



**Tilt**

Activer  
la Transition

# Rapport d'activité

2024







## Des mots et des actes

Transition écologique et sociale, coopération, co-construction, alternatives, mutualisation, solidarité, horizontalité sont des mots qui font sens pour les parties prenantes de Tilt, qui font écho à des valeurs solidement ancrées en chacun.e d'entre nous.

Ces mots sont aussi une invitation, un challenge, une épreuve tant leur mise en œuvre vient bousculer les schémas avec lesquels nous avons tous.tes été façonné.es (rapport au travail, à la performance, à la productivité, à la valeur, à la réussite, individualisme, compétition...).

Chaque jour, il nous est donné de nous questionner sur la justesse de nos actions, sur leurs impacts positifs et négatifs, sur la cohérence entre nos mots et nos actes. Mais le défi qui est le nôtre est aussi de préserver les ressources, notamment humaines, de la coopérative, qui en sont la richesse.

C'est un marathon qu'il nous faut courir, en ne brûlant pas toute l'énergie du changement qui est en nous face à l'urgence climatique, sociale, politique qui ne fait pourtant que s'intensifier.

L'aventure Tilt se poursuit avec humilité, dans la recherche d'un monde plus juste et plus respirable à nos échelles individuelles, collectives et de territoire. Nous avançons, nous trébuchons et, toujours, nous essayons d'apprendre.

### **Le cercle pilotage**

Véronique Marien, Nicolas Devaux, Jean-Christophe  
Lipovac, Clémence Morel, Camille Frazzetta





# Sommaire

Des entrepreneur.es qui s'engagent sur un chemin de transition	p.3
La gouvernance partagée de Tilt, en construction permanente	p.16
Le développement territorial de Tilt, un mouvement à double sens	p.20
Le modèle économique de Tilt, en consolidation	p.22
Participation à la communauté apprenante des expérimentations RTE en France, animée par Zoein France	p. 26


## Des entrepreneur.es qui s'engagent sur un chemin de transition

L'année 2024 a vu entrer 5 nouveaux.elles entrepreneur.es au sein de la coopérative. 3 sont passé.es en contrat entrepreneur.e salarié.e et ancrent ainsi leur activité dans la durée, portant le nombre d'entrepreneur.es salarié.es à 16.

10 ont aussi mis un terme à l'aventure faute de trouver un équilibre économique leur permettant de pérenniser leur activité au sein de la coopérative, pour développer leur activité sous un autre statut plus adapté ou pour poursuivre d'autres projets professionnels.

A fin 2024, la coopérative compte donc **21 entrepreneur.es** développant des activités principalement sur les territoires de la MEL, du dunkerquois et du boulonnais. Des **écosystèmes territoriaux** se développent progressivement, notamment autour des questions de **mobilité décarbonée** et d'**alimentation durable**, fruit du travail de maillage partenarial et du développement d'activité mené par les entrepreneur.es et accompagné par la coopérative Tilt. Les entrepreneur.es de Tilt travaillent à sensibiliser et accompagner différents publics aux enjeux de la transition écologique et sociale (scolaires, collectivités, entreprises, associations, dynamiques citoyennes), à produire de manière responsable (artisanat, boulange, traiteur..), à accompagner le mieux être individuel et collectif (yoga, coaching, intelligence collective, gouvernance partagée).





La réalité qui se dégage de l'année 2024, est qu'**entreprendre dans la transition est loin d'être un long fleuve tranquille.**

Les personnes qui entrent chez Tilt vivent, pour la majorité, un double mouvement. Celui de la **transition professionnelle** (du salariat, de la fonction publique, de secteurs d'activités de l'économie "classique"...). Et celui de la **conscience de plus en plus aigüe des enjeux auxquels nous faisons face** (sociaux, environnementaux, politiques), des questionnements que cela soulève (au niveau individuel et collectif) et de la nécessité d'agir. C'est donc une trajectoire exigeante et qui peut aussi être éprouvante (écoanxiété, épuisement..). Le cercle accompagnement et le cercle soin tentent d'apporter des réponses aux entrepreneur.es en proposant un accompagnement global (sur la dimension économique et sur la dimension trajectoire personnelle) mais aussi des espaces d'écoute, de partage, de construction des forces collectives.

Par ailleurs, force est de constater que les activités de transition sont modestement rentables à court et moyen terme. La **rémunération moyenne des entrepreneur.es salarié.es se situe autour du SMIC** (1876 EUR en moyenne) avec cependant des disparités et des niveaux de salaire qui sont parfois bien en deçà. C'est un choix assumé, pour la plupart, de perdre en rémunération ou de s'engager sur une trajectoire de questionnement de ses besoins et de sobriété. Néanmoins, les effets de cette incertitude financière sur les entrepreneur.es ne sont pas à minimiser. Des **stratégies de coopération entre entrepreneur.es, de soutien de la coopérative** (avances de trésorerie, atelier sur le rapport à l'argent) se structurent pour tenter d'alléger le stress lié à cette zone d'incertitude.



