

COOPÉRATIONS, MUTUALISATIONS et GROUPEMENTS

des structures d'insertion
par l'activité économique
en Île-de-France



ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DE L'IAE :

état des lieux des coopérations
et regroupements des SIAE
et propositions pour
leur développement



Groupement Régional des Acteurs Franciliens d'Insertion par l'Économie





SOMMAIRE

Remerciements.....	05
Initiales et acronymes.....	07
Introduction.....	09
Méthodologie.....	11
I. LA COOPÉRATION DANS LE SECTEUR DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE : DE QUOI PARLE-T-ON ?	12
1. La Coopération : tentative de définition.....	13
2. La Coopération : un moyen de favoriser l'utilité sociale.....	14
II. LA COOPÉRATION EN ÎLE DE FRANCE : DES RÉALITÉS ET DES OBJECTIFS DIFFÉRENTS	16
1. Quels types de coopérations ... ?.....	17
2 ... Pour quels objectifs ?.....	20
3. Les leviers pour développer les coopérations en Île-de-France.....	22
4. Quelles limites aux coopérations ?.....	26
III. FAVORISER LA COOPÉRATION POUR DÉVELOPPER L'UTILITÉ SOCIALE EN ÎLE DE FRANCE : QUELLES RECOMMANDATIONS ?	28
1. Les préconisations.....	29
2. Le rôle des pouvoirs publics : quels leviers développer ?.....	30
ANNEXES.....	34





REMERCIEMENTS

Le GRAFIE remercie toutes les personnes qui ont participé à la réalisation de ce rapport, de la conception de l'enquête préalable courant 2018 à la finalisation du rapport en octobre 2019.

La production d'un rapport sur les coopérations dans l'insertion par l'activité économique francilienne est issue d'une sollicitation du Conseil Régional Île-de-France. Nous tenons donc à le remercier dans un premier temps pour sa confiance, son soutien continu à cette initiative et ses conseils tout au long de sa réalisation.

Le GRAFIE adresse également ses vifs remerciements à toutes les structures d'insertion par l'activité économique qui ont participé à la démarche et aux temps d'échange. Une pensée particulière aux 51 SIAE qui se sont mobilisées pour répondre à notre questionnaire fin 2018 - début 2019.

Nous tenons en suivant à témoigner de notre gratitude à tous les professionnels ayant rendu la production de ce rapport possible, des réseaux IAE jusqu'aux partenaires de confiance externes au monde de l'insertion.

Enfin, un grand merci aux réseaux régionaux du GRAFIE et ses membres pour leur mobilisation tout au long de la production de l'enquête et du rapport. Le fruit de ce travail collectif est à découvrir dans les pages suivantes.





INITIALES ET ACRONYMES

ACI : Atelier et Chantier d'Insertion

AI : Association Intermédiaire

ASR : Achats Socialement Responsables

DLA : Dispositif local d'accompagnement

EI : Entreprise d'Insertion

ETTI : Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion

ESS : Économie Sociale et Solidaire

GES : Groupe Économique Solidaire

GME : Groupement Momentané d'Entreprises

GIE : Groupement d'Intérêt Économique

IAE : Insertion par l'Activité Économique

JVS : Joint-Venture Sociale

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PTCE : Pôle Territorial de Coopération Économique

RQ : Régie de Quartier

RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise

SIAE : Structure d'Insertion par l'Activité Économique





INTRODUCTION

Le Conseil Régional Île-de-France, au regard de sa perception des enjeux du secteur de l'Insertion par l'Activité Économique (IAE), a sollicité, courant 2018, la contribution du GRAFIE, dans l'objectif d'"émettre des préconisations pour favoriser les coopérations et regroupements économiques des SIAE et favoriser le changement d'échelle de l'IAE."

Afin de répondre à cette sollicitation, les membres du GRAFIE ont adopté une approche permettant de :

- Mettre en évidence les formes de coopération, mutualisation et de groupements développées par les SIAE, en analysant les objectifs visés par les structures et le contexte de mise en place,
- Valoriser l'impact de ces actions en termes de réponses aux divers besoins : des SIAE, des partenaires et des territoires,
- Identifier les leviers à renforcer ou à activer, lorsque des SIAE se lancent dans une dynamique de coopération, quelles que soient sa forme et sa finalité.

Cette réflexion a démarré et s'est poursuivie dans un contexte d'évolution du secteur de l'Insertion par l'activité économique, dont les orientations n'étaient pas complètement stabilisées, et ayant des perspectives différentes.

D'une part, ce contexte se caractérise par un constat : l'aggravation de la baisse du soutien de financeurs publics des SIAE à diverses échelles, amenant des questionnements à propos des modèles économiques, avec, comme alternatives de diversification des ressources, les marchés¹, les fonds privés, et des démarches renvoyant aux structures la responsabilité de compenser ces baisses budgétaires et d'assurer leur équilibre socio-économique.

Cela vient s'ajouter à l'instabilité des dispositifs et des modalités de collecte et financement de la formation professionnelle, modifiés successivement depuis 2014, qui affecte directement les structures et les objectifs qui leur sont assignés.

D'autre part, ce contexte est marqué par une politique volontariste de la Préfecture d'Île-de-France, de soutenir le développement du secteur, annoncée dès l'automne 2018, couplée au lancement de la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, qui comporte cinq engagements, dont celui d'"investir pour l'accompagnement de tous vers l'emploi".

La mise en œuvre de ces engagements passe par trois leviers de transformation, parmi lesquels "Un pilotage de la stratégie à partir des territoires, avec les entreprises". Ce levier exprime, sous l'axe "Une contractualisation centrée sur les objectifs de la stratégie pauvreté" le principe de L'émancipation sociale par l'emploi et la formation. Il affirme que l'accompagnement doit être "effectivement adapté aux problématiques des personnes" et mentionne, parmi les deux solutions adaptées à mobiliser, "une poursuite du développement de l'insertion par l'activité économique et l'essaimage d'expérimentations ayant fait la preuve de leur efficacité ²".

Des dispositions ont été inscrites, dans ce sens, dans la Circulaire relative au Fonds de l'inclusion dans l'emploi, qui indique la mobilisation des outils concourant à l'inclusion dans l'emploi, dont l'insertion par l'activité économique, et mentionne, parmi d'autres mesures, "une trajectoire de croissance pluriannuelle (...). 2019 constitue une première étape avec une augmentation de 5 000 ETP budgétés"³.

Un contexte d'évolution, donc, qui mêle une politique volontariste de l'État de développer le secteur, en parallèle de réflexions menées en vue d'une réforme de l'IAE, pour lesquelles des réseaux et fédérations du secteur ont formulé des propositions, d'une part ; et, d'autre part, une baisse des moyens mis à disposition par certaines collectivités territoriales, faisant naître des discours de "besoin de diversification des ressources, notamment en dehors des financements publics", avec une forte incitation au changement d'échelle, voire à l'atteinte d'une taille critique, comme étant la seule finalité à poursuivre.

Parmi les moyens imaginés a priori de ce développement économique, figurent les coopérations et regroupements de SIAE.

1. Positionnement problématique notamment pour les Ateliers et chantiers d'insertion (ACI), qui fonctionnent sur un modèle essentiellement non-marchand : leurs recettes issues de la commercialisation sont limitées, en raison de leur objet social, d'accueillir les personnes les plus éloignées de l'emploi.

2. Présentation détaillée de la Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, [En ligne] URL : <https://solidarites-sante.gouv.fr/affaires-sociales/lutte-contre-l-exclusion/lutte-pauvrete-gouv-fr/les-5-engagements-de-la-strategie-pauvrete/article/presentation-detaillee-de-la-strategie-de-prevention-et-de-lutte-contre-la>, Octobre 2018, p. 43.

3. Ministère du travail, Circulaire n° DGEFP/SDPAE/MIP/METH/MPP/2019/17 du 31 janvier 2019 relative au Fonds d'inclusion dans l'emploi en faveur des personnes les plus éloignées du marché du travail, p. 8.





MÉTHODOLOGIE

Pour la constitution du présent rapport, de façon à prendre comme point de départ la réalité des structures et des territoires dans lesquels elles évoluent, il a semblé pertinent d'interroger les SIAE franciliennes. Un questionnaire a donc été construit et validé par les membres du GRAFIE, puis diffusé auprès de toutes les SIAE de la région, via un formulaire en ligne, entre décembre 2018 et janvier 2019.

51 des 403 structures⁴ de l'IAE, provenant des 8 départements franciliens, ont répondu à l'enquête.

Elles représentent 12,5 % des SIAE d'Île-de-France, et 1299,5 ETP d'insertion. Le nombre moyen d'ETP d'insertion par structure est de 25,99.

Tous les types de SIAE existants à cette période sont représentés et elles sont de tailles variées, allant de 2 à 150 ETP conventionnés⁵.

Un temps de concertation collective, avec des SIAE volontaires, a été organisé le 21 février 2019, dans les locaux de la Région Île-de-France, afin de compléter les données quantitatives avec des éléments qualitatifs, sur les besoins, les potentialités et les limites des différents modes de coopération.

Ce rapport est constitué de trois parties, étayées par les éléments recueillis grâce à l'enquête et à la concertation, et par des réflexions menées par divers acteurs : une tentative de définition de la notion de coopération et des objectifs qui conduisent les structures à s'engager dans des dynamiques collectives ; les constats des diverses formes de coopération existantes, les besoins auxquelles elles répondent, les leviers qui permettent ces actions et les limites rencontrées ; et enfin, des recommandations permettant de favoriser l'atteinte des objectifs des structures, à travers toute forme de coopération.

4. DIRECCTE Île-de-France - L'Insertion par l'activité économique, Données 2017, I - Nombre de SIAE conventionnées en 2017, janvier 2019.

5. L'ensemble des résultats quantitatifs se retrouve en Annexe n° 1.



LA COOPÉRATION DANS LE SECTEUR DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

I - LA COOPÉRATION : TENTATIVE DE DÉFINITION

Tenter de définir exhaustivement la coopération n'est pas chose aisée, tant cette dernière nous apparaît multiforme, multi-objectifs et varie selon les contextes, les territoires et les besoins.

