

**INVESTIGATION DES MODÈLES
ÉCONOMIQUES DES PÔLES TERRITORIAUX
DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE (PTCE),
INTÉGRANT LA DIMENSION INSERTION
PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (IAE).**

Sous la direction de
Benjamin MASURE

Avec les contributions de
Anne HURAND
Célia ORGOGOZO
Karim SAIGHI

remerciements

Cette investigation n'aurait pu se concrétiser sans le temps précieux qui a été consacré à l'équipe en charge de l'étude issue des **PTCE Resto Passerelle (association APPUI) et Le Phares (SCIC La Cité Phares)**.

Nous tenions particulièrement à remercier :

Les équipes des PTCE et des ensembliers IAE qui ont fourni la matière première de ce rapport, en « coopération » :

l'association PôleS Noé,
la SCIC Maison d'Economie Solidaire du Pays de Bray,
l'association Coopération Industrielle et Sociale en Haute Marne,
l'association Coopaxis,
l'association Re-sources,
l'association Comité de Bassin d'Emploi du Seignanx
porteuse du Pôle de coopération Sud Aquitaine,
l'association Pôle Economie Solidaire du Sud Essonne (GES),
l'association de Prévention du Site de la Villette (GES Villette Emploi),
l'association Les Potagers de Marcoussis.

Les professionnels engagés dans la coopération au sein des réseaux et acteurs de l'ESS : **Le Labo de l'ESS, COORACE, la FNARS, Chantier Ecole, La Fédération des Entreprises d'Insertion, Humando, Act'Essonne, l'Atelier de la Région Ile-de-France, le Centre de ressources DLA, France Active, l'Institut Jean Baptiste Godin.**

Les agents des DIRECCTE et des collectivités auprès desquels nous avons pu collecter des informations précieuses.

sommaire

INTRODUCTION 6

DES STRUCTURES IAE PARTIES PRENANTES DE COOPÉRATIONS (PTCE) ET DE GROUPES INTÉGRÉS (GES) 9

1. L'IAE au cœur de la pluralité des coopérations territoriales 9

- Les 8 PTCE de l'échantillon : synthèse de la diversité
- Des ensembles de SIAE qui tendent vers les groupements

Conclusion 14

2. PTCE et groupements IAE : points de repères sur les typologies 15

- Les formes et objectifs des groupements « économiques » de SIAE
- Typologie des PTCE

Conclusion 19

3. Les dynamiques des PTCE intégrant la dimension IAE 20

- Tendances majeures de la dimension IAE au sein des PTCE
- Des articulations entre groupements IAE et PTCE

Conclusion 24

LES MODALITÉS ÉCONOMIQUES DES PTCE INTÉGRANT DES SIAE : UNE HYBRIDATION APPUYÉE PAR UNE POLITIQUE PUBLIQUE DE L'INNOVATION 25

1. Un projet économique hybride, tant par les activités que par les opérateurs économiques 26

- Une construction économique pragmatique des PTCE
- Formes juridiques et nature des coopérations : des impacts sur le fonctionnement économique des PTCE intégrant l'IAE
- Les apports des SIAE au fonctionnement économique des PTCE

Conclusion 33

2. Un fonctionnement économique des pôles ... en cours d'élaboration **34**

- Ressources issues du soutien des pouvoirs publics consacrées à la fonction d'animation et de Recherche et Développement (R&D).
- Les contributions des partenaires et membres du PTCE pour financer les fonctions mutualisées.
- Quelles contributions au modèle économique d'une offre de services externes portés par l'entité PTCE ?
- Les leviers et limites des levées de fonds pour les investissements et la trésorerie

Conclusion **46**

3. Approche comparative du fonctionnement économique des PTCE et des GES **48**

- Des enjeux économiques différents dans le rapprochement des SIAE
- Des modèles économiques induits par des niveaux d'intégration différents

Conclusion **53**

PREMIÈRE ANALYSE DES EFFETS ÉCONOMIQUES POSITIFS DES PTCE, EN PARTICULIER SUR LE TERRITOIRE ET LES SIAE IMPLIQUÉES **56**

1. La nature des effets économiques observés sur les territoires **56**

- Des effets « mutualisation » bénéfiques à l'échelle du territoire
- L'effet « implication des entreprises classiques » dans un regroupement à consonance ESS
- Effets observés sur les territoires « politique de la Ville »

Conclusion **62**

2. Approche des effets économiques des PTCE sur les SIAE **63**

- Les PTCE : un levier probable sur les limites économiques de certains types SIAE
- Des impacts économiques au travers de recettes nouvelles et économies générées

Conclusion **66**

3. Les effets identifiés sur l'utilité sociale des SIAE **67**

- Des interactions autour de l'accompagnement à l'emploi qui renforcent la démarche d'utilité sociale
- Une autre dimension de la contribution à l'utilité sociale des SIAE : la formation

Conclusion **69**

| | |
|---|------------|
| PERSPECTIVES DE PÉRENNISATION DE PTCE QUI FONT FRUCTIFIER L'ENTREPRENEURIAT DE L'IAE | 71 |
| 1. De l'utilité des différentes formes de rapprochement des SIAE et leurs besoins spécifiques en animation | 71 |
| <ul style="list-style-type: none">• Maintenir une diversité des modalités économiques entre SIAE• Des besoins en animation/développement qui sont nécessairement variables | |
| Conclusion | 75 |
| 2. Leviers de pérennisation des PTCE | 76 |
| <ul style="list-style-type: none">• Perspectives de financement dans le prolongement des politiques publiques d'innovation sociale et de développement économique• Les pistes de soutien aux investissements et à la trésorerie des PTCE intégrant l'IAE• Les contributions des « entreprises » : de quoi parle-t-on ?• Des leviers fiscaux à construire | |
| Conclusion | 86 |
| 3. Vers un processus de mesure des effets et impacts des PTCE intégrant la dimension IAE | 88 |
| <ul style="list-style-type: none">• Des retours sur expérience de l'évaluation des pôles de compétitivité• Approche et outils de la mesure d'impacts des PTCE | |
| Conclusion | 92 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE | 93 |
| ANNEXES | 97 |
| <ul style="list-style-type: none">Annexe 1 : Synthèse de la collecte de donnéesAnnexe 2 : Fiches de présentation de l'échantillonAnnexe 3 : Mixité des modèles de SIAE et limites sur les marchés | |
| BIBLIOGRAPHIE | 112 |
| GLOSSAIRE | 114 |

introduction

Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) font l'objet d'une démarche continue d'analyse depuis l'émergence du concept, porté par le Labo de l'ESS en 2009.

« Un pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable¹. »

Les productions réunies et valorisées par le Labo de l'ESS rendent compte de la diversité des acteurs investiguant les PTCE : le réseau COORACE, le Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire (RTES), l'Institut de Recherche et Développement en Economie sociale et Solidaire Novetat, France Active (...). L'ensemble des travaux récents et en cours permettent de mieux caractériser cette organisation économique territoriale à géométrie variable, en structuration.

Si les angles d'attaque pour appréhender les PTCE sont multiples, il n'y a pas eu d'investigation dédiée à l'articulation forte entre un certain nombre de PTCE et l'Insertion par l'Activité Economique (IAE).

Le contenu de ce rapport corrobore les résultats des travaux déjà réalisés sur les PTCE en général, il s'attache cependant plus particulièrement à leur dimension économique dans le champ de l'IAE.

L'étude souhaitée par la DIRECCTE Ile-de-France s'inscrit dans la Stratégie Régionale pour l'Emploi (2015-2017) qui se décline notamment pour le secteur de l'IAE. L'orientation stratégique du « développement de l'IAE au sein de l'Economie Sociales et Solidaire (ESS) »² marque une volonté affirmée de « renforcer les modèles économiques développés par les PTCE ou des formes de groupes permanents (GES) »

1 Le Labo de l'ESS : définition des PTCE. Site internet (2010)

2 DIRECCTE Ile-de-France : Stratégie pour l'IAE en Ile-de-France 2015-2017. Avril 2015

Problématique et objectifs généraux de l'étude

L'investigation s'est attachée à identifier les composantes économiques des PTCE intégrant des SIAE pour en analyser les effets réciproques.

La problématique posée est celle des spécificités économiques de ces dynamiques de coopération territoriale que sont les PTCE par le prisme des SIAE qui le composent. Elle a été explorée au travers de 4 objectifs généraux :

- Formaliser les logiques d'intervention des PTCE intégrant des SIAE ;
- Identifier les articulations entre les logiques de performance économique et d'utilité sociale inhérentes à l'IAE et à l'ESS ;
- Décliner les principaux résultats de la dynamique PTCE sur le modèle économique des SIAE qui le composent ;
- Spécifier les interactions propres (éventuelles) des SIAE partie prenante d'un PTCE, par rapport à d'autres formes de coopérations articulant des SIAE.

Champ de l'Insertion par l'Activité Economique investiguée

L'étude s'est attachée à étudier les articulations des PTCE avec les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) conventionnées par les DIRECCTE : Associations Intermédiaires (AI), Entreprises d'Insertion (EI), Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI), Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI).

L'enjeu de l'investigation est d'appréhender l'IAE dans les PTCE au travers de son développement d'activités économiques dans le champ de l'entrepreneuriat social et l'accueil de salariés en insertion pour lesquels des moyens spécifiques sont déclinés.

Bien qu'ils soient des acteurs de l'IAE à part entière, Les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) déclinent une pratique différente de l'IAE. Ils ne sont pas conventionnés dans le cadre du développement d'activités économiques spécifiques articulées à l'accompagnement de salariés en insertion. Ils regroupent des employeurs volontaires pour favoriser la formation et l'intégration de salariés au sein de leurs entreprises.

Leurs initiatives au sein des PTCE seront mentionnées, mais ils ne font pas partie des SIAE spécifiquement ciblées par l'étude.

De quels modèles économiques des PTCE parle-t-on dans ce rapport ?

Il existe une grande variété de composantes économiques au sein des PTCE qu'il n'a pas été matériellement possible d'examiner.

Deux réalités économiques sensiblement différentes peuvent être décrites selon que l'on s'intéresse au modèle économique de la structure porteuse du PTCE ou à l'agencement économique de l'ensemble des acteurs impliqués dans la coopération. Le rapport a pris le parti d'analyser :

- le fonctionnement économique de la structure porteuse du PTCE ;
- un certain nombre de contributions des membres au PTCE sans prétendre à l'exhaustivité.

La démarche d'agglomération de l'ensemble des composantes économiques des structures impliquées dans la coopération offre une lecture de l'échelle, de la dimension économique d'ensemble du rassemblement d'acteurs.

Elle n'offre cependant pas une lecture de la coopération économique concrète portée par le PTCE. Les entreprises, qu'elles soient de l'ESS ou non, ne mettent pas toute leur activité et leurs ressources dans les PTCE auxquels elles prennent part.

Les PTCE investigués n'étant que très rarement assimilables à des groupes intégrés, la mission ne s'est pas attachée à formaliser une sommation assez aléatoire du nombre d'emplois en Equivalents Temps Plein (ETP), du chiffre d'affaires et autres subventions publiques cumulés par les membres des PTCE.

Le présent rapport propose donc une approche du modèle économique des PTCE par les moyens mobilisés au sein de l'instance d'animation qui les formalise. Ce qui permet d'appréhender les apports réels des parties prenantes à la coopération.

L'orientation de ce rapport : une mise en perspective par le croisement d'expériences

Le présent rapport s'est construit sur des entretiens et une analyse documentaire approfondie sur un échantillon limité (8 PTCE, 3 ensembliers IAE non PTCE). Il s'est construit sur une approche qualitative de différentes organisations dans un spectre des PTCE dont on ne connaît pas encore exactement le nombre.

Il ne s'agit en aucun cas d'une approche évaluative des PTCE intégrant la dimension IAE, ni des SIAE qui s'investissent dans la coopération.

Le rapport propose des repères de ces agencements complexes et des leviers qu'ils construisent pour le développement économique de territoires, notamment par l'engagement des acteurs de l'insertion par l'activité économique.

Une réflexion sur les perspectives de pérennisation des PTCE est abordée en dernière partie du présent rapport.



DES STRUCTURES IAE PARTIES PRENANTES DE COOPÉRATIONS (PTCE) ET DE GROUPES INTÉGRÉS (GES)

1. L'IAE au cœur de la pluralité des coopérations territoriales

LES 8 PTCE DE L'ÉCHANTILLON : SYNTHÈSE DE LA DIVERSITÉ

La diversité des PTCE : un gage de cohérence territoriale

L'analyse des 8 PTCE investigués confirme que ce mode de coopération n'est **pas un dispositif paramétré**, mais bien le résultat d'une **construction singulière**, produit d'un territoire à géométrie variable.

Chaque PTCE se structure et met en œuvre une coopération à partir « d'ingrédients locaux ». Les propriétés d'un PTCE sont le résultat d'un agencement entre :

- le contexte socio-économique déclencheur d'une volonté de coopération ;
- les acteurs qui s'impliquent dans un processus collectif porteur de valeurs et pratiques de l'ESS ;
- la présence de leaders dont la capacité d'impulsion favorise et oriente les rapprochements ;
- les objets de travail en commun et les secteurs d'activités économiques auxquels ils s'appliquent ;
- une structuration progressive et l'évolution du mode de gouvernance entre les acteurs en coopération.

Typologie générale des territoires des PTCE

GÉNÉRALITÉS SUR LES TERRITOIRES DES 6 PTCE

- 3 urbains denses inscrits au moins partiellement dans un périmètre politique de la Ville : Resto Passerelle, Coopaxis, Le Phares
- 1 urbain dense articulé à des surfaces agricoles « protégées » : PôleS Noé
- 1 urbain avec une activité industrielle en redynamisation : Pôle de Coopération Sud Aquitaine
- 3 ruraux : CIS, Idesol en Pays de Bray, Re-Sources

DYNAMIQUES IAE SUR LES TERRITOIRES DES PTCE

- Des structures IAE bien ancrées localement, en structuration dans un secteur IAE dense : Resto Passerelle, Le Phares, Coopaxis
- Un secteur IAE ancré et structuré sur le territoire du PTCE, majoritairement par les membres du PTCE : Idesol, CIS, Re-Sources, Pôle de Coopération Sud Aquitaine
- Un secteur IAE avec des articulations complexes : PôleS Noé

Les catégories de membres directement impliqués dans le PTCE

(ESS, Sociétés commerciales, IAE)

NOMBRE DE MEMBRES

- 1 PTCE de 5 membres mais avec un rayonnement partenarial élargi (CIS)
- 7 PTCE de 10 à 25 membres

STRUCTURES ESS IMPLIQUÉES (cf loi ESS : associations, coopératives, mutuelles, fondations, sociétés commerciales à but social)
Les 8 PTCE sont composés majoritairement de structures ESS.

DE 1 À 9 SOCIÉTÉS COMMERCIALES IMPLIQUÉES DIRECTEMENT DANS LE PTCE

La moitié des PTCE sont constitués de 38 à 55% de sociétés commerciales.

- **Pôle de Coopération Sud Aquitaine** 55% de sociétés commerciales composées de 80% de SCIC et SCOP
- **Coopaxis** 45% de sociétés commerciales composées de 33% de SCOP
- **PôleS Noé** 38% de sociétés commerciales composées de 12,5% de CAE
- **CIS** 38% de sociétés commerciales toutes conventionnées
Entreprises d'Insertion

La moitié des PTCE sont constitués de 12 à 20% de sociétés commerciales.

- **Resto Passerelle** 20% de sociétés commerciales composées de 33% d'Entreprise d'Insertion
- **Le Phares** 18 % de sociétés commerciales
- **Idesol en Pays de Bray** 17 % de sociétés commerciales composées de 100% d'Entreprise d'Insertion
- **Re-Sources** 12,5% de sociétés commerciales

DE 1 À 11 SIAE IMPLIQUÉES

La moitié des PTCE sont constitués de 50 à 67% de SIAE.

- **Idesol** 1 AI + 1 EI + 1 ACI → 67% de SIAE
- **Resto Passerelle** 10 ACI + 1 EI → 65% de SIAE
- **CIS** 1 AI + 1 ETTI + 3 EI partenaires → 50% de SIAE
- **Re-sources** 4 ACI + 1 GES (1 ACI + 1 ASP + 1 GE) → 50% de SIAE

La moitié des PTCE sont constitués de 5 à 20% de SIAE :

- **Le Phares** 3 ACI (+ 2 réseaux SIAE) → 18% de SIAE
- **Coopaxis** 1AI + 1 Régie de quartier/ACI → 14% IAE de SIAE
- **Pôle de Coopération Sud Aquitaine** 2 EI (+ 2 GEIQ) → 11% de SIAE
- **PôleS Noé** 1 EI (+ 1 réseau SIAE) → 5% de SIAE

| | |
|--|---|
| Genèse de la coopération | <p>ANCIENNETÉ DE LA DYNAMIQUE DE COOPÉRATION</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 amorcées il y a au moins 10 ans : CIS, Idesol, Le Phares, Pôle de Coopération Sud Aquitaine, Re-sources • 3 amorcés il y a 3 à 4 ans : PôleS Noé, Coopaxis, • 1 amorcé il y a moins de 3 ans : Resto Passerelle <p>RÔLE JOUÉ PAR LES SIAE DANS L'ÉMERGENCE DE LA COOPÉRATION</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 PTCE sur 8 ont été impulsés par des acteurs de l'IAE anciennement ancrés au territoire du PTCE. |
| La raison d'être des Pôles | <ul style="list-style-type: none"> • Création et développement d'activités sur le territoire pour l'emploi localisé et porter une dynamique économique locale intégrée • Mutualisation de services et d'ingénierie (recherche et développement) d'abord pour les membres |
| Les secteurs d'activité économique majeurs des PTCE | <ul style="list-style-type: none"> • Services à la personne (aide à domicile...) et aux entreprises (mise à disposition multi-secteurs) • Formation (ingénierie, mise en œuvre), accompagnement à l'emploi • Secteur « environnemental » : entretien espaces naturels et aménagement, activités liées à l'agriculture, construction bois, récupération/valorisation • Industrie (fabrication) et services aux industries (logistique...) • Restauration (production/vente) et distribution alimentaire • Secteur Numérique (outils de travail collaboratifs, prototypage, gestion de données) |
| Types de coopérations au sein des Pôles | <ul style="list-style-type: none"> • Mutualisation de lieu • Mutualisation de fonctions supports et d'ingénierie (technique, financière, accompagnement socio-professionnel...) • Développement d'activités • Recherche et développement |
| Budget/emploi des instances de coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Budget : 57 700 € à 293 000 € en 2014. Moyenne : 119 000 € - Médiane : 90 000 € • Emploi : 0,6 ETP à 2,8 ETP (moyenne à 1,4 ETP - Médiane : 1,15 ETP) |

- **50% des PTCE intègrent au moins 38% de sociétés commerciales**
- **50% des PTCE regroupent au moins 50% de SIAE**

DES ENSEMBLIERS DE SIAE QUI TENDENT VERS LES GROUPEMENTS

Un panel de rapprochements qui aboutissent à des GES

Les 3 ensembles rencontrés sont formalisés ou en cours de constitution d'un Groupement Economique Solidaire (GES).

Quelle que soit l'ancienneté de la coopération entre les structures IAE et hors IAE, l'option GES prévue par la loi 2008-1249 du 1^{er} décembre 2008 (loi dite RSA) est choisie pour sceller le rapprochement.

Ainsi, même s'il existe une structure mutualisée pré-existante, la formalisation d'un GES répond à 2 types de besoin au sein des 3 ensembles investigués : la nécessité de clarifier et (re)structurer les relations économiques des SIAE qui mutualisent déjà des moyens humains et matériels ; affirmer une stratégie commune de développement, lisible sur un territoire d'ancrage, notamment au travers d'une gouvernance et d'une communication unifiées.

Typologie générale des territoires des Groupements

GÉNÉRALITÉS SUR LES TERRITOIRES DES 3 ENSEMBLIERS

- urbain dense (Paris-19^{ème})
- urbain avec présence d'une agriculture péri-urbaine (Sud-Essonne)

DYNAMIQUES IAE SUR LES TERRITOIRES DES PTCE

- un secteur IAE très dense (Paris)
- un secteur IAE ancien mêlant dynamique de développement (Potagers de Marcoussis) et regroupement en quête d'impulsion nouvelle (Pôle Economie Solidaire Sud Essonne)

Genèse de la coopération

ANCIENNETÉ DE LA LOGIQUE D'ENSEMBLIER

- 2 engagées il y a 8 à 15 ans : Pôle Economie Solidaire du Sud Essonne et APSV
- 1 amorcée il y a moins de 3 ans : Potagers de Marcoussis et Conserverie

RÔLE JOUÉ PAR LES SIAE DANS L'ÉMERGENCE DU GROUPEMENT

- 2 GES (en constitution) ont été impulsés par 2 à 5 SIAE du territoire
- 1 GES a été impulsé par une structure hors IAE

| | |
|--|--|
| <p>Les membres impliqués dans le Groupement</p> | <p>NOMBRE DE MEMBRES De 2 à 7 membres oeuvrant quasi exclusivement dans le champ de l'ESS</p> <p>TYPE DE GROUPEMENTS ET MEMBRES</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 GES en structuration (opérationnel en 2016) : rassemblera 1 ensemble de 2 ACI (EI en projet) porté par 2 associations (Potagers de Marcoussis-Conserverie de Marcoussis) • 2 GES constitués majoritairement d'associations conventionnées IAE, sont portés par une entité ad hoc aux SIAE (APSV porte le GES <i>Villette Emploi</i> ; l'association <i>Pôle Economie Solidaire Sud Essonne</i> (PSE SE) porte le GES du même nom) <p>ENTREPRISES COMMERCIALES 2 GES intègrent chacun une entreprise commerciale (<i>PES SE ; Villette Emploi</i>)</p> <p>DE 2 À 5 SIAE IMPLIQUÉES</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pôle Economie Solidaire du Sud Essonne</i> : 1 AI + 1 EI + 3 ACI • <i>Villette Emploi</i> (APSV) : 1 AI + 1 ETTI + 1 ACI ponctuel expérimenté en 2014 • <i>Potagers et Conserverie de Marcoussis</i> : 2 ACI (dont 1 EI en projet) |
| <p>La raison d'être du Groupement</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mutualisation de moyens et services partagés • Offre diversifiée d'IAE sur le territoire pour l'emploi localisé et porter une ingénierie de développement • Complémentarité d'activités économiques sur une filière ou des marchés locaux • Structurer une gouvernance commune entre acteurs IAE-ESS historiquement liés (fondateurs/administrateurs communs, implantation et positionnement territorial) |
| <p>Les secteurs d'activité économique majeurs des Groupements</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Services à la personne (aide à domicile...) et aux entreprises (mise à disposition multi-secteurs) • Secteur « environnemental » : entretien espaces naturels et aménagement, activités liées à l'agriculture, récupération/valorisation • Secteur culturel : mise à disposition de personnel • Agro-alimentaire (production/vente) |
| <p>Mutualisations</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Locaux • Mutualisation de fonctions supports et d'ingénierie de développement • Création d'activités articulées aux SIAE existantes |
| <p>Budget / emploi des fonctions regroupées</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Budget dédié au Groupement : de 45 000 € à 1 750 000 € • Emploi dédié au Groupement : de 1 à 14 ETP |

- **30% maximum des membres des GES ne sont pas des SIAE**
- **67% des GES intègre aux moins 2 types de SIAE**

CONCLUSION

Des SIAE dans la diversité des coopérations et groupements

L'échantillon est représentatif de la grande diversité des PTCE et GES, tant dans leurs composantes que dans les dynamiques de coopération qu'ils portent.

échantillon PTCE

Les 8 groupements étudiés caractérisent bien un PTCE par la pluralité des acteurs économiques du territoire qui les composent.

La proportion de SIAE est majoritairement plus forte là où les entreprises commerciales sont moins représentées. Cependant, un certain nombre d'entreprises commerciales portent des SIAE (Entreprises d'Insertion). Ce qui indique des agencements multiples entre l'IAE et des activités relevant de l'économie dite « classique » au sein des PTCE. Les statuts juridiques des membres et des structures à l'impulsion des PTCE ne permettent pas de conclure à une portée plus ou moins économique des coopérations. Dans 75% des PTCE investigués (6/8), les SIAE ont joué un rôle moteur dans l'émergence et la structuration de la coopération territoriale.

échantillon GES

Les 3 groupements en GES s'inscrivent majoritairement :

- dans un besoin d'une stratégie commune qui soit pilotée dans une démarche de « groupe » ;
- dans une clarification juridique et fiscale des articulations entre des associations et entreprises porteuses majoritairement de SIAE ;
- dans une logique de proposer, à terme, des services intégrés plutôt que le savoir-faire d'entités autonomes, avec une affirmation de l'ancrage local.

La constitution d'une entité commune se décline principalement à partir d'une association existante. Ces statuts sont alors remaniés pour assurer le rôle d'une « holding » de l'ESS.

2. PTCE et groupements IAE : points de repères sur les typologies

LES FORMES ET OBJECTIFS DES GROUPEMENTS « ÉCONOMIQUES » DE SIAE

De rapprochements plus ou moins formalisés à l'intégration forte

Du partenariat non formalisé à l'intégration au sein d'un GES, le rapprochement entre différentes SIAE et d'autres acteurs économiques et sociaux se décline de multiples manières.

- **les ensembliers** correspondent à l'affirmation d'une relation partenariale ;
- **les Groupements Momentanés d'Entreprises (GME)** inscrivent une forme de solidarité économique ponctuelle face à un commanditaire ;
- **les Groupements d'Employeurs (GE)** engagent contractuellement autour de la mise à disposition partagée de compétences ;
- **les Groupements d'Intérêt économique (GIE)** marquent la création d'une personne morale commune pour assurer un développement économique commun ;
- **les Groupements Economiques Solidaires (GES)** formalisent une forme de fusion de projets même si les personnes morales qui en dépendent subsistent.
- **Les Réseaux de l'IAE** n'ont pas à proprement parlé de rôle économique direct sur les structures membres, mais ils influent sensiblement sur l'environnement socio-économique des SIAE dont ils assurent la promotion.

Si les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) sont des structures porteuses d'une dynamique d'insertion par l'activité économique, elles sont d'abord un mode de regroupement d'entreprises du secteur concurrentiel classique, et non de SIAE. Ils ne sont donc pas évoqués comme une forme de coopération rassemblant des SIAE.

L'AI, l'ETI et la SARL sont créées dans le giron de l'APSV sans formalisation claire des relations économiques et sociales pourtant permanentes entre ces personnes morales.

En 2013, l'APSV crée le GES Vilette Emploi pour unifier les 2 SIAE et la SARL sous une entité lisible. Le GES porté juridiquement par l'APSV encadre la gouvernance des structures « filles ». Ces dernières continuent à être des personnes morales à part entière, mais leur fonctionnement économique repose sur la stratégie définie par le GES Vilette Emploi.

L'ensemblier PÔLE ECONOMIE SOLIDAIRE DU SUD ESSONNE s'est doté en 2008 d'une structure pour porter les fonctions et services mutualisés entre les acteurs IAE et non IAE : l'association le Collectif. Le GES créé en 2014 remplace l'association le Collectif pour répondre à un besoin de renouvellement de la gouvernance de l'ensemblier de 7 structures.

| FORMES DE COOPÉRATION/ GROUPEMENT | OBJECTIFS | MODALITÉS DE RAPPROCHEMENT |
|--|--|---|
| Ensembliers | Un partenariat privilégié entre structures IAE qui se rapprochent pour leur complémentarité (économique et sociale). | Aucune formalité pour ce partenariat. Des conventions peuvent exister avant un groupement plus formalisé. |
| Groupement momentané d'entreprise (GME) | Rassembler des moyens complémentaires pour répondre collectivement à un marché déterminé (ponctuel). | Pas d'entité juridique porteuse du GME : le partage du marché repose sur une liberté contractuelle. Le GME solidaire, implique une co-responsabilité de chacun à l'aboutissement de l'ensemble de la prestation. |
| Groupement d'employeurs (GE) | Partager les compétences d'un ou plusieurs salariés en fonction d'un besoin de temps de travail partiel. | Adhésion à la structure porteuse du Groupement d'employeur. |
| Groupement d'intérêt économique (GIE) | Faciliter le développement économique de ses membres pour une durée déterminée. | Création d'une personne morale commune déclarée au Registre du Commerce et des Sociétés, par une convention constitutive. Il y a co-responsabilité des membres. |
| Groupement économique solidaire (GES) | Création d'un groupe intégré rassemblant notamment des SIAE. Volonté affirmée d'avoir une gouvernance unifiée (entité mère) entre différentes structures (entités « filles »). | Une personne morale porte le GES (association entreprise). Les relations entre le groupe et les structures membres sont définies dans les statuts |
| Réseaux IAE | Promouvoir un champ d'activités et de structures, sur un territoire donné le cas échéant. Pas d'intervention directe sur l'activité économique proprement dite. Soutien à la formation, au rapprochement et aux partenariats qui bénéficient aux structures membres. | Adhésion à une association loi 1901. |

TPOLOGIE DES PTCE

Trois approches pour une catégorisation « souple » des PTCE

Les travaux³ menés sur les PTCE déclinent des typologies de ces groupements qui offrent différentes clés de lecture de leur diversité.

catégorisation selon le positionnement économique sur le territoire :

- **PTCE « filière(s) »** constitués autour d'un champ d'activités principal dans lequel des acteurs de l'ESS sont investis, et qui caractérise particulièrement le territoire d'ancrage du pôle;
- **PTCE « territoire »** regroupent une diversité d'acteurs économiques, dont ceux de l'ESS, issus de différents secteurs d'activités (sans interaction directe), souvent regroupés dans un lieu mutualisé ou implantés dans un territoire de proximité.

Sur cette distinction générique, les travaux menés dans le cadre de l'étude « PTCE et dynamiques économiques »⁴ affinent l'approche en analysant le lien entre le « mode de sélection des membres et le profil économique de la coopération. »

Ainsi les PTCE tendent vers 3 types de coopération économique :

- horizontale : la coopération se construit autour d'activités similaires
- verticale : la coopération se construit autour d'activités complémentaires
- conglomérale : la coopération économique se concrétise autour d'activités diversifiées.

L'articulation au territoire est systématique ; la distinction s'opérant sur les articulations des membres sur la ou les filières économiques locales.

RESTO PASSERELLE, COOPAXIS ET RE-SOURCES s'affirment comme des acteurs d'une filière économique locale en inscrivant le système d'acteurs dans un cercle vertueux de l'ESS par :

- la logique de travail avec des publics locaux touchés par différentes formes d'exclusions,
- une offre de produits et services qui ont une dimension d'intérêt général (ex : restauration à bas coût pour des personnes aux faibles revenus, formation et usages des TIC, développement durable par la valorisation des déchets)

IDESOL EN PAYS DE BRAY, PÔLE DE COOPÉRATION SUD AQUITAINE, CIS, LE PHARES, PÔLES NOÉ se présentent avant tout comme des acteurs de développement économique local multi-secteurs.

³ Voir les références bibliographiques « Etudes et ressources sur les PTCE en général »

⁴ Centre de Ressources DLA Financement- France Active: PTCE et Dynamiques économiques. Entretiens auprès d'un échantillon de 9 Pôles témoins. 2014

catégorisation selon la raison d'être de la coopération :

- **Mutualisation de moyens, ressources, services** : la coopération est davantage technique et se traduit par une offre de services aux membres, et souvent un lieu mutualisé.
- **Mutualisation de projets** : la coopération est axée davantage sur la complémentarité des membres en vue de créer des activités auxquelles les membres participent et dont ils bénéficient.
- **Coopération stratégique** : par des projets de développement territorial qui dépassent souvent les besoins immédiats des membres, la coopération s'attache à structurer des secteurs d'activités en redéfinissant le maillage économique du territoire.

Le PTCE COOPAXIS met en avant une coopération stratégique à partir de la filière numérique sur le territoire de Tours. C'est la finalité du Pôle. Cependant la mutualisation de moyens est une dimension concrète du fonctionnement du Pôle qui prend forme au sein de la pépinière Start'in Box et par les outils numériques complémentaires des membres. La mutualisation de projets devient quant à elle une perspective de pérennisation du PTCE, avec le positionnement sur un lieu dédié (le MAME) qui permettrait de faire tourner à plein les outils de Coopaxis (Fab Lab, Living Lab...).

catégorisation selon la forme prise par le PTCE

La forme juridique n'apparaît pas comme un critère de distinction suffisant pour une lecture de l'économie d'un PTCE. Elle rend principalement compte de l'ancienneté et de l'ambition du projet de coopération.

Deux formes principales sont repérées dans l'échantillon.

- **Les associations (Loi 1901) dédiées au PTCE ou accueillant la démarche de coopération au sein d'une entité pré-existante** : cette structuration souple permet de démarrer dans un cadre juridique simple l'animation d'un collectif et des investigations pour le développement de projet. Elle peut être un cadre pérenne, même si l'absence d'apport en capital peut limiter la portée de projets économiques.
La capacité large d'intervention des associations sur le champ économique et social, en lien avec des collectivités publiques et des acteurs privés, en font une structure juridique adaptée au développement pérenne d'un PTCE (ex : Le CBE du Seignanx est une association qui porte le PTCE Pôle de coopération sud Aquitaine).
- **Des sociétés coopératives (SCIC) qui apparaissent comme les produits naturels d'une coopération économique territoriale** : elles sont davantage l'aboutissement d'une coopération qui a atteint une certaine maturité. La SCIC semble porter une structuration économique plus complexe et plus engageante pour celles et ceux qui en deviennent sociétaires (et pas seulement adhérents).