## Partage d'expérience

**Sandro de Gasparo**, psychologue clinicien, spécialisé dans la psychopathologie du travail, ergonomiste du travail et membre du laboratoire Atemis et co-délégué général de l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) nous éclaire sur les enjeux de l'engagement dans les projets de transition. Témoignage glané lors d'un retour d'expérience organisé par l'association Zoein France autour des questions de bien-être et d'épanouissement au travail (juin 2025)

“Les projets de transition ont la caractéristique particulière de **nous confronter à des contradictions très fortes**. Quand on les rencontre, c'est qu'on est sur le bon chemin, car la transition est un changement de paradigme. Chemin faisant, on est constamment un pied dans l'ancien monde, un pied dans le nouveau monde. On se retrouve plongé dans la contradiction entre des systèmes de valeurs, des systèmes normatifs, des systèmes d'interprétation du réel. Cela génère des dilemmes, des désaccords y compris entre les personnes qui portent, qui sont engagées a priori sur le même chemin. La prescription, dans le modèle taylorien, est sensé être cohérente, tenir la route. Si jamais ce n'est pas le cas, on peut reprocher au dirigeant son incohérence. Dans la transition on se retrouve pris dans le télescopage entre le court-terme, le long-terme, le monde d'hier et de demain, les différentes échelles. Si on pense que la confrontation à ces contradictions n'est pas normale, c'est là que cela devient une charge qui peut devenir ingérable. Sur le plan subjectif il y a le risque d'un isolement dans le dilemme, sentiment d'être trop seul.e à porter la charge d'un dilemme qu'il faut résoudre. Porter la responsabilité de quelque chose qui nous dépasse. Au niveau intersubjectif, il peut y avoir des tensions, des frottements. Que faire ? Chercher à mieux assumer la contradiction. Ne pas la banaliser mais assumer collectivement la contradiction.

Un autre enjeu spécifique à la transition est la **sous-estimation des enjeux d'accompagnement des “autres”**. La transition ce n'est pas tourner une page, c'est un chemin. Dans le processus de transition, on n'est pas tous au même rythme. Il y en a qui avancent plus vite sur certains points et moins sur d'autres. Il y a plein de déphasages possibles entre les individus. Y compris des déphasages d'engagement dans l'action, ce qui pose pour les porteurs de projet un enjeu d'accompagnement. cela peut conduire à des sentiments de mécontentement, de frustration : “ils ne sont pas suffisamment engagés, suffisamment conscients”.. Le rôle qu'on peut avoir en tant que CTE est d'être vigilant à bien apprécier cette charge d'accompagnement, et à poser les conditions pour que cela puisse se faire sans s'épuiser. Si on lâche l'enjeu d'accompagnement, cela peut se retourner dans un discours péjoratif, créer de l'isolement. Il est important de ne pas aller trop vite et tout.e seul.e dans la cible à atteindre.”

## L'aventure Cargoélan

Cargoélan est l'histoire d'une rencontre. Entre des passionnés de vélo qui souhaitent en vivre, chacun à leur manière (formation, conseil, mécanique..) mais qui ont tous dans un coin de la tête l'envie de développer une offre de cyclologistique sur le territoire dunkerquois. Après deux ans d'expérimentation avec la communauté urbaine de Dunkerque pour la collecte des cartons, puis des biodéchets, auprès des commerçants des quartiers de Rosendael puis de Malo, ils décrochent un marché public de 4 ans.



En parallèle, des contacts sont noués avec des entreprises locales et des transporteurs pour développer la logistique du dernier kilomètre. Assurance, outillage, matériel, les défis sont nombreux mais la détermination de l'équipe Cargoélan leur permet de poser une pierre après l'autre. En 2024, le développement de l'activité soulève la question de l'adéquation du modèle CAE au projet. Finalement, la décision est prise de créer une SCOP propre, qui permettra de gérer les investissements, les rémunérations, la croissance de manière plus fluide.

Pour Tilt, c'est une réussite, même si c'est une pierre conséquente du modèle économique de la coopérative qui sort (un chiffre d'affaire aux alentours de 100 000 EUR annuels). Une prise de participation croisée est conclue pour poursuivre le chemin ensemble. Et un transfert de compétences est entamé vers le boulonnais et l'équipe du Tiers-Lieux Nourricier qui souhaite développer une offre similaire sur son territoire.

mobilité décarbonée



Nicolas Devaux

conseil et accompagnement RSE



Agathe Laloux

Le trombi'  
filt à fin  
2024

librairie ambulante



Fernando Sanchez

yoga accessible et adapté



Clémence Morel

accompagnement au changement



Armelle Sémont

céramique



Florine Bailleul

jardins régénératifs



Anja Schmid

conseil-formation transition



Justine Lepers de Bleecker

conseil-formation RSE



Emmanuel Argentier

sensibilisation à l'écologie



Sylvie Rocher

accompagnement de projets  
de démocratie alimentaire



Stéphanie Ambellié

low-tech



François Thumerel

conseil en mobilité décarbonée



Sébastien Torro-Tokodi

Formation vélo



Charlotte Niewiadomski

accompagnement dynamiques  
collectives de transition



Camille Frazzetta

Nouveaux modèles économiques



Sébastien Boucq

Agricuture urbaine



Charlotte Douché

traiteur



Maxime Dupont

sensibilisation, formation conseil  
transition écologique



Anne-Sophie Gervais

cyclologistique



Maxime Montegnies

ressourcerie



Aurélie Houdusse



## L'accompagnement le soin et la formation comme soutien au développement soutenable des entrepreneur.es

Tilt propose à ses entrepreneur.es un accompagnement individuel global en pair-à-pair et un parcours de formations permettant la rencontre et la montée en compétences collectives.

**L'accompagnement pair-à-pair est un cadre de réflexion et d'action.** C'est un travail qui se fait ensemble, accompagnateur.ice et entrepreneur.e, dans la réciprocité. Sa richesse provient du fait que la personne qui accompagne comprend intimement ce par quoi passe l'entrepreneur.e dans son cheminement de création d'activité économique pour le vivre elle-même. Les rendez-vous d'accompagnement sont donc des espaces d'écoute et de travail où l'entrepreneur.e est appréhendé.e dans son entièreté et où iel peut apporter autant qu'iel reçoit. Le cercle accompagnement, lors des réunions mensuelles, met au service de chaque projet individuel, l'intelligence collective quand des situations de blocage ou de questionnements apparaissent. Le croisement des regards, des sensibilités mais aussi des réseaux permet d'apporter à l'entrepreneur.e des pistes de travail enrichies.