Selon le Larousse, la coopération revient à une "action de coopérer, de participer à une œuvre commune [et renvoie aux notions de] collaboration⁶". La coopération se pense donc comme un mouvement collectif.



Les biologistes montrent que la coopération est omniprésente dans toute la nature et les anthropologues montrent que la coopération est profondément ancrée dans la nature humaine et de manière spécifique. Historiquement, les groupes fortement coopérateurs ont davantage survécu que les groupes faiblement coopérateurs. Les mathématiciens à leur tour ont montré que la coopération est la stratégie qui permet de « fortifier » le plus ses acteurs. L'américaine Elinor Ostrom a travaillé toute sa vie sur la gestion des biens communs : son travail a montré que seule l'action collective, la coopération de tous les acteurs et leur auto-organisation à chaque fois adaptée au contexte local, permet de les faire respecter. Ces raisons (et beaucoup d'autres) font de la coopération un élément clé de résilience territoriale et de développement.⁷

La coopération est donc un processus essentiel au cœur même de la construction du vivant et des relations humaines.

Pour autant, elle ne découle pas naturellement d'un ordre naturel évanescent, elle sous-tend un mode organisationnel au sein duquel des processus de construction de la confiance et de la transparence entre les acteurs sont des facteurs clés. Pour coopérer il faut penser le travail commun et donc les processus relationnels et interpersonnels qui sous-tendent toute relation humaine.

La CRESS Auvergne-Rhône-Alpes, qui a produit un vadémécum de la coopération économique utilise la définition suivante :



La coopération implique un mode d'organisation et de développement multi-parties prenantes, où chaque entité participe à un projet commun. Cela amène à des pratiques de mutualisation de compétences et de moyens. Ceci dans un objectif de développement des échanges endogènes et exogènes. En ESS, la coopération économique est basée sur un principe de mixité entre acteurs de l'ESS et de l'économie "classique", d'hybridation des ressources (marchandes, non marchandes, non monétaires), et dans une visée d'accroissement des activités.

Dans la méthode développée tout au long du vadémécum, les premiers processus aux fondements mêmes de la réussite de la coopération future renvoient à ce besoin de penser en amont les notions d'inter personnalité et de connaissance mutuelle, pour créer un univers de confiance mutuelle.

Nous pouvons donc d'ores et déjà poser que le fait coopératif ne se pense que dans des dynamiques collectives autour d'objectifs définis et partagés.

Pour mieux comprendre le phénomène coopératif, il nous paraît intéressant de nous pencher aussi sur son antonyme : "compétition".

"Coopération" contre "compétition" : nous sommes donc bien sur des modes d'organisation qui renvoient aux constructions sociales de nos modes de production.

Si la coopération nous semble complexe à appréhender, c'est qu'elle renvoie finalement à un "ordre symbolique" au sens de Pierre Bourdieu⁸, à savoir un élément de représentation du monde social partagé par les agents sociaux qui le composent et donc à des ordonnancements de conceptions, de visions du monde.

6. <https://larousse.fr/dictionnaires/francais/coop%C3%A9ration/19056?q=coop%C3%A9ration#18946>

7. <http://institut-territoires-cooperatifs.fr/developpement-rural-cooperation/>

8. Le symbolique (se définit) comme pouvoir de constituer le donné par l'énonciation, de faire voir et de faire croire, de confirmer ou de transformer la vision du monde et, par là, l'action sur le monde, donc le monde, pouvoir quasi-magique qui permet d'obtenir l'équivalent de ce qui est obtenu par la force, grâce à l'effet spécifique de mobilisation, ne s'exerçant que s'il est reconnu, c'est-à-dire méconnu comme arbitraire ». Pierre Bourdieu, "Langage et pouvoir symbolique", Seuil, Paris, 2001.

C'est donc plus à une nouvelle forme de conception des échanges économiques et des rapports entre les individus que renvoie la coopération. Cette vision des échanges vient percuter de plein fouet la conception dominante qui régit nos modes de production classiques, à savoir une conception concurrentielle et compétitive de la production économique.

Le principe coopératif est donc en soi un principe disruptif face au modèle concurrentiel encore dominant. Nous pouvons donc poser que la coopération est ainsi une forme différente de construction des rapports sociaux de production.

Et qu'en est-il de la coopération visant à grandir, à changer d'échelle ? Là encore, il nous faut prendre des précautions analytiques.

Comme l'écrit l'Avise dans son guide "Stratégies pour changer d'échelle : le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer" :



Le changement d'échelle est ce que l'on appelle un concept cadre, c'est-à-dire qu'il sert à comprendre différentes réalités et peut s'appliquer à différents objets. Utiliser le concept de changement d'échelle sans son objet n'a pas de sens. Il est donc légitime de se demander : qu'est-ce qui change d'échelle ? Selon la réponse, on parlera par exemple de changement d'échelle d'une action, d'une organisation ou encore d'un secteur d'activité.⁹

Coopérer pour changer d'échelle ne saurait donc être une fin en soi, elle est un moyen. La coopération dans ce contexte doit donc être pensée telle quelle, au service d'objectifs plus globaux, d'inclusion sociale et territoriale.

S'intéresser à la coopération, c'est donc de manière sous-jacente penser de nouvelles formes de développement économique, durables et inclusives. C'est ce que Pascal Chevalier, professeur en géographie à l'université Paul Valéry Montpellier 3 nomme le capital territorial¹⁰, dont l'implicite coopératif est un des facteurs clés.



La coopération est souvent appréhendée en se limitant aux seules parts visibles et conscientes : on regarde la gouvernance, la structure juridique, l'organisation, les processus de décision, les jeux d'acteurs, les outils... Si ces éléments permettent de voir la coopération à l'œuvre, ils ne disent rien de ce qui en a fait l'émergence. Intégrer les trois dimensions : personnelle, collective et territoriale : cela passe par notre capacité à élargir nos modes de pensée habituels et à appréhender la notion de système... On ne peut comprendre comment coopérer sans mobiliser la pensée complexe. Au lieu de les disjoindre, relier les trois dimensions de l'action coopérative : la personne, au cœur de laquelle naît l'engagement, le collectif, où naît l'action, et le territoire au cœur duquel cette action s'incarne. Autrement dit "je", "nous", "dans", à la fois dans les domaines explicites et implicites. Les processus coopératifs qui n'intègrent pas ces trois dimensions ne peuvent être pérennes¹¹.

S'il existe des moyens de la favoriser, la coopération ne saurait donc se penser sans ces trois dimensions. Une coopération pérenne doit donc s'inscrire dans ces trois dimensions et renvoie donc inlassablement à la finalité des projets conduits.

B - LA COOPÉRATION : UN MOYEN DE FAVORISER L'UTILITÉ SOCIALE

La coopération tend à être un objet de plus en plus travaillé au sein de l'écosystème de l'Économie Sociale et Solidaire, car de plus en perçue comme un moyen de démultiplier l'utilité sociale des structures.

Les réponses à notre questionnaire l'indiquent clairement : une structure sur deux met explicitement en avant la volonté de développer l'utilité sociale comme déclencheur de sa démarche de coopération.

La loi portant sur l'ESS de 2014 a caractérisé les entreprises « considérées comme poursuivant une utilité sociale (...) [à savoir] les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes :

9. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle_0.pdf

10. Lacquement, Guillaume, et Pascal Chevalier. "Capital territorial et développement des territoires locaux, enjeux théoriques et méthodologiques de la transposition d'un concept de l'économie territoriale à l'analyse géographique", *Annales de géographie*, vol. 711, no. 5, 2016, pp. 490-518.

11. <http://institut-territoires-cooperatifs.fr/developpement-rural-cooperation/>

1

Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;

2

Elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;

3

Elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2°. ¹²

Cette capacité à apporter une plus-value sociétale des activités, y compris économiques, est au cœur même de leur identité : les entreprises sociales ont "pour but de fournir des biens et des services au bénéfice d'une communauté et de limiter la distribution de leurs profits, elles donnent la primauté à leur finalité sociale ou sociétale". ¹³

Par ailleurs, cela crée parfois ce que, à premier abord, pourrait être vu comme un hiatus, car « Les entreprises sociales poursuivent un objectif social au travers d'activités marchandes, ce qui les met en tension entre les exigences propres au marché et celles de la remédiation sociale. » ¹⁴

C'est précisément ce qui caractérise les Structures de l'insertion par l'activité économique : leur objectif premier est de mettre en œuvre un projet social, d'inclusion ; cela à travers un moyen précis : la mise en place d'une activité économique, qui ne se contente pas d'être "occupationnelle", mais qui produit du développement de toute sorte : économique, local, territorial, environnemental et social.

Face à cette apparente contradiction, la coopération entre structures est, ainsi, un moyen de dépasser ces injonctions différenciées et de créer des modèles utiles socialement à travers un fonctionnement viable économiquement. Cela en gardant comme objectif principal de répondre de manière efficace aux besoins des territoires et au plus près de ces besoins : la diversité de l'offre d'insertion, des tailles des structures, de secteurs investis et de modes d'action garantit ce maillage territorial indispensable. De la même façon, l'innovation permanente portée par les SIAE ne se mesure pas par la temporalité des actions, mais par leur pertinence au regard des besoins.

Notre enquête met cela en évidence. À la question "Quels ont été les impacts de cette coopération pour votre structure ?" les réponses recouvrent divers domaines :

QUELS ONT ÉTÉ LES IMPACTS DE CETTE COOPÉRATION POUR VOTRE STRUCTURE ?

- Une notoriété accrue pour les SIAE
- Un effet de modèle pour l'essaimage
- Professionnalisation de la SIAE
- Une vision partagée et une efficacité accrue
- Apprendre à travailler à plusieurs
- Plus d'efficacité pour l'insertion des bénéficiaires
- Des économies sur les frais de structure
- Une offre sur mesure que le secteur marchand n'est pas en mesure de développer
- De nouveaux débouchés commerciaux
- La capacité de répondre à un marché sur un vaste territoire

Plus précisément, les structures interrogées indiquent spécifiquement des objectifs, non pas de développement individuel, mais de développement du secteur. Ainsi, à la question demandant si les démarches de coopération peuvent constituer des apports au développement de l'IAE, elles répondent positivement à 68,9 %.

12. LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire [en ligne] Article 2. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>

13. GIANFALDONI, P., LEROUVILLOIS, P., 2013, RIUESS Penser et faire l'ESS aujourd'hui, "l'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion par le travail". Université Angers.

14. Idem



LA COOPÉRATION EN ILE DE FRANCE : DES RÉALITÉS ET DES OBJECTIFS DIFFÉRENTS

I - QUELS TYPES DE COOPÉRATIONS... ?

Les SIAE franciliennes mobilisent un grand nombre de pratiques de coopération. Certaines sont issues du secteur "classique" (GME, GIE), d'autres sont des outils de l'ESS (PTCE, essaimage) et les derniers sont spécifiques à l'Insertion par l'emploi (GES, JVS).

A. LE GROUPEMENT MOMENTANÉ D'ENTREPRISES (GME)

Il est possible de se grouper ponctuellement avec une (ou plusieurs) autre entreprise dans le cadre de la réalisation d'un marché. Cela s'appelle le groupement momentané d'entreprises (GME).

Dans le cadre d'un GME, les entreprises sont dites cotraitantes. Le GME n'est pas une personne morale et n'est pas le titulaire du marché. Les titulaires du marché sont les structures associées au sein du groupement. Le GME est strictement circonscrit à la réalisation du marché pour lequel il a été monté.

Les membres du GME doivent désigner un mandataire commun, interlocuteur entre le GME et ses membres et le donneur d'ordre.

Il existe deux types de GME :

- Le GME conjoint au sein duquel chaque cotraitant a la responsabilité de lots distincts de ses partenaires. Le mandataire commun, généralement l'entreprise ayant la plus grosse part du marché, peut-être ou non solidaire des membres du groupement.
- Le GME solidaire implique une solidarité des cotraitants entre eux. Si l'un des cotraitants vient à défaillir alors les autres cotraitants devront pallier à la défaillance. L'ensemble des cotraitants est responsable de l'ensemble du marché.

Le GME permet aux SIAE de répondre à un marché en collaborant avec d'autres SIAE ou des entreprises "classiques" afin d'obtenir un marché que chaque structure n'aurait pas pu obtenir seule. Cette forme de groupement est particulièrement indiquée pour obtenir des marchés, clausés ou non, que les acheteurs n'auraient pas alloti.



Exemple de GME

Deux SIAE du Val-de-Marne, l'EI HEP (Habitants Emploi Proximité) et l'ACI Confluences, ont répondu en GME à un marché public. Le marché remporté concernait l'entretien des espaces verts du Parc départemental du Petit Leroy à Chevilly la Rue. Confluences a fait appel à HEP car, bien qu'ayant les compétences nécessaires à l'interne pour répondre au marché, leur taille n'était pas suffisante. HEP, EI de propreté et entretien de proximité n'en était qu'aux débuts du développement de l'activité espaces verts et s'est donc appuyée sur les encadrants techniques de Confluences afin de faire monter leurs équipes en compétence. Chaque partenaire a donc pallié au point faible de l'autre et c'est via cette complémentarité qu'ils ont remporté et honoré le marché. La qualité de ce GME a été telle que lorsque le marché est arrivé à son terme ils ont soumissionné à nouveau ensemble et remporté le marché une seconde fois.

B. LE GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE (GIE) :

Un GIE permet à des entreprises de se regrouper afin de développer et faciliter l'activité économique de ses membres. Son but n'est pas de dégager des bénéfices pour lui-même.

Le GIE ne se substitue pas aux entreprises qu'il regroupe et son objet doit intervenir en soutien des entreprises. Exemples d'objets d'un GIE :

- Communication
- Recherche de marchés
- Centrale d'achats
- Travaux de recherche mutualisés

Le GIE permet de mener des actions ou de créer des activités essentielles au développement des entreprises qui, sans le GIE, auraient été trop lourdes à porter pour une structure seule.



Exemple de GIE

La Table de Cana Gennevilliers est un GIE qui compte 3 structures, Cana Event, Cockt'elles et le Traiteur des Boucles de Seine. Le GIE permet aux structures de mutualiser plusieurs fonctions : administratif, accompagnement social, commercial... Cette mutualisation permet aux trois structures de bénéficier de fonctions internalisées qu'elles n'auraient pas pu assumer seules, impliquant une coûteuse externalisation, ou leur inexistence pure et simple.

C. LE GROUPE ÉCONOMIQUE SOLIDAIRE (GES) :

Un GES regroupe des entreprises de divers statuts et portant des activités différentes, souvent complémentaires, au sein d'un projet collectif. L'objectif est de créer des synergies entre les structures afin de participer ensemble à la création d'activités économiques sur le territoire.

Un GES compte notamment des Structures de l'Insertion par l'Activité Economique employant des personnes rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi.

La constitution d'un GES comporte de nombreux avantages tant en matière d'insertion, de développement économique ou de renforcement de la coopération avec et sur le territoire :

INSERTION

- Plus de possibilités de métiers et d'opportunités
- Meilleure progressivité dans les parcours d'insertion

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

- Diversification d'activités
- Mutualisation de certaines ressources, notamment humaines (comptabilité, accompagnement socioprofessionnel, chargé de partenariats...)
- Meilleur accès aux marchés grâce à l'élargissement des services proposés

RENFORCEMENT DE LA COOPÉRATION AVEC ET SUR LE TERRITOIRE

- Consolider l'offre d'insertion du territoire
- Créer de la richesse pour le territoire (emplois directs et indirects)
- Coopération avec une plus grande variété d'acteurs



Exemple de GES

Initiative Emploi est un GES regroupant une AI (Capélia) et deux EI (Lavéo et la Conciergerie Solidaire). Initiative Emploi mutualise plusieurs fonctions : la directrice, le chargé de développement commercial, la comptabilité. Cette mutualisation permet notamment une réduction des coûts. Un autre intérêt d'un GES, mobilisé par Initiative Emploi, est la logique de parcours rendue possible par le rapprochement de structures ayant des conventionnements et des secteurs d'activités diversifiés. Un salarié peut alors commencer son parcours au sein de l'AI sur des temps de mission assez courts avant d'envisager une montée en régime vers un temps plein en EI et une plus grande nécessité de productivité. La variété de secteurs permet quant à elle de proposer au salarié de s'essayer à d'autres activités que celles sur lesquelles il a été recruté sans pour autant rompre un parcours déjà commencé.

D. LE PÔLE TERRITORIAL DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE (PTCE) :

Un PTCE est un regroupement, sur un territoire donné, d'acteurs variés allant d'entreprises de l'ESS ou soucieuses de leur RSE à des centres de recherche en passant par des collectivités locales. Ensemble elles œuvrent au développement d'une stratégie coordonnée au service de projets économiques innovants et de développement durable.

Les PTCE permettent par exemple de :

- Redynamiser un territoire par la création d'activités et d'emplois
- Recréer une filière comme à Romans sur Isère avec le groupe Archer et le PTCE Pôle Sud

Les PTCE ont notamment fait l'objet d'une reconnaissance dans le cadre de la loi sur l'ESS de 2014 à son article 9. Les PTCE représentent le pendant social et solidaire des Pôles de Compétitivité et créent de véritables bassins de vie au service des territoires et des populations.

On dénombre près de 150 PTCE en France. Le labo de l'ESS les a répertoriés et en a établi une cartographie disponible en ligne¹⁵.



Exemple de PTCE

La cité PHARES (Pôle d'Hospitalité aux Activités à Rayonnement Ecologique et Solidaire) est un PTCE de Seine-Saint-Denis constitué en SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) associant une grande diversité d'acteurs. Ce qui lie ses membres n'est pas un secteur mais une même volonté de défendre et développer des valeurs solidaires et écologiques sur un même territoire, l'île Saint Denis. Il compte des chantiers d'insertion, une agence de presse spécialisée sur les questions écologiques, une association de consommateurs de produits biologiques et même l'un des réseaux du GRAFIE, Chantier Ecole. Le PTCE permet à ses parties prenantes de mutualiser des fonctions et des locaux dans une logique de rationalisation des coûts. Au-delà de ces considérations financières, le PTCE permet aux acteurs de répondre ensemble, et plus efficacement, aux enjeux de développement local par des actions et réflexions communes.

E. LA JOINT-VENTURE SOCIALE (JVS)

Une JVS, ou coentreprise sociale, est une structure créée à l'initiative de deux entreprises, l'une venant de l'ESS et l'autre du secteur "classique". Chacun d'eux est actionnaire au sein de la JVS et apporte son expertise économique, métiers, sociale.

La coentreprise est créée avec une finalité d'inclusion sociale, que ce soit par les personnes qu'elle emploie ou le secteur sur lequel elle intervient. La JVS est alors un acteur de l'ESS pouvant employer des personnes éloignées de l'emploi et/ou avoir des activités d'utilité sociale (logement, santé, mobilité...).

Afin de garantir le volet social de la coentreprise, la convention veut que la majorité des parts soit détenue par l'acteur de l'ESS. C'est à la fois un garde-fou interne mais aussi un signal fort envoyé aux partenaires et clients leur assurant que leur engagement aux côtés de la JVS a un réel impact social.

La création de JVS dans l'IAE se développe depuis la fin des années 2000 sous l'impulsion initiale du groupe ARES.



Exemple de JVS

Lemon Aide est le fruit de l'alliance entre la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), le groupe Danone et la start-up de l'économie circulaire LemonTri. Lemon Aide recrute des salariés en insertion sur les métiers de la logistique du recyclage (collecte, tri et recyclage). Elle est, pour le moment, l'unique client de LemonTri qui propose à tous types de structures (entreprises, supermarchés, associations campus...) des containers, des bacs et des kiosques permettant un tri ludique et incitatif de tous les déchets recyclables. La collecte des déchets est assurée par les Lemon Aiders (les salariés en parcours de Lemon Aide) qui en assurent la valorisation.

