreneurs ce qui leur permet de basculer facilement entre accompagnement et activité métier. Des groupes de pairs aidant voient le jour en interne. Une véritable école de la coopération émerge au service de toutes les structures, un archipel se crée. L'objectif : Transmettre des savoir-faire, mais aussi une culture commune, où la dignité de chacun et l'ancrage territorial priment.

*« Quand j'ai intégré la Grosse Boîte, ma start-up était déjà économiquement solide, avec une levée de fonds de 3 millions d'euros en poche. Alors, pourquoi ce choix ? Parce que mon passage à l'école de la coopération m'a ouvert les yeux : la propriété privée n'est plus une évidence pour moi. Aujourd'hui, je mise sur la force du collectif et c'est bien plus puissant. »*

## 7. L'OUVRE-BOITES une école de la coopération et de la solidarité fête ses 6 ans

Après 2025, le contexte économique était particulièrement difficile avec baisse de subventions, resserrement économiques des activités et notamment dans les domaines de la relation, du soins,... La coopérative a alors lancé :

- des expérimentations solidaires (revenu inconditionnel, sécurité alimentaire, réseaux d'entraide)

### Une coopérative qui avance à pas mesuré avec la coopération comme boussole

La formalisation d'une école de la coopération qui valorise et transmet les compétences de coopération sur tous les territoires (les écoles de commerce, les collectivités, etc nous sollicitent sur les compétences coopératives). En interne le travail à plusieurs entrepreneurs a été fortement incité (économiquement aussi et poste d'équipe d'appui dédié a été créé) mais aussi la participation à la vie coopérative par la pair-aidance (notamment pour les activités en difficulté). Ce travail a permis de stimuler l'activité des entrepreneurs. En parallèle, la coopérative a diversifié ses financements.

Elle a aussi mené un long et profond travail sur la contribution des membres. Elle s'est plus ancrée dans les territoires afin de mieux connaître et s'insérer dans le tissu économique local. L'Ouvre boites a un peu ralenti sa croissance tout en veillant à garder de l'hétérogénéité et de l'ouverture. Elle a continué à accompagner l'émergence de nouvelles CAE sans brusquer le mouvement.

*« je suis venu à l'Ouvre-Boites d'abord pour vivre la coopération puis pour contribuer à la santé de mon territoire. A l'OB on fait les choses doucement, de façon mesurée, ça fait du bien, c'est reposant. »*

## 8. L'Ouvre-Boites: locomotive de l'entrepreneuriat coopératif

La répartition des richesses est laborieuse. La théorie du ruissellement est toujours inexistante. Les finances publiques sont en souffrance. L'Ouvre-Boites en est dépendante, elle est donc soumise à un enjeu d'autonomisation financière. Par ailleurs, l'évolution sociétale nous amène vers un désir d'entrepreneuriat plutôt que du salariat classique. Dans ce contexte socio-économique tendu, les territoires se recentrent sur eux-mêmes.

### Les orientations de l'OB face à ces enjeux

L'OB propose des équipes pluri-disciplinaires pour rencontrer les acteurs des territoires et solliciter ses partenaires pour un soutien logistique et financier. La solidarité se développe autour de leur enthousiasme et les hypothèses de coopération se formalisent peu à peu. Cet élan réveille les initiatives locales, apporte des affaires et de la coopération informelle (rencontres, animations, culture). La CAE se renforce et se développe.

*"Je rencontrais des difficultés à vendre mes prestations. Depuis la création du statut d'apporteur d'affaires, cela va mieux et j'ai même la possibilité de soutenir le développement du modèle économique et social de l'Ouvre-Boites. J'ai plus de temps pour travailler sur des projets qui me tiennent à cœur, et accompagner de nouveaux / futur".*

## 9. L'Ouvre-Boîtes, un modèle robuste

Face à l'effet combiné de la baisse des subventions et financements publics, et de la crise économique, écologique et sociale, le chiffre d'affaires des entrepreneur·es a fortement baissé, réduisant mécaniquement la contribution et le financement global de l'Ouvre-Boîtes. Tout ceci s'accompagne d'une fragilisation de la santé physique et mentale des salarié·es entrepreneurs et de l'équipe d'appui. Certains métiers sont en forte tension d'autant plus au regard de l'évolution et la mutation du rapport au travail, notamment la relation au travail des jeunes.