CONCLUSION

Typologies des Groupements IAE et des PTCE

La typologie des regroupements de structures IAE offre une certaine lisibilité entre :

- leurs objectifs plus ou moins définis et pérennes,
- la nature concrète des liens établis entre les structures impliquées,
- la concrétisation juridique du rapprochement.

La coopération peut ainsi être peu formalisée dans un ensemble, comme elle peut aboutir à une forme de mutualisation/fusion dans un GES. Dans tous les cas, ces regroupements visent à des effets économiques directs ou indirects pour les structures IAE. Les GES apparaissent comme la forme la plus intégrante du rapprochement entre SIAE, puisqu'elle vise à promouvoir une entité commune plutôt que les membres dans leur singularité. Les PTCE peuvent avoir une multitude d'objets, des relations économiques tout aussi diversifiées entre leurs membres, sans qu'il puisse leur être attribué une structuration de référence. Ils offrent la possibilité d'ensembles structurés très ouverts, susceptibles d'accueillir simultanément les différentes typologies de regroupements de SIAE (GME, GE, GES, réseaux).

Il n'existe pas de typologie idéale des PTCE mais des catégorisations possibles selon 2 angles d'attaque privilégiés :

- la nature de l'ancrage à l'économie locale : une filière d'activités prédominante ou une orientation multisectorielle ;
- les raisons d'être de la coopération renvoient à 3 stratégies majeures qui amènent des acteurs à constituer un PTCE : mutualisation de moyens/services, mutualisation de projets, coopération stratégique.

La réalité observée amène des nuances à ces distinctions :

- le positionnement affirmé sur un champ d'activités n'exclut pas un élargissement du registre économique de PTCE qui ont construit leur légitimité de « développeur d'activités » sur un territoire.
- les PTCE tendent à s'inscrire simultanément ou successivement dans les différentes stratégies de coopération déclinées.

La forme juridique prise par les PTCE peut offrir une approche du degré de maturité des coopérations, mais ne permet pas d'avoir une lecture qualitative de celles-ci. Il n'y a pas de relation de cause à effet systématique entre le type de structuration d'un PTCE et l'intensité du travail de coopération entre ses membres, et donc des effets économiques pour les parties prenantes.

3. Les dynamiques des PTCE intégrant la dimension IAE

TENDANCES MAJEURES DE LA DIMENSION IAE AU SEIN DES PTCE

L'IAE au service de la stratégie PTCE... des PTCE « leviers » pour les SIAE

L'investigation de PTCE menée par le prisme de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) offre la possibilité d'affiner les typologies existantes. L'analyse des 8 pôles de l'échantillon a permis de faire émerger 3 catégories de dynamiques PTCE, à partir de :

- leur positionnement stratégique: l'intervention dominante sur le territoire promue par les initiateurs de cette coopération ; ou le sens donné à cette coopération économique territoriale ;
- l'axe majeur de la coopération : la déclinaison en objectif général de cette orientation « politique » de la coopération ;
- le rapport au territoire : illustration concrète de l'ancrage territorial au travers de la logique d'intervention économique des acteurs en coopération ;
- le rapport à l'IAE : ce que cette logique de coopération économique territoriale produit comme interaction majeure avec le secteur de l'IAE.

PROPOSITION DE CATÉGORISATION DES DYNAMIQUES PTCE INTÉGRANT LA DIMENSION IAE

| Positionnement stratégique | AXE MAJEUR DE LA COOPÉRATION | RAPPORT AU TERRITOIRE | RAPPORT À L'IAE |
|--|---|---|--|
| Entrepreneuriat au service du territoire | Développer de l'activité nouvelle susceptible de mobiliser différents membres. | Créations d'activités à partir d'un ancrage économique local reconnu et d'une expertise « filières territoriales », intégrant une dimension ESS (IAE étant une dimension ESS) | L'IAE est l'un des outils du développement d'activités sur un territoire. Son développement économique par l'action du PTCE n'est pas l'objectif premier . |
| Développement pour les membres | Générer des circuits économiques et des activités à partir des membres et pour les membres. | Investir dans les relations économiques de proximité pour être au cœur du développement d'activités ESS sur le territoire. | Le PTCE est au service du besoin de développement des SIAE. |
| Mutualisation interne | Porter des actions de coopération bénéficiaire d'abord aux membres . | Structuration et renforcement d'acteurs dont la dimension ESS est reconnue bénéfique au territoire. | Le PTCE régénère le modèle de développement et la solidarité nécessaire à la pérennité de SIAE . |

Des postures dominantes qui ne sont pas exclusives

Cette catégorisation permet d'identifier **les postures dominantes des PTCE** de l'échantillon.

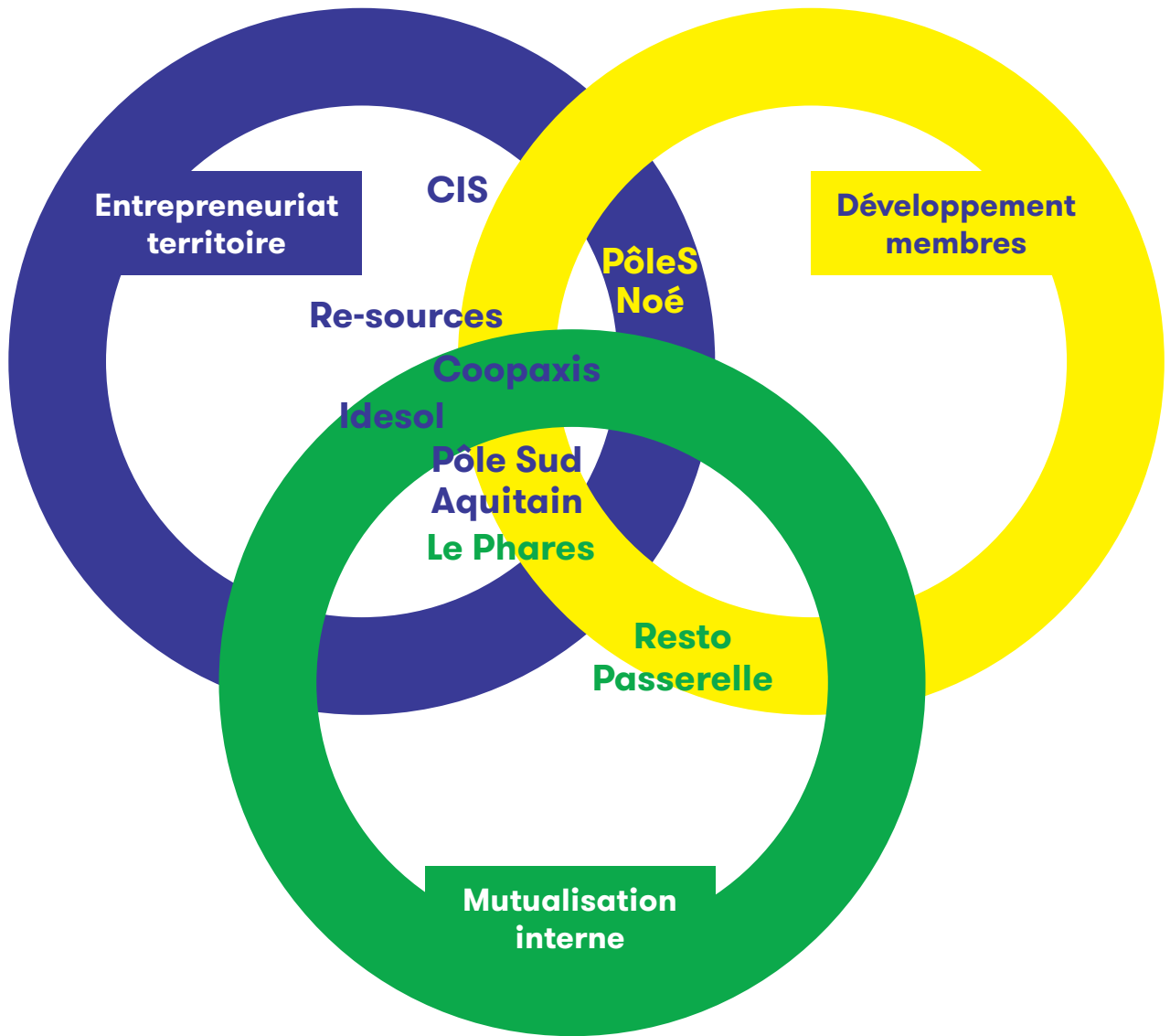
La terminologie de « **dynamique PTCE** » rend compte de la propension d'un pôle **à naviguer ou intégrer plusieurs positionnements stratégiques**. De fait, elle ne fige pas les pôles étudiés dans un schéma de fonctionnement avec l'IAE. Le positionnement stratégique peut être affiné chemin faisant. De même les « **axes majeurs de la coopération** », « **rapports au territoire** » et « **rapports à l'IAE** » peuvent faire l'objet d'**agencements différents dans le cheminement des pôles**. L'accueil de nouveaux membres, des opportunités territoriales ou des échecs sur des actions stratégiques amènent des repositionnements qui rendent mouvantes les caractéristiques des dynamiques.

- **Dans 75% des cas, le rapport à l'IAE se construit par l'implication de SIAE au sein du Pôle.**
- **Dans 25% des cas, une structure d'accompagnement ou un réseau de structures assure l'interface avec l'IAE .**

L'orientation majeure choisie par les pôles a un effet sur la relation entretenue avec ces SIAE

Les dynamiques « **mutualisation interne** » et « **développement pour les membres** » : **les SIAE** du PTCE sont **susceptibles de retirer les fruits directs** de la coopération économique,

La dynamique « **entrepreneuriat au service du territoire** » **n'a pas pour priorité de répondre aux besoins directs des SIAE.**



→ 62,5% ont un positionnement stratégique affirmé sur l'entrepreneuriat au service du territoire

DES ARTICULATIONS ENTRE GROUPEMENTS IAE ET PTCE

Les PTCE ne sont pas exclusifs d'autres formes de rapprochement de SIAE

Des PTCE intègrent des groupements IAE constitués en GES

La vocation et les modalités de gouvernance sont clairement distinctes entre un GES et un PTCE. Le PTCE permet des modalités de travail partenarial souples entre des acteurs économiques locaux et un GES, ou les structures filles qui composent ce dernier. Le projet de développement et le partenariat du PTCE dépassent généralement l'objet et les activités premières du GES.

Les formes de l'ancrage local d'un GES peuvent se concrétiser par l'implication directe du groupe ou de l'une de ses filiales IAE dans les actions du PTCE.

De même, des structures ESS (et IAE) qui n'étaient pas intégrées initialement au GES peuvent trouver un cadre de coopération économique sans nécessairement se fondre dans la stratégie et les orientations complètes du GES.

Le GES « GDID » est l'une des structures fondatrices du PTCE RE-SOURCES. A ses côtés, 4 associations porteuses d'un ACI et une société commerciale se mobilisent conjointement sur le développement d'une recyclerie et plus généralement la filière déchets sur le territoire.

Le PTCE envisagé comme une forme de coopération après la formation d'un groupe

Au sein d'un ensemble IAE (GES en constitution), un projet de PTCE a d'ores et déjà été formalisé. Ainsi, le groupe en cours de formalisation, travaille simultanément sur des coopérations économiques élargies, sans qu'il y ait une démarche d'intégration sous une même structure porteuse.

L'association Les Potagers de Marcoussis et l'association la Conserverie de Marcoussis (née des Potagers) sont en train de constituer un GES. Une structure dédiée au groupe Potagers/conserverie verra le jour début 2016. En parallèle, l'ensemble a déposé un projet de PTCE avec des acteurs de l'ESS (en particulier un ESAT) qui travaillent sur le secteur de l'agriculture péri-urbaine de qualité en vue de développer des activités en commun.

Les PTCE accueillent aussi d'autres groupements dédiés à l'insertion professionnelle : les GEIQ

Les entreprises commerciales inscrites dans une activité lucrative s'inscrivent aussi dans des formes de regroupements dédiés à un processus d'insertion des publics éloignés de l'emploi : Les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification.

Ces associations d'entreprises sectorielles ou multisectorielles sont des acteurs de l'économie locale. Ils participent logiquement à des actions partenariales et à nouer des relations durables avec les acteurs investis sur le développement économique du territoire et de l'emploi. Ils sont donc associés aux dynamiques de coopération portées par les PTCE qui recoupent leur champ d'activités.

LE PÔLE DE COOPÉRATION SUD AQUITAINE animé par le CBE du Seignanx accueille dans ses locaux 2 GEIQ dont il a soutenu l'émergence. Les entreprises des différents secteurs représentés dans les GEIQ participent de fait à la dynamique de développement de l'emploi local porté par le PTCE.

CONCLUSION

Principales dynamiques des PTCE intégrant l'IAE

Les trois positionnements stratégiques formulés à partir des dynamiques PTCE étudiées offrent une grille de lecture :

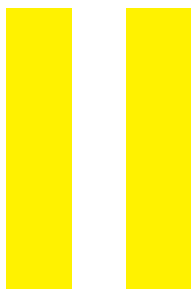
- des logiques d'intervention des PTCE intégrant la dimension IAE ;
- de la nature des rapports entre SIAE et PTCE.

Le modèle économique d'un PTCE et son devenir se construisent logiquement à partir de cette orientation stratégique dominante. Ainsi, il peut être formulé l'hypothèse que les leviers et les freins du modèle économique peuvent avoir leurs spécificités selon qu'un PTCE privilégie :

- une logique entrepreneuriale au service d'un territoire ;
- un développement pour ses membres ;
- une mutualisation interne.

Des porosités existent entre ces logiques d'intervention. Elles doivent nécessairement être intégrées à l'équation « instable » sur laquelle l'économie des PTCE se construit.

Ces agencements économiques multidimensionnels ne facilitent pas l'appréhension « de modèles économiques stabilisés ». Cependant, ils permettent des espaces et des formes de coopérations « in process » tant pour les SIAE que pour leurs groupements plus formalisés, tels que les GES.



LES MODALITÉS ÉCONOMIQUES DES PTCE INTÉGRANT DES SIAE : UNE HYBRIDATION APPUYÉE PAR UNE POLITIQUE PUBLIQUE DE L'INNOVATION

L'analyse des composantes qui construisent « l'économie » d'un PTCE ne permet pas de décrire des systèmes stables et éprouvés. La terminologie de « modèle économique » semble encore inappropriée, car elle suppose qu'il soit reproductible et pérenne dès lors que l'ensemble de caractéristiques sont réunies. Les variables sont encore en construction.

A l'instar des travaux menés par le groupe « analyses et connaissances des PTCE » (Labo de l'ESS), les analyses mettent davantage en exergue les modalités économiques ou le fonctionnement économique des 8 PTCE investigués.

En l'état actuel de la formalisation des PTCE, il n'est pas apparu opportun d'investiguer leurs modalités économiques par une consolidation des économies de la totalité des structures qui s'y impliquent. Autrement dit, la somme des charges et produits des membres n'offre pas d'élément d'analyse fiable sur les leviers réels dédiés à la coopération.

Plus en phase avec l'objet de l'étude, l'approche par les contributions des parties prenantes d'un PTCE permet de valoriser les moyens consacrés à l'économie de la coopération.

Ainsi, les modalités économiques la structure qui porte la coopération sont appréhendées ici au travers de 2 dimensions :

- **La déclinaison du projet économique et social porté par les PTCE**, par la nature des activités et des structurations juridiques ;
- **la traduction de ce projet économique dans l'équilibre des charges et produits et les modalités de financement** de la structure de portage du PTCE

1. Un projet économique hybride, tant par les activités que par les opérateurs économiques

UNE CONSTRUCTION ÉCONOMIQUE PRAGMATIQUE DES PTCE

Une distinction traditionnelle « activités marchandes / non marchandes » peu opérante pour caractériser des modèles

La grande majorité des PTCE investigués ne font pas explicitement référence au prisme marchand/non marchand dans leur fonctionnement économique.

Si les activités marchandes sont habituellement considérées comme celles relevant de la performance économique et les activités non marchandes celles privilégiant une utilité sociale, il semble qu'il n'existe pas de définition stabilisée des secteurs marchand et non marchand. Les références faites à cette distinction, notamment dans le champ de l'IAE, ne s'appuient sur aucune précision réglementaire ou méthode de classification. Elles sont le fruit d'appréciations de situations économiques locales.

D'une manière générale, le secteur marchand est appréhendé comme le marché concurrentiel sur lequel se vendent et s'achètent des biens et services, tandis que le secteur non marchand est assimilé aux activités qui ne s'inscrivent pas dans une logique de marché concurrentiel, et souvent assimilées aux activités subventionnées ou conventionnées par les pouvoirs publics.

Or, tant les réseaux de l'IAE que des travaux parlementaires⁵ récents confirment que les frontières entre les activités relevant d'une dimension sociale et celles inscrites sur un marché concurrentiel sont de moins en moins opérantes.

De fait, **l'approche « marchande/non marchande » devient approximative pour qualifier les composantes économiques des PTCE.**

Elle rencontre 3 limites majeures pour appréhender les modalités économiques des PTCE intégrant des SIAE :

- Les subventions publiques ne définissent pas a priori et systématiquement la dimension « non marchande » d'une activité. Elles sont régulièrement dédiées à soutenir et promouvoir des secteurs et activités relevant du marché concurrentiel classique ; comme c'est le cas dans le soutien aux pôles de compétitivité, grappes d'entreprises et Clusters.
- Les activités traditionnellement dites « d'utilité sociale » ou d'intérêt général sont devenues des marchés concurrentiels pour des entreprises qui interviennent sur des secteurs initialement largement investis par les structures à but non lucratif. Il subsiste peu de champs d'activités, y compris l'accompagnement à l'emploi, sur lequel des entreprises du secteur classique ne pourraient pas, a priori, développer une activité concurrentielle et lucrative.
- Les différentes formes de SIAE et des structures de l'ESS en général, sont constitutives, par essence, d'une mixité d'activités (économique et à vocation sociale). La présence de subventions tant pour l'utilité sociale que pour la prise en charge de certaines activités marchandes est indissociable de leur inscription dans le secteur concurrentiel.

⁵ YBLEIN, L.GRANDGUILLAUME, J.GUEDJ, R.JUANICO : Impact de la mise en œuvre du CICE sur la fiscalité du secteur privé non lucratif, Rapport de mission parlementaire pour le 1^{er} Ministre. Décembre 2013.

Une caractéristique « non marchande » qui subsiste à la marge dans les PTCE intégrant l'IAE : le bénévolat

La seule dimension « non marchande » qui semble pouvoir être caractérisée est une implication bénévole significative pour mettre en œuvre une activité. Elle peut être définie par l'absence de contrepartie monétaire ou matérielle directe à un apport en industrie. Elle est identifiée par certains PTCE comme une modalité d'investissement des acteurs économiques au service de la coopération.

Cependant, la mobilisation d'un investissement humain non rémunéré directement n'est pas déconnectée complètement de l'économie marchande (dans l'échantillon de l'étude) :

- il suppose qu'une activité positionnée sur un marché assure sa viabilité économique sans cet apport « non marchand » ;
- un probable « retour sur investissement » de l'engagement bénévole peut se traduire indirectement en termes monétaire (exemple : accès à un marché) ou matériel (partage d'équipements ou locaux gracieusement) à terme.

Au sein du PTCE COOPAXIS, l'implication des membres dans les actions du PTCE fait l'objet d'un système de « jetons de participation » permettant de mesurer et rétribuer le temps de travail au service du PTCE.

Le principe est le suivant :

- **le jeton définit un coût horaire unitaire universel pour l'ensemble des membres**
- **chaque heure rémunérée donne lieu à une heure non rémunérée**

Ainsi le fonctionnement économique du PTCE génère à la fois une activité marchande (vente d'une prestation) et non marchande (temps offert) pour les membres. L'investissement non rémunéré n'est pas dissocié des missions de développement économique portées par le PTCE. Il offre à terme des perspectives sur des marchés, qu'ils soient orientés sur des missions d'intérêt général ou des échanges plus lucratifs.

Des activités qui entremêlent utilité sociale locale et économie de marché

Les PTCE concrétisent une hybridation d'activités, et des ressources qui leur sont liées, au service d'un projet économique. La dimension bénévole est évoquée mais elle reste valorisée de manière résiduelle dans les modalités économiques du PTCE.

Cette hybridation repose sur des activités dont l'inscription sur le marché articule la rentabilité économique à des plus-values d'ordre social et environnemental.

Ces articulations ne sont cependant pas prédéfinies. Dans le cadre des PTCE intégrant l'IAE, l'hybridation peut reposer sur les modèles économiques des SIAE investies, comme elle peut résulter d'une contribution au développement économique local du Pôle qui dépasse l'apport des SIAE en tant que tel.

Ainsi l'économie qui génère un PTCE se structure nécessairement par des activités économiques de production de biens et services inscrites sur des marchés concurrentiels, articulées à des missions d'intérêt général elles aussi pourvoyeuses de dépenses et recettes propres.

LE PÔLE DE COOPÉRATION SUD AQUITAINE est issu d'un Comité de Bassin d'Emploi. Investi d'une mission d'animation et de développement économique, cette structure porte une dimension d'intérêt général pour le territoire qui mobilise différentes formes d'interventions dans le champ économique concurrentiel. La SCIC Eole est un produit de cette hybridation : cette activité de restauration conventionnée Entreprise d'Insertion est au service d'entreprises (de l'ESS ou non) de la zone d'activités du PTCE mais aussi des établissements scolaires de proximité. Ce service économique positionné sur un marché concurrentiel, inscrit dans l'IAE, répond à la fois aux besoins d'entreprises industrielles et commerciales classiques, de structures de l'ESS, et aux collectivités locales (mission d'intérêt général).

FORMES JURIDIQUES ET NATURE DES COOPÉRATIONS : DES IMPACTS SUR LE FONCTIONNEMENT ÉCONOMIQUE DES PTCE INTÉGRANT L'IAE

Une structuration juridique plurielle Un modèle association loi 1901 dominant

Les PTCE portent une hybridation entre des acteurs économiques aux positionnements différents sur « les marchés » :

- les acteurs de l'économie dite classique qui visent le partage du rendement financier de leurs activités après en avoir assumé le risque ;
- les acteurs économiques de l'ESS qui visent les effets positifs sur les populations, les équilibres socio-économique et écologique d'un territoire, en trouvant des modalités de partage du risque qui ne sont pas adossées à un rendement financier.

Ces deux grandes catégories d'opérateurs économiques se retrouvent principalement dans deux grandes formes juridiques :

- les sociétés commerciales sous leurs différentes formes (SA, SARL, SAS) ;
- les associations loi 1901 à but non lucratif.

Un 3^{ème} modèle de structuration juridique répond à une réalité moins tranchée dans le positionnement des acteurs : les Sociétés Coopératives. Qu'elles soient sous forme de Sociétés Coopératives Ouvrières de Production (SCOP) Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) ou Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE), elles sont avant tout une déclinaison de sociétés commerciales. Cependant, la définition de leur objet social et les limitations apportées au partage du bénéfice, leur confèrent une dimension qui les inscrit dans une forme d'entrepreneuriat social.

Formes juridiques des SIAE

Bien que le modèle associatif soit utilisable pour toutes les formes de conventionnement IAE, les porteurs d'activités optent aussi pour les structures commerciales (classiques ou coopératives). Le choix de la forme juridique reste principalement lié aux limites réglementaires posées aux modèles économiques des différents SIAE⁶ et à un positionnement plus ou moins affirmé sur les marchés considérés concurrentiels.

Formes juridiques des PTCE

La forme juridique privilégiée par les PTCE intégrant des SIAE, et en général, est l'association loi 1901. Elle offre une capacité à réunir rapidement les conditions pour développer des actions avec une dimension économique, tout en maintenant sa vocation non lucrative, c'est-à-dire de non partage des excédents. Elle semble particulièrement adaptée pour rassembler une hybridation d'activités économiques.

Lorsque la coopération tend vers une intégration économique plus forte des membres, la SCIC devient l'outil qui acte l'engagement dans un capital social et un pacte d'associés.

2 PTCE de l'échantillon sont portés par une SCIC ; d'autres l'envisagent comme la structuration pérenne de leur coopération économique. Les SCIC sont également une forme commerciale (ESS) privilégiée par les PTCE lorsqu'ils créent des activités et structures nouvelles.

Les 8 PTCE rassemblent ces différentes formes juridiques sans qu'un équilibre particulier soit recherché a priori entre les associations loi 1901 et les structures commerciales classiques ou coopératives.

Des contextes fiscaux à appréhender finement

Comme pour les SIAE, la forme juridique pour laquelle optent les PTCE a principalement des effets de nature fiscale sur son économie. Bien que la structuration associative soit la plus répandue, l'application de la fiscalité des entreprises commerciales est courante dans l'IAE. L'appréciation par l'administration fiscale du positionnement réel des SIAE sur les marchés locaux peut l'emporter sur la nature du conventionnement et la dimension d'utilité sociale portée.

En 2010 :

→ 22% des SIAE conventionnées étaient fiscalisées.

→ 7% des ACI ; 0,6% des AI ; 59% des EI ; 69% des ETTI

source : Mission parlementaire : Impact de la mise en œuvre du CICE sur la fiscalité du secteur privé non lucratif ; décembre 2013

⁶ Voir Annexe 3 : Mixité des modèles IAE et limites sur les marchés concurrentiels

En associant des SIAE et des acteurs de l'ESS relevant simultanément de la fiscalité appliquée aux secteurs lucratif et non lucratif, les PTCE font l'objet d'une analyse complexe croisant à la fois :

- leur objet social ;
- des missions concrètes qu'ils mettent en œuvre pour leurs membres,
- des échanges économiques qu'ils produisent et favorisent.

Les associations loi 1901 qui portent les PTCE développent **une anticipation inégale des effets fiscaux potentiels** d'une intervention affirmée sur le champ économique. La présence de SIAE, au sein d'un PTCE, n'empêche en aucun cas qu'il soit considéré comme un opérateur intervenant sur le champ lucratif au sens fiscal du terme.

MÉMO SUR LA DÉTERMINATION DU CARACTÈRE LUCRATIF D'UNE ACTIVITÉ PAR L'ADMINISTRATION FISCALE

Le caractère de non-lucrativité d'une association repose sur une analyse en 3 étapes :

- **ÉTAPE 1 : vérification de la gestion désintéressée par l'absence de partage des fonds de l'association entre les dirigeants (en fonction notamment des rémunérations et de l'affectation des excédents).**
→ Si la gestion n'est pas désintéressée, la structure est fiscalisée.
→ Si elle est considérée comme désintéressée, l'analyse se poursuit en étape 2.
- **ÉTAPE 2 : examen de la situation de l'organisme au regard de la concurrence.**
→ Si l'activité est considérée en concurrence avec une autre activité du secteur lucratif, il convient d'examiner si cela se fait dans des conditions similaires (étape 3 : règle des 4 P).
- **ÉTAPE 3 : analyse des conditions d'exercice de l'activité par l'appréciation des « 4P » : produit, public, prix, publicité (ordre d'importance décroissant dans la qualification d'activité concurrente)**

L'hybridation peut positionner les associations porteuses de PTCE sur le champ lucratif par la nature des activités qu'elles développent et des relations avec les acteurs relevant du champ concurrentiel.

Par ailleurs, la « contamination fiscale » dans une structure porteuse d'activités et d'entités relevant des impôts commerciaux est un risque économique avéré lorsqu'elle n'est pas anticipée. Elle peut aussi procurer des marges de manœuvres pour des structures qui ont un faible résultat excédentaire.

En effet, l'assujettissement aux impôts commerciaux ne doit pas être exclusivement abordé comme un coût supplémentaire menaçant le modèle: l'application du Crédit d'Impôts Compétitivité Emploi (CICE) aux structures assujetties aux impôts commerciaux peut limiter considérablement voire annuler l'effet « charge supplémentaire ».

L'association **LES POTAGERS DE MARCOUSSIS**, structurée en Atelier et Chantier d'Insertion est assujettie aux impôts commerciaux dans le cadre de la vente de sa production agricole biologique. Sur 2014, l'impact du CICE est bénéfique à son équilibre économique : il représente un montant d'exonérations d'environ 5% de ses charges d'exploitation et couvre largement les impôts et taxes (hors charges sociales).

Par conséquent, **les échanges entre structures membres d'un PTCE doivent faire l'objet d'une analyse fine** pour apprécier si des activités non fiscalisées pourraient être qualifiées de lucratives.
De même, les **services de la structure porteuse du PTCE à ses membres doivent être construits en anticipant** la lecture fiscale qui pourrait en être faite.

Les groupements IAE sont confrontés aux mêmes réflexions dans la formalisation de leur modèle.

Les conditions d'échanges économiques entre la structure porteuse du groupe et ses membres font l'objet d'un travail d'analyse sur mesure. Le réseau COORACE a d'ailleurs développé une expertise et une formation approfondies sur les impacts fiscaux des modèles économiques qui structurent les GES.

LES APPORTS DES SIAE AU FONCTIONNEMENT ÉCONOMIQUE DES PTCE

Un impact économique multiforme, rarement mesuré

Au-delà des éléments de cadrage réglementaire, **les différentes formes de SIAE ont des effets sur les activités économiques en général, et sur le projet économique et social du pôle auquel elles participent.**

Qu'elles soient contraintes ou non quant au développement de leurs ressources sur le marché concurrentiel, les SIAE sont susceptibles de doter leur PTCE de moyens matériels et d'interventions économiques fondamentaux. Elles deviennent un opérateur économique stratégique pour l'émergence d'un regroupement qui dépasse leur cadre d'intervention.

Dans 2 PTCE, des SIAE contraintes par leur nature (ACI, AI) dans leur développement sur le secteur concurrentiel jouent un rôle non négligeable dans les modalités économiques des PTCE :

• Le PTCE PHARES s'est structuré autour d'un lieu dont l'association Halage (ACI) est devenu propriétaire. L'objet de mutualisation principal de ce PTCE s'est construit grâce aux ressources d'une SIAE dont le modèle économique implique un financement minoritaire par la commercialisation (ACI) ;

• Le PTCE CIS 52 s'appuie largement sur la capacité d'intervention de l'AI Tremplin 52 pour mettre en œuvre l'ingénierie de nouvelles activités marchandes. L'objectif majeur de ce PTCE sur le secteur concurrentiel est porté par une SIAE qui est particulièrement contrainte pour intervenir sur ce champ. Dans la pratique les fondateurs de l'AI démontrent un positionnement marchand fort (auto-financement à 98%).

| TYPES D'EFFETS OBSERVÉS DES SIAE SUR LES PTCE | ILLUSTRATIONS DES CONTRIBUTIONS DES SIAE SUR LES PTCE DE L'ÉCHANTILLON |
|---|---|
| Apports en ressources financières et matérielles | <ul style="list-style-type: none"> • Le Phares l'association Halage, porteuse d'ACI, apporte le lieu commun du PTCE et la trésorerie pendant l'amorçage. • Resto Passerelle l'ACI de l'association Taf et Maffé met à disposition sa salle de réunion et un bureau pour l'équipe du PTCE. • CIS : l'AI Tremplin 52 a assuré les besoins de trésorerie du PTCE. |
| Apports en ressources humaines | <ul style="list-style-type: none"> • Resto Passerelle, Le Phares, CIS, Idesol en Pays de Bray, Re-Sources, Pôle de Coopération Sud Aquitaine les responsables de différentes SIAE des PTCE contribuent par leur temps de travail (plus ou moins mesuré et valorisé selon les PTCE) pour la conception et la mise en œuvre d'actions stratégiques du PTCE. |
| Ancrage territorial et maillage d'acteurs | <ul style="list-style-type: none"> • Idesol en Pays de Bray le développement d'activités articulées aux besoins diagnostiqués sur le territoire (notamment par des SIAE) génère une connaissance et des interactions renforçant le rayonnement de la structure porteuse du PTCE sur de multiples champs. • CIS l'ancrage historique de l'AI avec les fédérations professionnelles et la CCI sur la Haute Marne est directement mobilisé pour la mission de repérage, de conception et de lobbying pour la création d'activités économiques. • Coopaxis l'AI et la Régie de quartier sont des acteurs privilégiés pour élaborer des outils et dynamiques d'accompagnement des bénéficiaires IAE avec les TIC. • Pôle de coopération sud Aquitaine les EI EOLE et ITEMS renforcent les liens avec des acteurs dans le pôle et en dehors par le rayonnement de leurs prestations. |
| Légitimité en matière de développement économique local | <ul style="list-style-type: none"> • Re-Sources Expérience acquise du GES GDID (structuré avec des ACI) offre un atout majeur pour les actions de mutualisation et de prospective d'activités ESS. • Idesol en Pays de Bray l'AI Pays de Bray est associée à la réflexion sur le développement de services à la personne sur un territoire élargi. • Resto Passerelle un travail continu de modélisations économiques dans l'IAE porté par des ACI favorise l'accompagnement de nouveaux projets de restaurants sociaux en IDF. • CIS l'AI Tremplin 52 et les autres SIAE associées (ETTI, EI) permettent de saisir des opportunités de création d'entreprises, et d'intervenir dans le processus formatif lors de ces implantations locales. • Pôle de coopération sud Aquitaine l'EI EOLE porte un savoir-faire reconnu et sollicité en matière de restauration collective. |
| Dimension utilité sociale, économie sociale et solidaire | <ul style="list-style-type: none"> • Resto Passerelle, le Phares, CIS, Idesol, Pôle de Coopération Sud Aquitaine valorisation plus ou moins directe des résultats du travail d'insertion socio-professionnelle et de ce que produisent les SIAE en termes d'activités destinées aux populations locales ; favorisant un soutien des politiques publiques (de l'emploi, de la Ville) |

CONCLUSION

Hybridation et modalités économiques des PTCE

L'hybridation économique multiforme comme base du fonctionnement

Par les activités économiques porteuses de plus-values sociales et environnementales sur un territoire, les PTCE constituent des modalités économiques hybrides. L'approche par activités marchandes et non marchandes telle qu'elle est appliquée au champ de l'insertion par l'activité économique, et parfois par extension à l'ESS, ne rend pas compte de l'agencement complexe des PTCE intégrant la dimension IAE. Les ressources publiques ou privées mobilisées par les pôles et leurs membres articulent des échanges économiques sur un marché. L'hybridation permet d'affirmer un rôle économique sur le marché concurrentiel tout en lui assignant une « utilité sociale » ou un « intérêt général ».