F. ESSAIMAGE :

L'essaimage dans l'IAE et l'ESS diffère largement de l'essaimage tel qu'il est défini dans le secteur « classique ». Il en diffère d'abord par la diversité des buts recherchés mais aussi des formes que cet essaimage peut prendre. Ainsi dans le secteur « classique », l'unique objectif recherché est l'amélioration des résultats économiques de l'entreprise essaimage, quel qu'en soit le levier (augmentation du CA, baisse des coûts de production, création de partenaires économiques privilégiés...). Enfin l'entreprise essaimage garde le plus souvent un lien fort avec la structure mère puisqu'elle doit servir, pour partie, ses intérêts économiques. Ce lien est fréquemment doublé d'une certaine subordination (client unique ou quasi-unique, parts détenus par la structure mère...).

15. Site du Labo de l'ESS, <http://lelabo-ess.org/cartographie-des-poles-signataires>, consulté le 3 septembre 2019

L'essaimage d'une structure de l'IAE ou de l'ESS, quant à elle, vise à dupliquer une solution afin qu'elle profite à une population plus importante et un plus grand nombre de territoires. L'attente de retours économiques de la part des structures essaimantes reste parfois une motivation mais elle est toujours nécessairement accompagnée d'une volonté d'améliorer l'impact sociétal de la structure.

Puisque les retours économiques ne sont pas la motivation première de l'essaimage dans l'IAE ou dans l'ESS il existe une plus grande variété de stratégies disponibles pour essayer sa solution. Et notamment des stratégies qui n'auraient aucun intérêt pour les entreprises du secteur classique puisqu'elles n'impliqueraient aucune plus-value économique et contribueraient même à la naissance de potentiels concurrents.

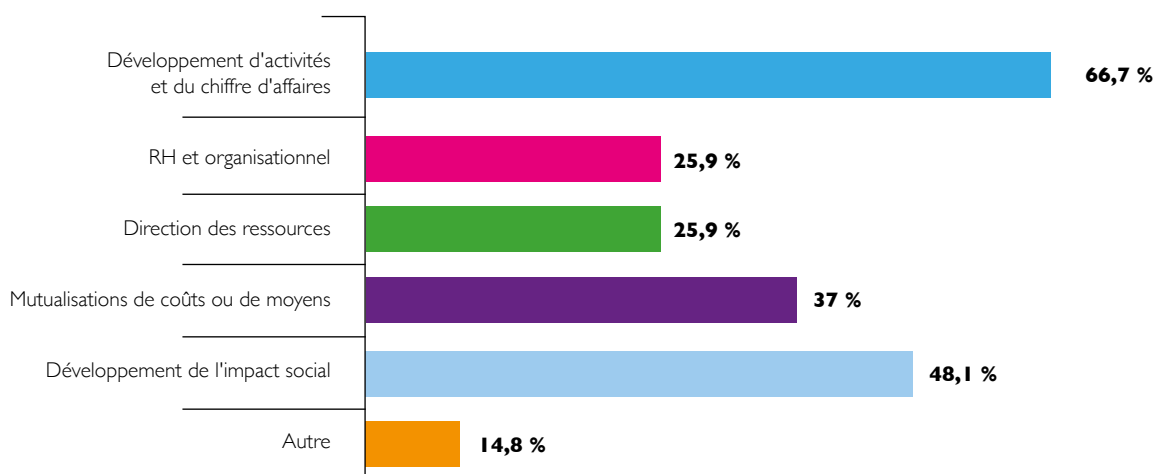


Exemple d'essaimage : "SoliCycle" par Etudes et Chantiers Île-de-France

SoliCycle est un projet d'ateliers chantiers d'insertion mené par l'association Etudes et Chantiers Île-de-France : des actions innovantes alliant la solidarité, l'écologie et le lien social autour du vélo. SoliCycle a un modèle innovant car participatif : les usagers viennent dans les ateliers apprendre à réparer leurs vélos, aidés par des salariés en parcours d'insertion. Ainsi, la solution se duplique : en 2007, SoliCycle ouvrait son premier atelier aux Ullis (91), en fin 2019, SoliCycle comptera 10 ateliers et antennes en Île-de-France. Localement, les ateliers SoliCycle s'inscrivent dans la vie associative du territoire et participe à la fédération d'actions autour de l'environnement, du réemploi et du lien social. Cet essaimage permet d'accompagner un public en difficulté toujours plus nombreux sur une diversité de territoires tout en conservant un accompagnement socio-professionnel qualitatif.

2 - ... POUR QUELS OBJECTIFS ?

Réponse des SIAE à la question : "À quels besoins la pratique de coopération devait-elle répondre ?"



À l'aune des pratiques de coopération décrites précédemment se dessine une certaine variété d'objectifs. Plusieurs pratiques de coopération peuvent poursuivre les mêmes objectifs mais nous nous intéresserons ici à ce qui les rend spécifiques et l'effet principalement recherché pour chacune des pratiques.

Typologie des effets recherchés :

- Développement du chiffre d'affaires (CA) et de l'activité
- Mutualisation de coûts et de moyens
- Augmentation de l'impact social

Cette typologie ne tient pas compte du fait que la finalité des SIAE est toujours sociale et que l'activité économique et son augmentation ou la mutualisation de moyens servent toujours le projet social. La partie qui suit est donc rédigée en ignorant ce postulat.

A. LE GROUPEMENT MOMENTANÉ D'ENTREPRISES (GME)

Les réponses à l'enquête effectuée auprès des SIAE franciliennes révèle que le recours au GME sert avant tout à développer l'activité et le CA des structures membres du groupement. Dans une moindre mesure le GME sert aussi à mutualiser des coûts et des fonctions entre SIAE (constitution d'un dossier unique, interlocuteur avec le donneur d'ordres...).

Le GME est donc plus un outil de développement économique que d'augmentation de l'impact social.

B. LE GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE (GIE) :

Le groupement d'intérêt économique remplit des objectifs de mutualisation et de rationalisation de moyens. Les plus petites structures sont souvent en déficit de certaines ressources humaines, en particulier sur les fonctions support (développement économique, comptabilité, accompagnement socio-professionnel). Le regroupement au sein d'un GIE permet alors aux structures de bénéficier de ces fonctions alors que leurs tailles initiales ne l'auraient pas permis.

C. LE GROUPE ÉCONOMIQUE SOLIDAIRE (GES) :

Le GES, groupement pérenne spécifique à l'insertion est un outil très complet. Il semble pouvoir répondre à une grande variété d'objectifs (développement économique, mutualisation de moyens et augmentation de l'impact social). Il permet également d'introduire plus facilement de la progressivité dans les parcours des salariés en insertion en diversifiant les métiers, en proposant une montée en compétence et en productivité aux salariés en insertion.

Toutes les SIAE s'étant déclarées appartenir à un GES répondent que cette forme de groupement leur a permis de mutualiser les coûts et les moyens avec d'autres structures permettant la réalisation d'économies dans leurs coûts de fonctionnement.

Elles s'accordent ensuite presque unanimement sur une augmentation de leur activité, de leur CA et de leur impact social induite par la constitution en GES.

D. LE PÔLE TERRITORIAL DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE (PTCE) :

Les PTCE, par la grande diversité des acteurs pouvant être associés et les objectifs variés qu'ils permettent de poursuivre, peuvent actionner une importante variété de leviers (économiques ou sociaux). Ils portent notamment en eux une démarche proactive.

L'un des répondants, partie prenante d'un PTCE, a mis l'accent sur les intérêts en termes de RH et sur les aspects organisationnels, sur la diversification des ressources et le développement de l'impact social.

E. LA JOINT-VENTURE SOCIALE (JVS) :

Une JVS permet à des acteurs d'origines diverses, IAE et secteur « classique », de se retrouver autour d'un même objectif, l'inclusion socioprofessionnelle de personnes rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi. Chacun des partenaires vient chercher dans cette coopération ce qui lui fait défaut. La SIAE cherche donc un développement économique, rendu possible par l'alliance avec une entreprise tandis que cette dernière souhaite développer son utilité sociale en s'associant avec des professionnels de l'IAE. L'un et l'autre mutualisent leurs moyens au sein de la JVS.

La JVS répond bien à un objectif de développement économique pour la SIAE qui s'adjoit les moyens financiers d'une entreprise "classique" ainsi que ses compétences sur les métiers et en gestion de structure. Cela permet de lancer rapidement une structure de bonne taille avec une assise financière immédiatement opérationnelle. Ce développement économique reste au service exclusif du projet social de la JVS et est donc l'outil de l'augmentation de l'impact social.

F. L'ESSAIMAGE :

Comme nous l'avons vu précédemment, l'essaimage en ESS et en IAE sert avant tout à dupliquer une initiative ou une innovation qui a fait ses preuves afin d'en apporter les bénéfices sociaux sur d'autres territoires non encore couverts. Le développement de l'impact social est donc central pour les tenants de cette stratégie, quelle qu'en soit sa forme.