## Le Pot Commun Solidaire de l'Ouvre- Boîtes continue à faire ses preuves

L'OB a choisi de faire grandir sa capacité d'adaptation. Depuis plusieurs années, elle anticipe et met en place des plans de gestion des risques et fait vivre la coopération sur ses territoires. Aujourd'hui, l'OB est un modèle de décroissance. L'OB a remis en cause 15 ans de contribution qu'elle a recomposé en faveur de la solidarité et du développement commercial allant jusqu'à anticiper les scénarios de crise qui se sont révélés au cours des dernières années. Elle va jusqu'à accompagner la sortie de ses membres, modèle qui commence à essaimer auprès des entreprises classiques. Face à ce contexte difficile, L'OB a su faire preuve d'agilité en dopant son ADN basé sur le développement de la coopération, la mutualisation des ressources et compétences, la responsabilisation des entrepreneurs avec des fonctions d'ambassadeurs sans oublier les échanges de services basés aussi sur des aspects non commerciaux. Aujourd'hui, l'OB est fière de pouvoir vous inviter à fréquenter son école de la coopération qui ouvrira sa 4ème promotion début 2033.

*"Je suis Franck, entrepreneur à l'OB depuis 12 ans. En 2028, on a connu 5 ou 6 mois d'économie complète à l'arrêt avec mise en péril du service bancaire. La question concrète c'était « comment est-ce qu'on mange ? ». Il y avait des compétences au sein de l'OB en permaculture. On a fait du troc de compétences, et de fruits/légumes. En mettant en commun nos compétences et ressources (terres, forces vives etc.), tout le monde en a bénéficié. Les fruits de la culture ont servi aux membres ainsi qu'à nos voisins et proches. Tout ça avait été anticipé et a pu se mettre en place très vite. C'est comme ça qu'on a renforcé notre école de la coopération. Et maintenant que l'économie a repris, cela nous a permis d'essaimer et de transmettre cette capacité à d'autres entreprises."*

## 10. L'Ouvre-Boîtes ne connaît pas la crise

La coopérative Ouvre-Boîtes tire son épingle du jeu, après de nombreuses années à dépendre de subventions publiques. Malgré le réchauffement climatique, les budgets sont gelés depuis 5 ans, et aucun gouvernement stable n'a pu s'établir. Les collectivités locales ont toutes réduit leur activité au strict essentiel, et notamment supprimé la quasi-totalité des aides.

### Un modèle en plein essor

La coopérative Ouvre Boites qui regroupe 900 entrepreneur.e.s aux activités diverses, a su s'adapter à ce contexte fluctuant, en renforçant les mécanismes de solidarité. Ainsi, l'équipe d'appui n'ayant pas pu évoluer en effectif pour suivre le plus grand nombre d'entrepreneurs, l'accompagnement des entrepreneurs est maintenant effectué majoritairement entre pairs. De nombreuses autres solutions basées sur la solidarité, tels que les échanges de services, sont à l'étude ou en expérimentation. Cette synergie entre entrepreneurs a permis de réduire l'impact de la crise économique, et ainsi de maintenir un niveau d'activité certes en baisse mais qui reste très honorable dans un climat économique morose. Et surtout de renforcer les liens entre les entrepreneurs.

Sortant d'un atelier d'accompagnement, Bernard, dans la CAE depuis 32 ans, se réjouit : *« J'ai été témoin d'une belle évolution de la coopérative, qui montre que la solidarité n'est pas un vain mot. »*

## 11. Les CAE ...l'Underground d'hier... le Mainstream de demain ! L'école de l'entrepreneur d'aujourd'hui.

L'Ouvre boites depuis plus de 30 ans accompagne la création de nouvelles activités. Elle choisit de pousser son modèle comme référence devant le contexte socio - économique difficile. Son nouveau modèle d'entreprise repose sur plusieurs axes.

### Quelle stratégie ?

Développement de modules de formation au sein des départements d'études sup. L'objectif est d'essaimer le modèle et générer des nouveaux revenus ainsi que de nouvelles activités. Améliorer les formations en interne de la prospection commerciale pour pérenniser l'activité des sociétaires en augmentant la marge opérationnelle de l'Ouvre Boites. Développer un service dédié pour capter plus d'opportunités commerciales dans le cadre des marchés publics. Pour renforcer notre ancrage local et s'imposer comme un acteur économique. Renforcement des pôles locaux et ouverture d'une filiale à Rennes.