Forme juridique, échanges économiques et leurs impacts fiscaux

Si l'association à but non lucratif est privilégiée pour porter le PTCE, et donc son « économie », l'appréciation fiscale se construit sur les activités réelles et leur rapport au marché concurrentiel.

Les effets des relations économiques portées par les PTCE s'anticipent tant sur l'assujettissement aux impôts commerciaux qu'aux mesures d'exonérations qui les accompagnent (CICE).

L'option de l'assujettissement aux impôts commerciaux des structures porteuses de PTCE est travaillée en fonction de la maturité des relations économiques.

Les contributions des SIAE aux modalités économiques des PTCE

Les SIAE, quelles que soient leur forme et la dominante de leurs ressources, contribuent à ce jour à la mise en œuvre du projet économique et social du PTCE. Les apports matériels, financiers et humains des SIAE à leur PTCE nécessitent d'être approfondis, pour quantifier un effet sur le fonctionnement économique.

Tous les PTCE ne mesurent pas ce type d'apports.

Les contributions qualitatives au projet économique et social du pôle sont aisément identifiables : l'ancrage territorial et la légitimité à porter du développement économique local sont largement attribuables aux SIAE dans 63% des PTCE investigués.

Mais les effets directs sur les modalités économiques des PTCE ne sont pas concrètement mesurables en l'état.

2. Un fonctionnement économique des pôles ... en cours d'élaboration

Les éléments recueillis offrent une première lecture globale des ressources des PTCE et ce à quoi ils les consacrent principalement.

Une première lecture confirme la prépondérance de la subvention publique, et une participation des membres variable, des prestations de services quasi-inexistantes. Afin d'éviter l'écueil d'une analyse tranchée de l'économie des pôles sur la base de pourcentages, il convient de prendre 3 précautions :
 la diversité des activités intégrées, produit nécessairement des besoins et modalités de financement sensiblement différentes d'un PTCE à l'autre ;
 les données recueillies rendent compte de l'activité en année 1 de PTCE : tous les PTCE ne développent pas la même propension à équilibrer les différentes ressources dès le démarrage ;
 les PTCE sont des expérimentations à moyen terme, dont le besoin financier et les modalités pérennes de financement ne sauraient être définies avant une phase de test puis de stabilisation du modèle.

Budget de fonctionnement 2014

| RESSOURCES PTCE | SUBVENTIONS PUBLIQUES ET PRIVÉES | PARTICIPATIONS DES MEMBRES | PRESTATIONS DE SERVICE |
|--|--|----------------------------|------------------------|
| Resto Passerelle | 100% publiques | | |
| Le Phares | 53% publiques | 44% * | 3% |
| PôleS Noé | 89% 59,5% publiques 29,5% privé | 1,5% | 9,5% |
| Idesol en PB | 74% publiques | 20% | |
| CIS 52 | 77% publiques | 23% | |
| Coopaxis | 86% publiques | 14% | |
| Re-Sources | 100% publiques | | |
| Pôle de Coopération Sud Aquitaine | 86% publiques | 14% | |

* La participation importante des membres du PTCE Phares est principalement liée au paiement du loyer du lieu mutualisé par les membres à la structure de portage du PTCE.



RESSOURCES ISSUES DU SOUTIEN DES POUVOIRS PUBLICS CONSACRÉES À LA FONCTION D'ANIMATION ET DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (R&D)

Des subventions publiques logiquement majoritaires

L'analyse des 8 PTCE de l'échantillon confirme ce que les travaux, notamment l'étude sur le rôle des collectivités locales⁷, avaient déjà mis en exergue en 2014 : les subventions publiques sont des ressources majoritaires dans le fonctionnement économique des pôles lors de la phase d'amorçage, pour la fonction d'animation.

Part des financeurs dans les subventions publiques octroyées aux PTCE 2014

| Financeurs PTCE | Europe | | Etat | | Région PTCE | Départements PTCE | Communes et Intercommunalités | Autres subventions PTCE |
|--------------------|-------------|-----|-------|--|-------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| | FEDER | FSE | PTCE* | Autres | | | | |
| RESTO PASSERELLE | | | 34,7% | | 37,7% | 93 : 13,2% 75 : 14,4% | | |
| LE PHARES | | | 21,8% | Fonds Sénatorial 13,4% Contrats aidés 12,5% | 33,5% | 10% | 8,8% | |
| PÔLES NOÉ | | | | | 71,5% | 8,2% | 10,8% | 9,5% |
| IDESOL EN PB | 48,5% | | 24,5% | | 27% | | | |
| CIS 52 | | | 50,5% | | 49,5% | | | |
| COOPAXIS | | | 30% | | 28% | 28% | 14% | |
| RE-SOURCES | | | 55% | | 45% | | | |
| PÔLE DE COOP. S.A. | | | 31,5% | | 36,5% | | Com : 16% Interco : 16% | |
| Moyenne | Non signif. | | 35,4% | Non significatif | 41% | 14,7% | 13,2% | |
| Médiane | Non signif. | | 31,5% | Non significatif | 36,3% | 13,2% | 14% | |

* La part du financement PTCE pour les lauréats de l'appel à projets Etat 2014 est variable : Les lauréats ont réparti l'utilisation de l'enveloppe octroyée sur 3 ans selon le développement prévisionnel du projet de coopération pour les exercices 2014, 2015, 2016. Ainsi le montant Etat est variable selon les exercices.

⁷ Atelier Coopératif, Labo de l'ESS, RTES : Le rôle des collectivités locales dans les dynamiques des PTCE. Présentation des premières analyses [19 décembre 2013].

- Les collectivités locales représentent globalement de 45% à 90,5% des subventions publiques des 8 PTCE investigués avec une participation maximale annuelle de 50 000 € (Région Ile-de-France) ;
- Les lauréats de l'appel à projet Etat bénéficient d'une subvention représentant de 22% à 55% des financements publics (/an) soit de 19 500 à 35 000 € en année 1.

A noter que seul le PTCE Idesol en Pays de Bray émerge à un financement européen.

... pour financer les fonctions d'animation et R & D des PTCE

Dans tous les cas, les subventions publiques ont généré la création d'une ressource humaine dédiée à la coordination et au développement de la coopération.

Cette mission centrale au sein des PTCE s'attache principalement à :

- faire vivre la connaissance réciproque entre les membres et générer des échanges ;
- prospecter le territoire, en affiner le diagnostic économique et social permanent ;
- concevoir des projets et services qui concrétisent la logique d'intervention du pôle (entrepreneuriat de territoire, mutualisation et développement pour les membres) ;
- animer le travail partenarial avec les acteurs hors PTCE.

C'est par ses ressources humaines dédiées que le PTCE produit une ingénierie territoriale, parfois assimilée à une fonction « recherche et développement » (R&D) par certains PTCE.

La terminologie de R&D est particulièrement employée dans les PTCE qui portent un travail de conceptualisation des réponses innovantes aux problématiques économiques et sociales locales, avec des équipes de chercheurs.

La Maison d'Economie Solidaire en Pays de Bray (porteuse du PTCE Idesol) intègre un processus d'échanges et d'investigations continus avec l'Institut Jean-Baptiste Godin en matière d'innovation sociale et de pratiques solidaires.

Plus récemment, le Pôle de coopération Sud Aquitaine a défini un cadre de travail avec des laboratoires de chercheurs (Centre Emile Durkheim, Bordeaux ; ESEAC, Grenoble) pour engager un travail de fond sur 3 axes : qualifier la coopération, approfondir le modèle économique, évaluation des effets produits.

A ces 2 exceptions près, peu de relations semblent formalisées entre PTCE intégrant la dimension IAE et chercheurs à ce jour.

De fait, le lien avec le monde de la recherche ne joue manifestement pas, à ce jour, un rôle décisif sur l'ingénierie territoriale financée par les subventions publiques.

L'animation/R&D des PTCE produit directement ou indirectement :

- la création d'activités nouvelles portées par les membres ou par le soutien à l'émergence de nouvelles entreprises ;
- un soutien au tissu entrepreneurial existant (ESS ou hors ESS) ;
- le développement de l'offre de formation locale ;
- des outils et pratiques de gestion mutualisée ;
- un positionnement économique renforcé d'acteurs de l'IAE sur leur champ d'activités par une offre étendue ou des économies d'échelle.

De 47,5% à 86% du total des subventions publiques acquises par les PTCE sont dédiées à l'animation/R&D. Soit un coût annuel estimé d'animation du PTCE se situant dans une fourchette de 41 000 € à 95 000 € en 2014.

Le reste des subventions acquises par les PTCE est généralement mobilisé pour :

- des charges externes tels que les honoraires de prestataires extérieurs et de la communication ;
- l'attribution de coûts humains, hors coordination, indirectement rattachés au PTCE (entretien des locaux, intendance...).

→ **87,5% des PTCE consacrent plus de 58% des subventions publiques à financer l'animation de la coopération (hors R&D).**

LES CONTRIBUTIONS DES PARTENAIRES ET MEMBRES DU PTCE POUR FINANCER LES FONCTIONS MUTUALISÉES.

Des partenaires privés générant peu de soutiens financiers directs aux PTCE.

Les partenaires privés des PTCE apportent un soutien financier aux PTCE comme ils le feraient pour un projet d'entrepreneuriat social classique.
2 formes d'aides directes aux structures porteuses de PTCE ont été ainsi identifiées: des subventions privées classiques issues de Fondations d'entreprise (PôleS Noé) ; une subvention d'une chambre consulaire (CCI) (CIS 52)

Les partenaires privés peuvent devenir à terme des membres du PTCE et ne pas se limiter au traditionnel apport ponctuel d'une subvention privée d'aide au démarrage ou à une action spécifique non pérenne.

Il semble que cette forme de soutien de bailleurs de fonds privés repose sur un travail de maillage de longue haleine des structures en charge de la coordination/R&D des PTCE.

Une contribution réelle des membres à l'équilibre budgétaire des PTCE mais peu lisible

Les contributions directes des membres au fonctionnement économique du PTCE existent. Ces dernières sont mesurées et valorisées de manières très inégales.

Elles sont de 4 ordres :

- **La participation financière directe des membres** est significative dans le cadre d'un lieu mutualisé, en particulier lorsqu'il est porté par une SCIC. Elle prend forme par le paiement de services communs aux membres (locaux et services associés) et la participation au capital de la société. Cette participation est cependant déconnectée du besoin en financement de coordination/développement du PTCE en tant que tel. La participation financière dans le cadre d'adhésions existe, mais reste à ce jour symbolique compte tenu des montants et du nombre d'adhérents effectifs.
- **Les moyens matériels apportés** (locaux, logistique, matériel numérique spécifique) par les membres sont plus ou moins valorisés dans les charges et produits du budget du PTCE.
- **Les temps de travail consacrés par les membres** à la coopération sont inégalement mesurés et peu valorisés précisément à ce jour. Les PTCE Idesol en Pays de Bray et Coopaxis ont un système de reporting (suivi+mesure) formalisé permettant la valorisation du temps humain dans leur budget PTCE. Pôle de coopération Sud Aquitaine est également en capacité d'identifier et valoriser la mobilisation en temps des parties prenantes du Pôle. La majorité des PTCE de l'échantillon ne s'attachent pas à valoriser systématiquement la participation des membres aux coopérations.
- **L'apport de prestations** est une contribution annoncée comme une perspective de ressources des membres au groupement : l'orientation de clients et financeurs vers l'entité porteuse du PTCE. Elle reste difficilement mesurable et identifiable à ce jour.

Les contributions des membres font l'objet d'une **quantification au sein des PTCE lorsqu'elles sont la contrepartie d'une mutualisation formalisée des locaux et ressources humaines** partagés entre les membres.

Outre les mutualisations conventionnées et les apports financiers (adhésion, capital) prévus statutairement, **les autres apports des membres aux PTCE ne sont pas systématiquement mesurés et inscrits en recettes et dépenses** dans les budgets de fonctionnement des Pôles.

Ils constituent une modalité économique plus ou moins lisible des PTCE.

Recensement des contributions des membres à l'entité PTCE (données 2014)

| Nature apports membres 8 PTCE | Participation financière directe des membres (hors subventions) | Temps de travail | Apports en locaux, matériels | Apports en affaires : marché de prestation, appel à projets |
|--|--|---|--|--|
| RESTO PASSERELLE | Non prévue à ce jour | Groupes de travail thématiques, partage d'expertises. Non valorisé | Mise à disposition d'espaces de travail. Non valorisé | Valorisation d'accompagnement de projet de création et d'études en 2015 (20 000 €, soit 17% du budget du PTCE) |
| LE PHARES | <ul style="list-style-type: none"> Redevances lieu mutualisé payées par les membres Valorisé à 60 506 € (2014) Apport en capital à la SCIC 1 700 € en 2014 | Travail collectif sur projets et participation aux décisions de la SCIC. Non valorisé | Sans objet (mutualisation lieu et services) | Non identifié |
| PÔLES NOÉ | Cotisations à l'association porteuse (de 50 à 150 € / membre). Estimé à 2 135 € (2014) | Non valorisé | Sans objet | Pas dans la dynamique actuelle |
| IDESOL | Apport au capital de la SCIC porteuse et valorisation du temps de travail des membres. Assure le financement et la trésorerie de la coopération Valorisé à 115 000 € (2014) | | Sans objet (mutualisation lieu et services) | Non identifié |
| CIS | Cotisations des membres à l'association porteuse. Non communiquée | <ul style="list-style-type: none"> Trésorerie pour l'ingénierie du PTCE. Estimée 40 000 € mais non valorisée Participation d'entreprises partenaires du PTCE. Non valorisée | Bureaux et lieux de travail de membres et partenaires. Non valorisé | En perspective: Besoin d'ingénierie de création relayée par les membres au PTCE |
| COOPAXIS | Non effective. Adhésion prévue. | Système de comptage de la participation non rémunérée. Estimé à 11 970 € | Locaux et matériels numériques des membres. Non valorisé | Projet Tour Tech en discussion. (Mobilisation potentielle Fonds d'investissement BPI) |
| RE-SOURCES | Non effective. Adhésion envisagée. | Non valorisée | Locaux de membres mis à disposition. Non valorisé | Marchés locaux autour du recyclage. |
| PÔLE DE COOPÉRATION SUD AQUITAINE | <ul style="list-style-type: none"> Loyers lieu mutualisé payés par les membres 286 000 € (2014) Non valorisé dans budget PTCE Contribution monétaire des membres : 10 000 €. | 10 ETP en 2014 d'implication de dirigeants d'entreprises membres et du CBE dans l'instance de pilotage. | | |

QUELLES CONTRIBUTIONS AU MODÈLE ÉCONOMIQUE D'UNE OFFRE DE SERVICES EXTERNES PORTÉS PAR L'ENTITÉ PTCE ?

Autofinancer le PTCE en vendant son savoir-faire : limite et opportunité

L'ensemble des PTCE investigués sont porteurs d'une dimension ingénierie : ils participent à l'émergence ou à l'accompagnement d'activités économiques territorialisées.

Cette expertise adossée à la connaissance de filières d'activités et/ou une légitimité en matière d'entrepreneuriat social est susceptible d'offrir un potentiel de prestations réalisées par l'entité en charge du développement du PTCE. Déjà expérimentée par certains PTCE, elle est envisagée par d'autres comme une perspective concrète de ressources financières pour l'instance de coopération.

Un risque : l'expertise externalisée au détriment de la coopération.

Le modèle économique d'un PTCE peut difficilement reposer sur une offre de prestations de services concurrentiels élaborée à destination de ses membres et de clients extérieurs.

Il risquerait de s'éloigner des fondements de la coopération à plusieurs titres :

- la coopération économique existe pour développer des actions et projets en articulation avec des parties prenantes : sa vocation principale n'est pas l'élaboration d'un produit ou service marchand généraliste destiné à un secteur concurrentiel élargi telle que le concrétise une agence privée de développement économique par exemple ;
- la recherche d'une rentabilité économique sur le marché de l'offre d'ingénierie serait susceptible de fragiliser l'animation de la coopération économique territoriale : pour assurer sa survie, le porteur de coopération serait plus enclin à répondre à des marchés de prestations externes qu'à assurer des missions pour les membres du PTCE dont le retour sur investissement n'est pas avéré a priori.

Pour ne pas dénaturer le rôle d'une équipe d'animation/R & D d'un PTCE, la « commercialisation » de son savoir-faire semble devoir s'inscrire dans :

- **l'ancrage au contexte territorial qui l'a fait naître ;**
- **une participation non prépondérante à l'équilibre économique de l'entité porteuse du PTCE.**

De plus, le déploiement de l'ingénierie d'un PTCE comme ressource économique externe se doit de servir les objectifs validés par les membres du PTCE.

Cette offre construite par la coopération doit être cohérente avec le projet économique, social et environnemental porté, en :

- participant au développement des acteurs de filières locales ;
- élargissant le territoire de rayonnement du PTCE le cas échéant.

Une opportunité : une réponse articulée entre l'entité porteuse du PTCE et ses parties prenantes.

Une offre de service externe portée par l'entité PTCE peut constituer une modalité économique propice à faire fructifier les coopérations entre les parties prenantes. Deux principaux cas de figure caractérisent des opportunités pour le financement de la coopération :

- **Le PTCE prestataire des parties prenantes⁸** : l'instance de coordination concrétise une offre de services pour ses membres: accompagnement plus ou moins individualisé à la gestion et au développement d'activités, communication [...]

⁸ La notion de partie prenante au sein des PTCE élargit le système d'acteurs au-delà des membres répertoriés à des acteurs plus ou moins investis dans le suivi des travaux du Pôle sans pour autant être au cœur des coopérations.

Cette mobilisation de l'instance en charge d'animer le Pôle est rétribuée au-delà des actions de coopération définies pour l'ensemble. C'est une offre de service spécifique qui dépasse ce que couvre habituellement le Pôle pour ses membres. Elle peut être mise en œuvre pour répondre à des besoins ponctuels des différents niveaux de coopération d'un PTCE.

A titre d'exemple, les collectivités locales sont souvent des partenaires, et parfois membres fondateurs de la coopération. Au-delà des subventions au Pôle qui caractérisent le soutien global à une démarche de développement de l'ESS sur leur territoire, des sollicitations en matière d'étude et d'accompagnement de projets peuvent mobiliser le savoir-faire de l'instance de coordination, dans le cadre de subventions ou d'appels d'offre marchés publics.

Les membres de PTCE qui rétribuent l'instance de coopération pour des services spécifiques sollicitent l'équipe d'animation pour une mission « en plus » du travail partagé. Les frontières apparaissent cependant ténues entre la coopération et cette « ingénierie en plus » sollicitée par les membres. Elle doit évidemment rester complémentaire et cohérente avec le rôle de l'équipe en charge de l'animation du PTCE qui n'a pas pour vocation d'assurer des prestations individualisées pour les membres et parties prenantes.

LE PTCE RESTO PASSERELLE intervient en partie sur « le marché » de l'accompagnement à l'émergence de projets de restauration sociale d'insertion au sein de résidences sociales de migrants. L'une des associations membre du PTCE bénéficie d'une subvention pour porter le démarrage et la gestion d'une nouvelle activité de ce type (à la demande des pouvoirs publics locaux). Elle sollicite le porteur du PTCE (structure ESS) pour l'accompagner dans l'expérimentation de cette nouvelle activité inscrite dans l'IAE (ACI). Cet accompagnement « particulier » fait l'objet d'une prestation rémunérée en plus de la mission de coordination générale du PTCE.

- **le PTCE coordonnateur « d'affaires »** : l'instance de coordination assure la structuration de l'offre d'ingénierie composée du « savoir-faire assemblé » de plusieurs membres. Les réponses techniques à des clients externes sont formulées au nom du PTCE avec la mobilisation de certains de ses membres pour la mise en œuvre. Cette démarche est un des objectifs assignés à la coopération économique : un développement partagé par une mise en mouvement collective de savoir-faire.

A titre d'exemple, le PTCE peut être sollicité pour la structuration d'une activité locale par une entreprise ou une collectivité qui ne souhaite pas internaliser le processus. Grâce à sa maîtrise du tissu économique et social existant, le PTCE peut repérer des gisements, accompagner l'identification des intervenants stratégiques sur la filière ciblée, de l'implantation, l'offre de formation et le recrutement local (...) pour structurer un cercle vertueux entre le nouvel opérateur et son territoire d'ancrage.

Les marchés externes captés ou co-élaborés par le PTCE renforcent la capacité d'un Pôle à générer une activité rémunératrice.

Cependant **cette démarche contribue essentiellement à l'économie du PTCE dans le cadre de sa mission d'intermédiation, de structuration d'offre aux côtés des membres.**

Si l'expertise est déployée principalement par les membres, elle ne financera l'instance de coordination du PTCE que de manière marginale.

Ce qui limite la portée économique du rôle de « coordonnateur d'affaires » assumé par le PTCE, mais l'inscrit bien au service de la coopération entre les parties prenantes.

Si l'expertise mobilise principalement les moyens humains de l'équipe de coordination dédiée au PTCE, elle devient une modalité d'autofinancement plus conséquente du Pôle. Cette configuration augmente le risque d'une ingénierie du PTCE qui soit moins au service de la coopération interne que des sollicitations externes. Sauf si l'enjeu principal du PTCE est de développer la croissance externe de ses membres ou une tierce activité qui les associe.

La coordination d'expertises pour intervenir collectivement sur un marché, au nom du PTCE, **repose sur une interconnaissance et une capacité de travail en commun éprouvés.**

La mobilisation du savoir-faire des membres dans une ingénierie du PTCE doit être intégrée effectivement comme une prestation à part entière et non une contribution à la marge qui déborde leur champ d'intervention habituel.

LE PTCE RE-SOURCES porte une fonction d'aide au repérage et à la construction de réponses sur des filières de valorisation des déchets qui est directement liée à l'élaboration du projet central du Pôle : la création d'une ressourcerie.

A terme, le financement de l'animation du PTCE reposera en partie sur un pourcentage défini sur les marchés qu'il participe à structurer entre les membres ESS et de l'économie marchande classique. Le besoin d'auto-financement dans une coordination modeste du PTCE est estimé de 15 à 20 000 €.

LES LEVIERS ET LIMITES DES LEVÉES DE FONDS POUR LES INVESTISSEMENTS ET LA TRÉSORERIE

Les subventions issues de Fondations privées dédiées à l'investissement des PTCE ont été globalement peu identifiées (PTCE Le Phares).

De fait, le recours à des financements externes complémentaires aux subventions, contributions des membres et prestations rémunératrices du PTCE, est principalement destiné aux projets d'investissement et au soutien à la trésorerie du PTCE.

Dans les 8 PTCE intégrant l'IAE de l'échantillon, 3 Pôles font apparaître un recours effectif à ce type de financements : Idesol en Pays de Bray, Pôle de Coopération Sud Aquitaine, Le Phares.

Ils apparaissent comme des Pôles dont la coopération est ancienne, et dont l'une des déclinaisons est un lieu mutualisé dédié au projet de coopération.

Les PTCE Coopaxis et CIS 52 étudient également différentes options.

Des leviers en fonds solidaires identifiés et actifs selon les besoins propres à chaque PTCE

Tous les outils de la finance solidaire peuvent être mobilisés par les porteurs de projet PTCE.

« Outils monétaires, ensemble de techniques bancaires, allant de la collecte de l'épargne, à l'octroi de crédits afin d'assurer le financement de personnes et d'activités qui n'auraient pas accès autrement à des financements ou qui font le choix d'utiliser ces outils par souci éthique »⁹

Les outils de financements des entreprises de l'ESS répondent effectivement à une partie des besoins en investissements au travers de :

- garanties de prêt bancaires ;
- prêts solidaires.

Les structures porteuses de PTCE ont ainsi accès aux financements solidaires permettant de mobiliser de quelques milliers à plus d'un million d'euros.

Ces outils sont portés par des organisations de l'ESS aussi diverses que l'ADIE, les Cigales, La Nef (...), mais aussi des organisations plus locales telles que Herrikoa dans le Pays Basque. Plus récemment, des outils de la Banque Publique d'Investissement (BPI France) ont fait également leur apparition sur ce champ.

Sur l'échantillon, les fonds territoriaux de France Active apparaissent comme les partenaires privilégiés de structures porteuses de PTCE et de certains de leurs membres pour renforcer les fonds propres, répondre au besoin en fonds de roulement et permettre d'appeler de l'emprunt bancaire.

Les programmes d'investissements particulièrement ambitieux tels que celui porté par Pôle de Coopération sud Aquitaine (2014) pour la construction de locaux mutualisés sont susceptibles de lever des fonds importants dans le cadre du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA) initié par l'Etat.

Le PIA soutient 11 axes de développement au travers de 41 appels à projets et appels à manifestation d'intérêt. Au-delà de l'AAP ESS doté de 100 millions d'euros, les PTCE de l'échantillon peuvent se positionner sur les axes plus sectoriels.

Coopaxis pourrait ainsi envisager de répondre à l'appel à projet French Tech de l'axe « révolution numérique ».

Pôle de Coopération sud Aquitaine a pu ainsi lever 1 800 000 € dans le cadre de l'AAP « réussir la formation en alternance et développer l'emploi ».

11 axes et 41 appels à projets (AAP)/appels à manifestation d'intérêts (AMI) dans les 11 axes du Programme d'Investissements d'Avenir :

- 4 AAP/AMI « relever les défis de l'énergie »
- 5 AAP/AMI « accompagner la révolution numérique »
- 1 AAP/AMI « santé et biotechnologies »
- 18 AAP/AMI « développement de l'industrie et du transport »
- 1 AAP/AMI prêt vert destiné à « accompagner la transition de l'industrialisation vers l'éco conception et l'éco production »
- 3 AAP/AMI « concilier urbanisme et cohésion sociale »
- 1 AAP/AMI « réussir la formation en alternance et développer l'emploi »
- 3 AAP/AMI « s'engager en faveur de l'éducation et la solidarité » (dont ESS doté de 100 m€)
- 1 AAP/AMI soutenir l'excellence dans l'enseignement supérieur et la recherche
- 4 AAP/AMI partenariats régionaux d'innovation

source : Commissariat général à l'investissement : « Appels à projets, appels à manifestations d'intérêts et action du PIA au 15/07/2015 »

⁹ Source : <http://www.cresol.fr/index.php/finance-solidaire>

L'existence d'une structure juridique dédiée au PTCE influe peu sur l'analyse traditionnelle du risque par le système bancaire, a priori

Le secteur bancaire classique intervient généralement en soutien d'un dispositif de financement public avéré ou dans le cadre de garanties ou prêts octroyés par France Active. Il semble que l'analyse du risque appliqué à des activités de l'ESS ne soit pas sensiblement différente de celle appliquée au secteur concurrentiel classique.

Cependant les levées de fonds auprès des banques peuvent s'avérer complexes pour les PTCE. En effet, d'un point de vue financier et comptable la coopération apparaît comme une structuration beaucoup moins fiable qu'un groupe intégré à plusieurs titres :

- la gouvernance d'un PTCE privilégie une autonomie des membres qui adhèrent à un projet partagé, mutualisent des moyens, plutôt que de fusionner des structures juridiques avec leurs actifs ;
- la solidarité financière entre les membres d'un PTCE reste limitée à leur participation, y compris s'ils souscrivent au capital d'une structure commerciale commune.

La lecture de la solidité financière d'un PTCE et de ses projets d'investissement par le système bancaire se fait au regard de la capacité à rembourser, comme pour n'importe quel opérateur économique.

Or, quelles que soient les formes juridiques prises par la coopération, ce sont les fonds propres mobilisables par l'entité emprunteuse qui définiront (principalement) la propension des banques à prêter.

Quelle que soit la pertinence du projet porté, et sa capacité à être soutenu par différents fonds (collectivités, finance solidaire), le soutien bancaire aux PTCE semble reposer sur 2 conditions majeures :

- une structuration juridique qui offre une lisibilité du niveau de solidarité financière des membres sur un projet d'investissement commun ;
- la maîtrise de la gouvernance par le porteur de l'investissement au nom « d'une coopération », et sa capacité à mener à bien un projet économique de moyen terme.

Des modalités de financement participatif à l'étude...

Si la finance participative est en plein développement, elle reste encore à l'état d'idées ou d'expérimentations à l'étude au sein de quelques PTCE investigués. L'association représentative des acteurs de la finance participative, Financement Participatif France, publie dans son baromètre annuel du Crowdfunding en France, un total de 152 M€ mobilisés en 2014 au travers de 4 sortes de participations principales :

- don sans récompense
- don avec récompense
- prêt (hors prêt non affectés)
- capital

Si aucun PTCE de l'échantillon n'a réalisé concrètement de levée de fonds en financement participatif au service de la coopération, certains s'investissent plus ou directement sur cette modalité : Coopaxis, Pôle de coopération sud Aquitaine, Idesol en Pays de Bray et Le Phares.

L'élaboration de systèmes de financement participatif au service des PTCE s'oriente à ce jour sur :

- le financement de projets ou structures identifiés, et non l'instance de coopération, peu lisible en tant que telle ;
- des formes de participation populaire locale pour associer les habitants.

La finance participative n'est pas envisagée comme une modalité de financement forte de la coopération, mais une perspective de participation de la société civile en phase avec la logique d'ancrage territorial des activités du PTCE.

→ 38% des PTCE travaillent sur le financement participatif.

CONCLUSION

Des modalités économiques en cours d'élaboration

Sur l'échantillon observé, il n'est pas envisageable de constituer une typologie des profils économiques des PTCE intégrant la dimension IAE. Les composantes du budget des PTCE apparaissent comme des matrices simples, elles sont largement dépendantes des contingences du contexte expérimental attaché aux PTCE . Il n'y a pas d'équilibre des recettes et dépenses qui se distinguent sensiblement selon qu'ils privilégient « l'entrepreneuriat au service du territoire », « le développement des membres » ou « les mutualisations internes ».

Des subventions majoritaires attachées à l'impulsion souhaitée par les pouvoirs publics

La part dominante des subventions publiques en 2014 semble correspondre à une période d'amorçage ou de valorisation d'une coopération formalisée.

Elle est aussi liée à l'émergence de financements officiellement dédiés aux PTCE par l'Etat, les Régions et d'autres collectivités à partir de 2013 ; compte tenu du besoin avéré de financer la fonction coordination/recherche et développement pour faire fructifier le potentiel de pôles repérés et en gestation .

Rappelons que les PTCE sont considérés comme des dynamiques dont il faut soutenir le caractère expérimental pour qu'ils génèrent ou renforcent des alternatives économiques. L'importance des fonds publics est cohérente avec ces objectifs.

Les différences observées dans les subventions consacrées à la l'animation/recherche et développement (de 41 000 € à 95 500 € en 2015) tiennent :

- à la diversité et la maturité de coopérations plus ou moins investies dans le portage d'actions pour leurs membres ;
- à leur déploiement plus ou moins progressif sur 3 ans ;
- à la plus ou moins forte contribution des membres au financement de la coopération.

Les subventions perçues dans le cadre de conventionnements IAE ne sont pas mises directement à contribution pour assurer une mission du PTCE au service des SIAE qui le composent.

Le mécénat privé quasi inexistant dans l'échantillon

Seul le PTCE PôleS Noé a bénéficié du soutien d'une fondation privée de manière substantielle sur son budget de fonctionnement.

Des contributions des membres qui ne sont pas systématiquement valorisées

Le fonctionnement économique repose sur d'autres leviers que les subventions publiques aux PTCE.

Ainsi la mobilisation des membres est une ressource plus ou moins formalisée au travers de :

- leur temps de travail en qualité de dirigeant impliqué dans les missions du PTCE
- les apports en capital à la structure porteuse du PTCE
- les moyens matériels susceptibles d'être décisifs pour donner corps à l'action du PTCE
- les prestations ou les subventions orientées vers la structure porteuse du PTCE

Les éléments de mesure objectifs et fiables ne sont pas encore réunis. Cependant l'autofinancement qui se concrétise autour des besoins mutualisés offre une lecture fiable de la contribution des membres (locaux et compétences attachées à la gestion d'un lieu mutualisé).