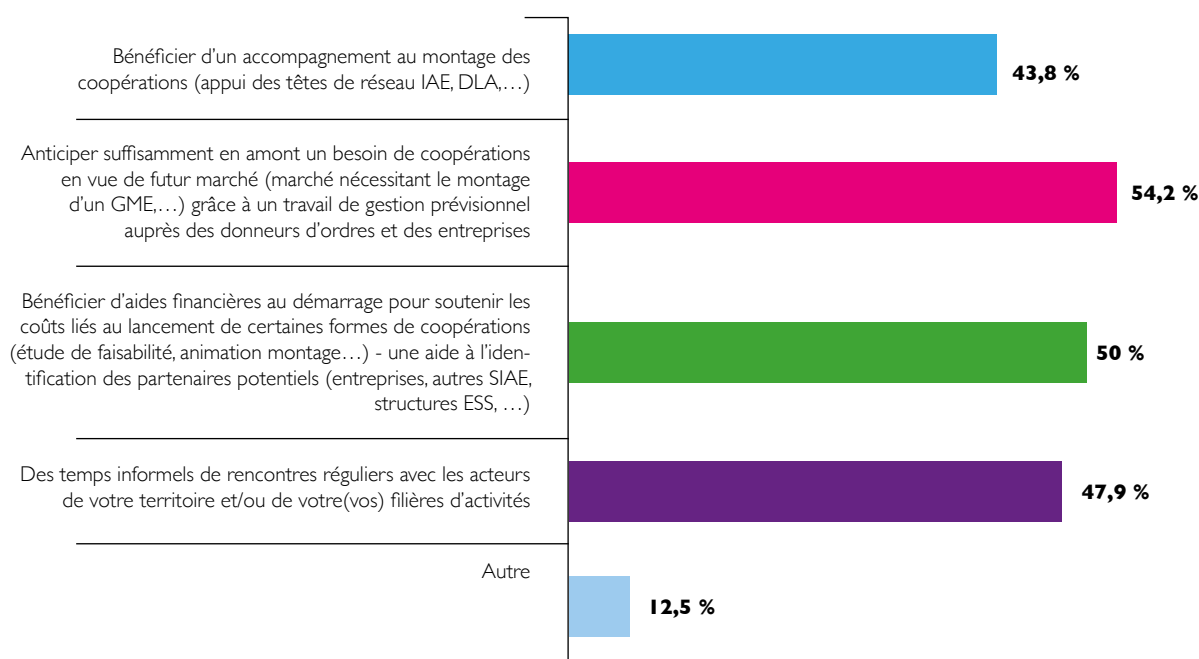
En fonction du type d'essaimage privilégié, la recherche de retombées économiques pour la structure essaimante peut énormément varier. Certaines stratégies ont un intérêt économique faible voire nul mais peuvent permettre une duplication plus importante et moins engageante (duplication souple, franchise souple). D'autres sont plus lourdes à mettre en œuvre mais sont susceptibles de renforcer la structure mère (franchise intégrée, duplication centralisée). L'aspect "développement économique" n'est donc pas toujours un objectif poursuivi par la SIAE à l'initiative de l'essaimage.

RÉCAPITULATIF : LES MOTIVATIONS DES STRUCTURES D'INSERTION À LA COOPÉRATION						
	GME	GIE	GES	PTCE	JVS	Essaimage
Dév éco	+++++	++	+++	++	+++	++
Mutualisation	++	+++++	+++++	+++	+++	++
Impact social	+	+	+++	+++++	+++++	+++++

3 - LES LEVIERS POUR DÉVELOPPER LES COOPÉRATIONS EN ÎLE-DE-FRANCE

L'enquête réalisée auprès des SIAE franciliennes fait ressortir quatre grands leviers qui permettent de favoriser l'émergence et le développement des démarches de coopérations au niveau des SIAE d'Île-de-France.

Réponse des SIAE à la question : "Selon vous, quels sont les principaux leviers pour développer les démarches de coopérations ?"



A. UN ÉCOSYSTÈME PERMETTANT AUX STRUCTURES DE MIEUX ANTICIPER LES OPPORTUNITÉS ET LE BESOIN DE DÉVELOPPER DES COOPÉRATIONS

Les projets de coopération, en particulier dans une phase de lancement, demandent davantage de temps de mise en œuvre aux structures, notamment pour organiser les concertations nécessaires entre les partenaires et pour définir les modalités de fonctionnement en commun.

La possibilité, pour une ou plusieurs structures, de mieux anticiper le besoin de coopération pour bénéficier d'une opportunité d'activités, constitue un levier essentiel pour inciter à l'émergence de nouveaux projets de coopération.

La structuration de l'environnement économique et institutionnel joue un rôle essentiel, sur la capacité des structures à mieux anticiper le besoin de coopération. Le pilotage des grands projets économiques sur un territoire, les pratiques des acheteurs et des acteurs économiques (collectivités publiques, entreprises, ...) et l'animation des relations économiques sur un territoire favorisent plus ou moins l'anticipation des acteurs. Le tissu économique local, et les relations économiques qui s'y construisent, doivent être animés et suffisamment dynamiques, pour produire un contexte favorisant la qualité et la fluidité des échanges avec les acteurs économiques susceptibles de faire appel à leurs compétences.

Le levier permettant d'améliorer la capacité d'anticipation des acteurs peut être recherché, très tôt, au moment de la phase de prospection des nouvelles opportunités d'activités réalisée par les structures.

Une structure, ou un collectif de structures, seront davantage en mesure d'initier et de réussir une coopération, s'ils disposent d'informations consistantes pour appréhender les attentes et les contraintes exprimées par un commanditaire.

Les acteurs doivent donc pouvoir échanger, très en amont, avec les commanditaires potentiels, pour accéder aux informations indispensables permettant, d'une part, d'identifier de nouvelles opportunités de projets, et, d'autre part, d'évaluer si une réponse groupée est requise. La mise en place, par les collectivités publiques, les autres acheteurs publics et les acheteurs privés, d'un processus d'information sur la gestion prévisionnelle autour des grands projets économiques ou de futurs achats, constitue un outil favorisant l'accès à ces informations indispensables au développement des capacités d'anticipation des acteurs.

Ces démarches de communication, proposées par un commanditaire autour de la gestion prévisionnelle, consiste à offrir, de manière anticipée, un espace de présentation et d'échanges sur les besoins économiques et/ou la programmation de marchés à venir.

Une majorité des structures franciliennes interrogées estime que le développement de ce type de démarches constitue un levier fort, leur permettant d'impulser davantage de démarches de coopérations.

B. S'APPUYER SUR DES POLITIQUES D'ACHATS SOCIALEMENT RESPONSABLES ET DES CLAUSES SOCIALES PLUS AMBITIEUSES EN DIRECTION DES SIAE FRANCILIENNES POUR ENCOURAGER LES COOPÉRATIONS.

L'analyse des pratiques de coopérations économiques, recueillies auprès des SIAE franciliennes, montre que les coopérations se concrétisent, et réussissent davantage, lorsqu'elles sont accompagnées par des dynamiques fortes au niveau des politiques d'achats socialement responsables portées par des acheteurs publics ou privés.

La mise en œuvre d'une coopération économique engage le plus souvent, pour les SIAE, des moyens et des coûts supplémentaires, et comporte une prise de risques accrue par rapport aux activités habituelles. Pour inciter à ces démarches de coopération entre SIAE, porteuses de complexité, il est donc nécessaire de construire des conditions favorisant l'engagement des structures.

La volonté affichée par un acheteur public ou privé, lorsqu'elle se traduit dans des pratiques d'achats socialement responsables privilégiant la qualité des relations avec les partenaires de l'insertion, constitue un levier déterminant pour produire l'engagement des SIAE dans des projets de coopérations nécessairement plus complexes à piloter.

Ces politiques d'achats en faveur de l'IAE peuvent se décliner sous différentes formes :

- Inscription de l'IAE et de l'ESS dans un schéma d'achats socialement responsables
- Partenariats privilégiés dans le cadre d'une politique RSE
- Passation de marchés d'insertion et/ou de marchés réservés ciblant les SIAE
- Mise en place de clauses sociales
- Mise en place d'un sourcing régulier auprès du secteur de l'IAE pour connaître l'offre et référencement des structures
- Information et/ou mise en relation des entreprises attributaires d'un marché clausé avec des SIAE

Leur mise en œuvre se traduit, à terme, sur le terrain par une meilleure connaissance réciproque entre un donneur d'ordres et les SIAE susceptibles de proposer leurs services.

Ces démarches responsables constituent également un signal favorable émis par un commanditaire, qui joue un rôle incitatif pour les SIAE, notamment lorsque la réponse peut s'avérer plus complexe à monter.

Elles participent à produire les conditions permettant de susciter la mobilisation collective des structures de l'IAE, dans le cadre de consultations et/ou de projets de marché complexes nécessitant une réponse en groupement.

Ce processus vertueux est visible dans plusieurs exemples de réponses en groupements initiées par des SIAE franciliennes. Dans tous ces cas, l'investissement du donneur d'ordre public ou privé, dans le cadre de sa politique d'achats socialement responsables (passation marché d'insertion ou marché réservé IAE, promotion des dispositifs IAE auprès des entreprises, qualité du sourcing réalisé auprès des SIAE,...), et la qualité des échanges noués entre l'organisme et les structures de l'IAE partenaires, s'avèrent déterminants pour convaincre les structures de s'investir dans un projet collectif complexe visant à répondre au besoin exprimé.

C. SOUTENIR LES TEMPS DE RENCONTRES ASSURANT LA MISE EN RÉSEAU DES ACTEURS DU TERRITOIRE ET/OU DE FILIÈRES D'ACTIVITÉS

Favoriser l'interconnaissance et la rencontre, entre les structures d'insertion elles-mêmes, est également essentiel pour créer la confiance, et produire un contexte favorable à l'émergence de projets de coopération.

L'interconnaissance et la confiance sont des facteurs mentionnés fréquemment, dans les études et les recherches autour des coopérations, pour expliquer la réussite de démarches collaboratives.

Le levier touchant à la participation à des rencontres ou à des réseaux est cité, en deuxième place, par les SIAE franciliennes interrogées, en tant qu'outil permettant de développer leurs coopérations.

Plusieurs SIAE disent avoir rencontré des difficultés pour trouver un(des) partenaire(s) potentiel(s) nécessaire(s) pour mener une coopération. D'autres structures expriment, par ailleurs, le besoin d'être mieux insérées dans un réseau permettant d'accéder à des opportunités de coopération.

Les temps de rencontres favorisant la mise en réseau avec d'autres structures, que ce soit sous la forme de clubs, de réseaux d'acteurs, ou de rencontres thématiques, constituent en effet des lieux privilégiés où se construisent une connaissance mutuelle et des relations interpersonnelles. La participation à ce type d'échanges favorise une connaissance mutuelle qui renforce les opportunités de coopérations pour les dirigeants.