En complément de l'accompagnement, et **pour faire face à des situations de tension, de doute ou de fatigue chaque entrepreneur.e peut faire appel au cercle soin.** Des rendez-vous d'écoute sont alors planifiés à la fréquence qui convient à l'entrepreneur.e. Ils permettent de déposer, de se décentrer et prendre du recul, parfois d'appréhender une situation sous un autre angle ou de mettre en place des outils d'accompagnement au changement en fonction du besoin exprimé.

Les **formations socles et complémentaires ont quant à elles l'objectif de faire culture commune, de monter en compétences collectives et de favoriser la rencontre entre entrepreneur.es** qui témoignent manquer d'espaces collectifs dans leur trajectoire entrepreneuriale. Les modules apportent des connaissances entrepreneuriales de base, mais ouvrent aussi à des réflexions en lien avec les enjeux de transition (nouveau modèle économique, raison d'être). En 2024, le cercle accompagnement a répondu à une demande des entrepreneur.es pour des ateliers pratiques, de travail collectif notamment autour des questions de prospection commerciale et de communication Do It Yourself.



## Formation aux rapports de pouvoir dans les collectifs

Le cercle soin porte un regard sur la **qualité des relations humaines, et sur les dominations systémiques à l'œuvre au sein du collectif**. Les intentions et aspirations qui amènent les entrepreneur.es et/ou salarié.es à rejoindre Tilt ne sont pas le gage de la déconstruction des mécanismes de domination qui traversent la société (genre, race, classe...), ni des automatismes qui se sont construits en nous à mesure que l'on se frottait au monde du travail (entre autres). Nous portons tout cela en nous, c'est le fruit de l'Histoire et de notre histoire, que l'on en soit conscient ou non. Et en tous les cas, cela a des impacts réels sur les relations de travail. Au delà des mots et des intentions, il y a donc à travailler les actes. En commençant par voir, avec honnêteté et humilité (mais sans culpabilité) ce qui se joue dans nos relations. En acceptant de prendre sa part de responsabilités et en laissant la leur aux autres. En construisant, à partir de ce matériau et de manière itérative, un cadre de travail qui soit aussi sécurisant et inclusif que possible.

Fort de cette volonté d'aller regarder en finesse ce qui se joue dans les relations de travail y compris dans un espace professionnel coopératif comme Tilt, le cercle soin a proposé aux entrepreneur.es une formation intitulée *“Accompagner la (re)distribution du pouvoir au sein d'un groupe”* proposée par le collectif Les pieds dans le Plat membre de la coopérative Solstice, en juin 2024.

La formation a réuni 7 entrepreneur.es de Tilt et deux personnes d'autres structures pour une durée de deux jours. Comme nous pouvions l'anticiper, le sujet des dominations systémiques et des rapports de pouvoir au sein d'un collectif est un sujet complexe, inconfortable, voire douloureux. Les exercices proposés n'ont pas tous fait l'unanimité mais la formation a eu le mérite de créer un terrain de compréhension commune de ce qui peut se jouer entre nous, de visualiser quelles sont les étapes du changement vers une organisation plus inclusive.

## Un temps fort de la vie collective, le séminaire annuel de mars 2024

En mars 2024, un séminaire équipe - entrepreneur.es a été organisé à Meteren. Il avait pour objectifs :

- l'interconnaissance, culture commune, sentiment d'appartenance
- nourrir la dynamique de capitalisation en recueillant la parole des entrepreneurs (leur trajectoire, leur vision de Tilt, leur vision de la gouvernance partagée)
- appropriation (compréhension et projection) par tous du projet politique de Tilt et du modèle de gouvernance partagée de la CAE
- Compréhension du fonctionnement de la coopérative
- se projeter en tant que contributeur : pédagogie autour du budget contributif.
- pédagogie sur la dimension recherche-action, projet politique, RTE

Les moments de vie coopérative, de séminaire ont une grande importance pour les entrepreneur.es de Tilt qui expriment souvent la solitude du travail indépendant. Ils aspirent à des moments de travail collectif et de convivialité. et c'est aussi et souvent à ces endroits que se forge le terreau de futures coopérations.





## Témoignages

Mon année 2024 a été particulièrement riche d'expériences diverses qui m'ont permis d'explorer différentes facettes de l'entrepreneuriat de la transition. Cette diversité, bien qu'enrichissante, m'a aussi amenée à prendre conscience de la nécessité d'affiner mon positionnement et d'établir des priorités claires pour éviter l'éparpillement et la surcharge. Être en CAE, et en particulier au sein de Tilt, m'apporte un cadre stimulant et bienveillant, qui nourrit à la fois mon développement professionnel et personnel.

*Agathe*

La collaboration avec d'autres entrepreneur-es et mon implication dans la coopérative me donnent un cadre et une vie d'équipe. Car je ne suis pas faite pour travailler seule. Comme je sais qu'il y a plus de choses dans plusieurs têtes quand dans la mienne toute seule, je ne peux pas trop imaginer faire sans des collègues, qui plus est avec des parcours différents et des manières de voir les choses différentes... C'est vraiment un moteur pour moi, ça nourrit mon besoin d'apprendre.

*Stéphanie*

Ce qui m'aide à tenir le coup dans mon développement d'activité, ce sont les visages des personnes qui apprennent à rouler à vélo, le plaisir qu'on y lit et les rires, souvent ! Et bien sûr, mes collègues, avec qui je partage la conviction que le vélo peut changer le monde et les partenaires qui nous soutiennent.