Des leviers et limites d'une offre de services marchands de l'entité PTCE

La commercialisation de l'ingénierie déployée par la structure porteuse du PTCE peut être génératrice d'autofinancement. Il reste qu'un équilibre doit être trouvé entre une offre externalisée et les missions intrinsèques du PTCE. La mobilisation d'un savoir-faire de coopération doit rester au service du collectif qui le porte. A ce titre, un intéressement à des marchés captés/structurés par le PTCE pour les membres est une modalité économique envisagée sérieusement par 38% de l'échantillon.

Des financements solidaires pour des investissements disponibles, mais contraints

Les outils de financement des projets portés par les PTCE sont multiples. Cependant la levée de fonds solidaires appelant un concours du système bancaire classique suppose une intégration forte entre les membres du PTCE. La capacité à lever des fonds est appréciée au regard de la solidarité financière formalisée. Le crowdfunding suscite un intérêt et une réflexion stratégique de certains PTCE. Cette modalité de financement est envisagée pour associer les forces vives du territoire. Elle requiert de cibler des actions qui offrent une forte lisibilité en terme de service rendu localement (création d'emploi, développement d'activités emblématiques du territoire).

Il est peu probable que les modalités économiques des PTCE investigués pourront substituer des ressources propres à l'essentiel des subventions publiques qui soutiennent une forme de développement économique des territoires.

3. Approche comparative du fonctionnement économique des PTCE et des GES

L'analyse comparative ayant porté sur un échantillon relativement réduit, il s'est avéré que les 3 ensembles IAE sont constitués ou en cours de constitution d'un Groupement Economique Solidaire (GES).

DES ENJEUX ÉCONOMIQUES DIFFÉRENTS DANS LE RAPPROCHEMENT DES SIAE

Des GES pour des articulations économiques renforcées des SIAE

Comme n'importe quel acteur économique, les Associations Intermédiaires (AI), les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI), l'Entreprise d'Insertion (EI) et les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) ont des modèles générant leurs propres contraintes.

- **Les AI sont fragilisées par les limites** du volume d'heures attribuées à 1 salarié au sein d'une entreprise cliente, impliquant une organisation complexe de la mise à disposition de personnel. Celle-ci pouvant être défavorable à la fidélisation d'un client. En outre, la délimitation d'un territoire d'intervention bride le développement de l'activité alors que le secteur des services à la personne place le point d'équilibre économique à un niveau d'heures conséquent. L'impossibilité d'apporter du matériel technique dans le cadre de ses marchés de prestation réduit la capacité de l'AI sur le secteur marchand. Les AI les plus solides sont généralement anciennement ancrées sur un territoire qui laisse peu de place à une SIAE potentiellement « concurrente ».
- **Les ACI sont largement dépendants de financements publics** par nature. Dans un contexte où les subventions tendent à se réduire, ces SIAE qualifiées de non marchandes prospectent des marchés relevant potentiellement du secteur concurrentiel. Mais la limite forte sur les recettes d'activités commerciales que les ACI sont en droit d'atteindre (30% des produits), ainsi que le type d'activités économiques sur lesquelles les ACI peuvent effectivement vendre de la prestation rendent complexes les équilibres entre produits issus de la commercialisation et les subventions indispensables à leur pérennité.
- **Les EI doivent trouver la taille critique sur des marchés concurrentiels** tout en rendant lisible leur plus-value sociale. Leur équilibre économique se construit globalement avec 80% de chiffre d'affaires et 20% de subventions liées à l'insertion des publics accueillis.
- **Pour les ETTI**, dont le modèle économique est similaire à celui des EI (mais dans le cadre du travail temporaire), **l'enjeu se trouve plus particulièrement dans l'accès aux marchés publics conséquents** sur lesquels sont également positionnés les entreprises de travail temporaire classiques.

Sur certains territoires assez denses (notamment en Région Ile-de-France), la multiplication des structures pour répondre à un besoin en IAE conséquent tend à créer des situations de concurrence entre différents types de SIAE.

L'acquisition de la taille critique, mais aussi le positionnement sur les secteurs d'activités des territoires privilégiés par l'IAE deviennent un enjeu pour la pérennité économique.

Dans ce contexte, **les Groupements Economiques Solidaire (GES) s'attachent à structurer un rapprochement** pérenne de SIAE.

Outre les besoins de régulation de gouvernance entre des SIAE déjà proches, ils affirment une stratégie économique commune. Ils portent un enjeu de **pérennité économique par l'optimisation et le développement des ressources**.

Les 3 GES de l'échantillon ont notamment pour vocation **de renforcer le modèle économique des SIAE par :**

- **effet d'échelle** : sur les prestations ne pouvant se faire qu'à plusieurs SIAE compte tenu de la taille du marché ;
- **lisibilité de l'offre** : une communication intégrée permettant de produire des propositions de services plutôt que des activités éparses attachées aux structures ;
- **complémentarité de savoir-faire** : lorsque plusieurs métiers sont requis pour assurer une mission d'ampleur ou une meilleure intégration de filière, ce qui nécessite d'avoir recours à plusieurs structures intervenantes ;
- **complémentarité de dispositif IAE** : les spécificités de chaque forme de SIAE permettent d'activer différents leviers pour s'adapter aux marchés. Ainsi la souplesse dans le volume d'heures de travail nécessaire (AI et ETTI) peut être articulée à des besoins plus conséquents et pérennes de main d'œuvre (ACI et EI). La capacité à générer un chiffre d'affaires sans que le modèle économique de base ne soit compromis (EI + ACI) ; la possibilité d'être complémentaire sur l'apport en ressources humaines et matériels destinés à exécuter des prestations techniques (AI/ETTI+ACI/EI)...

Les GES répondent généralement à **la nécessité d'asseoir et renforcer le modèle économique sur leurs activités de base, en composant avec les contraintes inhérentes à chacune des formes**.

LE GES VILLETTE EMPLOI porté par l'APSV s'est constitué en 2013 pour renforcer la lisibilité de son offre de mise à disposition de ressources humaines sur le secteur culturel, portée par une AI, une ETTI et une entreprise commerciale (non IAE). La reconquête des clients est passée par la mise en avant des métiers et de l'offre de services plutôt que la communication centrée sur les structures IAE en tant que telles.

Ainsi, pour permettre la viabilité de l'AI, il fallait doubler le nombre d'heures annuelles, soit passer de 35 000 h effectuées à plus de 60 000 h. En 2 ans, la stratégie de Groupe a permis d'atteindre 80 000 h et pérenniser les SIAE dont la viabilité économique avait été fragilisée.

La collaboration pour le partage de gisements d'activités peut être articulée à une démarche de **mutualisation de moyens plus ou moins durable selon la forme prise par le regroupement**.

LE GES PÔLE ECONOMIE SOLIDAIRE DU SUD ESSONNE s'est doté d'une fonction « ancrage territorial » en 2013. Cette fonction mutualisée pour l'ensemble des SIAE du GES a pour vocation de renforcer les partenariats locaux et favoriser le développement de marchés pour les membres du pôle. Elle est financée en partie par la contribution des membres du GES aux fonctions mutualisées.

Des SIAE moins centrées sur leurs complémentarités économiques dans les PTCE

L'analyse du rapport entre SIAE impliquées au sein d'un même PTCE fait apparaître des approches différentes du sens donné à leur coopération économique, au regard de celle pratiquée hors PTCE en général.

Le fonctionnement économique des 8 PTCE investigués amène à 3 constats :

- **Dans 87,5% des cas, les SIAE ne participent pas à un PTCE pour constituer un circuit économique spécifique qui sécuriserait leurs activités.**
La structuration d'une filière d'activités par l'organisation de débouchés entre SIAE (sur des segments complémentaires) n'est pas une modalité économique portée à ce jour, sauf sur 1 PTCE (Re-sources).
- **Les articulations fortes entre les différentes formes de dispositifs IAE ne sont pas mobilisées comme un levier économique.** La complémentarité durable entre des AI-ETI-EI-ACI, construite spécifiquement pour assurer la pérennité de ces structures, n'est pas mise en avant dans les projets de PTCE. Elles ne sont pas systématisées, même si les agencements de SIAE existent et sont un point d'appui réel à leur modèle au sein de certains PTCE (CIS 52, Idesol).
- **La logique d'ensemblier de SIAE dédiée à la réponse collective à des marchés n'est pas centrale dans l'interaction « PTCE » :** PôleS Noé a eu cet objectif principal dans la coopération entre SIAE, mais il n'a pas pu se concrétiser. Le projet porté par Re-sources semble également s'inscrire dans un partage des nouveaux marchés entre SIAE et acteurs économiques classiques, en articulation avec l'émergence d'une ressourcerie (véritable impulsion du PTCE). Si cette logique est effectivement à l'œuvre au sein de 2 PTCE (CIS 52, Le Phares), cette modalité économique n'est pas au cœur du projet de coopération, ni du modèle économique des SIAE concernées et impliquées dans les PTCE à ce jour.

L'agencement de SIAE au sein d'un PTCE a bien pour objectif de renforcer leur modèle économique. Mais il s'inscrit dans des registres différents de la logique d'ensemblers intégrés tournés sur le développement économique direct des SIAE.

Ainsi les complémentarités identifiées entre SIAE au sein des PTCE relèvent notamment de :

- **L'ingénierie de modélisation économique** (PTCE Resto Passerelle) : un regroupement d'ACI dédié à construire une alternative à leur situation dérogatoire au regard de la réglementation. Leur modèle économique et social se situe dans une forme non prévue dans les dispositifs IAE prévus par la loi : entre l'ACI (+ 50% des recettes d'activités issues des ventes) et l'EI (- de 80% de recettes d'activités envisageables sur leur marché d'utilité sociale). La mutualisation de la problématique « modèle économique » au sein du PTCE offre un écho qui dépasse l'implantation « micro-locale » de chaque ACI. Les situations traitées de manières différentes localement deviennent un enjeu IAE interdépartemental ; à l'échelle de la niche d'activités et du territoire d'intervention du PTCE. Cette réflexion sur le modèle économique n'est pas dissociée des initiatives de mutualisation entre ces SIAE, destinées à optimiser les équilibres entre les produits issus de l'activité commerciale et les subventions publiques attachées au conventionnement ACI.
- **La structuration de l'économie locale** (PTCE Le Phares, Idesol, CIS 52, Re-Sources) : une logique d'offre d'insertion diversifiée construite sur un diagnostic des besoins du territoire et le potentiel d'activités sur des filières locales. Les SIAE ne sont pas articulées de manière verticale, ni conglomérale. Elles trouvent leur complémentarité économique dans l'ancrage de leur réponse aux besoins de services par une activité mobilisant la main d'œuvre locale. Ainsi le partage de la connaissance des besoins économiques et sociaux du territoire et la capacité à les concrétiser renforcent le positionnement économique local de SIAE. Elles sont non seulement complémentaires entre elles mais avec d'autres acteurs de l'ESS et de l'économie classique qui naissent dans le nouvel écosystème qu'elles co-construisent.

DES MODÈLES ÉCONOMIQUES INDUITS PAR DES NIVEAUX D'INTÉGRATION DIFFÉRENTS

Une économie des GES qui repose d'abord sur la capacité à financer les mutualisations

Le financement des fonctions support mutualisées sont l'un des enjeux principaux pour l'équilibre économique d'un GES :

- gouvernance commune souvent incarnée par une direction générale pour porter la cohérence globale et le développement du groupe (partenariat, prospection commerciale) ;
- l'accueil, la gestion administrative et comptable des structures du groupe ;
- la communication ;
- la maintenance et la logistique ;
- les locaux et matériels mutualisés.

Le GES porte souvent des missions complémentaires dans une logique d'économie d'échelle ou d'offre de services pour les structures membres :

- le portage mutualisé de la mission d'accompagnement socio-professionnel dont les SIAE doivent se doter ;
- des services particuliers nés du rapprochement des SIAE : aide à la mobilité des salariés de SIAE, ...

L'équilibre économique du GES repose sur une anticipation fine des objets de mutualisation au regard :

- des charges réelles qu'impliquent chacune des différentes missions ;
- de la capacité financière des structures membres à contribuer durablement au financement des fonctions mutualisées par le groupe à partir de leurs ressources existantes ;
- des autres modalités de financement pérennes acquises ou accessibles pour équilibrer l'ensemble.

Les économies d'échelle ne sont pas automatiques parce qu'il y a mutualisation d'une fonction ou d'un service. Le partage de certaines fonctions plutôt que leur portage direct peut générer des désorganisations ou des temps d'intermédiation entre les SIAE et les équipes « mutualisées » du groupe. Ainsi, la co-existence d'une direction générale du groupe avec des directions de SIAE et autres structures affiliées passe par une étude précise de la plus-value de cette fonction supplémentaire et de l'origine des ressources nécessaires à sa création. Il semble que la pérennité du modèle repose sur un nécessaire développement d'activités à l'échelle du groupe pour en assurer la part d'auto-financement indispensable.

Les 2 GES en activité de l'échantillon confirment un modèle économique qui repose principalement sur les contributions financières des membres pour les fonctions mutualisées.

Les subventions complémentaires sont également présentes en soutien à leur effort de mutualisation ou pour le financement de services spécifiques relevant de leur utilité sociale.

Au-delà des moyens mis en commun et du poids plus conséquent de la holding, les GES portent une ambition de développement qui appelle d'autres leviers financiers pour étendre, reprendre ou créer des activités.

Comme n'importe quel entrepreneur, le Groupe devra lever des moyens classiques pour changer d'échelle : fonds propres, soutien bancaire classique et solidaire, subventions et avances remboursables, finance participative.

Sa capacité de développement reposera alors sur l'existence de fonds propres qui ne sont pas, a priori, la somme de ceux des structures qui le composent.

Des PTCE dont l'économie apparaît plus axée sur la prospective

Si la plupart des PTCE s'inscrivent dans des logiques de mutualisation de moyens, impliquant plus ou moins directement des SIAE, elles ne sont que rarement l'enjeu majeur du projet de coopération.

La coopération incite à participer, voire contribuer économiquement à un partage de moyens. Celui-ci est davantage fonctionnel qu'un aboutissement du projet de coopération en soi.

Pour les PTCE qui mutualisent des locaux et fonctions supports tels que Le Phares, Idesol en Pays de Bray, ou Pôle de coopération Sud Aquitaine, le modèle économique de cette mise en commun passe par une contribution directe des membres. L'hébergement et la logistique d'accueil requièrent une contrepartie au sein d'un « hôtel d'entreprises », et elle se traduit logiquement par une redevance de celles et ceux qui investissent l'espace mutualisé.

Cependant, le fonctionnement économique des PTCE intégrant des SIAE observé, porte une mise en lien moins intégrative que les GES. Cette différence essentielle entre coopération et groupement implique une animation/coordination plutôt qu'une gouvernance unifiée. La gouvernance commune aux SIAE d'un GES apparaît comme une déclinaison indispensable de la logique de mutualisation, et mobilise nécessairement une part des ressources des acteurs du groupe. Le regroupement est fait pour intégrer le fonctionnement économique de ses membres. C'est la contrepartie de l'optimisation et du changement d'échelle recherché.

Le travail de coopération a un caractère moins impératif pour les acteurs qui prennent part à cette forme plus souple de rapprochement. Il repose sur une conviction et une pratique d'un travail collectif prometteur, dont le formalisme est variable. Il rend moins évident l'investissement financier direct dans le nécessaire travail d'animation et de coordination.

Parce que la coopération est une forme de prospective dont on ne cerne pas toujours le retour sur son économie propre, elle mobilise plus aisément des ressources humaines mises à disposition du projet collectif, qu'une part durable des ressources financières propres de celles et ceux qui la fondent.

Par conséquent, l'économie des PTCE intégrant des SIAE, relève à ce jour, davantage de financements extérieurs que de moyens financiers mobilisés par les structures qui y participent. Cette modalité économique peut être nuancée par une implication forte des parties prenantes sur leur temps de travail (et parfois au-delà) d'une coopération, qui n'est pas systématiquement valorisée dans les budgets des PTCE.

Au-delà de faire fructifier des activités portées dans le cadre de conventionnements IAE, ou de créer des formes d'activités nouvelles, l'économie des PTCE est orientée vers une vocation plus large : la prospective territoriale, une démarche de recherche et développement sur la dissémination des pratiques ESS dans les économies locales. En inscrivant le « faire ensemble » dans des perspectives économiques qui dépassent le cadre d'intervention habituel de leurs membres, le modèle économique d'un Groupe ESS n'est pas transposable à celui d'un PTCE. La fonction centrale de coordination/recherche et développement du PTCE ne peut être supportée directement sur les fonds de l'ensemble des parties qu'à condition qu'elle leur offre de nouvelles marges manœuvres. Ce qui réduirait considérablement la portée des PTCE intégrant des SIAE.

CONCLUSION

Approche comparative des modèles économiques GES et PTCE

Des pratiques du rapprochement qui distinguent la notion de groupement de celle de coopération

Les GES comme les PTCE s'attachent à formaliser des rapprochements entre SIAE et d'autres acteurs économiques. Ces derniers tendent à se distinguer dans leurs finalités :

- les GES visent une intégration forte à un projet économique et social d'ensemble, territorialisé, tout en maintenant une relative autonomie des SIAE dans la mise en œuvre effective de leurs activités conventionnées ;
- les PTCE visent une participation à l'élaboration d'une stratégie et d'une pratique du « faire ensemble », qui n'inscrit pas de dépendance économique entre les SIAE et les autres membres en coopération.

Cependant, les perméabilités entre les 2 approches sont bien réelles : le PTCE peut-être nourri par une démarche de groupe économique solidaire qui lui précède. Il aura alors pour objet le développement du groupe par son ouverture à d'autres champs d'activités et modalités économiques que l'intégration.

Modalités économiques

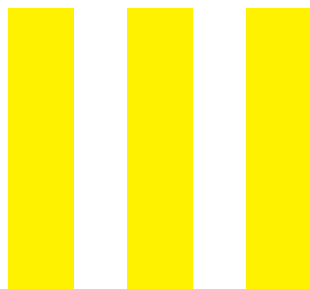
Les GES comme les PTCE construisent un modèle économique reposant sur une logique de mutualisation : la mise en commun des ressources propres doit alors permettre l'équilibre global des moyens mis au service de l'ensemble.

Les PTCE ont cependant une finalité qui dépasse la mutualisation entre membres. La coordination d'acteurs qui s'investissent dans une même démarche de développement économique local mobilise des ressources financières autres que celles qui permettent à chacun d'assurer son équilibre économique propre.

Les PTCE ont davantage vocation à bénéficier de financements externes que les GES pour assurer l'équilibre de leur fonctionnement. Lorsqu'il s'agit d'investir dans la création ou le développement d'activités nouvelles, les GES et les PTCE relèvent de modalités de financement identiques relatives à l'investissement privé.







PREMIÈRE ANALYSE DES EFFETS ÉCONOMIQUES POSITIFS DES PTCE, EN PARTICULIER SUR LE TERRITOIRE ET LES SIAE IMPLIQUÉES

Les effets économiques des PTCE sont définis ici comme les changements profitables aux parties prenantes et à l'environnement du Pôle en matière de ressources mobilisables. Ils sont directement imputables à la coopération.

Sans prétendre à l'exhaustivité, la diversité des effets économiques identifiés indique ce que la coopération produit ; comment son projet économique et social ouvre des possibilités pour les parties prenantes.

Un regard particulier est porté sur les SIAE qui s'investissent dans les PTCE de l'échantillon

Aucun effet négatif majeur ou récurrent n'a été directement abordé par les acteurs rencontrés au cours de l'étude PTCE à cette étape de leur développement. Ils n'ont donc pas fait l'objet d'analyses spécifiques.

1. La nature des effets économiques observés sur les territoires

DES EFFETS « MUTUALISATION » BÉNÉFIQUES À L'ÉCHELLE DU TERRITOIRE

Un système formatif local dynamisé et attractif

L'élaboration de réponses formatives sur mesure au regard des besoins des membres du Pôle et plus généralement de son territoire d'ancrage est une dimension concrète de la coopération dans 88% des PTCE.

Que cela soit au travers d'actions initiées collectivement par les SIAE et les GEIQ, ou par l'élaboration d'actions en réponse à un besoin d'entreprises locales, les organismes de formation membres des PTCE s'appuient sur la mutualisation pour construire des propositions singulières, à la croisée des besoins du tissu socio-économique local [recoupement entre métiers en tension/niveau de qualification de la population en demande d'emploi/stratégie de recrutement des entreprises locales].

Les fonds de formation issus de la mutualisation génèrent un circuit économique considérable, ayant un impact direct tant dans l'accueil de bénéficiaires que le développement d'emplois de formateurs et de supports pédagogiques (plateaux techniques...).

PTCE RESTO PASSERELLE Le besoin de formation de 5 ACI pour réaliser des formations adaptées à un public à bas niveau de qualification, a finalement abouti à la création d'actions collectives territoriales qui ont associés 9 structures de l'IAE bénéficiaires des fonds de leur OPCA commun. La démarche de mutualisation initiée au sein de Resto Passerelle a alimentée la réflexion du Conseil Départemental de Seine Saint-Denis sur des formations linguistiques mutualisées dans le cadre du Plan Départemental d'Insertion.

Le soutien direct à l'entrepreneuriat local

Le renforcement de la capacité à promouvoir la création d'entreprises ESS locales est un objectif identifié dans 100% des PTCE investigués.

Il prend des formes plus ou moins directes :

- l'intégration de structures positionnées sur le soutien aux créateurs individuels par l'entrepreneuriat collectif : Boutique de gestion, chambres consulaires, les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) ;
- l'investissement dans la création d'activités dédiées à incuber des porteurs de projet : pépinières, CAE ;
- l'ingénierie directe de projet d'activités : l'élaboration de la réponse opérationnelle avec un porteur identifié ou non à une problématique de création d'entreprise locale.

Bien que l'appréciation de l'effet économique ne puisse se mesurer qu'avec un certain recul, les aboutissements d'entreprises nouvelles permettent de mesurer des apports en termes :

d'emplois créés, ou soutenus dans leur pérennité ;
de flux financiers liés aux activités expérimentées.

PÔLE DE COOPÉRATION SUD AQUITAINE a généré en 2014 la création de la CAE Habitat Eco-Action dédiée aux métiers de l'éco-construction. La coopération a permis de croiser la volonté d'un porteur de projet sur le secteur, avec l'ensemble des ressources des membres du PTCE. Ainsi, de l'étude de faisabilité en articulation avec les entreprises investies dans le pôle (BTP notamment), la modélisation économique et juridique des statuts avec l'URSCOP, ou encore la mise à disposition de locaux du Pôle, un nouvel acteur de l'accompagnement aux créateurs d'activité sur un secteur innovant a pu voir le jour. La CAE permet en effet de tester l'activité des entrepreneurs en grandeur réelle (dans un cadre sécurisé) et de bénéficier d'un apport en compétences.

Des articulations de financements explorées par l'action collective

La conception et la mise en œuvre de projets économiques amènent les membres impliqués à mutualiser la recherche de fonds.

Les effets pourront, à terme, être aisément étayés de données chiffrées par les PTCE, en particulier sur :

- la mobilisation de fonds de la formation professionnelle auprès d'OPCA pour des formations conçues par les PTCE pour leurs membres et au-delà ;
- le positionnement sur des appels à projets ambitieux sur des filières spécifiques (ex : French Tech sur le numérique), liés à des contextes territoriaux (ex : FSE, FEDER, contrats de ville), le soutien à l'ESS en général (ex : PIA) ;
- les levées de financements participatifs et de mobilisation de l'épargne pour le soutien à des projets territoriaux par la société civile (ex : outil de collecte de l'épargne locale initié par le Pôle de coopération Sud Aquitaine fin 2014).

Il s'agit ici moins d'un effet économique issu de la redistribution directe aux parties prenantes liée à une levée de fonds, que d'une capacité à développer des actions en coopération à partir de moyens inaccessibles pour un acteur isolé.

La structuration d'acteurs de l'ESS

Si l'effet économique est plus ou moins directement observable, il n'en reste pas moins que les PTCE appuient concrètement les associations et entreprises de l'ESS par le maillage de ressources internes qu'elles mettent au service du territoire. Ainsi, il a été clairement observé dans les PTCE intégrant des SIAE :

- un appui technique dans l'appropriation d'outils et parfois la gestion d'activités économiques ;
- la formation des dirigeants de l'ESS ;
- la mise en lien des entrepreneurs de l'ESS à la recherche universitaire ;
- la visibilité du secteur auprès des collectivités et des acteurs portant un intérêt au champ de l'ESS.

L'effet économique est un ressourcement des entreprises par leur montée en compétences, qui participe d'un saut qualitatif bénéfique à l'image et à la pérennité du secteur.

PÔLES NOÉ anime un salon annuel de l'ESS qui favorise la mise en lien, la découverte des entrepreneurs sociaux sur un territoire qui n'a pas de démarche concertée d'ampleur sur le secteur.

COOPAXIS assure l'accompagnement d'associations locales dans l'appropriation du numérique par la complémentarité des compétences du PTCE :

- une compétence sur les outils numériques et la capacité à les rendre accessibles (SCOP Artefacts) ;
- une compétence d'accompagnement légitime des structures associatives au travers de la structure porteuse du DLA (ID 37).

L'EFFET « IMPLICATION DES ENTREPRISES CLASSIQUES » DANS UN REGROUPEMENT À CONSONANCE ESS

Une démarche de services réciproques au sein des PTCE étudiés

La distinction opérée entre entreprise classique et ESS se fait ici non pas par le statut juridique ou la nature de l'activité économique mais bien sur le partage du rendement et des excédents :

- l'entreprise classique n'a pas pour objectif prioritaire de générer des retombées socio-économiques locales ;
- l'entreprise sociale qui applique les principes définis dans la loi ESS du 31 juillet 2014 : « gouvernance non exclusivement liée aux apports en capital, poursuite d'une activité d'utilité sociale, orientation stable des excédents dirigés vers cette activité, limitation de la spéculation sur le capital et les parts sociales. »
Elle affiche une autre logique redistributive des fruits de son activité, qui s'inscrit dans la maximisation d'une plus-value sociétale.

L'étude des PTCE rencontrés fait apparaître différentes dynamiques avec les entreprises classiques membres des PTCE :

Dans 75% des Pôles étudiés, les entreprises classiques rejoignent un PTCE pour développer leur activité.

Elles sont des fournisseurs-partenaires des acteurs de l'ESS au sein du PTCE. C'est parfois pour les entreprises, et notamment pour les TPE-PME l'opportunité d'un nouvel ancrage local ou d'une diversification de leur clientèle. L'obtention de marchés avec clauses d'insertion (sous-traitance) peut également être une motivation forte ou un effet direct de la coopération. Par ailleurs, dans cette relation clients-fournisseurs, il apparaît que la dimension « coopération » est porteuse d'échanges économiques ajustés, dans une recherche de juste équilibre économique pour les 2 parties.

PÔLES NOÉ Une micro-entreprise de graphisme arrivée il y a 2 ans au sein du Pôle réalise des prestations pour un certain nombre de membres. C'est un développement concret de son activité économique.

PTCE LE PHARES Un centre de formation professionnel a orienté davantage son activité vers les SIAE et les personnes en recherche d'emploi suite à son arrivée au sein des locaux mutualisés.

Les entreprises classiques se rapprochent du PTCE pour y trouver des services, notamment au niveau de leurs ressources humaines.

Les entreprises sont des clients des membres ESS (et donc IAE), et plus rarement de l'entité porteuse du PTCE. Cela génère des débouchés et donc un développement de chiffre d'affaires propice aux structures ESS. Ces échanges peuvent être liés à l'activité principale des entreprises classiques comme à des activités connexes, tels que les services destinés aux salariés des entreprises.

Elles travaillent également au sein du PTCE sur leurs besoins en ressources humaines (recrutement et formation), en s'engageant par exemple dans la gestion prévisionnelle des emplois et compétences territoriale (GPECT).

PÔLE DE COOPÉRATION SUD AQUITAINE L'implication de 2 GEIQ réunissant 128 entreprises autour d'actions de formation-qualification-recrutement donne tout son sens à la démarche GPECT portée au sein du PTCE.

Le travail de formation et d'accompagnement des publics par l'ensemble des outils rassemblés au sein du PTCE (PLIE, Organisme de formation, GEIQ) est une ressource pour les entreprises locales qui ne développent pas nécessairement des outils fins en matière de recrutement local.

Les entreprises sont accompagnées par le PTCE, voire créées par le PTCE lui-même.

Deux des 8 PTCE (25%) portent ou vont développer une pépinière dédiée à soutenir le développement d'entrepreneurs sur des filières locales prometteuses (investies par le PTCE). D'autres proposent cet accompagnement de manière plus informelle. Plusieurs entreprises sont créées par les PTCE et intègrent la coopération. Elles peuvent être initiées par des SIAE qui y ont vu une activité complémentaire à la leur et surtout la possibilité de créer de l'emploi durable sur un territoire.

CIS 52 est activement impliqué dans l'ingénierie d'implantation d'activités industrielles (service aux industries).

Il a travaillé à favoriser l'implantation d'une activité d'échafaudage et d'une activité d'élagage spécifique en assurant la formation des salariés des 2 entreprises étrangères prêtes à investir sur ce segment qu'elles n'avaient pas nécessairement envisagé. L'AI Tremplin 52 a joué un rôle moteur dans la préparation du recrutement des activités en création.

Des entreprises investissent dans des projets qui ne sont pas les leurs et dans les dimensions sociales et environnementales.

L'implication d'entreprises classiques dans les PTCE ne se limite à des intérêts économiques immédiats.

Bien que cela semble encore être à la marge, il est observé des contributions à la dynamique de coopération au-delà des échanges économiques :
des entreprises participent à la création d'autres entités par une entrée au capital dans des activités initiées par la coopération ;
des entreprises membres s'investissent dans l'approche sociale portée par les structures IAE en répondant favorablement à des demandes de stages, découverte des métiers (...).

PÔLE DE COOPÉRATION SUD AQUITAINE Les sociétaires des entreprises coopératives (SCIC) créées à l'initiative des membres du Pôle, sous l'impulsion du Comité de Bassin, sont notamment des entreprises industrielles et commerciales qui ne recherchent pas un intérêt direct ou immédiat par rapport à leur activité. Elles participent naturellement à la dynamique vertueuse dans laquelle elles se sont engagées. C'est le cas de la CAE Habitat Eco-action créée en 2014.

EFFETS OBSERVÉS SUR LES TERRITOIRES « POLITIQUE DE LA VILLE »

Un déploiement d'actions en cohérence avec le savoir-faire du PTCE et de ses membres

L'implication des PTCE sur des territoires prioritaires du zonage « politique de la ville » est un fait.

Mais il ne peut pas être décliné d'effets économiques des PTCE qui seraient spécifiquement attachés aux caractéristiques de ces territoires urbains.

Si 75% des PTCE de l'échantillon interviennent déjà ou travaillent à des actions sur des territoires « politique de la ville », ils construisent logiquement leur action à partir d'un diagnostic local.

Autrement dit, les objets de coopération qui bénéficient aux territoires « politique de la ville » peuvent être similaires à ceux ne relevant pas de ces critères.

On retiendra cependant, la capacité des PTCE à projeter leur action simultanément au service de réalités territoriales diverses.

La plus-value majeure qui peut-être observée est la mobilisation des forces de PTCE au-delà de leur ancrage territorial de base pour décliner leur savoir-faire sur des territoires politiques de la ville en demande d'une impulsion économique plurielle.

CIS 52 porte une démarche de dynamisation de l'économie locale grâce à des supports IAE articulés et identifiés par l'ensemble des acteurs socio-économiques (AI, ETTI, EI). Un besoin de maillage de SIAE entre elles et avec le tissu économique a été identifié pour d'autres acteurs de l'IAE qui interviennent notamment sur des territoires « politique de la ville ». Une démarche de rapprochement est en construction pour envisager un transfert de l'ingénierie de coopération de CIS 52 auprès d'autres SIAE identifiées comme des acteurs de la politique de la ville.

PÔLE DE COOPÉRATION SUD AQUITAINE s'est constitué sur une zone industrielle qui rayonne sur une intercommunalité de petites communes n'intégrant pas de zonage politique de la ville. Le développement de la coopération à d'autres communes plus conséquentes du Pays Basque telles que Bayonne ou Pau, a amené l'un des membres historiques du Pôle à installer une antenne de son activité d'accompagnement à la création d'entreprise et d'entrepreneuriat collectif (CAE Interstices) sur un quartier « politique de la ville » de Bayonne.

Par ailleurs, les PTCE ancrés dans des territoires « politique de la ville » sont impliqués dans l'offre d'activités à plus-value sociale en direction des populations ciblées: dans les réponses faites en matière d'emploi et de formation qui soient adaptées aux publics de la géographie prioritaire ; dans une offre d'activités et de services, à la population et aux collectivités, qui valorisent les potentiels économiques locaux de territoires historiquement stigmatisés sur leurs handicaps (soutien à la création/transformation d'activités économiques).

Les SIAE apparaissent comme les intervenants majeurs des PTCE ancrés à des territoires politique de la ville. Ils sont porteurs d'une contribution non négligeable à l'économie de proximité de ces territoires par les emplois générés par une offre d'activité économique de proximité.

COOPAXIS

Les entrepreneurs de l'économie numérique implantés dans une pépinière d'entreprise au cœur d'un quartier ZUS de Tours développent des actions de proximité à destination de la population pour favoriser l'appropriation des outils numériques et en développer les usages.