Certains types de rencontres sont plus à même de produire un niveau d'interconnaissance et d'échanges, favorisant l'émergence de nouvelles coopérations. Ces formats de rencontres intègrent dans leurs objectifs finaux le travail de mise en réseau et de développement des opportunités de collaborations pour les participants. Ils privilégient une posture de "facilitation", afin de favoriser les échanges entre les membres et l'implication des acteurs dans le portage de la dynamique de projets. Ces rencontres prennent souvent la forme de "réseaux", de "clubs" ou de groupes de travail. Ces rencontres ont souvent un caractère récurrent. Certains temps de rencontres peuvent également être proposés, de manière plus sporadique, pour susciter des nouvelles coopérations, notamment sous la forme de "rencontres d'affaires".

Les réseaux de l'IAE et des collectifs d'acteurs (PTCE, réseaux locaux, ...), jouent un rôle central sur la région, pour initier ce type de rencontres et de mise en réseau pour les SIAE et pour contribuer à la mobilisation du secteur dans les démarches impulsées sur la région.

L'action des réseaux IAE franciliens :

Les réseaux franciliens de l'IAE portent en effet de nombreuses actions visant à créer des espaces de rencontres et d'échanges, d'une part, entre SIAE, et d'autre part, avec des partenaires potentiels des structures (entreprises publiques et privées, branches professionnelles, collectivités publiques...).

Ils organisent régulièrement des temps de rencontres favorisant la mise en réseau des SIAE, à travers des journées thématiques, des ateliers d'échanges de pratiques et des rencontres avec des partenaires potentiels.

Ils animent également des actions visant à assurer un rapprochement et des coopérations entre les SIAE franciliennes intervenant sur un même domaine d'activité (numérique, économie circulaire, espaces verts, ...).

Ces différents temps de rencontres permettent de développer l'expertise des structures, mais également de produire de l'interconnaissance entre responsables et de susciter l'émergence de projets collectifs concrets.

De façon plus transversale, les réseaux franciliens de l'IAE jouent un rôle important pour faire émerger de nouvelles collaborations entre SIAE, à travers le travail d'interface et de mise en réseau réalisé en direction de certains donneurs d'ordres (collectivités publiques, autres acheteurs publics, entreprises).

On peut citer notamment trois exemples de projets où ce rôle se déploie :

- Le travail d'interface réalisé auprès des grands donneurs d'ordres du projet "Grand Paris Express" (Société du Grand Paris, SNCF, RATP notamment)
- Les actions consistant à favoriser l'accès de l'IAE aux politiques d'achats socialement responsables, développées par les collectivités publiques - notamment avec la Région Île-de-France -, ou par d'autres acheteurs publics et privés en Île-de-France
- La promotion de l'IAE et le développement de partenariats économiques auprès des entreprises et des organisations souhaitant développer leurs impacts en terme de RSE

Dès lors que l'opération et le besoin exprimé s'y prêtent, les réseaux assurent un travail d'identification et de mobilisation des SIAE pour favoriser des réponses en coopération au niveau des structures.

Cette dynamique et ces actions portées par les réseaux franciliens sont co-construites dans le cadre de l'inter-réseau GRAFIE.

Le GRAFIE joue un rôle plus particulier de coordination des actions, dans le cadre des projets touchant aux achats socialement responsables, à travers le travail mis en œuvre par le chargé de mission "Achats socialement responsables" porté par l'inter-réseau.

D. LA MOBILISATION DE RESSOURCES EXTERNES POUR SOUTENIR L'ÉMERGENCE OU LE DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIONS

Un grand nombre de SIAE (plus de 40%) souligne le besoin d'un soutien externe, pour les aider à structurer le projet de coopération et pour amplifier leurs démarches.

Ce quatrième levier concerne aussi bien l'accès à un soutien financier dédié, que la possibilité de bénéficier d'un accompagnement technique assuré par un organisme tiers.

Des aides financières au démarrage pour contribuer à la prise en charge des coûts liés au lancement des coopérations

Nous l'avons indiqué précédemment, les démarches de coopération induisent des coûts spécifiques pour les structures, notamment en terme de temps à affecter pour le montage et la coordination de l'action. Ces surcoûts sont particulièrement importants lors de la phase de mise en place et de démarrage d'une coopération. Dès lors que le projet de coopération concerné atteint une certaine taille, la structure en charge du pilotage et/ou le collectif sont amenés à recruter une personne dédiée afin d'assurer le montage et le lancement du projet.

C'est en particulier le cas pour les initiatives visant à monter et animer de manière pérenne un groupement de structures. En plus de ces frais spécifiques, les structures doivent assumer les autres coûts induits par tout nouveau projet de développement (étude de faisabilité, recherche de nouveaux locaux, acquisition des moyens matériels, mobilisation des partenaires...).

Il est rare que les surcoûts liés à la coopération soient compensés, à court terme, par un retour sur investissement au niveau monétaire. Les difficultés rencontrées par les SIAE pour financer les moyens à affecter au montage et à la coordination conduisent fréquemment les structures à reporter le démarrage du projet et/ou à allonger la phase de lancement. Ce manque de moyens contraint des structures à renoncer à étudier des opportunités qui se présentent ou à limiter leurs démarches de prospection.

Certaines SIAE franciliennes interrogées ont pu affecter des moyens dédiés au montage et au pilotage d'un projet de coopération grâce à des programmes de financements publics ou privés (appel à projets PTCE, programmes régionaux, Fond Département d'Insertion, Fonds de confiance, convention de revitalisation...). Ces structures constatent des impacts très favorables en terme de capacité d'exécution et de réussite sur les coopérations engagées.

Pour autant, les financements mobilisables en Île-de-France par les structures recherchant à financer les coûts liés à coopération et/ou au montage d'un groupement, restent relativement limités et complexes d'accès. Les financements dédiés au développement prennent insuffisamment en compte la nature et les contraintes propres au démarrage d'un projet de coopération ou au regroupement de structures. Les coûts et les objectifs organisationnels liés à la coopération et à la mutualisation sont rarement valorisés dans le cadre de ces programmes de financement. Il y a donc un réel enjeu à ce que, en Île-de-France, les pouvoirs publics et le secteur de l'IAE travaillent, d'une part, à mieux valoriser les démarches de coopération au sein des programmes de financements publics, et d'autre part, à créer un financement public dédié aux actions des SIAE sur le montage de groupements et de coopérations.

L'accès à un accompagnement externe pour le montage des démarches de coopérations

Les SIAE expriment également un besoin de soutien externe, en terme d'accompagnement et d'ingénierie sur le montage de coopérations. Ce besoin concerne notamment les aspects juridiques et organisationnels propres aux démarches à la coopération.

Un premier niveau socle de compétences sur ces aspects est accessible aux structures dans un cadre collectif à travers des formations et les journées techniques dédiées à cette thématique. Plusieurs réseaux franciliens proposent des formations et des journées visant à outiller les SIAE sur les démarches de coopérations. Ces actions collectives participent à développer une culture de la coopération en Île-de-France.

Certaines SIAE interrogées ont bénéficié d'un accompagnement individuel pour le montage de coopération, assuré par un réseau ou par un organisme prestataire. Cet accompagnement individuel se construit au plus près des besoins du collectif de structures, et intervient généralement dès l'étape de démarrage de la coopération. Les SIAE bénéficiaires témoignent, toutes, des impacts positifs produits par l'accompagnement externe proposé, notamment pour accélérer la dynamique de constitution du collectif et pour améliorer l'efficacité de son fonctionnement.

Bien que ce besoin d'accompagnement puisse s'inscrire dans la durée, les pratiques étudiées mettent en relief la nécessité de pouvoir mobiliser rapidement cet appui. Dans la plupart des cas, la coopération concerne une réponse collective à construire dans un délais contraint. La possibilité de mobiliser rapidement une expertise et un appui, au moment du lancement de la coopération, s'avère donc essentielle. Les exemples étudiés montrent que le dynamisme, au niveau de l'environnement institutionnel et partenarial (pouvoirs publics, réseaux IAE, dispositifs d'appui, ...) et des dispositifs publics, joue un rôle majeur pour garantir cette réactivité dans la réponse aux besoins d'accompagnement exprimés par les structures.

4 - QUELLES LIMITES AUX COOPÉRATIONS ?

Le constat est présent tout au long de l'enquête, les diverses collaborations dans lesquelles s'engagent les structures demandent un investissement conséquent, qui est perçu comme tel : des moyens humains et matériels mobilisés en vue d'un impact qui dépasse les perspectives d'une action menée individuellement.

Cet investissement se confronte à plusieurs limites, à divers stades du processus, à commencer par **l'engagement dans la démarche**. Ainsi, 46% des SIAE consultées n'ont jamais participé à un projet de coopération. Les raisons évoquées sont plus précisément :

- La non-correspondance entre les projets de coopération ou de groupement et les besoins identifiés par les structures
- L'absence d'identification d'une coopération comme un moyen de répondre aux objectifs des structures
- L'absence d'opportunité de le faire
- Le besoin de consolider d'abord la structure, avant d'entamer des actions communes
- L'absence d'accompagnement externe pour mener la démarche.

Une fois l'engagement dans une action collective acté, **les structures observent plusieurs freins**.

Les deux difficultés les plus souvent citées, par 45,8 % des structures, concernent le temps nécessaire à la connaissance des autres parties prenantes et à l'acquisition d'une culture partagée ; tout comme le temps nécessaire au montage et au pilotage des actions. En effet, si les actions communes demandent la mobilisation de moyens, le temps (donc le financement) dédié à la réflexion, l'analyse des alternatives possibles, des risques, la définition d'un fonctionnement qui convienne à tous et la co-construction même du projet, apparaît comme négligeable, voire anecdotique, alors même que c'est un temps crucial dont dépendra ensuite l'évolution de la démarche.