*Charlotte*

Etre entrepreneure de la transition au sein d'une coopérative est une aventure stimulante mais qui n'est pas de tout repos. Si c'est l'endroit qui fait sens pour moi, où je me sens alignée avec les valeurs que j'ai envie de défendre, en lien avec des personnes qui portent une vraie vision politique de la transition, c'est aussi un défi permanent pour faire sa place, pour trouver son juste positionnement et ne pas s'épuiser dans l'engagement.

*Camille*

Je suis entrée en contrat CAPE en juillet 2024. Je me suis sentie immédiatement accueillie au sein d'un collectif humain, relié par des valeurs fortes et incarné par des personnes aux projets enthousiasmants.

J'ai beaucoup apprécié l'accompagnement de Clémence, cette approche entre paires a été très soutenante pour moi. Mon activité ne s'est pas développée comme je l'espérais, les vents (plutôt tempêtes) contraires à la transition ont soufflé de plus en plus fort. Dans ce contexte, faire collectif et être ensemble était un socle. Les formations m'ont permis de monter en compétences et en connaissances dans une logique de co-développement.

Les temps de vie coopérative ont été ressourçants et marquants pour moi, une belle dynamique de gouvernance démocratique et participative. Je ressens beaucoup de gratitude pour ces mois passés avec mes collègues de transition.

*Justine*



## La gouvernance partagée au sein de Tilt, en construction permanente

2024 a vu se consolider et s'ajuster la gouvernance partagée au sein de Tilt. Cette gouvernance partagée est une affaire de conviction - comment répartir le pouvoir dans une organisation mutualisée - mais aussi de moyens - comment proposer des services de qualité aux entrepreneur.es et des espaces d'implication avec des moyens contraints et en s'appuyant sur la richesse des compétences présentes au sein de Tilt.

La gouvernance partagée est une forme de gouvernance où il y a la volonté de partager le pouvoir pour le répartir entre les mains des personnes directement concernées. Chacun y est en équivalence. Elle favorise la responsabilisation, la prise d'initiative, la coopération, le soin des individus et du groupe. Elle s'adapte à l'organisation et aux personnes qui la composent. C'est un chemin de changement qui touche les individus et le groupe.

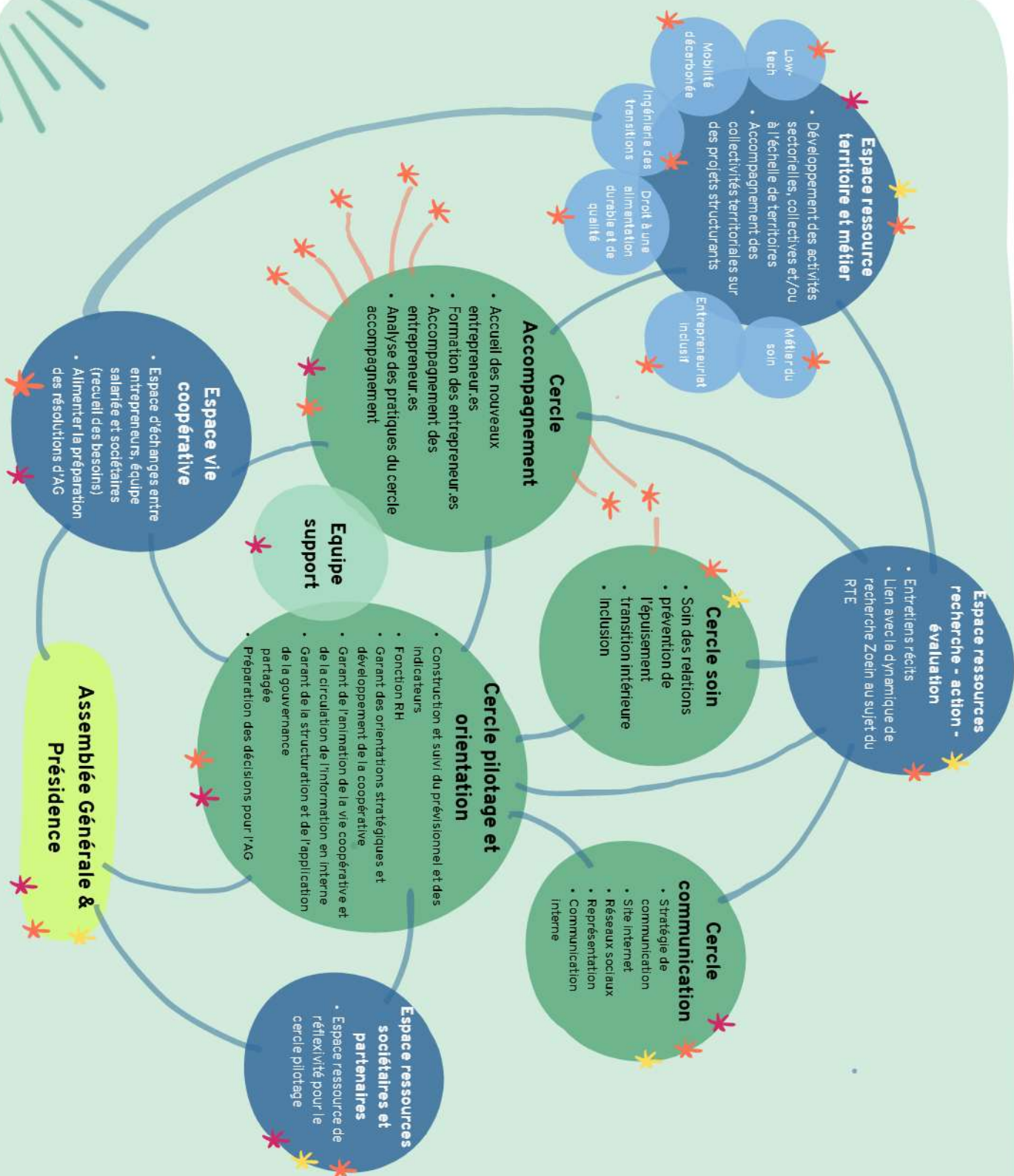
L'organisation de Tilt repose sur l'existence de rôles, de cercles et d'espaces ressources. Le schéma de la gouvernance partagée tel qu'il existe aujourd'hui est le fruit de nombreuses évolutions, itérations et ajustements depuis début 2023. Et il a vocation à continuer à évoluer au fil du temps.