PTCE RESTO PASSERELLE

Les ACI initiateurs du PTCE sont nées de la réalité de ses territoires historiquement inscrits dans la « politique de la ville » :

- la restauration support à l'insertion est née d'un processus de légalisation de cuisines collectives non déclarées implantées particulièrement dans les foyers de travailleurs migrants franciliens ;
- les candidats à l'emploi sont majoritairement des populations migrantes vivant dans des quartiers « politique de la ville ». Ainsi l'offre de formation destinée aux salariés en insertion est construite à partir des niveaux de qualification réels des publics et de leurs freins à l'emploi.

A ce titre les actions linguistiques à visée professionnelle qui constituent un besoin récurrent des territoires politique de la ville ont été mutualisées dans le cadre de coopérations.

CONCLUSION

Nature des effets économiques des PTCE sur les territoires

D'une manière générale, la dynamique de mise en réseau et d'animation territoriale des PTCE produit des effets directs et induits auprès d'une multiplicité d'acteurs qui composent l'économie locale.

Effet « mutualisation »

La mutualisation qui se concrétise entre structures membres d'un PTCE produit des effets économiques au-delà des membres directement investis.

Ainsi les PTCE intégrant la dimension IAE sont à même de :

- renforcer le tissu formatif local et le rendre attractif ;
- déployer des outils collectifs au service de l'entrepreneuriat individuel largement répandu ;
- faire levier sur des financements mobilisables pour le développement économique local ;
- soutenir la viabilité de structures locales de l'ESS mises à mal par leur isolement et les évolutions de leur environnement.

Effet « entreprises classiques »

Les interactions entre entreprises classiques et PTCE attestent d'effets économiques réciproques : les entreprises ESS et classiques échangent des biens et services grâce à la coopération.

Par ailleurs, l'impulsion économique portée par certains PTCE favorise la création et l'implantation de nouvelles entreprises commerciales ou d'entrepreneurs.

Effet « politique de la ville »

Les PTCE participent à la concentration de moyens appelés par la politique de la ville pour des quartiers rencontrant des difficultés de moyens.

Ils sont un levier économique à plusieurs titres :

- ils élaborent de l'activité économique d'utilité sociale qui mobilise les populations cibles
- ils portent des ingénieries capables d'expérimenter et transmettre un savoir-faire « coopératif » au service de projets inscrits dans la politique de la ville.

2. Approche des effets économiques des PTCE sur les SIAE

LES PTCE : UN LEVIER PROBABLE SUR LES LIMITES ÉCONOMIQUES DE CERTAINS TYPES DE SIAE

Des actions de coopération dédiées à renforcer la pérennité économique d'AI et ACI

L'investigation ne permet pas de conclure à un effet majeur des PTCE quant aux problématiques spécifiques des différentes SIAE.

Certes, la présence majoritaire de SIAE au sein de certains PTCE génère des initiatives spécifiques liées aux enjeux de leur survie ou leur développement économique.

Cependant, la coopération n'est orientée sur la pérennité d'un modèle économique de SIAE que dans 1 PTCE de l'échantillon (soit 12,5%).

Trois actions liées aux limites des conventionnements IAE ont pu être identifiées au cours de l'étude. Elles concernent principalement l'économie d'ACI et d'AI.

La taille critique des AI appelle la croissance du volume d'heures.

Le principal levier identifié pour la pérennité des AI semble être la croissance de leur activité économique.

Par sa mission de développement d'activités, le PTCE est légitime dans l'identification de gisements pour les AI. Lorsqu'il est déjà expérimenté sur le développement de l'offre de mise à disposition de personnel, il peut contribuer ainsi à réunir le volume d'heures nécessaire à un équilibre de plus en plus précaire pour ces SIAE, dont l'activité est souvent autofinancée à plus de 90% pour être viable.

PTCE IDESOL EN PAYS DE BRAY La pérennité de l'AI à l'origine du développement d'autres activités (IAE et hors IAE) repose en partie sur les fruits de la démarche de Recherche et Développement portée par le PTCE.

L'un des axes stratégiques du PTCE est le secteur des métiers d'aide à la personne pour favoriser le maintien des personnes fragilisées sur le territoire.

Ainsi l'élaboration de l'offre de services à partir du diagnostic des besoins locaux, porté par le PTCE, permet d'envisager une réponse par l'AI sur des territoires ou des segments non couverts.

Des petits ACI en besoin d'optimisation de leurs ressources.

Des fragilités économiques des ACI de petite taille (moins de 12 ETP) sont identifiées dans le contexte de la mise en œuvre de la réforme de l'IAE. Le développement des recettes d'activités étant contraint (30% des ressources) dans un contexte peu favorable en termes de subventions, certaines structures porteuses d'ACI s'orientent sur une optimisation de leurs charges.

La principale solution apportée par le PTCE est de favoriser la mutualisation de moyens matériels et de ressources humaines permanentes entre membres de la coopération, et parfois des SIAE restées en dehors du Pôle. C'est une alternative à la fusion de structures souvent identifiée comme la solution in fine lorsque l'équilibre économique pérenne est menacé.

PTCE RE-SOURCES La mutualisation de direction proposée à une structure porteuse d'ACI, non adhérente au PTCE, est une solution élaborée avec un membre investi dans le Pôle.

La démarche n'exige pas que l'association en difficulté abandonne sa gouvernance et mette en commun l'ensemble de ses activités. C'est une modalité progressive de participation à la coopération.

Des ACI à l'autofinancement atypique travaille leur sortie du cadre dérogatoire

Un seul PTCE s'est donné pour mission d'investiguer le modèle économique des ACI qui le composent (Resto Passerelle).

La particularité de l'activité de ces ACI est un niveau de chiffre d'affaires qui dépasse de manière pérenne les 30% des produits prévus dans le cadre réglementaire.

L'équilibre économique de ces ACI se situe entre les rations attribués habituellement aux ACI et EI.

Le PTCE a mobilisé son ingénierie pour travailler avec ses interlocuteurs de la DIRECCTE, et en lien avec les réseaux de l'IAE, une réponse technique qui intègre la spécificité d'une activité d'utilité sociale tout en respectant un cadre réglementaire généraliste peu souple.

Une solution pragmatique conforme au projet économique et social particulier à ces ACI a pu être expérimentée en 2015 en accord avec les parties prenantes.

DES EFFETS ÉCONOMIQUES SUR LES SIAE QUI PEUVENT ÊTRE QUANTIFIÉS

Economies, recettes nouvelles, développement projeté

La coopération économique est pensée pour renforcer et/ou asseoir le développement d'un ensemble d'acteurs au service d'objectifs communs.

Elle produit des impacts plus ou moins directs sur le fonctionnement économique des parties prenantes.

Les PTCE qui privilégient une stratégie de « mutualisation » et de « développement pour leurs membres » génèrent logiquement des contributions mesurables sur les acteurs qui les composent par :

- des prestations croisées ;
- des mutualisations de charges, notamment en espaces de travail et ressources humaines ;
- des négociations groupées sur des charges majeures non mutualisées avant le PTCE ;
- la co-élaboration de projets susceptibles de générer des activités et recettes nouvelles.

Bien qu'il ne s'agisse pas de leurs objectifs prioritaires, les PTCE davantage positionnés sur « l'entrepreneuriat de territoire » peuvent également induire ce même type d'apports aux SIAE qui les composent.

Cette mesure des effets économiques des PTCE sur les SIAE qui les composent peuvent être déclinés en 3 catégories :

- les économies générées ;
- les recettes d'activités ;
- d'autres leviers de développement économique.

Leur quantification au sein des PTCE est inégale.

Cependant, l'approche qualitative complète un défaut de mesure systématique, parfois complexe, des apports de la coopération au fonctionnement économique des membres qui y prennent part.

| PTCE | Economies générées (2014) | Recettes d'activités | Autres leviers de développement économique |
|--|---|---|--|
| RESTO PASSERELLE | <ul style="list-style-type: none"> • 32 934 € en achats alimentaires pour 5 ACI sur 7 mois • 11 000 € de mutualisation RH au bénéfice d'1 ACI • 247 302 € de prise en charge de formation de bénéficiaires IAE pour 9 ACI. | Prestations diverses entre membres : logistique de livraison d'une association ESS pour des prestations de 3 ACI : 250 € pour l'association ESS (Chiffre d'affaires générés pour ACI reste marginal). | <ul style="list-style-type: none"> • Test d'une offre traiteur de proximité entre 3 SIAE et un autre acteur de l'ESS : résultats éco. peu probants. • Projet de partage d'une prestation expérimentale entre 3 à 4 ACI + 1 association (environ 8 000 € - en 2015) |
| LE PHARES | <ul style="list-style-type: none"> • 75 000 € de loyers pour l'ensemble des membres (par rapport au prix du marché) • 2 500 € sur frais de gestion | Prestations diverses entre membres : 41 700 € | Projet de création d'activité co-élaboré par 2 ACI : 1 chantier école 2014 porté par 1 SIAE : 50 000 € |
| PÔLES NOÉ | | Une jeune EI a bénéficié d'un développement de son CA | |
| IDESOL EN PAYS DE BRAY | | | Développement d'activités de l'AI dans le cadre du maillage territorial porté par le Pôle |
| RE-SOURCES | Mutualisation de direction pour 1 ACI en danger | Obtention d'un marché pour 1 ACI | Partenariat autour de clauses sur des marchés pour les SIAE |
| PÔLE DE COOPÉRATION SUD AQUITAINE | | Développement d'activités des 2 EI : <ul style="list-style-type: none"> • introduction de clauses sociales • prestations nouvelles dans le cadre du développement du Pôle (locaux, membres, rayonnement géographique) | <ul style="list-style-type: none"> • Positionnement sur des marchés dans le cadre d'aménagements de zones commerciales. • Sollicitation pour l'extension de l'activité de restauration à une entreprise de 2000 salariés. |

CONCLUSION

Effets économiques des PTCE sur les SIAE

Même s'il ne s'agit pas explicitement d'un axe fort du projet de coopération, les PTCE intégrant la dimension IAE sont porteurs de leviers économiques pour les SIAE qui le composent. Notamment par les mutualisations qu'ils induisent. L'action directe de certains PTCE pour renforcer l'économie de SIAE se décline principalement par l'optimisation de coûts et/ou le développement du chiffre d'affaires. Cependant, il existe à la marge une initiative de mise à plat du modèle économique d'un type de SIAE (ACI) dans un contexte d'activité très ciblée (Resto Passerelle).

La mesure de l'impact des PTCE sur l'équilibre économique des SIAE n'a pas encore été formalisée au sein de l'échantillon : elle requiert de faire le rapprochement entre l'investissement du PTCE (la charge) et l'effet positif qui en résulte spécifiquement (le produit).

La conquête de nouveaux marchés et le développement d'activités territorialisées ne servent que de manière limitée les SIAE et les membres en général, dans les PTCE investigués. Ils donnent davantage lieu à la création de structures.

La pérennité du modèle économique des SIAE membres de PTCE ne relève pas à proprement parlé d'une coopération naissante. C'est cependant un levier supplémentaire dont les résultats à moyen terme peuvent être plus décisifs comme cela peut être observé dans les expériences de coopération économique locale plus matures (Pôle de coopération sud Aquitaine, PTCE Idesol en Pays de Bray).

3. Les effets identifiés sur l'utilité sociale des SIAE

La viabilité des SIAE ne se mesure pas que sur leur capacité à générer des recettes d'activités. Le modèle économique de certaines d'entre elles est largement dépendant du soutien des pouvoirs publics, par nature et également par choix. A ce titre les ACI ont besoin d'asseoir leur légitimité auprès de leurs principaux pourvoyeurs de moyens : l'Etat et les collectivités locales. Les AI-EI et ETTI ont également à produire des résultats en matière d'utilité sociale qui légitiment leur conventionnement.

DES INTERACTIONS AUTOUR DE L'ACCOMPAGNEMENT À L'EMPLOI QUI RENFORCENT LA DÉMARCHE D'UTILITÉ SOCIALE

Des actions de coopération portées par certains PTCE sont élaborées pour apporter une plus value en matière d'emploi local. Ainsi, il a été identifié 4 apports majeurs des PTCE à l'effet emploi de ses SIAE.

| PLUS-VALUES PTCE | ILLUSTRATIONS DES PLUS-VALUES « EMPLOI » SUR DES PTCE DE L'ÉCHANTILLON | IMPACTS EMPLOI |
|--|--|--|
| Partenariats SIAE-employeurs | Resto Passerelle le PTCE a engagé un partenariat avec un employeur de la restauration collective intervenant à Paris (ASPP) grâce à la relation établie avec la collectivité locale. Cette relation a été appropriée par les chargés d'insertion socio-professionnelle de 6 ACI du PTCE. | 5 salariés en insertion de 3 ACI ont été recrutés en CDI début 2015 à la suite d'une période de mise en situation professionnelle au sein de l'ASPP. |
| Opportunités de placement sur des activités émergentes externes | CIS 52 l'implication forte de l'AI Tremplin 52 dans l'accompagnement à l'émergence de nouvelles activités permet d'anticiper le repérage et le positionnement de salariés en insertion issus de l'AI, l'ETTI ou d'une EI vers ces structures en création. | 8 salariés issus de 3 SIAE liées au PTCE ont bénéficié des 18 créations d'emploi (issues de 3 activités économiques hors IAE) créées en 2014 avec l'ingénierie territoriale du PTCE CIS 52. |
| Création d'emplois directs par le PTCE | Le Phares le travail collectif en ingénierie de projets au sein du Pôle amène l'élaboration de services ou d'activités territorialisées propices à l'accueil des salariés en fin de parcours d'insertion. C'est l'auto-crédation d'emplois par le PTCE. Le projet de « compostage de couches jetables » qui devrait voir le jour en 2015 s'inscrit dans cette dynamique. | (Projet en cours : impact en 2016) L'utilité de la création d'activité locale est d'abord pensée en fonction des types d'emplois qu'elle crée et les populations susceptibles d'y accéder. |
| Renforcer l'écosystème local pour générer les emplois | Idesol en Pays de Bray la prospective territoriale des secteurs et activités pourvoyeuses d'emplois sert directement le passage à l'action. Le PTCE ouvre des voies que ses membres s'attachent à concrétiser en activités économiques locales. Ainsi, l'émergence d'une pépinière d'artisans en 2015 constitue un outil supplémentaire pour accueillir des créateurs d'activités susceptibles de tester et rechercher des compétences parmi les salariés issus des SIAE (qui ont participé à l'émergence du pôle). | Impact emploi non mesuré Le défrichage progressif du secteur de l'éco-construction a généré un potentiel d'activités au sein de la Maison d'Economie Solidaire (structure porteuse du PTCE). Les effets « emplois » pour les bénéficiaires IAE, n'ont pas été valorisés. |

UNE AUTRE DIMENSION DE LA CONTRIBUTION À L'UTILITÉ SOCIALE DES SIAE : LA FORMATION

Il a été observé 2 effets majeurs de la dynamique PTCE sur l'enjeu de formation porté par les SIAE :

- une offre de formation directement mise en œuvre par des membres du PTCE au service des bénéficiaires de SIAE membres ;
- une ingénierie de formation rendue possible pour des SIAE par la coopération au sein du PTCE.

| TYPES D'EFFETS | ILLUSTRATIONS DES EFFETS FORMATION | IMPACTS SUR LES SIAE |
|---|--|---|
| Offre de formation d'un membre du PTCE | <p>CIS L'AI Tremplin 52 porte un programme de formation, « Form'AI », qui a été notamment mobilisé pour préparer certains de ses bénéficiaires au recrutement par une entreprise d'échafaudage (accompagnée par le PTCE)</p> | Des salariés de l'AI Tremplin 52 ont accédé aux 6 emplois pérennes pour lesquels ils étaient formés |
| | <p>Pôle de Coopération Sud Aquitaine L'organisme de formation PERF, cofondateur du PTCE, développe de l'accompagnement collectif pour sécuriser le démarrage de parcours des bénéficiaires IAE, par la remise à niveaux sur les compétences clés. L'action est articulée avec les 2 GEIQ du PTCE.</p> | <p>Non mesuré directement sur les 2 EI du PTCE.</p> <p>Action touchant les publics bénéficiaires de l'action des GEIQ (donc relevant de l'IAE au moins en partie).</p> |
| Ingénierie de formation | <p>Le Phares L'organisme de formation Procarist au sein du PTCE Le Phares est amené à travailler l'ingénierie de formation avec Halage et Etudes et Chantiers (porteurs d'ACI), alors qu'il n'est pas leur organisme de formation dédié.</p> | A l'issue de la formation en 2015, 100% des personnes formées sont sorties en emploi. |
| | <p>Resto Passerelle Une ingénierie de formation mutualisée pour les 9 ACI restauration sociale du PTCE en 2015 a permis de mobiliser la totalité des fonds auprès de l'OPCA commun (Uniformation) et renforcer l'offre aux bénéficiaires.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 105 salariés bénéficiaires en 2014. • Amélioration du niveau de formation de certains bénéficiaires facilitant directement leur accès à l'emploi en fin de parcours. |

Les structures porteuses de formation intégrées au PTCE ne sont pas nécessairement au service des SIAE membres.

Elles peuvent cependant offrir une ingénierie de proximité pour travailler à des réponses adaptées aux parcours des salariés en insertion ou un plan de formation inter-SIAE plus ambitieux.

CONCLUSION

Effet sur l'utilité sociale des SIAE

L'utilité sociale des SIAE est une composante forte de leur modèle économique : les subventions publiques sont octroyées en fonction de la pertinence des résultats en matière d'insertion professionnelle.

La mise en œuvre progressive de la réforme de l'IAE, indique que ces résultats pourraient avoir un effet direct sur les moyens alloués dans le cadre de la modularité des aides aux postes dès 2015.

Les résultats en matière d'utilité sociale des SIAE ont également des effets indirects sur la légitimité des SIAE à solliciter des postes d'insertion complémentaires, ou faire financer de nouveaux projets.

L'effet des PTCE sur l'utilité sociale des SIAE peut être mesuré. Il faut cependant que la coopération ait été considérée comme une plus-value par les SIAE impliquées pour en valoriser les fruits sur les publics bénéficiaires.

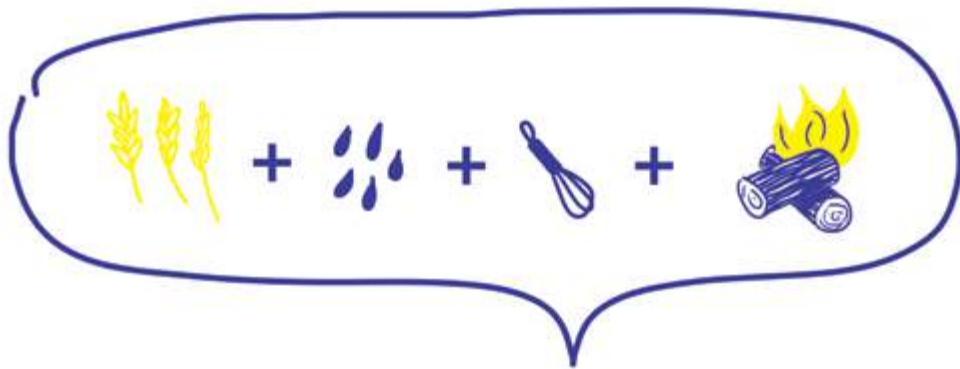
La coopération ouvre à d'autres formes d'utilité sociale pour les bénéficiaires de l'IAE.

Certains PTCE s'investissent sur les dimensions participatives de leurs interventions auprès de bénéficiaires habituels de SIAE (Coopaxis).

On ne recherche plus alors l'impact direct « emploi/formation » mais une « capacitation » (capacité à agir par soi même) qui facilite alors le pouvoir d'agir, « l'entreprendre », des bénéficiaires.

D'une manière générale, la prise en compte globale des besoins du territoire dans la démarche de certains PTCE (Idesol, Le Phares, Pôle de coopération Sud Aquitaine), rappelle que les SIAE jouent un rôle moteur de développement économique des territoires.

En participant activement à l'émergence de PTCE, elles mettent ainsi en œuvre l'ensemble de leur mission d'utilité sociale, au-delà de leur mission d'insertion socio-professionnelle prévue par leurs conventionnements spécifiques.



IV

PERSPECTIVES DE PÉRENNISATION DE PTCE QUI FONT FRUCTIFIER L'ENTREPRENEURIAT DE L'IAE

1. De l'utilité des différentes formes de rapprochement des SIAE et leurs besoins spécifiques en animation

MAINTENIR UNE DIVERSITÉ DES MODALITÉS ÉCONOMIQUES ENTRE SIAE

Collaborations souples pour effets limités sur le modèle des SIAE

Bien qu'elles ne soient pas toujours très lisibles, les collaborations plus ou formelles entre SIAE existent.

Les réseaux de SIAE font état d'un nombre limité d'expériences de coopération en Ile-de-France au-delà des quelques groupes identifiés.

Elles se traduisent principalement par :

- des collaborations plus ou moins durables sur l'accès collectif à des marchés ;
- la mutualisation de fonctions : accompagnement socio-professionnel, formation, prospection commerciale, achats groupés.

Ces collaborations soulèvent aussi un certain nombre de difficultés à surmonter dans le rapprochement des différentes SIAE, notamment dans le positionnement collectif sur des marchés :

- des approches tarifaires différentes sur des opérations similaires ;
- des moyens d'encadrement et d'accompagnement socio-professionnel différents selon les publics cibles des différentes SIAE.

Ces leviers économiques par le rapprochement de SIAE semblent souvent liés au travail d'animation territoriale des réseaux nationaux et régionaux de l'IAE (FNARS, COORACE, Chantier Ecole, Fédération des Entreprises d'Insertion, Humando, ARDIE), et de réseaux départementaux (exemple : Inser'eco en Seine Saint-Denis, Act'Essonne ...).

Ces collaborations n'engagent pas les SIAE dans une transformation forte de leur fonctionnement économique. Elles répondent plus à un besoin d'ajustement de l'activité courante qu'à une projection dans une évolution majeure de leur modèle économique.

Une autre ambition du rapprochement des SIAE : des PTCE et GES ne faisant pas double emploi

L'engagement d'une SIAE dans un GES et/ou un PTCE s'inscrit dans une volonté d'explorer de nouveaux leviers de développement ou de pérennisation de l'activité, en nouant des liens avec une diversité d'acteurs, IAE et hors IAE.

Cependant, les modalités économiques ne répondent pas aux mêmes enjeux.

- **Le GES naît d'une logique d'économie d'échelle d'acteurs de l'insertion** (en majorité). Il implique une construction minutieuse pour atteindre un groupe intégré réunissant une entité mère et ses entités filles.
- **Le PTCE porte des espaces/objets de coopération exploratoires** qui n'aboutissent pas nécessairement à constituer une échelle économique nouvelle unifiée avec des SIAE. Il tend vers l'ouverture d'échanges économiques pluriels qui revisitent les interactions entre économie classique et économie sociale et solidaire. Les SIAE engagées s'inscrivent dans une autre forme d'apport au territoire qui dépasse la mise en œuvre d'une activité conventionnée IAE en tant que telle.

Les PTCE et les GES ont en commun de concrétiser des mutualisations entre des SIAE, et des acteurs de l'ESS (non IAE). Les PTCE portent aussi, plus spécifiquement que les GES, des activités mutualisées avec des entreprises de l'économie classique.

Ces mutualisations qui influent sur l'économie des SIAE se concrétisent par des niveaux d'intégration très différents.

Dans un GES, une instance « tête de groupe » porte la globalité. Les structures intégrées poursuivent leur activité dans un cadre qu'elles définissent en partie (selon la gouvernance), et qui s'impose à elles. Il ne s'agit plus d'une coopération mais bien du regroupement de SIAE.

Dans un PTCE, la mutualisation est davantage multiforme : tantôt en construction et portée par l'équipe de coordination, tantôt sur des échanges plus ou moins formalisés entre les membres, pour aboutir à des fonctions mutualisées.

Les SIAE peuvent à la fois s'engager dans une intégration forte de leurs fonctions supports, dans une logique de groupe tout en participant à la mutualisation d'une démarche de recherche et développement au service de l'entrepreneuriat local (PTCE Idesol en Pays de Bray), dont les impacts économiques directs ne sont envisageables qu'à moyen terme.

La coopération ou le regroupement économique ne dénature pas la vocation des SIAE. Les travaux du réseau COORACE en cours¹⁰ montre que les PTCE comme les GES, s'investissent dans une logique de sécurisation des parcours :

- l'intégration des SIAE au sein des GES implique une cohérence dans l'inscription et la proposition d'une offre commune aux bénéficiaires des différents dispositifs IAE intégrés. Les GES s'appuient sur l'effet d'échelle pour investiguer les partenariats emploi-formation.
- les SIAE des PTCE se mobilisent dans des ingénieries de formation, de nouvelles articulations avec les entreprises locales pour la suite de parcours, voire la création directe d'activités pourvoyeuses d'emplois pérennes.

DES BESOINS EN ANIMATION/DÉVELOPPEMENT QUI SONT NÉCESSAIREMENT VARIABLES

Une animation pluridimensionnelle, mais stabilisée

Les rapprochements ponctuels ou sur des fonctions supports (à la marge) entre SIAE nécessitent des moyens relativement limités au-delà d'une étude de faisabilité ou un accompagnement en conseil. La mise en œuvre de collaboration se fait généralement à moyens constants.

Un groupe ou une coopération relativement pérenne mobilise nécessairement des moyens permanents pour en assurer l'animation et le développement. Selon la maturité des projets de coopération et de regroupement, les besoins en ressources humaines et en capitaux sont sensiblement différents.

L'optimisation économique recherchée dans un GES, tend à définir les conditions d'animation du groupe à partir des moyens consolidés dont il dispose. En fonction des missions qui lui sont dévolues, ce sont les moyens des structures regroupées qui participent logiquement à la prise en charge de la coordination portée par l'entité « mère ».

Les besoins en animation/développement du GES sont relatifs à sa taille et sa propension à étoffer ses fonctions de base (et trouver les financements qui s'imposent).

L'animation de la coopération portée par les PTCE ne repose pas sur les moyens financiers mobilisés par chacun des membres, et n'est pas proportionnelle au nombre d'acteurs impliqués, a priori.

Dans son analyse des besoins en financements des PTCE de la communauté apprenante Renouveau Productif, le réseau COORACE met en exergue 4 missions de la fonction d'animation d'un PTCE¹¹ :

- l'animation territoriale
- la recherche et développement
- l'ingénierie de projets
- la communication

Ces missions mobilisent à des degrés divers les équipes en charge d'assurer l'animation et le développement selon le projet économique et social du PTCE. Au regard des 3 dynamiques dominantes observées au sein des 8 PTCE intégrant la dimension IAE, des moyens spécifiques sont déployés pour l'animation/recherche et développement.

| Dynamiques PTCE intégrant l'IAE | Missions stratégiques de la fonction animation | Principaux moyens spécifiques à déployer par l'animation |
|---------------------------------------|---|--|
| ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE | <ul style="list-style-type: none"> • Mener une analyse approfondie des enjeux économiques territoriaux, tout en expérimentant des actions au service de l'économie locale. (R&D + animation territoriale) • Soutien à l'émergence d'entreprises et accompagnement à leur développement (Ingénierie de projet + communication) | <ul style="list-style-type: none"> • Animateur/trice pour mobiliser les parties prenantes et faire fructifier les interactions (diagnostic stratégique et actions) + financement d'expertises externes (ingénieurs, chercheurs, consultants, juristes/fiscalistes...) • Animateur/trice pour coordonner la conception des projets d'activités (en coopération) + capitaux/financements à lever pour création d'activités |
| DÉVELOPPEMENT POUR LES MEMBRES | <ul style="list-style-type: none"> • Prospective territoriale adossée aux activités existantes et axes de développement envisagés (R&D + animation territoriale + communication) • Actions partenariales, création d'activités et accompagnement à leur développement (Ingénierie de projet + animation territoriale) | <ul style="list-style-type: none"> • Animateur/trice investigue les segments de marchés et les complémentarités/mutualisations pertinentes ; s'assure de l'implication cohérente des acteurs économiques locaux. • Animateur/trice décline des actions partagées et activités (en coopération) à partir de l'étude de leur faisabilité. + capitaux/financements à lever pour ingénierie complémentaire et création concrète d'activités (locaux, matériels...) |
| MUTUALISATIONS INTERNES | <ul style="list-style-type: none"> • Ingénierie d'actions mutualisées expérimentales (formation, ...) (Ingénierie de projet + animation territoriale + communication) | <ul style="list-style-type: none"> • Animateur/trice élabore et porte éventuellement des mutualisations naissantes + recherche de financements ou moyens RH mis à disposition • Animateur/trice formalise les conditions de pérennité dans un mode de gouvernance adapté (avec les membres et partenaires) + levée des financements le cas échéant pour pérenniser certaines fonctions mutualisées. |

Cette approche non exhaustive des missions spécifiques qui déclinent l'animation des PTCE de l'échantillon indique un processus similaire aux démarches de développement local.

Les moyens déployés le sont au service d'un groupe, « d'une communauté » économique, pour des résultats qui visent des effets bénéfiques sur l'éco-système dans lequel elle s'insère.

Mise à part les actions mutualisées qui ont un effet direct sur l'économie des membres, il apparaît donc délicat de faire reposer financièrement cette démarche sur les acteurs économiques et activités qui y contribuent déjà par leur mobilisation de compétences et moyens matériels le cas échéant.

L'intensité réelle de l'animation se concrétise dans des proportions différentes selon les PTCE. Il n'y a pas de logique de développement exponentiel de celle-ci dans les PTCE de l'échantillon. La stratégie proposée à 3 ans anticipe plus ou moins une baisse des subventions à lui consacrer.

CONCLUSION

Les formes de rapprochement des SIAE et leurs besoins spécifiques

Miser sur l'apprentissage de la collaboration pour envisager coopération et regroupement

La pérennité des SIAE ne repose pas nécessairement sur des coopérations formelles et pérennes à tout prix. Les acteurs travaillent collectivement au sein de leurs réseaux et avec les collectivités locales partenaires pour mener des rapprochements à géométrie variable, sans qu'une structuration forte soit nécessaire. Cependant, les évolutions de l'environnement économique incitent à explorer des formes de mutualisation pour prévenir les fragilités identifiées dans le cadre de la réforme de l'IAE, ou la nécessité d'accéder à des marchés par une offre groupée et qualitative (clauses). La volonté d'influencer davantage l'économie locale par les formes d'entrepreneuriat de l'ESS guide également la volonté de rapprochements plus structurants.

Distinguer les GES et PTCE par l'engagement et la stratégie de développement

GES et PTCE offrent des perspectives d'ouverture vers un mode de collaboration qui tend à sortir les SIAE d'un certain enfermement dans leurs activités conventionnées. Mais ils reposent avant tout sur une construction collective volontaire.

Le fonctionnement économique des GES et PTCE n'appelle pas le même niveau d'engagement et d'intégration des SIAE :

- le GES privilégie une démarche de filialisation (ou sectorisation) au sein d'une même entité, ce qui implique une mutualisation forte des moyens des SIAE au sein de l'entité « mère » ;
- le PTCE requiert une mobilisation de ressources humaines des SIAE, et de moyens financiers dans une moindre mesure, pour donner corps aux objets de coopération auxquels elles participent. Elles se lient à d'autres acteurs économiques par une charte ou l'adhésion à une structure. Leur gouvernance n'est pas modifiée par l'entité qui porte la coopération.

Une animation dédiée, dont l'économie doit être en phase avec son objet

Si le PTCE est une ouverture pour sortir davantage de « l'entre soi », il ne réunit pas les leviers financiers construits par l'intégration des GES pour assurer l'animation et le développement du projet économique et social qu'il porte.

Si l'élaboration et la structuration des GES requièrent ponctuellement des subventions, leur pérennité s'appuie sur l'économie intégrée des SIAE (consolidation des ressources). La démarche d'expérimentation et d'innovation sociale attribuée largement aux PTCE nécessite majoritairement à ce jour des moyens financiers externes à ceux des acteurs IAE partie prenante. Si l'animation d'un PTCE semble s'orienter dans une configuration mesurée (2 ETP maximum en moyenne), son autofinancement par les parties prenantes n'apparaît pas être une perspective adéquate à sa pérennisation.

2. Leviers de pérennisation des PTCE

Le constat est partagé par l'échantillon des PTCE comme la plupart des chercheurs et professionnels du champ de l'ESS : la politique publique de soutien aux PTCE offre une visibilité, une caisse de résonance pour des innovations sociales ancrées dans les territoires qui les portent.

Il reste que les leviers attendus pour amplifier et pérenniser l'animation/recherche et développement ne s'activent pas automatiquement.

Il est proposé d'identifier des modalités favorables à la pérennisation des PTCE sans en dénaturer la vocation : *mettre en œuvre une stratégie commune et durable de coopération au service de projets économiques innovants pour le développement local*¹².

PERSPECTIVES DE FINANCEMENT DANS LE PROLONGEMENT DES POLITIQUES PUBLIQUES D'INNOVATION SOCIALE ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

L'octroi de financements dédiés à l'expérimentation des PTCE portés par l'Etat, la Caisse des Dépôts et les collectivités investies dans l'ESS n'indique pas quelles seront les modalités du soutien public à l'issue de la phase d'impulsion.

L'étude publiée par le RTES en 2014¹³ mentionnait « 2 millions d'euros mobilisés par les collectivités pour 42 projets entre 2011 et 2012. En moyenne sur chaque projet, 2 collectivités sont impliquées à hauteur de 25 000 € chacune ».