Un étudiant nous raconte: *« Qu'il a monté sa CAE à Rennes.... Depuis son passage à Polytech Nantes »*

La CAE TB 35 (Tire-Bouchon) a déjà intégré 30 entrepreneurs et ne compte pas s'arrêter là !

## 12. Un OB local, oopératif et robuste reprend racines !!

Nous sommes en 2032 et nous sortons juste d'une période troublée politiquement, économiquement et écologiquement mais grâce à la résilience des humains, la vie reprend doucement. A l'OB, la préparation du cabaret des 30 ans bat son plein. Nous avons envie de célébrer car notre coopérative a réussi à créer plusieurs petites antennes territoriales grâce aux référents-es entrepreneur-es dédiés à créer du lien, de la coopération et de la solidarité. Nous avons aussi embauché des personnes dédiées au développement commercial qui ont permis aux entrepreneur-euses d'augmenter leur CA et la d'abonder un fond de solidarité interne.

## Une école de la coopération

Parce que nous le valons bien, nous avons décidé de créer une école de la coopération. Une offre de formations à la coopération et à ses outils pour permettre de faire collectif, de gérer les conflits et de créer des richesses. Avec les outils de la coopération nous allons plus vite et plus loin et notre coopérative rayonne sur les territoires (cercle vertueux). Cette école de la coop nous permet de recevoir la taxe d'apprentissage, un revenu supplémentaire. Grâce au temps dégagé par les chargés de développement commercial, chaque CESA donne de son temps pour les autres entrepreneures : soutien, échanges de pratiques, compagnonnage...c'est riche ! En 2032, la commande publique vient tout juste d'intégrer les critères de coopération dans son cahier des charges et les entreprises encouragent la coopération grâce au 1% pour la coopération. Avec ces systèmes, il y a plus de travail pour les entrepreneures et moins de nécessité de prospecter. L'équilibre pro/perso et la charge de travail sont plus vivables !

*« Je trouve de l'épanouissement professionnel grâce à plus de débouchés. J'habite à la campagne et je me sentais un peu seule mais depuis 2028 et la mise en place des référents coopératifs, je me sens appartenir à une petite communauté locale et j'ai développé de nouvelles coopérations qui sécurisent mon activité. Je suis maintenant heureuse d'abonder au fond de contribution solidaire. »*  
Josiane, 45 ans, entrepreneuse à l'OB

## 13. L'OB relève les défis actuels avec brio !

Le contexte est globalement très difficile, que ce soit dans la sphère politique, économique, environnementale ou sociale. Les subventions sont fortement réduites. Il y a eu une augmentation de la demande pour rentrer à l'OB car il y a une augmentation des licenciements sur le territoire et l'OB a un fort pouvoir d'attractivité. Dans ce contexte il a fallu prioriser les chantiers de l'OB et revoir l'organisation au sein de l'OB. A l'OB on a lancé un festival de la coopération où on visibilise ce qui se fait dans toutes les CAE, ce qui se fait à la Fédération nationale des CAE, et évidemment ce qui se passe au sein de l'OB...

# Pas de transition sans coopération

Un tutorat des CAPE par des entrepreneur·e·s plus avancé.e.s ainsi qu'un système d'Accompagnement progressif (en CAPE par chargé d'accompagnement, puis par pairs puis en collectif) ont été mis en place. La contribution est également progressive à récents : on paye moins de contribution en CAPE, un peu plus la 2ème année et un peu plus la 3ème puis c'est stable pour les sociétaires.

Par ailleurs une contribution solidaire volontaire alimente un fond solidaire. A noter que Certain.e.s entrepreneur·e·s à gros CA sont parti.e.s car ils/elles ne voulaient pas payer plus. Le métier des chargés d'accompagnement a évolué pour favoriser des coopérations intra CAE et inter CAE.

L'autonomie financière de l'OB n'est certes pas toujours confortable mais un acquis indéniable.

Mais l'OB est reconnu pour être visionnaire, qui se traduit aussi par son exemplarité RSE. En effet, chaque entrepreneur intègre les enjeux de transition dans son activité aujourd'hui. De ce fait nous sommes de plus en plus choisis pour des projets d'envergure à impact fort.