L'organisation en gouvernance partagée se traduit par l'existence de cercles fonctionnels qui assurent les fonctions essentielles de Tilt :

- le pilotage
- l'accompagnement
- le soin
- la communication

Des espaces ressources, en cours de création et à consolider, qui nourrissent la coopérative et les entrepreneur.es et qui permettent de :

- vivre une dynamique collective ;
- faire grandir le commun (espaces de discussions, de partage, de capitalisation...)
- prendre de la hauteur sur son activité et sur Tilt
- construire des activités collectives



Membre de l'équipe salariée



Sociétaire, partenaire technique, personne ressource externe



Entrepreneur.e CAPE, CESA, Contributeur.ice



Sur l'année 2024, ont eu lieu :

- **14 réunions du cercle accompagnement** (mis en place en janvier 2023) : en plus de la fonction socle de suivi des entrepreneur.es (entrées, sorties, enjeux d'accompagnement), le cercle a travaillé sur la période à la structuration des rôles de coordination de cercle, de coordination de la formation, à la définition d'une procédure d'accueil de nouvel.le accompagnant.e, travail sur la méthode d'animation du cercle pour en garantir l'efficience, à la définition d'une charte d'accompagnement, à la structuration des outils et de la démarche d'accompagnement, à la mise en place d'un espace d'analyse de pratiques pour les accompagnateur.ices.
- **8 réunions du cercle pilotage** (mis en place en juin 2024) qui ont permis de travailler collectivement des sujets stratégiques (orientations, modèle économique, gouvernance partagée) et opérationnels. L'enjeu du cercle pilotage est aussi de créer un espace de prise de décision collective sur lequel la directrice, recrutée en 2024, peut s'appuyer.
- **5 réunions du cercle soin** (mis en place en avril 2023) qui ont permis d'avancer sur des réflexions de fond (épuisement, gestion des tensions), la mise en place d'actions concrètes comme une formation sur les rapports de pouvoir au sein des groupes, des espaces d'écoute pour les entrepreneur.es qui en ont exprimé le besoin...
- **5 réunions du cercle communication** qui ont permis d'avancer sur le positionnement et la stratégie de marque de Tilt.
- **Un rôle garant de la gouvernance partagée** a été formalisé en 2024 comme une fonction ressource de l'organisation qui a pour but d'appuyer la structuration des cercles et espaces ressources, de détecter les freins ou dysfonctionnements dans l'organisation, d'accompagner la prise de recul et l'analyse de ce qui est vécu au sein des cercles, d'être force de proposition sur des pistes d'améliorations ou d'évolutions du schéma de gouvernance et de son fonctionnement.

A fin décembre 2024, **12 personnes participent à la vie des cercles** (2 salariées, 9 entrepreneur.es contributeur.ices et un bénévole).

## Le recrutement d'une Directrice pour renforcer le pilotage et la coordination

Par ailleurs, l'année 2024 a été marquée par le recrutement d'une directrice, Véronique Marien, dans le but de renforcer le pilotage de la coopérative. Les missions de la direction sont de :

- Direction de la coopérative (fonction RH, suivi administratif et financier, recherche de financements, suivi des conventions de financement)
- Animation de la vie de la coopérative (coordination des cercles, mobilisation des entrepreneur.es, animation du sociétariat, préparation des AG)
- Développement de la coopérative (représentation et communication externe, mobilisation de nouveaux.elles entrepreneur.es, appui au développement territorial)

## Inventer de nouveaux modes de faire demande persévérance et humilité

L'année 2024 a donc vu s'étoffer et se complexifier le mode d'organisation de Tilt. A la fois parce que le nombre de cercles s'est élargi, posant un enjeu d'accessibilité de l'information, de communication interne, de clarification des lieux de prises de décision. Mais aussi parce que la mise en place d'une fonction de direction salariée vient questionner les positionnements et l'engagement de chacun.e au regard de son statut dans la coopérative, l'articulation des rôles, la répartition des responsabilités. Tilt avance sur ce chemin, à partir de la démarche progrès qui fait son ADN à savoir l'expérimentation, l'observation, la prise de recul, l'ajustement.





## Le développement territorial de Tilt, un mouvement à double sens.

2024 a vu se poursuivre le développement de Tilt et la réflexion sur le croisement entre l'approche métier/écosystèmes de Tilt en tant que CAE et le développement de l'ancrage territorial de Tilt dans les Hauts de France.


Il y a un double mouvement : d'une part, à partir des entrepreneurs qui arrivent chez Tilt, comment faciliter la construction d'écosystèmes sur leurs territoires d'implantation. D'autre part, à partir des territoires, comment venir soutenir une politique de transition écologique et sociale par l'accompagnement d'activités économiques porteuses de sens.