Ce soutien aux PTCE avant l'intervention de l'Etat dans le cadre de l'appel à projet interministériel (premiers lauréats en 2014) indique une démarche des collectivités engagée depuis plusieurs années pour favoriser la coopération économique à partir des acteurs de l'ESS.

Il convient alors de montrer en quoi le soutien des pouvoirs publics aux PTCE est légitime dans la durée et quelles peuvent en être les modalités.

Un soutien public légitime dans le cadre d'une animation externalisée du développement économique des territoires

A l'instar des services de développement économique des collectivités locales et des agences régionales de développement, **les PTCE, et notamment ceux intégrant des SIAE, produisent les effets directs attendus des pouvoirs publics sur l'économie d'un territoire :**

- ils créent de l'activité économique territorialisée non délocalisable sous de multiples formes;
- ils pensent et pratiquent la formation dans un cercle vertueux articulant : besoins des entreprises/perspectives d'emplois/accès aux populations locales ;
- ils décloisonnent les échanges commerciaux entre économie dite classique et économie solidaire ;
- ils réinvestissent les capitaux humains et financiers localement ;
- ils portent une prospective de l'économie locale, parfois adossée à la recherche.

Les coopérations les plus matures observées (PTCE Idesol en Pays de Bray, Pôle de coopération Sud Aquitaine) participent effectivement à l'attractivité économique et sociale de leurs territoires. Les analyses de nombreux travaux récents et en cours convergent sur le constat que les PTCE renforcent l'économie d'un territoire dans un contexte économique global incertain. Ils remplissent à ce titre une mission d'intérêt général qui n'est pas moins légitime que celles des acteurs institutionnels mobilisés pour le développement local.

¹² in Communiqué de presse interministériel : Lancement du 2nd appel projet national des PTCE ; 21/04/2014

¹³ Atelier Coopératif, Labo de l'ESS, RTES : Le rôle des collectivités locales dans les dynamiques des PTCE. Présentation des premières analyses (19 décembre 2013)

Par conséquent, **le soutien pérenne à cette cellule d'animation du développement économique à géométrie variable repose sur des choix dans :**

- **le déploiement des moyens internes et externes** conséquents dédiés à l'attractivité économique des territoires et au développement de filières stratégiques ;
- **la capacité à soutenir une organisation économique dont le projet n'est pas défini et gouverné**, mais accompagné par les collectivités.

Au sein de l'échantillon, l'emblématique Pôle de coopération sud Aquitaine, née d'un Comité de Bassin d'Emploi est le prolongement direct d'une animation économique locale externalisée des collectivités vers une coopération plurielle.

Des moyens mesurés à identifier dans l'éventail des sources de financement et le travail de mise en cohérence à l'œuvre.

La mobilisation de fonds publics pour le soutien aux regroupements et coopérations économiques apparaît relativement pérenne.

Même si les formes et les terminologies de ces pôles évoluent, elles participent à un appui durable à la structuration d'acteurs économiques dans une logique de territorialisation.

LES POLITIQUES DE SOUTIEN AUX REGROUPEMENTS TERRITORIALISÉS D'ENTREPRISES, AUTRES QUE LES PTCE. Quelques repères...

- **La politique de soutien aux pôles de compétitivités a mobilisé 4,3 milliards d'euros de fonds publics de 2005 à 2011 pour financer 5 750 projets de R&D dont 75% de projets dits collaboratifs (partenariat public, privé). De 570 et 770 millions d'euros ont été alloués par an aux projets des pôles de compétitivité entre 2008 et 2011, avec une baisse constante des moyens au fil des années¹⁴.**
- **La politique de soutien aux grappes d'entreprises engagée en 2009 a mobilisé environ 25,5 millions d'euros pour 184 grappes sur 4 ans¹⁵.**

L'étude récente sur la politique des grappes d'entreprises indique qu'il existe une forme de complémentarité avec les pôles de compétitivité qui se traduit par « un positionnement territorial et technologique différent »¹⁶.

La restitution des travaux récents sur les PTCE¹⁷, et notamment l'étude menée par Laurent FRAISSE¹⁸, caractérise bien les éléments de distinction des PTCE dans le paysage des regroupements économiques appuyés par une politique publique : morphologie, gouvernance, fonctionnement économique (...). Il y a davantage de probabilité que les PTCE, grappes d'entreprises et pôles de compétitivité génèrent des collaborations qu'une superposition en matière de développement économique du territoire.

Les analyses de PTCE recoupant partiellement l'échantillon de notre étude indiquent **un budget dédié à la mission d'animation de l'ordre de 35 000 à 200 000 €¹⁹**. L'étude pour le RTES avait déjà établi un profil médian à 152 000 € dont 32% autofinancé (soit 100 000 € de subventions à réunir). Le présent travail sur des PTCE intégrant l'IAE indique **un besoin de financement des ressources humaines dédiées à l'animation/recherche et développement de 41 000 à 95 000 €**.

¹⁴ Erdyn, Technopolis, Bearing Point : Etude portant sur les Pôles de Compétitivité. Rapport global. Juin 2012.

¹⁵ Erdyn, Technopolis : Evaluation de la politique des grappes d'entreprises. CGET. Avril 2015

¹⁶ Ibid.

¹⁷ voir Le Labo de l'ESS : Les PTCE : vers une nouvelle forme de dynamique territoriale. Compte rendu du séminaire du 29/06/2015.

¹⁸ Laurent FRAISSE : Caractériser les PTCE. Premiers résultats. Le Labo de l'ESS, CRIDA. Septembre 2015.

¹⁹ Ibid.

Dans l'état actuel des projets et des perspectives d'évolutions annoncées, **les PTCE semblent se trouver globalement dans un besoin de financement (en valeur) des pouvoirs publics inférieur à celui des pôles de compétitivité et des grappes d'entreprises** au regard :

- du nombre d'ETP consacrés à l'animation/recherche et développement : 2 ETP en moyenne pour les PTCE (4,8 ETP en moyenne sur les grappes d'entreprise (2015), 11 ETP pour les pôles de compétitivité (2011) ;
- du montant des subventions permettant l'équilibre de l'instance d'animation : 100 000 € en moyenne pour les PTCE (estimation à partir des données des rapports 339 363 € en moyenne pour les grappes d'entreprises et de 780 000 € en moyenne basse pour les Pôles de compétitivité)

La mention de ces données ne vise pas à apprécier la pertinence ou l'efficacité du déploiement des aides aux différentes formes de regroupement. Le nombre d'acteurs économiques investis, l'intensité du besoin d'animation et tout simplement les effets recherchés ne sont pas similaires. Il est cependant utile de remarquer que les PTCE ne sont pas une forme de coopération économique mobilisant des moyens exceptionnels au regard de l'existant.

Les pistes de financements publics pouvant être mobilisés pour soutenir à la fois l'animation/recherche et développement des PTCE, mais aussi certains des projets d'envergure qu'ils génèrent (création d'activités, d'équipements mutualisés...) sont multiples.

Outre les financements dédiés au développement économique des territoires et aux projets relevant spécifiquement de l'Economie Sociale et Solidaire dans les Régions, Départements, Intercommunalités et Communes, des financements de l'Etat mobilisables dans la durée existent.

Illustration de financements de l'Etat mobilisables pour l'animation et le développement des PTCE

| Service/entité | OBJECTIFS DES FINANCEMENTS | MOYENS MOBILISABLES |
|---|---|--|
| Etat - Commissariat Général à l'Egalité des Territoires (CGET) | Restaurer la compétitivité de l'économie et de l'emploi ; <ul style="list-style-type: none"> • poursuivre la transition énergétique et écologique et la gestion durable des ressources naturelles ; • promouvoir l'égalité des territoires et l'égalité des chances, | Montant total : 27 milliards d'euros (via 3 Fonds européens) |
| Etat - Commissariat Général à l'investissement | Programmes d'investissements d'avenir : prêts et garanties bancaires | Variables selon AAP : <ul style="list-style-type: none"> • Subventions à hauteur de 50% (projet à 2 M€ minimum) • Contrat d'apports, prêts... |
| Etat - Ministère du travail et de l'emploi via DIRECCTE | Subventions pour le développement de l'IAE <ul style="list-style-type: none"> • Etude de faisabilité • Impulsion d'une mission de coopération/regroupement • Investissement | Fonds Départemental d'Insertion (FDI) : Subventions ponctuelles (en moy. de 10 à 50 000 € selon les territoires) |

LES PISTES DE SOUTIEN AUX INVESTISSEMENTS ET À LA TRÉSORERIE DES PTCE INTÉGRANT L'IAE

Si les SIAE sont en capacité de participer à l'émergence de nouvelles activités et projets par les marges de manœuvre qu'elles dégagent, elles ne sont pas des pourvoyeurs de fonds pérennes pour les besoins de trésorerie ou l'investissement généré par l'action des PTCE.

Le mécénat et les financements participatifs majoritairement actifs sur des projets d'investissement

Si le **mécénat de Fondations privées** est peu identifiable sur l'échantillon, il est **une réalité importante pour le financement d'activités inscrites dans l'ESS**. Le soutien courant aux investissements matériels n'empêche pas la mobilisation de moyens pour l'ingénierie nécessaire à leur élaboration. L'événementiel est également soutenu.

Plusieurs acteurs IAE et de l'ESS en général bénéficient régulièrement d'aides de Fondations pour mener à terme des nouvelles activités ou assurer le développement de celles qui existent.

L'enjeu d'un soutien aux PTCE relève alors de :

- la définition du porteur de projet (l'entité porteuse du PTCE ou un membre) ;
- la nature du projet soutenu : une activité d'utilité sociale, une ingénierie au service d'acteurs de l'utilité sociale...

Cependant, **un soutien récurrent à la démarche d'animation territoriale des PTCE par les Fondations privées semble à ce jour peu probable dans le cadre du don**. Si les fondations sont reconnues comme une modalité d'intervention privilégiée de l'entrepreneuriat social, le soutien aux systèmes d'acteurs de l'ESS n'a pas été identifié comme un axe ciblé par la plupart des mécènes privés. La mobilisation de fonds pour les PTCE ne paraît pouvoir s'inscrire que dans les aides à des projets d'investissements.

Les financements participatifs (ou crowdfunding) sont repérés comme un axe de financement concret par un certain nombre de PTCE.

L'expérience emblématique de la Coopérative Les Fermes de Figeac (PTCE en structuration dans Le Lot) a montré que la mobilisation du don des particuliers est un véritable levier pour des investissements territorialisés : 2,5 millions d'euros ont ainsi été levés pour un projet porté par une coopérative agricole investie dans le développement durable de son territoire.

Cet enjeu fondamental d'associer la population locale aux réalisations économiques et sociales devient un axe de certains PTCE qui sont directement investis dans le service aux populations.

Cependant, les premières expériences montrent que la démarche va au-delà de collecter l'investissement nécessaire au démarrage d'une activité nouvelle. Il s'agit d'imaginer un véritable outil de financement de proximité.

LE PÔLE DE COOPÉRATION SUD AQUITAINE a réuni une société d'investissement solidaire membre du PTCE (Herrikoa), une association assurant le développement d'une monnaie locale (Euskal Moneta) et une banque locale (la Caisse Solidaire) pour créer un outil de collecte de l'épargne locale destiné aux associations et entreprises du territoire. L'outil est opérationnel depuis novembre 2014. Il s'appuie sur l'articulation de ces 4 acteurs pour générer un cercle vertueux d'investissement de la société civile locale pour les activités qui s'y développent.

A ce jour, le développement du crowdfunding au sein des PTCE n'est pas envisagé pour financer directement la cellule d'animation/recherche et développement du Pôle.

Fonds territoriaux et fonds de dotation

Si l'article 68 de la loi ESS prévoit la création de fonds territoriaux de développement associatif, des solutions opérationnelles existent déjà. Ainsi un PTCE sous forme associative peut créer un fonds de dotation, alimenté par les membres, dédié à financer des projets d'intérêt général.

Un fonds de dotation peut également être abondé par des particuliers dans le cadre de dons déductibles d'impôts.

L'outil peut avoir un intérêt pour certains projets communs initiés par les PTCE. Il n'offre pas de plus-value majeure au financement d'une animation territoriale pérenne, sauf à considérer une forte capacité du fonds de dotation à collecter des dons des particuliers et à réunir davantage de contributeurs que le cercle des membres du PTCE.

Le véritable enjeu de fonds mutualisés pour les PTCE serait de constituer une **solution efficace et non coûteuse de relai de trésorerie.** Cet outil destiné à renforcer le fonds de roulement du PTCE, en tant qu'entité, aurait également un intérêt pour les membres rencontrant des difficultés passagères.

Il reste que l'hybridation économique qui caractérise les PTCE appelle un travail d'ingénierie spécifique sur les outils de collecte de fonds ciblant le secteur privé non lucratif. Les applications locales de la doctrine fiscale peuvent entraîner une approche restrictive du caractère de non lucrativité, au regard de la nature réelle de l'activité du PTCE et de ses membres. Ce qui peut entraîner des difficultés à réunir et utiliser en commun des fonds d'organisations économiques n'ayant pas le même régime fiscal.

Par ailleurs, la problématique d'un fonds de trésorerie pose la question des prescriptions de la réglementation du secteur bancaire. Les PTCE ne pouvant s'improviser opérateur de crédit par la gestion de fonds mutualisés.

Les Investissements à Impact Social

Le Comité Français sur l'IIS sur l'Investissement à Impact Social définit ce dernier comme « *un investissement qui allie explicitement retour social et retour financier sur investissement*²⁰ ».

Le contenu du Rapport édité en septembre 2014 offre une approche exhaustive de la multiplicité des sources et modalités de financements des entreprises sociales, dont les SIAE.

Les 21 propositions du Comité Français sur l'IIS ouvrent des perspectives de financement particulièrement novatrices par des solutions permettant le rapprochement entre des investisseurs à impact social et des entreprises sociales.

Nous nous sommes interrogés sur la place des PTCE dans ce paysage du financement à impact social.

Il semble qu'un PTCE puisse assurer un rôle d'incubation et d'accélération dans le cadre de la proposition 4 du Comité pour le « renforcement de l'offre d'accompagnement des entrepreneurs sociaux « à potentiel » en phase de premier développement ou de changement d'échelle »²¹. Cela n'en fait pas pour autant un acteur finançable par des investisseurs à impact social, sauf peut-être pour la rémunération de son rôle d'accompagnant d'entreprises sociales objet d'IIS.

²⁰ Comité Français sur l'Investissement à Impact Social : Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social ? Innover financièrement pour innover socialement. Rapport. Septembre 2014.

²¹ Ibid.

Si les projets d'entreprises sociales portées par les PTCE, quels qu'en soient la forme, sont susceptibles d'être financées par des IIS, il reste que l'entité porteuse d'une coopération a des besoins de financement propres pour une activité difficile à identifier pour des investisseurs à impact social. En effet, la fonction d'animation territoriale/recherche et développement semble difficilement caractériser la réponse directe à « un besoin social » sur lequel la mesure d'impact et donc l'investissement vont se construire habituellement.

Dès lors, **le principal enjeu de l'IIS pour les PTCE, semble être la reconnaissance de son rôle complexe de « mailleur d'entrepreneuriats » ancrés aux besoins multiples d'un territoire** par une mécanique financière précise qui se doit de définir un risque et un rendement.

Il en découle une question centrale quant à la perspective de développement des PTCE par les produits financiers à impact social tels que les Social Impact Bonds (SIB) : la définition des critères de mesure des résultats.

L'investigation menée par l'Institut Godin sur 23 études de cas de SIB²³ dans le monde relève que ces titres à impact social sont « *une nouvelle modalité de financement des politiques publiques dans le cadre de certaines actions sociales.* »

Les auteurs sensibilisent à « *ces mécanismes reposant sur le paiement aux résultats qui introduisent de nouvelles relations partenariales avec les prestataires de service généralement inscrits dans le tiers secteur.* »

La logique d'un financement adossé aux « coûts évités » à la collectivité est-elle en phase avec la mission de coopération territoriale d'un PTCE ?

Si les SIAE et les acteurs de l'ESS peuvent aisément faire l'objet de mesure de résultats d'une politique publique classique, comment la contribution plus ou moins directe des PTCE à une diversité de résultats peut-elle être identifiée, et être rémunératrice dans le cadre d'un titre à impact social (SIB) ?

Finalement la problématique soulevée par l'Institut Godin s'applique particulièrement bien aux enjeux de financement des PTCE : (...) « *la contradiction apparente entre le paiement aux résultats et l'aspiration à expérimenter de nouvelles modalités de politiques publiques.* »

Autrement dit, la démarche d'expérimentation portée par les PTCE, dont les résultats ne sont pas complètement définis par nature, semble rencontrer un obstacle majeur dans un mode de financement en devenir pour le développement de l'ESS (les SIB).

EXTRAIT DU RAPPORT « COMMENT ET POURQUOI FAVORISER DES INVESTISSEMENTS À IMPACT SOCIAL »: OFFRE ET BESOINS DE FINANCEMENT DES ENTREPRISES À IMPACT SOCIAL (P65)

La capacité des investisseurs à répondre aux besoins (des entreprises sociales, NDLR), est par ailleurs liée à leur propre modèle économique et au type d'impact social qu'ils recherchent(eux-mêmes dépendant des attentes de leurs apporteurs de fonds : quel rendement financier recherché, quelle appétence pour le risque, quelle demande sur le « reporting » d'impact, quelle liquidité à assurer sur les sommes confiées), qui détermineront :

- **le type d'investissement réalisé (fonds propres, quasi-fonds propres, prêt...)**
- **le type de cibles susceptible d'être atteint par l'investisseur (en fonction du stade de vie de l'entreprise, d'une part, et de son modèle socio-économique, d'autre part)**
- **mais aussi le type d'accompagnement prodigué par l'investisseur à l'entreprise (un capital-investisseur, par exemple, s'impliquera généralement beaucoup plus profondément dans l'accompagnement stratégique d'une entreprise, qu'un prêteur – qui par contre aura un nombre nettement plus élevé de clients).**

LES CONTRIBUTIONS DES « ENTREPRISES » : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Les entreprises dites classiques, c'est-à-dire ne relevant pas des critères de la loi ESS, sont investies dans les PTCE.

Elles sont principalement des Très Petites Entreprises (TPE) et Petites et Moyennes Entreprises (PME). Lorsqu'elles sont directement créées par les PTCE, elles ont très souvent un statut ou un objet qui les inscrit dans l'économie sociale et solidaire. Ces entreprises apportent généralement une contribution économique aux membres du PTCE plus qu'à l'entité porteuse en tant que telle : en réalisant des échanges économiques avantageux (marges réduites), voire en investissant des moyens humains, matériels et financiers pour de nouvelles activités initiées par les PTCE.

La recherche d'un autofinancement plus conséquent pour asseoir le modèle économique de l'entité PTCE peut-il être envisagé par davantage de financement issu de ces entreprises ?

A ce jour, 3 modalités de financement direct du PTCE par les entreprises sont partiellement activées ou envisagées :

- **Une cotisation marquant l'engagement** dans le PTCE qui peut être variable selon le volume en chiffre d'affaires ou le résultat net des entreprises concernées. Cette modalité est active sous forme de cotisation fixe symbolique et représente au plus 10% du budget annuel d'un PTCE. Elle a un impact marginal sur l'économie de la plupart des PTCE (de l'échantillon) qui la pratiquent.
- **Un apport en capital à la structure porteuse du PTCE** (sous forme de société commerciale). Cette modalité est envisageable dans les SCIC. Elle s'est avérée représenter une somme conséquente au sein du PTCE Idesol en Pays de Bray, avec la nuance que la grande majorité des contributeurs sont des acteurs de l'ESS (entreprises, associations) et non les entreprises du secteur concurrentiel classique. Un apport en capital à hauteur du besoin d'autofinancement du PTCE ne paraît pas être une piste de pérennisation majeure dans la configuration des PTCE rencontrés.
- **Une participation calculée sur un avantage économique direct apporté par le PTCE à l'entreprise dite classique** : la logique d'un pourcentage d'affaire attribué au PTCE lorsque celui-ci a été décisif dans l'apport d'un marché est une modalité évoquée mais qui n'a pas encore été concrètement formalisée (sur l'échantillon). Elle requiert une fiscalisation de la structure porteuse du PTCE qui perçoit une commission sur l'apport d'une affaire. Un tiers des PTCE de l'échantillon l'envisagent comme une modalité d'autofinancement pérenne, sans considérer que cette contribution pourra remplacer totalement les subventions actuelles.

Au regard des perspectives annoncées sur l'échantillon, **un report des subventions dédiées à la coopération** sur un financement des entreprises classiques (et ESS) impliquées dans les PTCE n'apparaît comme une piste probable de pérennisation.

Le recul disponible sur les pôles de compétitivité et les grappes d'entreprises confirme la difficulté à opérer cette bascule tant attendue des subventions publiques vers les fonds des entreprises privées. L'autofinancement n'atteint que rarement les 50% dans les grappes et était mesuré à 30% dans les pôles de compétitivité en 2012, alors que ces formes de regroupements réunissent des acteurs économiques plus nombreux et détenteurs d'un volume de ressources très probablement plus important que celui des PTCE.

La perspective de contributions significatives des acteurs de l'économie classique aux PTCE semble reposer sur le déploiement des moyens conséquents des grandes entreprises. Celui-ci se concrétise principalement par les Fondations privées dans le cadre du mécénat ou les prêts et garanties bancaires portés par des organismes intermédiaires (France Active).

Il n'a pas été identifié d'investissement financier conséquent direct d'une grande entreprise au sein d'un PTCE de l'échantillon à ce jour.

En revanche, les Fondations d'entreprise sont en capacité de s'investir effectivement sur des projets phare de PTCE intégrant l'IAE, comme c'est le cas à Grenoble : la Fondation Schneider Electric est partenaire du GES Ulisse (PTCE en structuration) dans le cadre d'une structure d'insertion créée pour lutter contre la précarité énergétique (SOLENI).

Cependant, comme cela a été évoqué précédemment, l'animation économique du territoire dans une dynamique ESS est encore en attente d'une modalité lisible d'investissement des Fondations d'entreprise. D'autant que le mécénat d'entreprise ne se fait pas dans n'importe quelles conditions fiscales. Les contraintes en la matière sont identifiées. Elles pèsent sur le soutien direct à l'entrepreneuriat social et, a fortiori, à la coopération économique territoriale.

DES LEVIERS FISCAUX À CONSTRUIRE

Au-delà d'une réalité fiscale complexe liée à l'hybridation économique des PTCE, plusieurs problématiques sont soulevées par les analystes spécialisés du secteur. Nous en retenons 2 majeures qui pourraient constituer une ouverture sur le modèle économique des PTCE.

La mobilisation du mécénat des Fondations d'entreprise limitée dans le champ de l'action économique à vocation sociale

Les dons des Fondations aux associations à but non lucratif sont aujourd'hui contraints par une interprétation restrictive de certains services fiscaux quant à l'activité d'acteurs associatifs à but non lucratif réalisant une activité économique. La qualification d'activité lucrative qui touche des entrepreneurs sociaux, et par extension, leur regroupement en association loi 1901, empêche l'application de la déduction fiscale de 60% du don (dans la limite de 5‰ du chiffre d'affaires annuel) consentie aux entreprises mécènes. Autrement dit le mécène n'a plus d'incitation fiscale à donner. Il retrouverait finalement un rôle classique d'investisseur en capital, qui n'offre pas la même posture que la démarche philanthropique dans le champ de l'ESS.

Il y a donc un enjeu à ce que les dons aux PTCE, portés par des associations à but non lucratif, puissent être éligibles aux réductions d'impôts, à l'instar des « organismes agréés sans but lucratif dont l'objet exclusif est de verser des aides financières aux PME (investissement, accompagnement, aide à la création ou la reprise d'entreprise, financement du besoin en fonds de roulement, prêt d'honneur sans garantie et sans intérêts...)»²⁴ »

Pour ce faire, l'animation d'une coopération économique territoriale positionnée résolument dans l'ESS doit pouvoir être considérée comme relevant de l'intérêt général, par l'administration fiscale en particulier.

EXTRAIT DE LA PROPOSITION 14 DU RAPPORT DU COMITÉ CONSULTATIF

Le contexte de l'intérêt général en France pose un cadre précis à l'univers des possibles dans l'utilisation des ressources philanthropiques. La période récente a vu de nombreux débats autour de la définition du concept d'intérêt général, les acteurs du secteur notent que sur de nouveaux modèles, des approches hybrides associations/entreprises, la difficulté d'appréhension de leur service de l'intérêt général par la puissance publique – et en particulier l'administration fiscale - est manifeste. Culturellement, les organes de gouvernance, comme de tutelle et de contrôle sont conduits par une lecture stricte des textes, au risque de priver le secteur d'un financeur clé.

Un certain nombre de Fondations d'Entreprises, dont la Fondation de France et la Fondation Agir Pour l'Emploi (FAPE) travaillent cette problématique avec les pouvoirs publics pour lever un frein manifeste à l'engagement des Fondations auprès des entrepreneurs sociaux.

²⁴ Extrait du site service-public.fr : Mécénat d'entreprises et dons aux associations. Mis à jour le 21 mai 2015

Un secteur privé non lucratif qui a besoin d'une approche fiscale plus en phase avec ses réalités multiples

La mission parlementaire auprès du Premier ministre en charge de l'impact du Crédit Impôt Compétitivité Emploi (CICE) sur la fiscalité du secteur non lucratif constate des désavantages fiscaux qui touchent les associations à but non lucratif, au regard de cette mesure fiscale récente bénéficiant au secteur lucratif.

EXTRAIT DU RAPPORT DE MISSION PARLEMENTAIRE

Le CICE est attribué à toutes les structures soumises aux impôts commerciaux dont certaines exercent dans des secteurs où les structures non lucratives sont majoritaires. Ainsi l'amélioration de la compétitivité de ces entreprises ne peut que s'exercer envers les structures non lucratives. (..)

Dans les secteurs les plus importants (activités sanitaires et sociales, garde d'enfants...), la mission constate que le secteur privé non lucratif et le secteur lucratif ont jusqu'à présent cohabité de manière à absorber la croissance particulièrement dynamique de ces activités.

La mise en œuvre du CICE avantage les structures privées lucratives et peut en termes de développement faire courir le risque que ce secteur se développe avec une part trop importante, d'une part en fragilisant les structures non lucratives en fonction actuellement et d'autre part en monopolisant la croissance²⁵.

Le rapport relève également les problématiques posées pour l'application d'une doctrine unique à un secteur qui remplit une mission d'utilité sociale : l'insertion par l'activité économique.

EXTRAIT DU RAPPORT DE MISSION PARLEMENTAIRE

Si la mission a choisi d'examiner la fiscalité de ce secteur c'est qu'il présente une variété de situations qui apparaît comme incompréhensible. En effet le lien n'est pas établi entre la forme juridique et la lucrativité de ces structures. Ainsi des structures ayant une forme juridique lucrative peuvent ne pas être fiscalisées aux impôts commerciaux. A l'inverse une structure ayant une forme juridique non lucrative peut l'être. Il est également noté une hausse du taux de fiscalisation des structures conventionnées.

Les PTCE sont directement concernés par les conséquences liées à l'appréciation fiscale de leurs activités. Ils s'inscrivent dans une dynamique d'intérêt général au service d'un territoire, en favorisant des articulations avec des acteurs impliqués respectivement, voire simultanément, dans le champ lucratif et non lucratif. Dans les faits, la notion d'intérêt général, telle qu'elle est définie aux articles 200 et 238 bis du Code Général des Impôts, donne lieu à des applications fiscales plurielles selon les considérations locales.

La structuration économique des PTCE implique une approche fiscale qui ne soit pas en contradiction avec la mission d'intérêt général qu'ils portent, bien qu'elle soit adossée à une dimension économique forte.

²⁵ YBLEIN, L.GRANDGUILLAUME, J.GUEDJ, R.JUANICO : L'impact du Crédit Impôt Compétitivité Emploi (CICE) sur la fiscalité du secteur non lucratif. Rapport de mission parlementaire. Décembre 2013

CONCLUSION

Leviers de pérennisation des PTCE

Des subventions légitimes pour l'animation d'une politique publique d'innovation sociale

Si la coopération économique portée par les PTCE ne peut manifestement pas être supportée majoritairement par les recettes issues d'activités lucratives, c'est parce qu'elle est principalement au service de l'innovation économique et sociale sur les territoires.

Le parallèle avec l'analyse des pôles de compétitivité est éclairant : les moyens dédiés à impulser les projets de R et D (mission première des pôles de compétitivité) ne sont pas mobilisés pour rechercher des financements privés complémentaires pour la mise sur le marché des innovations. De même les moyens consacrés à l'animation des PTCE ne sont pas dédiés à la recherche de financements privés pour assurer la poursuite de cette coopération. Les financements privés collectés sont mobilisés sur les activités économiques portées ou accompagnées.

Ainsi, l'additionnalité de moyens publics habituellement consacrés au développement économique local apparaît comme un levier nécessaire à la poursuite de l'animation et l'impulsion d'innovations par la coopération.

Des contributions privées multiformes pour les projets impulsés par les PTCE

Le Crowdfunding et la mobilisation de l'épargne de proximité

Ces modalités prometteuses de financements participatifs sont complètement en phase avec l'inscription territoriale de la coopération économique. Si le Crowdfunding commence à être investi par les PTCE, ces derniers ne se limitent pas à lancer une collecte aléatoire sur une plate-forme en ligne. Ils s'investissent dans la construction d'outils sur mesure qui vont jusqu'à des dispositifs de financements solidaires (prêts complémentaires) structurés pour répondre à des besoins pérennes d'entrepreneurs locaux.

Un mécénat mobilisable mais limité sur les PTCE

Les financements relevant de la philanthropie portée par les Fondations soutiennent l'entrepreneuriat social. Ils semblent moins évident sur l'activité d'animation économique locale portée par les PTCE, qui n'apparaît pas être une orientation lisible des fondations.

Des fonds de dotation constitués par les PTCE pour soulager les trésoreries... une faisabilité à étudier

La mutualisation de cotisations et d'excédents des membres des PTCE dans un fonds commun ne semble pas rencontrer d'obstacles a priori.

Si ce n'est que la réponse aux besoins de trésorerie du PTCE ou de ses membres n'entre pas dans l'objet habituel des fonds de dotation et territoriaux abondés par des acteurs du secteur non lucratif. De plus, la nature lucrative d'acteurs économiques des PTCE renforce la problématique fiscale.

Des applications des Investissements à Impact Social pas évidentes pour l'économie du PTCE

La promotion récente mais active de l'Investissement à Impact Social en France indique qu'une mobilisation de fonds privés est tout à fait envisageable pour les projets d'entrepreneuriat social impulsés ou accompagnés par les PTCE. A condition qu'ils soient lisibles dans les outils des investisseurs à impact social. La démarche d'appui des PTCE à l'écosystème de l'entrepreneuriat social rend complexe la mesure des résultats et la rémunération des investissements à impact qui en découle par les « coûts évités » aux pouvoirs publics.

L'entrepreneuriat classique participe à sa mesure à la coopération

Il se mesure principalement dans les échanges économiques avec le tissu ESS, et avec une contribution financière ou en nature à l'instance de coopération à l'instar des autres acteurs. Les grandes entreprises peuvent être des financeurs directs des projets des PTCE à plus-value sociale et environnementale, notamment dans le cadre de leur politique de Responsabilité Sociétale. Cela se traduit principalement par une intervention sur des projets de développement portés par les membres. Mais pas par un soutien direct à la cellule d'animation.

Des obstacles fiscaux identifiables dans l'articulation lucratif/non lucratif

Selon qu'ils sont positionnés fiscalement dans le secteur lucratif ou non lucratif les PTCE peuvent se voir appliquer des mesures peu favorables à leur équilibre économique. Une orientation fiscale systématique vers le champ lucratif serait source de déstabilisation pour des acteurs qui s'appuient sur les leviers non lucratifs tels que les dons (générant des avantages fiscaux pour les donateurs).

Souvent constitués en associations loi 1901, il y a un enjeu fort à inscrire les PTCE dans le champ de l'intérêt général. Avec la contradiction identifiée que les avantages fiscaux consentis récemment au secteur lucratif produisent un désavantage supplémentaire aux structures qui n'en relèvent pas.

Le caractère encore émergent du PTCE sur la scène publique doit être l'occasion de penser les réponses fiscales adaptées à un secteur non lucratif porteur d'alternatives économiques.

La déclinaison des intentions de la loi ESS en la matière doit permettre de développer une cohérence avec les pratiques de l'administration fiscale.

3. Vers un processus de mesure des effets et impacts des PTCE intégrant la dimension IAE

La pérennité économique des PTCE reposera très probablement sur la capacité à convaincre sur leurs effets. Si tous les PTCE de l'échantillon s'attachent à analyser ce qu'ils produisent, il apparaît qu'une minorité s'oriente vers l'élaboration d'une mesure d'impact en phase avec les processus actuels, qui pourraient devenir des références institutionnelles.

La mesure d'impact du PTCE a été évoquée explicitement par plus du tiers de l'échantillon. Un seul PTCE (Resto Passerelle) s'est engagé en 2015 dans une démarche de sensibilisation et formation à la mesure d'impact social à laquelle il a associé la cellule d'animation d'un PTCE proche (Le Phares). Aucune stratégie n'a pour autant été actée sur l'intégration d'un tel processus de manière pérenne.