Une sociétaire raconte « Ça m'a redonné du peps d'accompagner un CAPE, je me suis revue à mes débuts. Ça m'a donné de nouvelles idées pour ma propre activité. Quelle joie de partager et de coopérer ! »

## 14. L'Ouvre-Boîtes diffuse un modèle de société désirable

### Le contexte que nous avons imaginé :

- Baisse des subventions publiques
- Soutien des collectivités aux activités des CAE
- Les entreprises privilégient les acteurs locaux
- Fédé des CAE prend plus de poids
- Besoin de solidarité (société)
- Besoin d'accélérer les transitions
- Catastrophes naturelles avérées
- Augmentation de la légitimité des acteurs de l'ESS
- De plus en plus de personnes souhaitent intégrer l'OB (prise de conscience des micro que leur statut est plus précaire)

### Les choix pris par l'OB :

- Travail sur la coopération territoriale (community wealth building > inspiration anglaise)
- Capitaliser nos expériences et partage en interne
- Accueillir de nouvelles personnes ? > Echelons par secteur pro et territorial tout en gardant une cohérence (notion d'archipel) > création de projets forts et ambitions voire « utopiques » en lien avec acteurs locaux/collectivités (comme sécu sociale alimentaire)
- Accueillir entrepreneurs ayant une activité qui tournent
- Mise en œuvre d'une contribution progressive selon ses revenus (plutôt qu'une contribution volontaire complémentaire)

## Les impacts pour l'OB :

- Archipélisation : des petits espaces à taille humaine des écosystèmes à échelle plus large qui s'articulent coopèrent et portent des projets ambitieux. Repenser les liens n l'organisation entre tout ça.
- Modalités, impulsion du partage pour que ça fonctionne.
- Évolution des compétences (équipe appui + entrepreneurs )pour ce partage, pour la capitalisation pour l'accompagnement, pour porter des projets politiques.
- Besoin de l'évolution de la communication (plus d'archipellisation pour plus de solidarité territoriale)

# 15. L'Ouvre-Boîtes champion de la résilience

Dans un contexte difficile de tensions économiques fortes (suppression des subventions, aléas des chiffres d'affaires des entrepreneurs...), de raréfaction des ressources et de mutation des métiers avec l'IA, l'OB a réussi à s'adapter et s'impose aujourd'hui sur les territoires comme une référence incontournable de l'entrepreneuriat coopératif.

## Des revenus stabilisés, des métiers adaptés

Le succès de sa campagne « 1% coopération » auprès des acteurs privés a permis de compenser une partie des baisses de subvention. La création d'une association d'intérêt général promouvant l'entrepreneuriat coopératif permet également de trouver des mécènes et une contribution

plancher sous forme monétaire ou investissement en temps permet également à chaque entrepreneure de contribuer à un juste niveau aux frais de la coopérative. L'OB est ancré dans ses territoires, bien identifié par les collectivités, partenaires et acteurs économiques.

Les missions de l'équipe d'appui ont su évoluer pour :

- s'adapter aux nouveaux besoins
- accompagner à la transformation des métiers des entrepreneurs
- soutenir le mécénat.

*"En tant que nouvel entrepreneur à l'OB j'apprécie d'être intégré rapidement sur mon territoire et de développer mon réseau. N'ayant pas de chiffre d'affaires les premiers mois j'ai contribué en faisant rayonner le modèle coopératif dans des écoles et cela m'a permis de me faire connaître."*

## 16. Avec l'OB, le modèle coopératif s'impose ! CAE : 3 / Capitalisme : 0

2025, dans un contexte politique et économique instable à l'échelle européenne et au niveau local, les entrepreneur-euses ont du mal à boucler leur fin de mois et entrent dans une certaine vulnérabilité et fragilité économique.

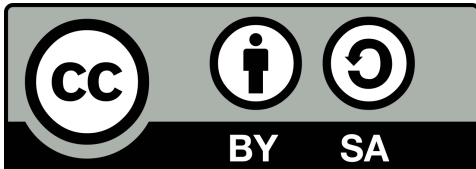
L'OB se réunit autour d'un feu de camp et se met à danser un cercle circassien. Cela lui donne l'élan pour aller plus loin et s'appuyer toujours plus sur sa force majeure : la coopération.