Tilt rassemble des entrepreneurs individuels ou des groupements d'entrepreneurs, souverains dans leurs choix de développement d'activité (quelles offres de biens et services / quel.s territoire.s d'intervention ?...). Cependant la CAE Tilt a pour spécificité de ne pas dissocier la création d'activité économique de l'ancrage territorial, dans la perspective de reterritorialiser des emplois qui contribuent à la transition écologique et sociale du territoire. Il s'agit donc pour Tilt d'assurer un rôle de facilitation, de veille, de mises en lien sur les territoires ; autrement dit de contribuer à la création des conditions d'émergence et de structuration d'écosystèmes locaux en ayant une vision large et décloisonnée des enjeux, des parties prenantes en présence, des synergies possibles.

A ce mouvement (qui part des entrepreneur.es qui arrivent chez Tilt) s'ajoute un travail de prospection pour identifier des territoires pour lesquels l'offre de service de Tilt pourrait venir accompagner une politique de transition écologique et sociale en outillant le territoire d'un dispositif d'accompagnement d'activités économiques porteuses de sens et de coopération.

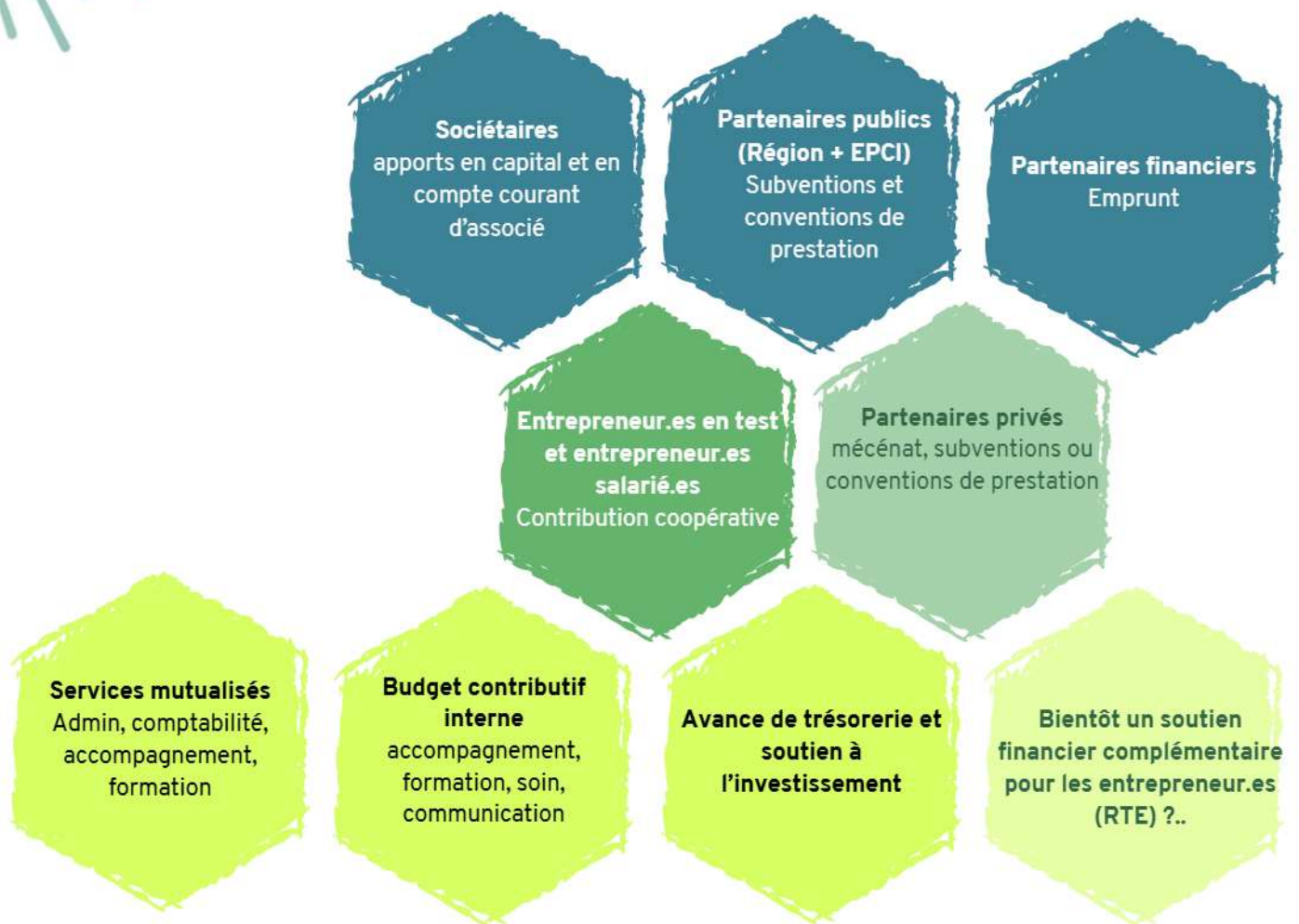
L'année 2024 a fait la démonstration de la nécessité de croiser les échelles et les angles de vue.

- **A l'échelle des entrepreneur.es individuel.les implanté.es sur leurs territoires;** comment la structure Tilt (par son accompagnement, sa gouvernance, son modèle contributif...) fait-elle monter la mayonnaise pour que ces initiatives individuelles fassent progressivement écosystèmes ? Cela passe par :

- 
- Une animation de temps de vie coopérative, de séminaires, de groupes de travail pour permettre la rencontre, l'interconnaissance, la construction d'une capacité et d'une envie de faire ensemble : ces temps sont l'occasion de mettre en discussion les sujets de fonds (contribution coopérative, budget contributif, gouvernance partagée, vision politique, qualité des services de Tilt, stratégie financière...). Cette construction progressive de la dynamique de coopération au sein de Tilt permet le développement d'activités économiques portées collectivement, et qui par l'assemblage des compétences offre la possibilité du développement de nouvelles offres de services territoriales (cyclologistique, conseil en mobilités décarbonées, accompagnement de projets de transitions agricole et alimentaire).
  - un accompagnement à la structuration de dynamiques collectives : mobilisation des compétences internes pour proposer un accompagnement spécifique à la structuration d'une activité économique collective avec une approche des nouveaux modèles économiques et de l'ancrage territorial.