Le risque pour les porteurs de PTCE est de ne pas être en capacité de rendre compte de la multitude des effets et donc de la légitimité des moyens engagés. L'expérimentation dans le champ de l'innovation sociale doit pouvoir construire les cadres d'analyse qui lui sont propres en s'inscrivant dans le contexte des pratiques évaluatives.

DES RETOURS SUR EXPÉRIENCE DE L'ÉVALUATION DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Elaborer des mesures adaptées aux PTCE plutôt que de construire des évaluations ex-post

La politique de soutien aux pôles de compétitivité a 10 ans. L'évaluation des pôles de compétitivité (2012) montre la difficulté à mesurer les multiples effets et impacts attendus des coopérations économiques.

Un certain nombre d'effets ont été mesurés au regard des objectifs assignés aux pôles de compétitivité. Ainsi les projets R&D des pôles de compétitivité ont généré 2 500 innovations, 6 500 articles scientifiques, 93 start-ups (...) de 2008 à 2001. Cependant, il ne semble pas qu'une méthodologie intégrée par les organisations pilotant ces pôles ait pu systématiser une mesure de certains impacts escomptés par les pouvoirs publics, comme notamment la création d'activités et d'emplois résultant des projets de R&D soutenus.

EXTRAIT RAPPORT GLOBAL DE L'ÉTUDE D'ÉVALUATION DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ²⁶

« Il est d'une façon générale difficile d'évaluer les effets et les impacts d'une politique de clusters pour au moins trois raisons (...). Le succès d'un cluster repose très largement sur la densité et la qualité des interactions et synergies qui se créent et/ou se développent entre ces différents types d'acteurs – entreprises, recherche, institutions publiques – et entre les entreprises elles-mêmes.

Or, ces éléments demeurent complexes à apprécier tant ils relèvent en bonne part d'une appréciation qualitative. Par ailleurs, les impacts attendus de l'« effet cluster » sur la croissance et la compétitivité des entreprises, et par-delà sur l'emploi, se révèlent sur le moyen terme, voire le long terme. Enfin, nombre d'impacts micro-économiques (sur les entreprises) comme macro-économiques peuvent être attribués à des facteurs multiples, dont la politique des pôles n'est qu'un élément. »

Les travaux engagés depuis plusieurs années dans le cadre du développement des mesures d'impact social offre des méthodologies plus poussées pour appréhender des effets d'organisations mettant en œuvre des activités relevant de l'intérêt général ou de l'utilité sociale.

La politique de soutien aux PTCE et la diffusion des outils de mesures d'impact dans le champ de l'entrepreneuriat social sont en plein développement. Dans ce contexte, il est opportun d'élaborer des démarches appliquées aux spécificités de la coopération économique.

On constate que les données obtenues dans le cadre de l'évaluation ex-post menée sur les pôles de compétitivité est d'ores et déjà accessible dans un certain nombre de PTCE, même s'il reste à définir des modalités précises de mesure d'impact proprement dit.

Les études en cours qui associent les PTCE et quasi systématiquement le Labo de l'ESS, mais également l'engagement de PTCE dans le rapprochement avec la recherche scientifique, offrent un potentiel considérable pour apprécier les résultats et impacts en continu des PTCE.

L'enjeu consiste à donner corps à la notion de « retour sur investissement positif »²⁷ en la déclinant, autant que faire se peut, par des critères d'évaluation quantitatifs opérants pour apprécier l'impact des PTCE. Et ce, sans réduire les produits complexes de la coopération à quelques mesures chiffrées.

APPROCHE ET OUTILS DE LA MESURE D'IMPACTS DES PTCE

Des outils déjà applicables à l'IAE

Les PTCE intégrant la dimension IAE disposent d'un socle favorable à la production de mesures d'impacts. En effet, la production continue des résultats IAE est aujourd'hui institutionnalisée avec des indicateurs centrés sur les objectifs de la politique publique de l'emploi.

Le Rapport du Comité Français sur l'IIS repère à ce titre les différentes SIAE comme des acteurs susceptibles d'expérimenter des titres à impact à social, notamment grâce à l'existence de critères d'évaluation de la performance sociale. Par ailleurs, l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (IIES) de l'ESSEC a formalisé un rapport de la mesure d'impact social par la méthode « Social Return On Investment » (SROI) appliqué spécifiquement à l'IAE²⁸. Ce document se présente comme un véritable guide pratique permettant de conduire une démarche de mesure du retour sur investissement à impact social des SIAE.

« Dans le cadre du SROI, il s'agit d'estimer la valeur créée pour les parties prenantes d'un projet, que cette valeur soit économique, sociale ou environnementale, et de la comparer à la somme des ressources (en argent, temps ou nature) qui ont rendu possible les activités²⁹. »

Cet outil de référence a aussi l'intérêt de montrer les limites du calcul d'un ratio SROI et de la recherche d'une monétarisation à tout prix de l'impact des SIAE, notamment du fait du caractère hybride de ces organisations.

De plus, « le SROI comporte une dérive potentielle : en utilisant une mesure commune pour toutes les contributions et tous les impacts, il permet un phénomène de compensation. Cela soulève un problème particulièrement délicat pour les impacts, dans la mesure où détruire de la valeur sur le plan environnemental, par exemple, peut être compensé par le fait de créer de la valeur sociale ».

La démarche de mesure d'impact social est avant tout une méthodologie qui permet de rendre compte du changement opéré par l'organisation concernée, qu'elle aboutisse ou non à une monétarisation précise.

²⁷ Ibid.

²⁸ Emeline STIEVENARD : Evaluer l'impact social avec l'approche SROI. Application au secteur de l'IAE. Cahiers de l'IIES – ESSEC. 2012

²⁹ Ibid.

Des mesures d'impact des PTCE par une construction méthodique

L'investigation des PTCE a montré que l'appréciation de la coopération économique ne saurait se limiter à la mise en œuvre des objectifs conventionnés entre l'Etat et les SIAE.

Il apparaît que les PTCE ont besoin de mener leur propre travail d'élaboration dans la mesure de leurs impacts. Ce qui implique systématiquement une forme d'accompagnement plus ou moins intégrée à l'animation des PTCE.

Nous identifions 2 axes de travail pour engager un processus de mesure d'impacts au sein des PTCE :

- définir ce que l'on souhaite appréhender en matière de changement produit par les PTCE dans ce vaste champ de l'innovation sociale au service des territoires ;
- décliner des outils de mesure appliqués à l'impact social pour déterminer les conditions dans lesquelles ils permettent d'apprécier de manière pertinente la plus-value des PTCE.

Axe 1 : Définir la « théorie du changement » des PTCE

L'un des écueils d'un processus de mesure d'impact appliqué aux PTCE serait de choisir une grille d'indicateurs prête à emploi dans laquelle on incrusterait la « matière PTCE ».

Il convient de s'appuyer sur l'ensemble des travaux réalisés et en cours sur les PTCE pour définir un cadre d'analyse pertinent. En corroborant les changements d'ores et déjà identifiés et mesurés dans l'écosystème des coopérations territoriales, une « théorie du changement » peut être élaborée à partir des besoins sociaux et économiques sur lesquels les pôles construisent leur action. La théorie du changement d'un PTCE se bâtit sur les réalités sociales concrètes qu'il s'attache à transformer.

Ainsi, les premières réalisations majeures et récurrentes identifiées au sein des PTCE permettent de guider l'approche de leurs effets, en dépassant parfois les objectifs qui leur sont assignés de manière générale.

L'étude indique que le changement produit par les PTCE est au croisement de besoins économiques et sociaux de plusieurs parties prenantes. Le PTCE ne délivre que rarement un produit ou un service simple: tantôt la prospective du territoire, souvent à l'impulsion et parfois à l'incubation et l'accompagnement d'activité économiques, il répond aussi à des besoins d'optimisation de services communs ou d'ingénierie de formation spécifique (...).

La formulation de la théorie du changement propre à chaque PTCE offre un cadre de référence propice à la mise en œuvre d'une méthode de mesure d'impacts.

Axe 2 : Adapter les outils de mesure appliqués à l'impact social

Les outils de mesure d'impact social ne manquent pas. Ils sont largement construits par les acteurs de référence de l'entrepreneuriat social (groupes ESS, instituts et grandes écoles, investisseurs, mécènes...). Si la portée des PTCE ne saurait être circonscrite à une approche par le « paradigme » de l'entrepreneuriat social, l'adaptation des outils disponibles reste cohérente. Il convient de ne pas s'enfermer dans un outil de mesure d'impact social formaté pour le processus de développement d'une entreprise sociale.

Par ailleurs, le référentiel d'action d'un PTCE formalisé par Michel ADAM dans le cadre des travaux pilotés le Labo de l'ESS apparaît comme un outil pour disposer d'une grille de lecture générale de l'action des PTCE.

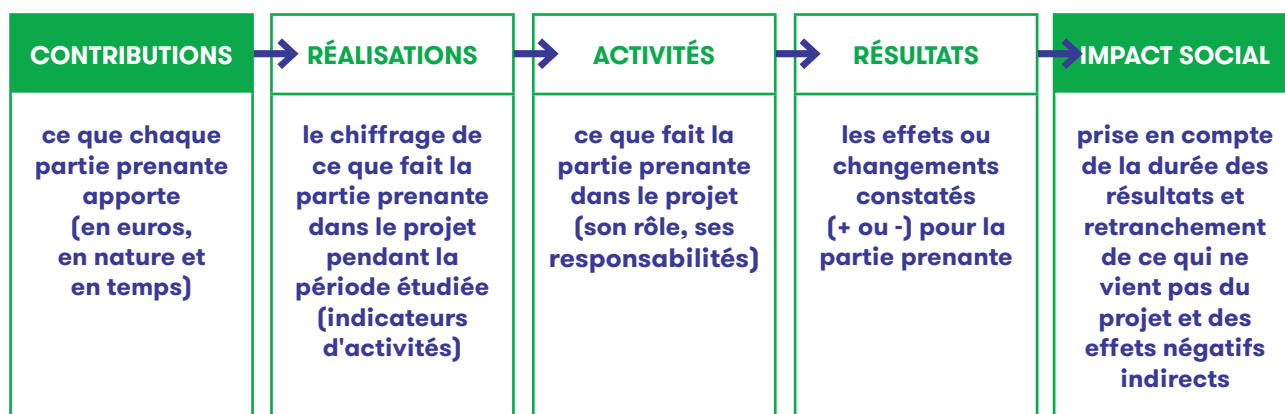
Les travaux menés par le Groupe d'Experts de la Commission en Entrepreneuriat Social (GECES) repris dans le Rapport du Comité Français de l'IIS indiquent que des standards communs du processus de mesure d'impact social tendent à s'affirmer. Si le cadre d'analyse est commun, les outils pratiqués par des investisseurs à impact social tels que Comptoir de l'innovation, Phitrust ou Danone Ecosystème sont construits systématiquement sur mesure, en référence à l'approche qu'ils privilégient.

Afin que chaque PTCE puisse développer une réflexion propre, voire un outil dédié, en matière de mesure d'impact, il nous a semblé préférable d'identifier une méthodologie, plutôt que de compiler des outils techniques définis en référence à un contexte donné.

Le rapport « Evaluer l'impact social avec l'approche SROI. Application au secteur de l'IAE »³⁰ offre un cadre de travail ouvert pour décliner une démarche méthodique de mesure d'impact. La définition d'un SROI n'étant qu'une des formes finales possibles de la mesure, la formalisation d'une carte des impacts est suffisamment générique pour être expérimentée par les PTCE.

Méthode d'élaboration d'une carte des impacts

In Emeline STIEVENARD : Evaluer l'impact social avec l'approche SROI. Application au secteur de l'IAE. Cahiers de l'IIES – ESSEC. 2012 (p.9)



La carte des impacts est pertinente si elle est déclinée pour chacun des projets (ou actions) du PTCE, en référence à ce qui constitue sa « théorie du changement ». Pour chaque projet du PTCE, la carte des impacts est complétée pour chacune des parties prenantes ou groupe de parties prenantes de la coopération économique territoriale.

La mesure des résultats revêt ici un intérêt majeur : elle aborde les effets du changement pour la partie prenante. Autrement dit, on mesure précisément ce qu'apporte la démarche de coopération.

L'impact social est plus fin : il formalise l'apport net du PTCE, une fois retranchés les apports extérieurs et les éventuels effets négatifs de son action sur la partie prenante.

La démarche apparaît fastidieuse et nécessite un temps d'élaboration et de mise en œuvre qui doit être en adéquation avec les moyens que peuvent y consacrer la cellule d'animation d'un PTCE et les parties prenantes.

Elle doit être considérée comme un processus d'évaluation du PTCE en continu et bénéficier des ressources correspondantes pour être mise en œuvre à bon escient.

CONCLUSION

Des outils d'impact social à « cuisiner » à partir des ingrédients disponibles

L'évaluation des pôles de compétitivité montre que la politique publique de soutien a produit un certain nombre de résultats attendus en matière d'innovations technologiques. Cependant au-delà de l'atteinte des objectifs généraux de la coopération, les impacts pour les parties prenantes et, in fine, pour les territoires ont été difficiles à apprécier.

La mesure des effets des PTCE, notamment ceux intégrant la dimension IAE, doit pouvoir se construire au-delà d'une appréciation d'ordre général, positive ou négative, sur l'emploi, la création d'activités, le nombre de coopérations économiques entre les entreprises privées et ESS générés au sein d'un PTCE.

Les ingrédients sont réunis pour rendre compte de « l'épaisseur » des apports des PTCE à l'économie des territoires. Notamment au travers de l'ensemble des travaux de recherche engagés avec le Labo de l'ESS et d'autres réseaux de l'ESS (COORACE, RTES...), mais aussi les processus d'intégration de la recherche scientifique au sein même des PTCE.

Une mesure plus fine des impacts sociaux des PTCE semble résider désormais dans la capacité à intégrer une méthodologie ambitieuse. Les PTCE n'étant pas une organisation de l'entrepreneuriat social classique pour laquelle les investisseurs de l'ESS ont l'habitude de décliner leurs outils, il est fondamental que les pôles puissent s'outiller pour enrichir l'approche des contributeurs potentiels ; pouvoirs publics comme investisseurs financiers à impact social.

La difficulté de procéder à la mesure d'impacts d'un PTCE réside dans l'intégration des multiples postures de cette organisation intervenant sur le champ de l'entrepreneuriat social.

L'activité de maillage territorial telle que la pratiquent les PTCE intégrant la dimension IAE invite à formaliser une cartographie des impacts au regard des « besoins sociaux » sur lesquels ils interviennent.

Cette cartographie doit permettre de distinguer ce qui relève du levier PTCE d'autres effets produits par les parties prenantes ou l'environnement socio-économique en tant que tels.

Il y a un enjeu fort à créer sa propre matrice pour apprécier la pertinence de son action, mais aussi pour envisager de maintenir des financements pérennes ou en capter de nouveaux. La mise en œuvre de telles démarches doit s'accompagner nécessairement des moyens adaptés. La conception et l'intégration d'outils de mesure d'impacts ne sauraient devenir le cœur du travail des PTCE. La dérive d'un « reporting » chronophage déjà identifiée pour répondre aux exigences de certains financeurs doit être anticipée dans les dispositifs inventés pour la mesure d'effets des PTCE.

Conclusion

Les PTCE intégrant des SIAE : un fonctionnement économique en émergence

Des composantes économiques récurrentes sans produire de « modèles stables »

L'investigation de 8 PTCE intégrant la dimension IAE montre qu'il existe des tendances fortes dans le fonctionnement économique de la coopération, sans que l'on puisse distinguer des modèles stables.

Les éléments structurants de cette économie de la coopération impulsée par les acteurs de l'ESS peuvent être mis en exergue :

- la mobilisation croisée de ressources humaines et matérielles de structures traditionnelles de l'ESS, d'entreprises dites classiques et de collectivités ;
- des subventions dédiées à une animation territoriale au service des membres du PTCE mais aussi d'organisations participant à l'économie locale ;
- des contributions privées multiples mais qui tendent à être minoritaires dans la plupart des cas ;
- des démarches de levée de fonds publics et privés qui se structurent pour mettre en œuvre les projets nés de la coopération.

Les 3 logiques d'intervention identifiées pour les PTCE intégrant la dimension IAE ne permettent pas de caractériser des modalités d'équilibre économique distinctes : Les porosités entre « l'entrepreneuriat de territoire », « le développement pour les membres » et « la mutualisation interne » obligent à nuancer toute catégorisation et donc la modélisation des charges et produits des PTCE.

Les données collectées montrent que les 8 PTCE de l'échantillon se trouvent dans un profil médian inférieur à celui identifié dans l'étude du RTES en 2014 :

- budget annuel (médian) de 95 000 € en 2014 ;
- autofinancement (médian) se situant à 14%, bien qu'il n'existe pas pour tous les membres ;
- emploi (médian) du PTCE : 1,15 ETP.

L'économie des PTCE de l'échantillon doit être appréciée au regard de la présence majoritaire de pôles émergents (Resto Passerelle, PôleS Noé, CIS 52, Coopaxis, Re-sources) qui se sont constitués avec les moyens récemment dédiés par l'Etat et les collectivités locales. La valorisation de ressources propres apparaît beaucoup plus aisée dans le cadre de coopérations plus anciennes et déjà structurées (Le Phares, Idesol en Pays de Bray, Pôle de coopération sud Aquitaine).

Un « fonctionnement économique » des PTCE cohérent avec une démarche d'expérimentation au service des économies locales

La part importante des subventions dédiées au fonctionnement des PTCE s'inscrit dans un contexte de soutien affirmé des pouvoirs publics à cette forme de regroupement au sein de l'ESS.

Le développement de la Recherche et Développement (R&D) dans le champ des innovations technologiques s'est décliné ces 10 dernières années par un subventionnement fort des pôles de compétitivité (4,3 Mrds € de 2005 à 2011). Les PTCE portent pour leur part une forme de R&D en matière d'innovations sociales. Plus modeste en termes de financements publics mobilisés, cette d'hybridation économique ancrée au développement des territoires se décline en missions d'intérêt général : création d'activités et d'emplois, renforcement du système formatif, accompagnement et solidarités multiples pour les publics fragilisés...

Les subventions sont certes dominantes dans les budgets des PTCE, mais la valorisation du temps de travail des membres, et notamment les acteurs des SIAE, n'est pas systématiquement mesurée et/ou mise en avant pour identifier la part réelle d'autres financements auxquels ils se rapportent (fonds propres, autres subventions...) dans l'activité économique du Pôle.

Vers quels équilibres du modèle économique des PTCE peut-on raisonnablement s'orienter à ce jour ?

Des contributions des parties prenantes limitées

Les membres des PTCE mobilisent leurs moyens financiers sur les services mutualisés qui ont un impact direct sur leur propre activité : loyers, fonctions supports mutualisées (...). La démarche de coopération mobilise plus aisément du temps de travail que des moyens financiers, parce qu'elle n'a pas pour objet principal d'améliorer directement l'efficacité ou le rendement économique de ses membres.

Des perspectives de financements privés externes qui restent aléatoires

L'étude fait état des possibles financements privés mobilisables par les PTCE. Certains, tels que les financements participatifs, font partie intégrante de la construction économique générée par la coopération territoriale. Mais ces ressources issues du mécénat, de la mobilisation de l'épargne locale ou même d'investisseurs à impact social sont vouées à être limitées dans le budget de fonctionnement des pôles: elles s'orientent principalement sur un ou plusieurs projets cibles, pas sur le soutien à une fonction d'animation économique territoriale.

Un PTCE « prestataire de services » ?

Le développement de ressources commerciales du PTCE n'est envisagé qu'à la marge dans la plupart des cas, sauf lorsque le cœur de son activité tend à être l'apport de marchés ou des missions d'ingénierie pour ses membres, et qu'il est rémunéré à ce titre.

Cette logique économique comporte un écueil : la coopération territoriale pourrait être réduite aux missions d'un Groupement Mutualisé d'Entreprises (GME). La structure porteuse du PTCE tendrait à s'autonomiser de ses parties prenantes les moins contributives si les marchés captés sont la composante forte de son modèle économique.

Une participation continue des pouvoirs publics à penser en fonction du besoin réel d'animation des PTCE

La pertinence et le niveau de soutien des pouvoirs publics aux PTCE ne sauraient s'apprécier uniquement au regard du montant de fonds privés mobilisés en contrepartie des subventions. La contribution en euros du secteur lucratif au PTCE ne rend pas compte de la mobilisation concrète du tissu économique local.

Les subventions publiques sont particulièrement pertinentes pour financer l'ingénierie du lien, la mise en mouvement des ressorts économiques et sociaux d'un territoire.

Cette participation continue aux PTCE reviendrait à externaliser une partie de la mission de développement économique des territoires portée par les collectivités locales qui le soutiennent sous de multiples formes.

Au regard des données précises disponibles et des projets à moyen terme portés par les PTCE, il semble que le financement pluriannuel d'1 ETP par les subventions de l'Etat et des collectivités locales permettrait un déploiement durable de la plupart des coopérations.

Positionnement et effet « SIAE » au sein des PTCE

Des SIAE sont à l'impulsion de PTCE... mode de coopération économique territoriale qui est fait pour dépasser son « géniteur »

L'investigation confirme les analyses de COORACE et du Labo de l'ESS dans le cadre de la communauté apprenante « PTCE renouveau productif » : les SIAE impulsent bien des PTCE.

On remarque que la méthodologie mobilisée pour la création d'une SIAE au service d'un territoire est transférable à une coopération élargie dans le champ de l'ESS. En effet, la création d'une SIAE, à l'instar d'un PTCE fait appel à :

- un démarche de diagnostic territorial pour laquelle l'analyse de besoins d'un territoire en termes de services marchands et/ou non marchands peut s'étendre à l'approche d'activités et d'acteurs relevant plus généralement de l'ESS ;
- une forme d'entrepreneuriat nécessitant de réunir les capacités à monter un projet d'activité et trouver les moyens pour le mettre en œuvre ;
- la rencontre et la mobilisation d'acteurs publics et privés pour élaborer un service relevant d'une mission d'intérêt général, mais avec une relative autonomie de mise en œuvre.

L'effet SIAE sur le fonctionnement économique du PTCE : l'IAE comme moteur de développement économique local

La structure porteuse du pôle bénéficie plus ou moins directement de moyens humains, matériels et de contributions financières (marginales) des SIAE qui le composent, au même titre que d'autres membres du PTCE.

L'effet des SIAE s'appréhende davantage sur le projet économique et social du PTCE. Par leur contribution au développement d'activités économiques à vocation sociale elles jouent un rôle stratégique dans la légitimité du PTCE à porter une ingénierie, de l'accompagnement ou une fonction diagnostic stratégique territorial.

Ces dimensions génèrent des ressources publiques et privées selon l'assise territoriale du PTCE.

Par leur capital entrepreneurial et partenarial, les SIAE participent au fonctionnement économique du PTCE sur son territoire, et permettent d'en illustrer les résultats concrets.

Des leviers du PTCE sur le modèle économique des SIAE

Le PTCE n'est pas une forme de soutien direct à l'IAE, mais joue le rôle de levier pour revisiter les modalités économiques de SIAE

Les PTCE ne financent pas directement les SIAE dans le cadre de leurs missions habituelles.

Les projets de PTCE peuvent avoir pour objectif de revisiter le modèle économique de SIAE mais n'apparaissent pas comme une réponse opérationnelle à des SIAE en quête d'équilibre économique (qu'elles n'arriveraient pas à assurer hors coopération).

La coopération avec une diversité d'acteurs de l'ESS et de l'économie concurrentielle génère des mutualisations propices à renforcer l'économie de SIAE. En étant partie prenante de processus de développement économique local qui dépassent leurs activités de base, les SIAE s'ouvrent de nouvelles perspectives. La participation au PTCE offre à la fois une plus-value sur le fonctionnement économique habituel, mais est également porteuse de « décalages » et d'opportunités pour les SIAE.

L'effet PTCE sur le modèle économique des SIAE est aussi à considérer par la légitimité acquise ou renforcée sur leur utilité sociale

La capacité des SIAE à renforcer les actions marquant un effort de formation, de placement des bénéficiaires chez des employeurs, et de levée de certains freins à l'employabilité est un impact du PTCE sur le modèle économique des SIAE qui commence à être mesurable.

Mais l'effet PTCE n'est pas systématiquement considéré en tant que tel en la matière ; la mesure d'impact social imputable au PTCE n'étant pour l'instant pas formalisée. Le levier sur les financements de l'IAE est donc pour l'instant non identifié, mais pourrait être une perspective légitime.

Des apports spécifiques des PTCE à la coopération dans le champ de l'IAE

Les PTCE permettent aux SIAE d'explorer des contributions au développement économique des territoires au-delà de la mise en œuvre stricte de leur conventionnement.

La participation à un PTCE peut s'exercer en complémentarité de l'engagement dans une autre forme de rapprochement entre SIAE.

Les collaborations traditionnelles entre SIAE (ensemblers, GME, ...) n'impliquent pas le même système d'acteurs et la même perspective qu'un PTCE. Elles privilégient généralement un effet économique direct, ciblé sur l'activité phare de la SIAE.

Alors que le PTCE est un processus d'échanges multiples qui peut amener les SIAE à se décentrer pour s'engager dans des entreprises sociales nouvelles.

Le PTCE formalise une collaboration sur une diversité d'objets de travail pour lui donner des perspectives, sans devenir une fusion de moyens entre SIAE, comme c'est le cas dans les GES.

Le PTCE est complémentaire des autres formes de rapprochements de l'IAE et permet d'accueillir tout acteur économique qui souhaite élargir ses horizons.

annexes

Annexe 1 : Synthèse de la collecte

Entretiens

| PTCE | INTERLOCUTEURS |
|----------------------------------|--|
| Resto Passerelle | Equipe de coordination dédiée : 3 personnes + 1 responsable de SIAE membre |
| Le Phares | La chargée de développement du PTCE |
| Pôles Noé | Le président de l'association |
| Idesol en Pays de Bray | Coordonnateur et une partie des membres associés au développement des coopérations : 6 personnes (dont 1 personne en charge de la direction mutualisée des SIAE) |
| CIS 52 | Equipe de coordination dédiée : 3 personnes + 1 responsable de SIAE |
| Coopaxis | 2 chargés de coordination du PTCE + 4 responsables de structures membres du PTCE |
| Re-sources | Le président et le coordinateur de l'association Re-sources |
| Pôle de coopération Sud Aquitain | Le directeur du CBE du Seignanx (structure porteuse du PTCE) et l'animateur du PTCE |
| 8 PTCE | 26 personnes rencontrées sur site |

| ENSEMBLIERS IAE | INTERLOCUTEURS |
|--|---|
| Pôle Economie Solidaire du Sud Essonne (GES) | 3 directeurs de SIAE administrateurs du GES Pôle Economie Solidaire Sud Essonne |
| APSV – GES Villette Emploi | Le directeur de l'APSV (GES Villette Emploi) |
| Potagers et Conserverie de Marcoussis (GES) | Le directeurs de l'association Les Potagers de Marcoussis |
| 3 ensembliers IAE | 4 personnes rencontrées sur site 1 personne par échange téléphonique |

Les entretiens avec d'autres acteurs stratégiques

| ACTEURS | INTERLOCUTEURS |
|---------------------------------|--|
| L'Atelier | <ul style="list-style-type: none"> • la directrice • la responsable DLA régional et réseaux |
| Chantier Ecole | <ul style="list-style-type: none"> • le délégué régional IDF |
| Conseil Départemental de l'Oise | <ul style="list-style-type: none"> • une ancienne chargée de mission de l'économie sociale et solidaire |
| COORACE | <ul style="list-style-type: none"> • le délégué régional IDF • la responsable recherche et développement • le responsable développement économique |
| Diréccte UT 91 | <ul style="list-style-type: none"> • l'une des chargées d'animation territoriale |
| Diréccte UT 52 | <ul style="list-style-type: none"> • l'une des chargées d'animation territoriale |
| Diréccte Ile-de-France | <ul style="list-style-type: none"> • l'adjoint au chef de département de la Développement Economique Compétitivité International |
| Fédération régionale des EI | <ul style="list-style-type: none"> • le délégué régional IDF |
| FNARS | <ul style="list-style-type: none"> • chargé de mission IAE/Emploi IDF • chargé de mission Emploi national • chargé de mission Emploi/IAE & Evaluation |
| France Active | <ul style="list-style-type: none"> • la chargée d'étude du Centre de Ressource DLA • la responsable des partenariats |
| Le Labo de l'ESS | <ul style="list-style-type: none"> • la déléguée générale • le chercheur animant du groupe de recherche action « analyses et connaissances des PTCE » |
| Réseau IAE Act'Essonne | <ul style="list-style-type: none"> • la responsable du réseau |

Documents relatifs aux PTCE de l'échantillon

RESTO PASSERELLE

- 1• Réponse à l'appel à projets PTCE Etat (2013)
- 2• Bilan PTCE 2014 (+ annexe)
- 3• Présentation comité de pilotage de bilan PTCE année 1 (février 2015)

LE PHARES

- 1• Réponse à l'appel à projets PTCE Etat (2013)
- 2• Rapport annuel de la Cité Phares 2014 (+ compte rendu financier)

PÔLES NOÉ

- 1• Statuts de l'association PôleS Noé
- 2• Compte rendu de l'AG constitutive de l'association P.N
- 3• Protocole de coopération (septembre 2014)
- 4• Document de travail du CA de l'association du 20/01/15

CIS 52

- 1• Rapport annuel PTCE CIS 52 2014
- 2• Bilan financier CIS 52 2014

IDESOL

- 1• Réponse à l'appel à projets PTCE Etat (2013)
- 2• « Idesol en Pays de Bray », retour sur l'année 2014
- 3• Budget réalisé 2014
- 4• Perspectives 2015

COOPAXIS

- 1• Réponse à l'appel à projets PTCE Etat (2013) (+ annexe)
- 2• Bilan PTCE année 2014
- 3• Statuts de l'association Coopaxis

RE-SOURCES

- 1• Réponse à l'appel à projets PTCE Etat (2013)
- 2• Bilan PTCE année 2014

PÔLE DE COOPÉRATION SUD AQUITAINE

- 1• Réponse à l'appel à projets PTCE Etat (2013)
- 2• Rapport d'activité annuel 2014
- 3• Budgets prévisionnels et réalisé (2014) PTCE

Annexe 2 : Fiches de présentation de l'échantillon

| PTCE RESTO PASSERELLE | |
|--|--|
| Typologie générale du territoire du PTCE | <ul style="list-style-type: none"> • Membres implantés au sein de 3 départements urbains denses : Seine Saint-Denis, Paris et Val de Marne. • La Seine-Saint-Denis est fortement touchée par le chômage. • Une filière de restauration sociale francilienne a été structurée par des SIAE à l'origine du PTCE : une niche d'activité liée au mouvement migratoire d'Afrique subsaharienne datant des années 1960. |
| Genèse de la Coopération | <ul style="list-style-type: none"> • La coopération a débuté officiellement en 2013, sous l'impulsion de l'association APPUI qui a développé une expertise sur les restaurants d'insertion dans les foyers decontenu travailleurs migrants depuis 2005. • Le porteur du PTCE coordonne les différents objets de coopération au service des membres : achats et prestations mutualisés, ingénierie de formation et développement d'activité, prospective sur la dimension IAE. • Le PTCE bénéficie de soutiens financiers : Etat, Région, 2 Départements (75 et 93), Communauté d'Agglomération Plaine Commune. |
| Les catégories de membres | <ul style="list-style-type: none"> • Le PTCE regroupe 17 structures dont 11 structures de l'IAE (10 ACI, 1 EI) soit 65% des membres. Les structures de l'IAE sont les plus actives du groupement. 2 sociétés commerciales sont membres. • La qualité de membre n'est pas formalisée aujourd'hui : la participation aux actions du PTCE suffit pour être considéré comme un membre. En 2015 une charte d'engagement sera formalisée. |
| La raison d'être du Pôle | <p>Les objectifs généraux annoncés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la viabilité économique des structures membres. • Mutualisation de l'ingénierie technique et réglementaire. • Intégration et développement de nouveaux projets de restaurants sociaux dans des FTM. |
| Les secteurs d'activité économique | <p>Restauration collective à caractère social (bas coût, caritatif) Restauration commerciale/traiteur oeuvrant dans l'ESS</p> |
| Types de coopérations au sein du Pôle | <ul style="list-style-type: none"> • Mutualisation des achats et prestations de service. • Mutualisation de ressources humaines : formations, travail collectif, suivi social, partage de compétences. • Ingénierie sur les modèles économiques et le développement d'activités ESS dans le champ de la restauration sociale. |
| Budget/emploi de l'instance de coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Budget 2014 : 114 272 € • Emploi: 1,3 ETP |