## Faciliter les coopérations collectives face à l'entrepreneuriat individuel

1. La création de valeur collective à travers une action commerciale et la facilitation d'actions de prospection communes pour celles et ceux qui veulent entreprendre ensemble. Comment ? Le Conseil d'Administration a décidé de monter une agence commerciale interne pour faciliter les coopérations collectives face à l'entrepreneuriat individuel. Cette décision a permis de faire augmenter le chiffre d'affaires global de la coopérative.
2. L'OB a ainsi pu mettre en place un système de contribution solidaire pour favoriser la redistribution face à la précarité et aux inégalités entre entrepreneurs. Ce fond spécial est orienté en priorité sur les porteurs d'offres collectives éphémères ou non.
3. Fort de son expérience, l'OB essaime son expertise à travers la création d'une école de la coopération et accompagne la mise en place de nombreuses coopératives sur le territoire, ainsi que la transition d'entreprises en coopératives. Une réelle alternative au capitalisme ! La première brique de cet essaimage est un festival de la coopération qui vient inspirer tout public sur le modèle coopératif : Woodscoop. La 3e édition est en route !

4. Ceci vient donner un nouveau souffle à un plaidoyer national porté par la Fédération des CAE, dont l'OB est pleinement actrice, afin que les CAE soient reconnues d'utilité publique. Est porté un nouveau mode de financement obligatoire, une nouvelle taxe sur les entreprises : le 1 % pour la coopération à destination des CAE. Cette nouvelle taxe permet aux personnes qui le souhaitent de se lancer dans un projet entrepreneurial coopératif.

*« Mon CA a triplé, je ne comprends pas ce qu'il s'est passé. » Lamia.*



# Séminaire des sociétaires - 1ère présentation du BILAN

À l'occasion de l'assemblée générale du 18 décembre 2025 à Saint-Nazaire, un atelier animé par [LVMB](#) a été proposé aux sociétaires pour :

- présenter les principales leçons qui ressortent du bilan du Projet d'Entreprise
- identifier des points à expliciter ou à développer

Ce travail permet aujourd'hui de dresser le portrait de l'Ouvre-Boîtes comme celui d'une structure dynamique, complexe et en évolution permanente.

Le bilan, est organisé autour de 4 grands enseignements :

## **1- Un changement d'échelle réussi : l'Ouvre-Boîtes a grandi et s'est structurée**

En quatre ans, l'Ouvre-Boîtes a grandi tout en faisant évoluer son modèle : ses effectifs ont presque doublé, l'équipe d'appui s'est renforcée, et sa gouvernance s'est structurée pour accompagner cette croissance.

De nouveaux outils ont été déployés, des lieux dédiés ont vu le jour, une communication interne et externe s'est développée pour valoriser les actions collectives, fédérer les membres et rayonner sur le territoire.

## **2- La création d'un NOUS autour de la coopération**

L'Ouvre-Boîtes constitue son collectif autour d'une identité et de valeurs fortes. Elle renforce son rôle de levier coopératif en structurant les parcours d'intégration et en favorisant l'émergence d'espaces de rencontres et d'échanges.

Dans le même temps, des coopérations s'ancrent de plus en plus sur les territoires et des positionnements collectifs se développent, avec ou sans la « marque » Ouvre-Boîtes.

## **3- Mais l'Ouvre-Boîtes est aussi une structure en fragilité**

La croissance et les dynamiques collectives de l'Ouvre-Boîtes témoignent de sa stabilité mais son modèle économique est dépendant des subventions, sa gouvernance est en mutation et il existe un sentiment de perte de fluidité à mesure que la structure grandit.

Entre la nécessité de se structurer et le risque de perdre son agilité, entre l'envie de coopérer et les limites de coordination, la coopérative doit trouver son équilibre.