- **A l'échelle d'un territoire type EPCI**, Tilt travaille son maillage partenarial à la croisée des questions de développement économique et en particulier d'entrepreneuriat coopératif et d'ESS, de contribution à une politique publique de transition écologique et sociale et d'approches sectorielles (mobilités décarbonées, alimentation, sensibilisation au développement durable, artisanat, métiers du soin..).
- **A l'échelle régionale**, Tilt, par son action propre ou au travers de l'engagement de ses entrepreneur.es, contribue d'une part à faire connaître le modèle coopératif et à le faire valoir comme une brique pertinente d'un projet territorial de transition écologique et sociale. D'autre part, au travers des expertises métiers qui se développent en son seing, Tilt contribue à des réflexions et à des actions en faveur de la transition écologique et sociale de la région HDF.

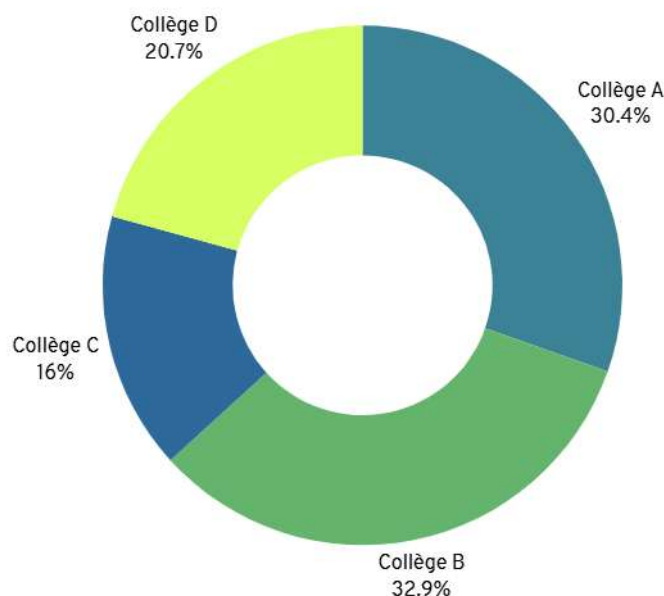
## Le modèle économique de Tilt, en consolidation.



Le modèle économique de Tilt s'appuie sur la **mobilisation de ressources hybrides publiques et propres de court, moyen et long terme** qui permettent de couvrir les charges liées aux services mutualisés (assurés par des salariées ou par la contribution interne des entrepreneur.es), la structuration de mécanismes d'appui au développement des activités (investissement, avance de trésorerie).

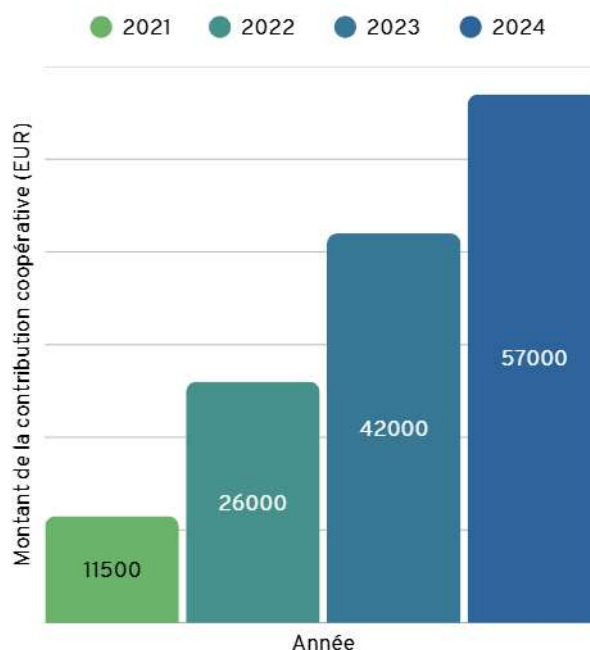
### L'élargissement du sociétariat

2024 a vu **s'étoffer le sociétariat** avec l'entrée de **8 nouveaux.elles entrepreneur.es en CAPE, salarié.es ou sortant** (mais souhaitant maintenir un lien avec Tilt). Le montant du capital social s'élevait au 31 décembre 2024 à 32 920 € divisés en 1 646 parts de 20 € de montant nominal chacune



## La croissance progressive de la contribution coopérative des entrepreneur.es

Les entrepreneur.es contribuent à la couverture des charges de la coopérative à hauteur de 12% de leur marge brute. Le montant de cette contribution a augmenté progressivement depuis 2021, fortement tirée en 2024 par le développement de l'activité Cargoélan (environ 10 000 EUR).



## La continuité des soutiens régionaux, deux nouveaux partenaires territoriaux

En 2024 les financements régionaux, au travers des dispositifs MDE (Maison des Entrepreneurs) et FRATRI se sont poursuivis. Deux nouveaux soutiens financiers de la métropole européenne de Lille et de la Communauté Urbaine de Dunkerque ont abouti.