PTCE LE PHARES

| | |
|---|--|
| Typologie générale du Territoire du PTCE | <ul style="list-style-type: none"> • Implantation physique du pôle en zone urbaine sur L'Île-Saint-Denis en Seine-Saint-Denis. La zone d'action du pôle et de ses membres est centrée sur l'agglomération de Plaine Commune... mais aussi tout le nord de l'Île-de-France. • Une ville et un département fortement touché par le chômage. • Des acteurs de l'ESS nombreux mais fragiles économiquement avec une difficulté d'accès à des locaux adaptés. |
| Genèse de la Coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Un projet qui date des années 90, avec l'acquisition d'un bâtiment par l'un des membres (SIAE) en 2001. Redynamisation du projet en 2012-2013. Structuration récente en SCIC (2014). • Partage de locaux et de services + Volonté de développer des projets communs (prestations croisées entre membres, montage de projets nouveaux avec des partenaires) et d'accompagner d'autres initiatives. • Depuis 2014, soutiens financiers pour le développement du PTCE (Etat, Région, Département, Agglomération). |
| Les catégories de membres | <ul style="list-style-type: none"> • Le PTCE regroupe 17 membres (« habitants » du bâtiment) dont 3 SIAE et 2 réseaux de l'IAE, 2 entreprises de forme classique. • Les membres sont accueillis au PHARES par cooptation et accord informel des autres membres. Ces membres peuvent devenir associés de la SCIC si les associés existants votent formellement pour. |
| La raison d'être du Pôle | <ul style="list-style-type: none"> • Mutualiser des locaux et des services entre structures de l'ESS. • Développer des activités écologiques et solidaires sur le territoire, permettant notamment la création d'emplois et l'amélioration du cadre de vie. |
| Les secteurs d'activité économique | <ul style="list-style-type: none"> • Multi-secteurs : espaces verts, bâtiment, vélo, textile, restauration, alimentation biologique, santé, vente, logistique, concertation citoyenne... • Tous ont pour point commun une attention particulière pour les publics marginalisés et pour des actions favorables à l'environnement. |
| Types de coopérations au sein du Pôle | <ul style="list-style-type: none"> • Mutualisation de locaux et de services supports • Prestation de services entre membres du pôle (formation, études, produits) • Développement de projets collectifs • Mutualisation de ressources humaines (entre membres) • Accompagnement stratégique et quotidien, et mise en réseau |
| Budget/emploi de l'instance de coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Budget 2014 : 293 000 € • Emploi : 2.8 ETP (1,1 fonction animation et 1,6 entretien bâtiment ; 0,1 fonction support) |

PTCE PÔLES NOE

| | |
|---|---|
| Typologie générale du Territoire du PTCE | <ul style="list-style-type: none"> • Positionnement sur le « bassin de vie » du plateau de Saclay au sein d'un département francilien mêlant urbain dense et zones plus rurales: l'Essonne. • Le plateau de Saclay connaît une dynamique économique importante, notamment autour de la recherche, mais dont les retombées en matière d'emploi pour les populations locales sont peu identifiables. Il bénéficie d'un CDT dans le cadre du Grand Paris. • L'IAE est touchée par la disparition de 4 EI en 2014 sur le département. Il existe cependant des formes de regroupement au sud du département (un GES) et un récent réseau départemental de SIAE a vu le jour en 2014. |
| Genèse de la Coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Dynamique de coopération qui est née autour d'un projet de conciergerie en 2010 (porté par l'association Résea 2-P). • Le projet n'ayant pas pu aboutir, le PTCE continue à investir la structuration et le développement de l'ESS sur son territoire (Nord Essonne) : mutualisation de moyens (communication, locaux...) et un projet de plate-forme de services dans le cadre de la perte d'autonomie des personnes âgées. |
| Les catégories de membres | <ul style="list-style-type: none"> • Le PTCE est composé de 21 membres (en 2015) réunissant à la fois 11 associations dont 1 réseau IAE, 8 entreprises (SARL, EURL, auto-entreprise, CAE) dont 1 structure de l'IAE (EI), 1 collectivité locale (agglomération) et 1 régie liée à la collectivité. • La qualité de membre est formalisée par l'adhésion à l'association PôleS NOE. • Une seule SIAE dans le PTCE. La plupart (33/38 en Essonne) sont regroupées au sein du réseau IAE départemental, membre du pôle. |
| La raison d'être du Pôle | <ul style="list-style-type: none"> • Développer l'emploi local dans un territoire en fort développement économique. • Promouvoir l'ESS sur le territoire, notamment en matière d'activités à vocation écologique, de formation des cadres de l'ESS et le développement de services aux personnes. |
| Les secteurs d'activité économique | <p>Des secteurs économiques très divers sont représentés. Le PTCE s'inscrit plus particulièrement sur les services à la personne, la distribution alimentaire péri-urbaine, bien que des commerçants et des associations élargissent le panel de secteurs économiques.</p> |
| Types de coopérations au sein du Pôle | <ul style="list-style-type: none"> • Mutualisation de communication : évènementiel commun (salon de l'ESS), un annuaire de l'ESS • Mutualisation de locaux (à la marge) • Création d'activité : développement d'une plateforme pour le maintien à domicile |
| Budget/emploi de l'instance de coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Budget : 61 000 € en 2014, 90 000 € prévu en 2015. • Emploi : 1 ETP et deux stagiaires. |

PTCE IDESOL EN PAYS DE BRAY (OISE)

| | |
|---|---|
| Typologie générale du Territoire du PTCE | <ul style="list-style-type: none"> • Implantation physique sur un territoire rural, actions menées sur 2 départements (Oise et Seine Maritime). • Le Pays de Bray est marqué par l'absence de ville moyenne (bassin d'emploi), un faible accès aux services pour la population et un taux de chômage supérieur à la moyenne nationale. • Pas de dynamique IAE avant la naissance de la 1^{ère} AI à l'origine du PTCE. Peu d'IAE hors structure porteuse du PTCE. |
| Genèse de la Coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Création de La Maison d'Economie Solidaire (MES) en SCIC en 2004, regroupant 4 structures (AI, SARL, EI, organisme de formation) : rassemblement physique (locaux), structurel et organisationnel. • Formalisation d'un projet de territoire (projet « Demain le pays de Bray » autour de 5 axes) de 2005 à 2009. • Soutiens : financements liés à recherche et développement, et notamment FEDER, Etat, Région Picardie. |
| Les catégories de membres | <ul style="list-style-type: none"> • La SCIC rassemble les 6 structures de la Maison de l'Economie Solidaire (dont 3 SIAE), mais aussi d'autres coopérateurs : des salariés, 2 collectivités locales, des partenaires extérieurs (chambres consulaires, banque, institut de recherche, entreprises) et sympathisants. • Les membres entrent au capital de la SCIC : ils signent un pacte d'associé qui définit leur engagement pour le projet (en termes d'apport en capital et de temps notamment). • Les actions ne se limitent pas aux membres. |
| La raison d'être du Pôle | <ul style="list-style-type: none"> • Le PTCE est dédié à la recherche et développement pour créer de nouvelles activités sur son 'bassin de solidarité', à partir de la MES. • La SCIC permet également de mutualiser locaux et fonctions supports pour les structures de la MES et accueillir de nouveaux projets issus de la dynamique PTCE. |
| Les secteurs d'activité économique | <ul style="list-style-type: none"> • Secteurs multiples : le service à la personne, les espaces verts, la recyclerie, l'éco-construction, la formation. • Une pépinière d'artisans est en création. |
| Types de coopérations au sein du Pôle | <ul style="list-style-type: none"> • Mutualisation de la fonction recherche et développement (du développement concret de nouveaux projets à la recherche sur l'innovation sociale). • Mutualisation de locaux et fonctions supports. • Création de nouvelles activités (ex recyclerie, éco-construction). • Le principe n'est pas la prestation entre structures mais la mutualisation (idée d'une holding inversée). |
| Budget/emploi de l'instance de coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Le PTCE est porté par la SCIC (MES). Budget du PTCE (2014) : 155 000 € • Emploi: 2 ETP pour animation + valorisation président et directrice de la MES à temps partiel. |

PTCE COOPÉRATION INDUSTRIELLE ET SOCIALE EN HAUTE MARNE (CIS 52)

| | |
|---|--|
| Typologie générale du Territoire du PTCE | <ul style="list-style-type: none"> • Rural : La Haute Marne, petit département de 170 000 habitants. • Economique : marqué par la désindustrialisation. Taux de chômage de 10% (moyenne nationale). • Dynamique IAE particulière : des SIAE peu nombreuses (AI-ETTI-EI) sont mobilisées pour investiguer et tester de nouvelles filières et activités pour favoriser l'implantation et la création d'activités industrielles sur le territoire. |
| Genèse de la Coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Né en 2013, le PTCE est le fruit de la dynamique initiée par l'AI Tremplin 52 qui a permis l'émergence de 4 SIAE sur le territoire, ces 15 dernières années. • Peu de coopérations sont formalisées, mais une complémentarité avérée entre les différentes parties prenantes du PTCE, notamment les SIAE. • Soutiens : Etat, Région, Syndicats patronaux (MEDEF, UIMM), CCI, structures de développement économique régional (ARD). |
| Les catégories de membres | <ul style="list-style-type: none"> • Les 5 membres du PTCE sont les fondateurs de l'association porteuse (CIS) : MEDEF, UREI, AI Tremplin 52, UREI, CCI. • Les SIAE et partenaires n'ont pas la qualité de membre qui est à ce jour limitée aux fondateurs du PTCE. L'élargissement est à l'étude. • Les SIAE sont une ressource importante de la démarche du PTCE car elles permettent l'identification d'opportunités puis la prospection et l'expérimentation de nouvelles activités pour favoriser l'implantation d'entreprises marchandes. Le partenariat proche du CIS est composé de 1 ETTI, 3 EI. |
| La raison d'être du Pôle | <p>Favoriser la création d'emplois industriels pérennes par la relocalisation d'activités en lien avec les acteurs économiques implantés – et/ou ceux qui ont un projet d'implantation sur le territoire.</p> |
| Les secteurs d'activité économique | <ul style="list-style-type: none"> • Secteur industriel (sous-traitance) : fabrication, stockage, contrôle qualité et assemblage de produits techniques (flexibles, serrures). • Secteur « économie circulaire » : filière bois (énergie), recyclage (poudrette), élagage, entretiens d'espaces verts. |
| Types de coopérations au sein du Pôle | <p>La coopération entre membre se concrétise dans l'ingénierie de création d'activités.</p> <p>La coopération avec des SIAE se fait en fonction des opportunités de développement identifiées par l'équipe du CIS.</p> <p>La complémentarité entre AI-ETTI-EI n'est ni formalisée ni systématique. Elle se décline en fonction des projets.</p> |
| Budget/emploi de l'instance de coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Budget en 2014 : 90 000 €. • Emploi : 2 1/3 temps personnel détaché + 2 bénévoles. |

PTCE COOPAXIS

| | |
|---|--|
| Typologie générale du Territoire du PTCE | <ul style="list-style-type: none"> • Urbain dense : le PTCE est implanté au cœur d'une zone urbaine sensible de Tours (quartier du Sanitas) et s'est constitué à l'échelle de l'agglomération de Tours Plus. • Territoire avec un dynamisme économique mais sur lequel les TIC sont insuffisamment appropriées par les TPE-PME et la population. L'agglomération s'engage de fait dans une stratégie de développement économique et social adossé aux TIC. • Des acteurs de l'ESS volontaires pour mieux intégrer les TIC à leur action territorialisée, s'inscrivent dans le PTCE. |
| Genèse de la Coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Un socle de coopération au sein de la pépinière Start'in Box accueillant 20 entreprises et associations dont 11 entrepreneurs du numérique dans le quartier du Sanitas à Tours. • En 2012, La CAE Artefacts porteuse d'accompagnements de créateurs dans les technologies numériques a animé des discussions sur l'innovation dans les TIC. Elle a été le catalyseur d'une dynamique mêlant entrepreneurs des TIC et acteurs de l'ESS. • La perspective de la création d'un lieu dédié à l'économie créative et aux TIC renforce le potentiel de coopération et ses aboutissements possibles. |
| Les catégories de membres | <ul style="list-style-type: none"> • 24 membres lors de l'appel à projets Etat : 9 entreprises ; 4 collectivités, 10 associations dont 1AI, 1 ACI (RQ) et 1 DLA ; 1 laboratoire de recherche. • L'association Coopaxis comporte aujourd'hui 25 membres qui sont des adhérents cooptés. |
| La raison d'être du Pôle | <ul style="list-style-type: none"> • Accélérateur de projets et innovation sociale à partir des technologies numériques (TIC) pour créer des activités et des emplois locaux. • Démarche de transmission et de soutien à la capacitation auprès des acteurs du bassin d'emploi de Tours Plus. |
| Les secteurs d'activité économique | <p>TIC : conception de logiciels et d'outils collaboratifs, prototypage numérique, produits et services pédagogiques liés aux usages numériques, partage de données (open data).</p> |
| Types de coopérations au sein du Pôle | <ul style="list-style-type: none"> • Collaborations autour d'accompagnements de projets de créateurs. • Créations d'outils numériques mutualisés et processus d'appropriation à destination de la population et de membres. • Mutualisation de la mise en œuvre des infrastructures (outils et espaces TIC) du PTCE portées par des membres. • Réflexion-action sur la finance participative. |
| Budget/emploi de l'instance de coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Budget en 2014 : 83 500 €. • 1,5 ETP de personnes mises à disposition par membres du PTCE. |

| PTCE RE-SOURCES | |
|---|---|
| Typologie générale du Territoire du PTCE | <ul style="list-style-type: none"> • Rural: petites communes dans un secteur de basse montagne, à 30 minutes d'Avignon. Territoire avec une valeur paysagère particulièrement attractive. • Territoire dont l'économie repose principalement sur l'agriculture et le tourisme (commerces et services). Le développement économique se veut peu dépendant de la grande ville-centre qu'est Avignon. • Une volonté politique de soutenir les initiatives ESS et insertion au niveau régional et intercommunal au sein d'instances collectives. |
| Genèse de la Coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Une dynamique de coopération engagée entre des acteurs institutionnels (Direccte, Région...) à la suite de la fermeture d'une EI en 2001. Le rapprochement avec des acteurs associatifs investis sur les problématiques d'emploi donne naissance à la création du Collectif Insertion Nord Alpilles (CINA) (le « i » deviendra « Initiatives » en 2012). • Un diagnostic permet de repérer l'opportunité de création d'activités dans le secteur des déchets et du réemploi. • La commune de Saint-Rémy porte un Contrat Local pour le Développement de l'ESS (CLDESS financé par la Région) qui permet d'impulser un travail spécifique sur la gestion des déchets en associant des élus locaux et des acteurs associatifs investis dans l'insertion (GDID, Delta Sud Formation...). • Le PTCE Re-Sources est né de cette animation territoriale orientée sur le développement de l'ESS pour créer des emplois à partir d'une filière porteuse. |
| Les catégories de membres | <ul style="list-style-type: none"> • 14 membres lors de l'appel à projets Etat : 8 associations ESS dont 1 GES et 4 ACI; 4 institutions publiques, 2 entreprises commerciales. • L'association Re-sources comporte aujourd'hui 8 membres administrateurs : 7 associations et 1 entreprise. |
| La raison d'être du Pôle | <ul style="list-style-type: none"> • Maintenir et créer des emplois d'insertion et durables sur de nouveaux marchés locaux. • Investiguer et développer une filière d'activités offrant une plus-value forte en matière de développement durable. • Développer et porter une Ressourcerie par la coopération. |
| Les secteurs d'activité économique | Gestion et valorisation des déchets |
| Types de coopérations au sein du Pôle | <ul style="list-style-type: none"> • Repérage et positionnement sur des gisements d'activité dans le secteur du déchet/réemplois. • Mutualisations de RH entre SIAE. |
| Budget/emploi de l'instance de coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Budget en 2014 : 57 700 €. • 1 ETP salarié par l'association porteuse du PTCE. |

PTCE PÔLE DE COOPÉRATION SUD AQUITAINE

| | |
|---|---|
| Typologie générale du Territoire du PTCE | <ul style="list-style-type: none"> • Urbain non dense: ensemble de petites communes totalisant 23 000 habitants en proximité de l'océan atlantique et en bordure du Pays Basque. • Territoire économique : une zone industrialo-portuaire importante avec une présence majeure du BTP et de l'industrie aéronautique. Des zones commerciales en développement sur un territoire avec un attrait touristique marqué (Sud des Landes). • Un chômage croissant plus rapidement que la moyenne régionale. • L'ESS se développe par une coopération économique soutenue politiquement. |
| Genèse de la Coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Le Comité de Bassin d'Emploi créé en 1993 est né d'une démarche ancienne de coopération entre les collectivités et le tissu économique local suite à la crise industrielle des années 1970. • Il impulse depuis 20 ans un ensemble d'outils et d'acteurs ESS en cohérence avec les enjeux d'emploi et de développement d'une activité économique locale : PLIE, 2 EI, 2 GEIQ, GE, pépinière d'entreprises, centre de formation, CAE... |
| Les catégories de membres | <ul style="list-style-type: none"> • 18 membres: 10 sociétés commerciales (80% coopératives ; 2 EI), 7 associations, 1 OPCA; • Portage par le Comité de Bassin d'Emploi (association) composé d'un conseil d'administration quadripartite (acteurs de l'ESS, entreprises, syndicats de salariés, collectivités) implique 250 entreprises, accompagne 150 porteurs de projets/an... |
| La raison d'être du Pôle | <p>Porter un modèle de développement du territoire par les innovations sociales et la coopération, avec un rôle stratégique du PTCE sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La formation professionnelle au cœur du projet de territoire ; • La création d'activités sur les valeurs de l'ESS ; • L'animation territoriale pour porter un développement ESS ; • Une recherche et développement qui ressource les acteurs. |
| Les secteurs d'activité économique | <ul style="list-style-type: none"> • La formation professionnelle ancrée aux filières locales. • BTP avec une orientation progressive sur l'éco-construction. • L'industrie (aéronautique notamment). • Restauration collective. <p><i>Multi-secteurs en fonction des besoins et opportunités locales.</i></p> |
| Types de coopérations au sein du Pôle | <ul style="list-style-type: none"> • Services mutualisés aux entreprises : locaux, restauration d'entreprise, GPEC... • Mutualisations de compétences et de moyens dans le cadre d'ingénierie de projets. • Création collective d'activités économiques sous forme de coopératives. • Echanges économiques entre membres. |
| Budget/emploi de l'instance de coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Budget en 2014 : Prévisionnel 102 000 €. Réel 72 000 €. • 1 ETP salarié par le CBE, association porteuse du PTCE. |

GES – PÔLE ECONOMIE SOLIDAIRE SUD ESSONNE

| | |
|--|--|
| Typologie générale du Territoire des SIAE | <ul style="list-style-type: none"> • Urbain dense et rural: implanté à Etampes, le GES est à la fois dans un tissu urbain et articulé à des communes plus réduites et aux espaces agricoles qui caractérisent le territoire. • Activités du territoire : un développement économique orienté sur les TIC, la recherche dans les sciences du vivant, la logistique, les éco-activités. Une présence notable de l'agriculture péri-urbaine. • Des SIAE regroupées majoritairement au sein du Pôle sur le Sud Essonne (sauf sur territoire des Potagers de Marcoussis). |
| Genèse du rapprochement | <ul style="list-style-type: none"> • Suite à la création de l'AI Action Emploi en 1987, les autres SIAE et entreprise/associations du groupe ont été impulsées par les fondateurs de l'AI. • En 2006, création d'une association d'intérêts collectifs par les structures membres du pôle, nommée le Collectif. Elle porte les services mutualisés entre les structures. • Le besoin de restructurer la gouvernance amène à la création d'un GES en 2014 : l'association Pôle Economie Solidaire. |
| Les catégories de membres | <ul style="list-style-type: none"> • 5 membres (hors structure porteuse): 4 associations, 1 entreprise (SCOP). • 5 conventionnements IAE (4 structures) : 1 AI, 3 ACI, 1 EI • 1 organisme de formation |
| La raison d'être du regroupement | <ul style="list-style-type: none"> • Regroupement physique lié à l'histoire commune des structures membres. • Mutualisation de fonctions supports : accueil, gestion comptable, accompagnement socio-professionnel, développement de l'ancrage territorial. • Maintenir une cohérence d'ensemble par une gouvernance commune. |
| Les secteurs d'activité économique | <ul style="list-style-type: none"> • La mise à disposition de personnel • La formation professionnelle • Bâtiment, nettoyage • Entretien du linge (blanchisserie, retouche) • Entretien des espaces verts • Maraîchage biologique • Epicerie solidaire • Transport solidaire (aide à la mobilité) |
| Types de coopérations au sein du GES | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de services communs pour les publics des structures : aide à la mobilité • Développement d'offre insertion/formation en réponse aux besoins locaux identifiés par les collectivités. • Prestations croisées sur des projets spécifiques : actions de formation en lien avec les publics de SIAE, travaux pour le Pôle par une SIAE membre ... |
| Budget/emploi mutualisé par le GES | <p>Budget du GES (2013) : 827 000 € 14 ETP</p> |

GES VILLETTE EMPLOI – ASSOCIATION DE PRÉVENTION DU SITE DE LA VILLETTE (APSV)

| | |
|--|---|
| Typologie générale du Territoire des SIAE | <ul style="list-style-type: none"> • Urbain dense : Paris 19^{ème} (Site de la Villette et alentours) • Activités du territoire : équipements culturels (Parc de la Villette). • Un secteur IAE dense mais pas sur le territoire d’ancrage du GES : pas d’autres SIAE identifiées sur le site de la Villette en dehors des 2 faisant partie du GES (sauf missions ponctuelles éventuelles). |
| Genèse du rapprochement | <ul style="list-style-type: none"> • L’APSV est créée en 1986 pour assurer une mission de prévention spécialisée. Le travail s’oriente sur les situations de précarité, en particulier des jeunes. • Création d’une AI (dans le giron de l’APSV) pour prolonger l’activité sur de l’insertion professionnelle, puis d’une SARL (1993) puis une ETTI (2000). • Le GES Villette Emploi est créé en 2013 pour promouvoir l’ESS dans le secteur culturel, à partir de l’AI, l’ETTI, une EURL (prend la place de la SARL). |
| Les catégories de membres | <ul style="list-style-type: none"> • 3 membres (hors structure porteuse): 2 associations, 1 entreprise (EURL). • 2 à 3 conventionnements IAE : 1 AI, 1 ETTI, 1 ACI ponctuel. • 1 structure porteuse du GES Villette Emploi : association APSV. |
| La raison d’être du regroupement | <ul style="list-style-type: none"> • Créer une cohérence d’ensemble par une gouvernance commune et la mutualisation claire des fonctions supports. • Rendre lisible l’offre de service sur les métiers et pas sur les dispositifs IAE ou structures en tant que tels. • Assurer un développement commun pour créer de l’emploi à terme: porter une stratégie de création d’activités économiques tout en assurant les missions d’utilité sociale. |
| Les secteurs d’activité économique | <p>Interventions multiples dans le secteur culturel/événementiel par la mise à disposition de personnel, l’intérim et du personnel permanent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vestiaire • accueil de public, • gestion de flux, • vestiaire, • manutention, • administration, • médiation culturelle. |
| Types de coopérations au sein du GES | <ul style="list-style-type: none"> • Prestations croisées : EURL sollicite ETTI sur missions. • Articulations des parcours de salariés en insertion. • Développement de l’offre de services sur un territoire élargi. |
| Budget/emploi mutualisé par le GES | <p>Budget du GES (2014) : 1 750 000 € 14 ETP</p> |

ENSEMBLIER (GES EN 2016) – ASSOCIATIONS LES POTAGERS DE MARCOUSSIS ET LA CONSERVERIE DE MARCOUSSIS

| | |
|--|---|
| Typologie générale du Territoire des SIAE | <ul style="list-style-type: none"> • Rural péri-urbain: Sud Essonne. Le « triangle vert » : 5 communes du Hurepoix représentant 4500 ha d'enclave rurale en milieu urbain. • Activités du territoire : agriculture péri-urbaine. • Un secteur IAE dense mais pas dans la proximité immédiate : SIAE du Pôle Economie Solidaire Sud Essonne n'interviennent pas sur ce périmètre des Potagers et de la Conserverie de Marcoussis. |
| Genèse du rapprochement | <ul style="list-style-type: none"> • L'association Les Potagers de Marcoussis est créée en 2000 sur une activité de maraîchage biologique d'insertion (ACI). • L'association La Conserverie est créée en 2014 par les acteurs investis dans les Potagers pour développer une complémentarité d'activités. • Les statuts du GES ont été rédigés en 2015 pour une mise en œuvre en 2016. Les 2 associations seront des « filles » de la structure GES qui aura une gouvernance participative. |
| Les catégories de membres | <ul style="list-style-type: none"> • Un futur GES composé de 2 associations distinctes (Les Potagers et La Conserverie). • 2 SIAE : 2 ACI (dont 1 deviendra EI d'ici 2 ans) |
| La raison d'être du regroupement | <ul style="list-style-type: none"> • Formaliser la mutualisation déjà active de moyens et de gouvernance. • Assurer le développement et la pérennité de l'activité d'agriculture péri-urbaine par une offre intégrée (production, conditionnement, commercialisation). • Favoriser la coopération avec les agriculteurs locaux pour maintenir la vocation agricole du territoire en milieu urbain. |
| Les secteurs d'activité économique | <ul style="list-style-type: none"> • Maraîchage biologique. • Conserverie de légumes biologiques. • Commercialisation de produits locaux (circuits courts). |
| Types de coopérations au sein de l'ensemblier | <ul style="list-style-type: none"> • Investissements dans les locaux et matériels partagés. • Prestations croisées : vente d'excédents de la production des Potagers à La Conserverie. • Mutualisation des fonctions supports (administration, gestion) et l'accompagnement socioprofessionnel. |
| Budget/emploi mutualisé par l'ensemblier | Budget de l'ensemblier (2014) : 45 000 € 1 ETP |

Annexe 3 : Mixité des modèles de SIAE et limites sur les marchés.

Les SIAE sont des acteurs économiques qui se doivent d'assurer des objectifs de performance économique et d'utilité sociale. **Leur modèle économique est par nature « mixte »** : il est fondé sur différents équilibres entre l'efficacité économique dans le secteur concurrentiel et l'apport d'une plus-value sociale, portés par toutes les SIAE.

L'approche mixte (ou hybride) repose ici sur 2 caractéristiques majeures :

- **les possibilités offertes aux SIAE de se positionner sur des activités dites concurrentielles**, générant des recettes qualifiées de « commerciales ».
- **la part prise par l'utilité sociale** dans la mise en œuvre de leur activité, et **les financements sous forme de subventions publiques** qui lui sont consacrés.

Ainsi, les textes réglementaires définissant le cadre d'intervention des SIAE induisent des dominantes dans le modèle économique de chacune d'entre elles.

- Celles dont **l'intervention sur le marché concurrentiel classique est relativement peu contrainte développent un modèle économique à dominante « marchande »** : les Entreprises d'Insertion (EI) et les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI).
- Celles dont les capacités à œuvrer dans le champs économique concurrentiel font l'objet de limites réglementaires développent un modèle économique qui peut être considéré à dominante « **d'utilité sociale** » : Les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) et les Associations Intermédiaires (AI).
 - Les AI sont limitées dans l'offre d'activités sur un territoire d'intervention donné, et un volume d'heures susceptible d'être attribué aux publics bénéficiaires (mis à disposition d'entreprises privées) ;
 - Les ACI ne peuvent se positionner sur des activités déjà couvertes par des acteurs de l'économie concurrentielle et la vente de biens ou services ne peut dépasser 30% de leurs ressources (dérogation à 50%), les 70% restants constituant des subventions.

Il est important de noter que si les ACI et les AI sont contraintes pour intervenir sur le marché concurrentiel, leur mode de financement est globalement très différent. **L'ACI est majoritairement financé par des subventions** pour privilégier l'utilité sociale sur les objectifs de développement commercial, tandis que **l'AI se doit d'assurer l'essentiel de son financement par la vente de services**, bien qu'elle ait une utilité sociale également affirmée.

bibliographie

Etudes et ressources sur les PTCE en général

Atelier Coopératif, Labo de l'ESS, RTES : *Le rôle des collectivités locales dans les dynamiques des PTCE*. Présentation des premières analyses (19 décembre 2013).

Communiqué de presse interministériel : *Lancement du 2nd appel projet national des PTCE* (21 avril 2015)

COORACE, Le Labo de l'ESS : *Que pouvons nous apprendre des PTCE renouveau productifs ?* (décembre 2014)

COORACE *Identification des besoins en financement des PTCE Renouveau Productif*. Note d'étape (juin 2014)

Centre de Ressources DLA Financement- France Active: *PTCE et Dynamiques économiques*. Entretiens auprès d'un échantillon de 9 Pôles témoins. (2014)

Crédit Coopératif : *Parcours juridique et financier d'un PTCE*. Document de présentation dans le cadre d'un atelier lors de la 2ème journée nationale des PTCE. (Septembre 2014)

Laurent FRAISSE : *Caractériser les PTCE. Premiers résultats*. Le Labo de l'ESS, CRIDA. Septembre 2015.

Laurent FRAISSE pour le Groupe analyses et connaissance des PTCE : *Synthèse des études 2013*, Le Labo de l'ESS. (2014)

Le Labo de l'ESS : *Dossier Citego sur les PTCE. Développer une économie territoriale durable grâce aux PTCE*. (2014)

Le Labo de l'ESS : *Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique*. (septembre 2014)

Le Labo de l'ESS : *Référentiel d'action d'un PTCE*. (mai 2014)

Le Labo de l'ESS : *PTCE, vous avez dit PTCE ?* Présentation du référentiel (juin 2012)

Le Labo de l'ESS : *Les PTCE : vers une nouvelle forme de dynamique territoriale*. Compte rendu du séminaire du 29/06/2015.

Ressources sur la coopération et l'ESS en général

Centre de Ressources DLA Financement - France Active : *Associations et coopération : jouez collectif*. (septembre 2015)

BPI France : *Contribuer au financement de l'économie sociale et solidaire : renforcer l'existant, approfondir les partenariats, innover*. Rapport d'étape au Ministre délégué chargé de l'économie sociale et solidaire et de la consommation. (mai 2013)

Secrétariat d'Etat au commerce, à l'artisanat, à la consommation et à l'économie sociale et solidaire : *Tout savoir et tout comprendre sur la loi ESS*. (Juillet 2015)

Etudes Pôles de compétitivité et grappes d'entreprises

Erdyn, Technopolis, Bearing Point : *Etude portant sur les Pôles de Compétitivité. Rapport global*. (Juin 2012)

Erdyn, Technopolis : *Evaluation de la politique des grappes d'entreprises*. CGET. (Avril 2015)

Etudes et ressources sur le champ de l'Insertion par l'Activité Economique

COORACE : *Les Groupes Economiques Solidaires, acteurs d'un développement économique, solidaire et durable*. Plaquette de présentation.

COORACE, Extra Muros Consultants : *Outil d'aide à la structuration d'un Groupe Economique Solidaire*.

COORACE, Cabinet Taj (avocats) : *Organisation juridique et fiscale des Groupes Economiques Solidaires*.

DIRECCTE Ile-de-France : *Stratégie pour l'IAE en Ile-de-France 2015-2017*. (Avril 2015)

Patrick GIANFALDONI et Frédéric ROSTAING : *L'insertion par l'activité économique comme espace d'action public : entre politique publique et gouvernance*. Paru dans la Revue Politiques et Management Public, Vol.27/1, (2010)

Hélène PELOSSE, Vincent CLAUDON, Stéphanie FILLION, Michaël DANON : *Le financement de l'insertion par l'activité économique*. Rapport IGF-IGAS . (Janvier 2013)

Nathalie RUSÉ : *Insertion par l'activité économique : Est-il possible de concilier objectifs de profits économiques et social ?* Cahier de recherche. Observatoire du Management Alternatif, HEC. (Juin 2009)

Principaux textes réglementant l'IAE :
Articles L5132-1 et suivants du Code du Travail définissant l'insertion par l'activité économique

Impact social

E.BESANÇON, S.CELLE, N.CHOCHOY, T.GUYON, Y.MARTELL : *L'investissement à Impact Social : vers une financiarisation de l'économie sociale et solidaire ?*. Contribution dans le cadre des XVème Rencontres du RIUESS. (Mai 2015)

Comité Français sur l'Investissement à Impact Social : *Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social ? Innover financièrement pour innover socialement*. Rapport. (Septembre 2014)

Emeline STIEVENARD : *Evaluer l'impact social avec l'approche SROI. Application au secteur de l'IAE*. Cahiers de L'IIES - ESSEC.

Fiscalité du secteur non lucratif

Y.BLEIN, L.GRANDGUILLAUME, J.GUEDJ, R.JUANICO : *L'impact du Crédit Impôt Compétitivité Emploi (CICE) sur la fiscalité du secteur non lucratif*. Rapport de mission parlementaire. Décembre 2013

glossaire

AAP : Appel à projets

ACI : Atelier et Chantier d'Insertion

AI : Association Intermédiaire

CAE : Coopérative d'activité et d'emploi

COORACE : Comités et Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi

DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

EI : Entreprise d'Insertion

ESS : Economie sociale et solidaire

ETTI : Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion

ETP : équivalent temps plein

FNARS : Fédération Nationale des associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale

GEIQ : Groupement d'Employeur pour l'Insertion et la Qualification

GES : Groupement Economique Solidaire

GPEC(T) : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (territoriale)

IAE : Insertion par l'Activité Economique

IIS : Investissement à Impact Social

OPCA : **Organisme Paritaire Collecteur Agréé**

PTCE : Pôle Territorial de Coopération Economique

SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif

SCOP : Société coopérative ouvrière de production

SIAE : structures d'insertion par l'activité économique.

SIB : Social Impact Bond (titre à impact social)

SROI : Social Return On Investment (retour sur investissement social)

Rapport final

septembre 2015

Convention pour la promotion de l'emploi
- DIRECCTE Ile-de-France