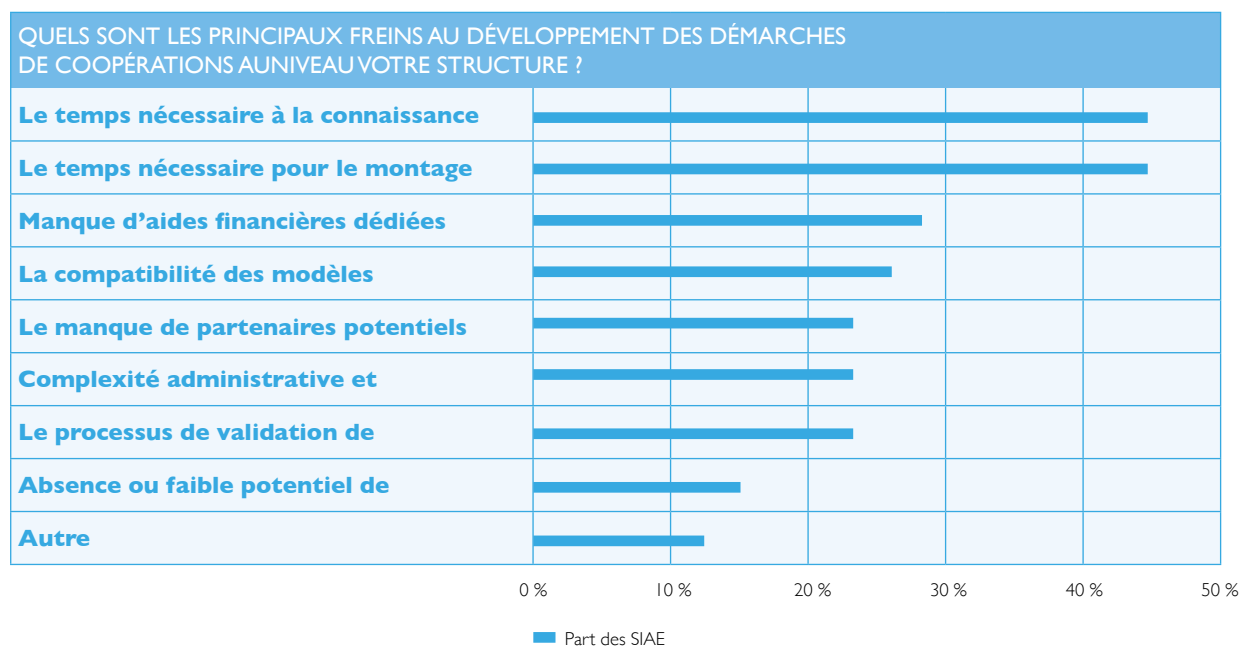
Peu d'aides financières ou d'accompagnement subsistent à ce jour, permettant de développer un projet de coopération. Souvent, ce sont les structures en mesure de dégager du temps ou de mobiliser des fonds propres qui ont la possibilité de se passer d'un soutien financier. Cela pénalise des structures qui voudraient se lancer mais qui ne le peuvent pas, faute de moyens, quelle que soit l'envergure de la structure et du projet.

Nous l'avons noté, au-delà des coopérations non-formalisées, les modalités juridiques possibles sont diverses, et il est souvent complexe de définir la forme juridique pouvant répondre au besoin identifié et aux modalités souhaitées. Ce point, associé à la lourdeur des démarches administratives représente un frein pour 22,9 % des structures consultées.

En outre, avoir la volonté et les moyens de coopérer ne suffit pas. Il est également nécessaire d'identifier des partenaires susceptibles de partager le projet, avec des modes de fonctionnement compatibles, voire des valeurs semblables. Cela représente une difficulté pour 25 % des structures interrogées.

Dans le même ordre d'idées, 22,9 % des structures mentionnent un manque de partenaires potentiels.

Par ailleurs, deux problématiques renvoyant à des orientations internes sont citées moins fréquemment parmi les réponses des structures : le processus de validation par la gouvernance (22,9 %) et le faible potentiel identifié en vue d'un développement d'activité (16,7 %). Ces deux points sont à relier avec le besoin de consacrer un temps suffisant à la préfiguration d'une action, et ils renvoient au défaut d'accompagnement, en termes de conseil et de financements.



Légende complète :

- Le temps nécessaire à la connaissance réciproque et l'acculturation
- Le temps nécessaire pour le montage de telles coopérations et/ou son pilotage
- Manque d'aides financières dédiées pour soutenir l'émergence certaines formes de coopérations
- Absence ou faible potentiel de développement d'activités dans le cadre de ce type de projets collectifs
- La compatibilité des modèles économiques avec les partenaires potentiels (fiscalité, tarifs...)
- Manque de partenaires potentiels
- Complexité administrative et incertitude juridique
- Le processus de validation de gouvernance en interne

Il ressort de l'enquête un constat non négligeable : si une majorité des SIAE considère que les démarches de coopération peuvent constituer des apports au développement de l'IAE, près d'un tiers des structures (31,1 %) affirme le contraire. Cette distinction nous conduit à constater que les différents modes de coopération, loin d'être des phénomènes récents ou liés à des incitations extérieures, se mettent en place pour répondre à des besoins précis, en cohérence avec les objectifs des structures et des territoires, et en fonction d'un contexte propice. Mais que l'atteinte de ces objectifs, quelle que soit leur nature, ne dépend pas exclusivement des démarches de coopération ou de groupements.

In fine, ce sont donc des moyens efficaces qu'il est nécessaire de favoriser lorsqu'une dynamique collective est identifiée comme pertinente par les acteurs qui souhaitent s'y engager.



III

FAVORISER LA COOPÉRATION POUR DÉVELOPPER L'UTILITÉ SOCIALE EN ÎLE-DE-FRANCE : QUELLES RECOMMANDATIONS ?

L'analyse des dynamiques de coopération à l'œuvre dans le secteur de l'Insertion par l'activité économique montre que les coopérations, quel que soit leur forme et leur ampleur, supposent le regroupement de personnes (dirigeants, salariés, bénévoles, partenaires financeurs) et d'entités juridiques (associations, sociétés commerciales ou coopératives) autour d'un projet d'intérêt collectif, général ou d'utilité sociale. Le "faire ensemble" au sein de l'IAE, passe d'abord par le partage de principes d'action auprès d'un public et d'un territoire, avant de pouvoir être aussi le partage d'une opportunité de développement ou de consolidation économique. Cette culture commune d'entreprise et de valeurs, qui se construit dans la durée, est un préalable à l'efficacité et à la pérennité des coopérations entre structures de l'IAE. Ainsi, les préconisations se doivent d'intégrer cette dimension pour orienter l'écosystème (les structures, les institutions et les acteurs de l'accompagnement) vers des modes de structuration efficaces permettant d'enclencher de nouveaux processus d'innovation et renforcer l'impact de l'IAE sur le territoire régional.

I - LES PRÉCONISATIONS

Les réseaux franciliens : acteurs incontournables pour un accompagnement réussi :

Les réseaux de l'IAE ont un rôle important dans le suivi, le conseil et l'accompagnement des structures d'insertion. Ils assument déjà certaines activités d'appui aux SIAE dans leurs démarches de mutualisation. A ce titre, dans notre enquête de 2018, 45% des SIAE estiment que le réseau auprès duquel elles sont adhérentes a joué un rôle dans le développement de leur coopération avec une ou d'autres entités¹⁶. Son rôle d'appui juridique, technique aux SIAE afin de les aider à se lancer dans la coopération et le rôle d'intermédiaire entre les SIAE et les entreprises sont ainsi particulièrement appréciés par les structures. Développer l'aide que les réseaux apportent aux SIAE dans leurs actions de coopération est donc un premier prérequis pour faciliter la mutualisation. Pour ce faire les réseaux ont besoin de mettre en place des actions communes garantes d'une cohérence d'ensemble. Ainsi, la première de nos préconisations serait de **soutenir les réseaux dans leur travail d'outillage des SIAE pour renforcer et accompagner les démarches de coopération.**

Au-delà de l'aspect technique et de réseau, un frein important à la coopération est le manque de ressources pour financer le démarrage des coopérations. En 2016, le Conseil Régional Île-de-France avait lancé un appel à projets pour "développer le chiffre d'affaires par le lancement de projets mutualisés entre plusieurs structures"¹⁷. Les seules bénéficiaires étaient les SIAE, le but étant alors de "favoriser le rapprochement des structures par la mutualisation de moyens". Nous pensons que ce genre d'appel à projet peut être un vecteur très fort pour inciter les structures à engager des actions de mutualisation. Notre préconisation en ce sens serait donc de **lancer un nouveau programme régional spécifique de soutien à l'amorçage des coopérations ciblant l'IAE.**

Les donneurs d'ordre sont ces dernières années de plus en plus impliqués auprès des SIAE et ce notamment par l'intermédiaire des achats socialement responsables. Pour autant, beaucoup d'acheteurs n'ont pas connaissance de l'offre de services des SIAE. Le Conseil Régional a une marge d'action dans ce domaine, car il est un interlocuteur important des donneurs d'ordre, acteurs souvent publics ou apparentés. Il peut alors les sensibiliser à une démarche RSE adap-

16. Annexe n° 1

17. Conseil Régional d'Île-de-France, Compte-rendu de délibération, "Un nouvel engagement pour l'emploi. Création du Fonds de transition ESS. Accord cadre régional IAE", 2016

tée à l'IAE qui aboutirait à un meilleur accès pour les SIAE aux marchés et à la construction d'actions communes. Ainsi, nous préconisons à ce que la région **développe une politique volontariste en matière d'achats socialement responsables permettant l'accès direct de tout type de SIAE aux marchés et les coopérations entre elles.**

Afin d'accéder à un meilleur volume d'affaires, les SIAE peuvent développer des actions partenariales avec les entreprises. Celles-ci, au-delà des contraintes d'engagement initiales imposées par les donneurs d'ordre, ont également plusieurs intérêts à s'associer aux SIAE. Elles ont la garantie que les salariés en insertion bénéficient d'un encadrement adapté grâce à l'accompagnement de la structure ; elles s'assurent un recrutement dans des métiers souvent en tension ; et en s'associant avec des SIAE elles développent une politique RSE, contribuant ainsi à valoriser leur image¹⁸. Les PME, de par leur taille, sont les entreprises les plus proches des SIAE. La constitution de GME entre SIAE et PME pour répondre à la commande publique est une des formes de coopération les plus éprouvées¹⁹. Notre préconisation quant à ce dernier point serait donc d'**élargir la politique régionale d'incitation aux entreprises de travail avec l'ESS et les SIAE en particulier. Cela passerait notamment par l'inclusion dans la gamme UP des PME lauréates d'un engagement à développer des partenariats avec le secteur de l'IAE.**

2 - LE RÔLE DES POUVOIRS PUBLICS : QUELS LEVIERS DÉVELOPPER ?