## Le modèle contributif, pierre angulaire du modèle économique de Tilt.

- Le budget contributif répond à un double enjeu pour Tilt :
  - Permettre à Tilt d'amorcer des chantiers, d'assurer une qualité de services aux entrepreneur.es en s'appuyant sur la mobilisation des compétences des entrepreneur.es et leur engagement au service du collectif.
  - Permettre aux entrepreneur.es qui s'impliquent au service de la structuration et consolidation de leur outil de travail commun d'être reconnu.es et rétribué.es pour leur contribution

Un budget contributif est une méthode permettant à un collectif engagé dans la gestion d'un commun (ici Tilt) de rétribuer le temps de travail au service de ce commun de façon transparente et démocratique.

- Les relations entre les contributeur.ices s'appuient sur trois piliers :
  - La liberté de participation
  - La transparence de cette participation
  - La confiance dont est créditée d'emblée chaque contributeur.ice
- La rétribution perçue intègre une partie monétaire mais aussi une forme de rétribution non monétaire (si le commun grandit, s'étoffe nous en bénéficions tous ; grâce à la contribution nous montons en compétences ; nous créons du lien...).
- La hauteur de la rétribution est définie selon une grille proposée en fonction du niveau d'engagement contributif (contribution bénévole, contribution libre, coordination, prestation interne) .

## La complexité et les questionnements autour du modèle contributif

L'année 2024, marquée par l'élargissement du nombre de cercles et l'arrivée de nouveaux.elles contributeur.ices, a vu s'ouvrir un chantier de réflexion autour du budget contributif : pour qui ? Pour quoi ? Comment ? Un premier travail a permis d'affiner les différents types de contribution et donc de rétribution (cf. ci-dessus) et de permettre à chaque entrepreneur.e de mieux se situer dans son engagement. Plusieurs questions restent en suspens et appellent à un approfondissement de la réflexion en fin d'année 2024 :

- le système contributif peut-il réellement permettre d'assurer des fonctions structurelles de la coopérative ?
- comment l'entrepreneur.e contributeur.ice peut trouver un équilibre entre la contribution et le développement d'activité (posture requise, charge mentale, disponibilité ?...)
- quelles formes de reconnaissance peuvent venir compléter une rétribution du travail en deça du tarif de prestation externe des entrepreneur.es ?



## 2024, une année charnière, un modèle à consolider

2024 est une année charnière, en termes d'équilibre financier, en particulier du fait du choix du recrutement d'une Directrice à 0,7 ETP, qui vient augmenter sensiblement la masse salariale, mais aussi, comme dit auparavant, du départ de Cargoélan, locomotive de la contribution coopérative des entrepreneur.es.

Par ailleurs, un net ralentissement de mobilisation de nouveaux entrepreneur.es n'a pas permis de soutenir la croissance de la contribution coopérative à hauteur de ces charges nouvelles à couvrir. Par ailleurs, la question se pose de la justesse et de la pertinence à long terme, d'un budget contributif pour assurer des fonctions structurelles de la coopérative.

## Les perspectives pour 2025

Pour 2025, la Coopérative cherche à poursuivre son développement avec l'objectif de 15 nouveaux Contrats d'Appui au Projet d'Entreprise, et le maintien d'un taux de transformation de 50 % de ces Contrats en Contrats d'Entrepreneurs-Salariés. L'enjeu est de progressivement augmenter la capacité d'autofinancement de la coopérative grâce en particulier au montant global de la contribution coopérative, même si en 2025, le départ de l'équipe de Cargoélan aura un impact non négligeable. L'objectif recherché est de maintenir le montant de 46 000 euros pour l'exercice 2025.

Dans la perspective de développer le chiffre d'affaires propre de la Coopérative, et, en même temps, d'élargir son périmètre d'intervention sur d'autres territoires et bassins d'emplois du Nord et du Pas-de-Calais - par la poursuite du développement en tâche d'huile -, la définition d'offres de services auprès d'acteurs locaux et de collectivités en particulier reste une piste de réflexion pour 2025. Dans cette optique, depuis le Dunkerquois et la Métropole Européenne de Lille, les EPCI « limitrophes », des Flandres et du Calais, de la Pévèle, de l'ex-bassin minier, et plus encore l'arc sud du Pas de Calais, le Ternois, le Montreuillois, le Boulonnais, constituent des « territoires cibles » en 2025 pour le développement de la Coopérative.

Le développement de partenariats avec des acteurs locaux comme la Ville de Lille et Lille Avenir en particulier, Notre partenariat avec le réseau ZOEIN reste des pistes de coopération et de développement pour la Coopérative en 2025, notamment avec la mise en place du mécénat d'entreprises.

## Participation à la communauté apprenante des expérimentations RTE en France, animée par Zoein France

Créée en 2019, l'association Zoein France a pour objet de promouvoir le « Revenu de Transition Ecologique » (RTE) en France et d'aider à la mise en œuvre d'expérimentations territoriales du RTE au travers de « Coopératives de Transition Ecologique » (CTE).

Ses missions sont de mettre en réseau l'ensemble des acteurs engagés dans les expérimentations du RTE en France, de contribuer à la capitalisation des expérimentations en cours, à la diffusion d'outils et de méthodes, et de faciliter l'essaimage de nouvelles expérimentations. L'association Zoein France assure ainsi l'animation d'une « communauté apprenante » multi-acteurs autour du RTE en France.

Au titre de membre de cette communauté apprenante, Tilt a participé à un certains nombres de chantiers portés par l'association Zoein autour de deux axes principaux :

- la création d'une association agréée pouvant recevoir du mécénat d'entreprises devant constituer un fonds d'expérimentation des RTE.
- la définition d'un Référentiel Commun d'Évaluation du RTE qui cherche à s'inscrire dans une logique d'évaluation évolutive, qui ne fige pas des standards mais pose un ensemble de repères partagés pour accompagner les transitions en cours. Il se veut un outil de dialogue, d'apprentissage et de reconnaissance.







2024