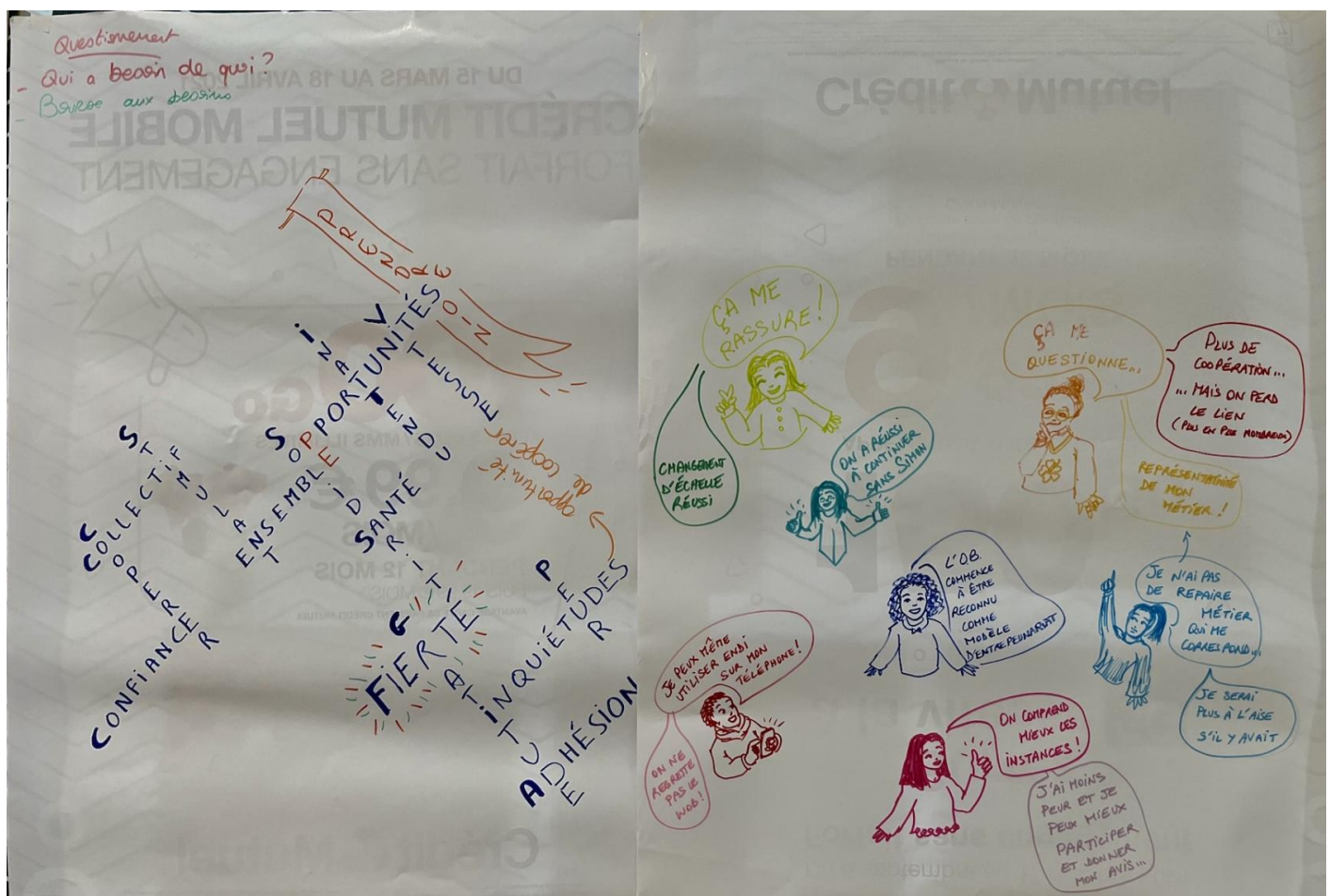
#### 4- Et une coopérative au service de l'humain qui se doit de mieux prendre soin

L'Ouvre-Boîtes place l'humain au cœur de son projet. Mais nous sommes, individuellement et collectivement, confrontés à des aléas, à un contexte global tendu et à des facteurs structurels déstabilisants : contraintes de l'ESS et de l'ambition coopérative ; contraintes et fragilités de l'entrepreneuriat ; changement d'échelle...

Face à ces enjeux, l'Ouvre-Boîtes fait déjà beaucoup mais montre aussi ses limites, par exemple pour faire face aux risques psycho-sociaux, à la précarité récurrente de beaucoup d'entrepreneur·euses ou au besoin d'accompagner les parcours de vie dans la durée.

> Voir le **SUPPORT de PRÉSENTATION du BILAN complet** : [ATELIER AG décembre 2025.pdf](#)

Et les productions des sous-groupes :



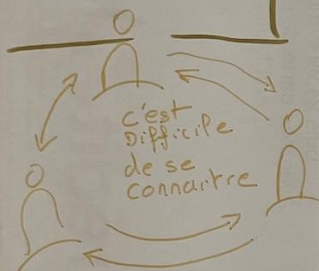
MOINS DE PRESSION SUR  
LA DIRECTION (Elise-Simon)

RESILIENCE DE LA STRUCTURE  
DIR COOP.

RASSURÉES

TRAVAIL DE STRUCTURATION

PLAISIR 😊



Temporalité  
↳ Dispo vs parcours

Territorialité  
↳ Avantage de  
GRAND ANGLE

↳ NANTES  
reste central.

Des espaces  
Pour les autres  
Sites.

Comment prendre soin ?

↳ Comment identifier les  
difficultés.

↳ Comment gérer avec la FP  
et la structuration de P.O.B.



EQUIPE APPUI

↳ IDENTIFIER LES  
DIFFICULTÉS  
INDIV.

↔ C.S.E.



↓ ↓ ↓ ↓  
↳ BESOIN D'UNE  
ANALYSE  
MACRO.



DEPENDANCE  
F.S.E.

↳ Equipe Appui

↳ SOCIÉTAIRES

CONTRIBUTION  
quelle évolution ?

# CHALLENGE

CONFIANCE dans le processus.  
intelligence collective

COHERENCE L'AXES :  
vision globale  
LUCIDITE!

SAIN

- SINCERE
- JUSTE
- RASSURANT de ne pas être dans le déni
- PARTAGE de la vision collective par les individus.
- RENDRE visible la situation

! TROP D'infos  
BUSINESS FRAGILE

FRUSTRATION  
pas assez de détails.

faites un PODCAST !!

Doc physique dans les lieux OB

FAIRE SENS

EXCITATION

C'est quoi la suite

RASSURANT dans l'organisation

SE RASSURER

opportunités

Bilan pour faire des choix

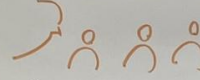
???

LA COOP de TERRITOIRE

où c'est donc qu'elle est?

QU'EST

ON EST EN CHEMIN



QUEL NIVEAU D'APPROPRIATION DU COLLECTIF

BILAN PLUTÔT MOTIVANT ++



IMPRESSIONNÉ PAR LE TRAVAIL

COMMENT TROUVER SA PLACE ?

COMMUNICATION & TRANSPARENCE  
efficaces voire surprenantes

AMSD'OCGEMENT  
TJMEAGACASIA  
REPARTIR  
A O CHAQUE  
= ANNÉE !!!  
CHIEP

ENTREPRENEUR-EUSE  
RPS  
EQUIPE D'APPUI

EQUILIBRE DE  
FINANCER DE  
CHACQUE ACTIVITE

QUELS LEVIERS  
COLLECTIFS ?

AUTOUR D'AUI  
DES COOPERATIONS  
INFORMELLES  
DEMAN, RESSOURCES, SOUTIEN  
POUR DES COOPERATIONS  
INTER-METIERS + STRUCTUREES  
FACILITES, TERRITOIRES

TRouver PLEINS  
DE PETITES ACTIONS  
COLLECTIVES & STRUCTUREES  
→ Comment les soutenir,  
structurer, faciliter l'émergence ?  
• Instaurer ressources  
• Budgets dédiés ?  
• cellule dédiée ?  
Soutien  
aux budgets  
existants  
Mobiliser budget  
communale

WAHOU  
croissance &  
STRUCTURATION  
! Bilan TOP!  
→ Clarifier  
8 nommer  
pour travailler  
les sujets  
saisibles

EQUIERE  
A TROUVER  
Engagement  
dans la coop  
Développer  
son activité  
envie / temps

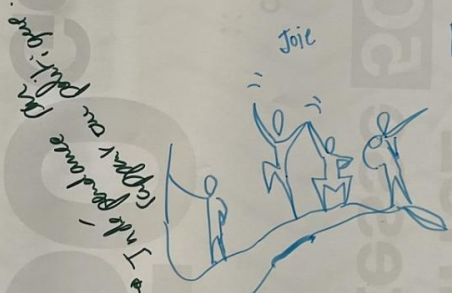
TERRITOIRE / DÉCENTRALISAT  
? Trouver la bonne  
échelle de coopér°

1 Mars 1'08

→ contribution, rupture-co, accompagnement, etc.



Joie



Intégration au projet par la coproduction

ROBUSTESSE

Continuer l'acculturation au modèle économique des sociétés (de @ en @ n'ok et c'est dur de voter quand on comprend pas)

JOIE D'ÊTRE  
LA / DE CHEMINER  
AVEC L'OB

Enjeux environnementaux  
et sociaux  
lien individuel & collectif

prendre soin de l'humain  
notamment dans  
l'équipe d'appui.

de "Kaitou Sur Investissement"  
(financiers)

(gagner, gagner) → drages (contribution, action...)

effectifs & intercommunautaire  
structurats? : a du bon

subvention & payer d'entreprise : où en place la solidarité?

est perçue comme un risque et pas comme la subvention  
et la planité? comment elle robuste à