Les démarches de rapprochement engendrent à court terme des surcoûts pour les SIAE. Comme nous l'avons abordé lorsque nous évoquions les freins aux coopérations, ceux-ci sont de deux natures : des surcoûts en termes de temps et en termes de financements nécessaires. Ces constats nous incitent à préconiser à ce que les pouvoirs publics soutiennent davantage les démarches de coopération. Leur soutien pourrait revêtir deux formes : une aide au développement des SIAE et une aide à leur accompagnement.

A. DES BESOINS ACCRUS EN DÉVELOPPEMENT DES DISPOSITIFS D'AIDE À LA COOPÉRATION : LA NÉCESSAIRE TRANSITION DE DISPOSITIFS LIMITÉS VERS DES AIDES ACCESSIBLES À TOUS

Plusieurs dispositifs d'aide au changement d'échelle existent au niveau régional pour les SIAE. Or, leur nombre, leur accessibilité et leur caractère éphémère constituent des réponses trop fragiles aux demandes de développement des SIAE. Certains appels à projet régionaux visent également à permettre le rapprochement SIAE-entreprises classiques. Ces dispositifs doivent évoluer pour atteindre leur cible.

Des ressources mobilisables réduites : élargir l'accès aux projets coopératifs

Certaines aides financières proposées par les pouvoirs publics participent à l'évolution des structures vers une échelle plus importante. Celles-ci sont très souvent sous la forme d'appels à projet. Dans le cas de la région Île de France, le Conseil Régional propose plusieurs appels à projet ayant cette finalité. En premier lieu, l'accélérateur ESS, destiné spécialement aux entreprises inclusives (SIAE, et entreprises adaptées), accompagne les structures pendant 2 ans dans leur stratégie de changement d'échelle²⁰. Il y a également l'ensemble des "aides UP", aides permettant de co-financer certaines dépenses dans le cadre d'un plan de développement de 3 ans²¹. Ces aides sont essentielles, car elles interviennent souvent au moment du démarrage des projets de coopérations, là où les SIAE ont le plus besoin de ressources financières. Nous pensons cependant que certaines de leurs caractéristiques limitent leur performance.

La première d'entre elles est la dispersion des financements à destination des SIAE franciliennes. En effet, les dispositifs d'aide constituent un millefeuille complexe dans lequel les SIAE ont peu de visibilité, notamment en ce qui concerne les aides « UP » constituées de plusieurs dispositifs différents (PM'UP, BACK'UP, TP'UP, INNOV'UP).

À la dispersion des dispositifs, leur complexité s'ajoute pour faire frein aux SIAE. Ainsi, les petites et moyennes SIAE se retrouvent bien souvent dépourvues de la maîtrise technique nécessaire afin de répondre aux appels à projet. Les conditions d'accès limitent également toute possibilité de bénéficier de ces appels à projet pour certaines SIAE. Enfin, les SIAE subissent la concurrence des PME dans la réponse aux appels à projet. En effet, outre l'Accélérateur ESS, les appels à projet sont ouverts autant aux PME qu'aux structures de l'ESS. Cela limite le nombre de SIAE qui peuvent bénéficier du dispositif, ce qui crée des disparités dans l'accompagnement et les moyens de celles-ci.

18. Site de l'ARDIE 47, <https://www.ardie47.org/clauses-d-insertion/int%C3%A9gr%C3%AAts-du-dispositif/> ; consulté le 31 juillet 2019

19. Site de l'AVISE, Les coopérations, outil du développement des SIAE, <https://www.avise.org/decouvrir-less/insertion-par-lactivite-economique/les-cooperations-outil-du-developpement-des-siae> ; consulté le 31 juillet 2019

20. Site de HEC Paris, <https://www.hec.edu/fr/accelerateur-ess-idf> ; consulté le 9 septembre 2019

21. Site du GRAFIE, <http://www.grafie.org/la-region-ile-de-france> ; consulté le 9 septembre 2019

Afin de permettre un meilleur accès des SIAE aux dispositifs d'aide, nous préconisons à ce que le Conseil Régional lance un nouvel appel à projet en faveur des coopérations des SIAE. Cet appel à projet serait novateur dans le sens où il ne s'adresserait qu'aux entreprises inclusives. Il viserait la phase d'amorçage des projets de coopération. Les réseaux régionaux pourraient venir en soutien afin d'aider au calibrage de cet appel à projet et à s'assurer que tout type et catégorie de SIAE puisse y avoir accès. Afin de ne pas rentrer dans une stratégie d'encouragement systématique au changement d'échelle, l'idée pourrait être d'accompagner une vingtaine de SIAE volontaires à tenter l'expérience.

**Mettre en relation les entreprises et les SIAE :
une offre existante à orienter dans le sens de la coopération
IAE-entreprises classiques**

L'idée n'est pas d'opposer structures d'insertion et entreprises classiques. Au contraire, il s'agit de lever les freins à la coopération entre les deux entités.

Il existe plusieurs possibilités pour que SIAE et entreprises puissent coopérer. Le plus simple pour cela est de partir de l'existant. Le Conseil Régional Île de France rassemble chaque lauréat des aides UP au sein du Paris Region Business Club. Sont donc réunis dans un même réseau PME et SIAE ayant bénéficié des aides régionales. Le Conseil Régional pourrait ainsi partir de ce réseau pour permettre aux 2 univers de se rencontrer; les inciter à monter des projets de coopération. Le Conseil Régional pourrait par là même accroître sa politique d'incitation aux entreprises classiques de travail avec les SIAE et l'ESS en général. Il pourrait alors lui-même solliciter les entreprises du PRBC afin qu'elles développent des projets de coopération avec les SIAE. En appui de cette politique incitative, il serait pertinent de conditionner le bénéfice d'une aide UP à un engagement par la PME à développer des partenariats avec le secteur de l'IAE.

Les pouvoirs publics sont au premier plan dans l'appui financier des SIAE. Sans cet appui financier, aucun projet de mutualisation ne pourrait se concrétiser. Mais l'amorce de projet ne constitue qu'une étape du développement de la coopération dans l'IAE. Comme abordé, les réseaux de l'IAE sont aussi très impliqués dans une autre étape de la coopération : l'accompagnement des structures durant la construction de leurs projets de coopération.

**B. CRÉER UN ÉCOSYSTÈME FAVORABLE AU DÉVELOPPEMENT DE LA COOPÉRATION :
PERMETTRE L'AMÉLIORATION DE L'ACCOMPAGNEMENT DES SIAE DANS LEURS
PROJETS DE COOPÉRATION**

Afin de permettre aux SIAE de mener leurs projets de coopération jusqu'au bout, les pouvoirs publics peuvent s'impliquer dans l'accompagnement des SIAE non pas en les accompagnant au cas par cas mais en favorisant un écosystème propice au développement de la coopération. Cela passe par deux principaux leviers d'action : travailler de concert avec les réseaux de l'IAE et accroître l'accès des SIAE aux marchés publics.

**Le soutien aux réseaux de l'IAE : un investissement dans
l'accompagnement des SIAE dépendant d'appuis des pouvoirs publics**

Permettre la coopération dans l'IAE est une chose, permettre des actions de coopération réussies en est une autre. Dans les préconisations, nous avons avancé certaines propositions pour rendre possible le déploiement de projets de coopération réussis. Il apparaît une première préconisation : « Soutenir les réseaux dans leur travail d'outillage des SIAE pour renforcer et accompagner les démarches de coopération ».

Les pouvoirs publics travaillent déjà de pair avec les réseaux régionaux de l'IAE dans l'accompagnement des SIAE à la coopération. Les réseaux assurent notamment la promotion des outils UP, l'organisation de rencontres entre le Conseil Régional et les structures de l'IAE. Ce dernier informe les réseaux d'opportunités, de réunions proposées par la région pour accéder à des aides, à transmettre aux SIAE. Ainsi, le Conseil Régional pourrait s'appuyer plus fortement sur les réseaux pour structurer la coopération, en développant de nouvelles actions conjointes.

La coopération est protéiforme, et les manières d'appuyer son développement sont nombreuses. Un premier besoin remonté par les structures est celui d'avoir accès de manière plus importante à la méthode, aux outils existants pour mener à bien leurs projets de mutualisation. La création commune d'un guide pratique de la coopération serait une avancée importante dans le sens où chaque SIAE aurait accès à toutes les explications et démarches pour développer ses actions. Ce guide pourrait être autant à destination des SIAE que des entreprises classiques intéressées.

Le Conseil Régional pourrait dans un deuxième temps travailler avec le GRAFIE à la constitution d'un outil spécifique d'appui au développement des coopérations. Cet outil serait un espace dédié à la coopération sur le site du GRAFIE, dans le but de mettre en lien les partenaires intéressés à la coopération.

Enfin, la création de ces deux instruments nécessiterait une communication adéquate afin de les valoriser auprès des partenaires. Comme abordé ci-dessus, les dispositifs d'aide à la mutualisation sont trop peu connus par les SIAE, et les entreprises franciliennes ne connaissent pas suffisamment les SIAE pour se lancer dans une démarche de coopération avec elles. Le Conseil Régional serait alors un acteur de premier plan dans la mise en place d'une stratégie de promotion de la coopération dans l'IAE. Le Conseil Régional et le GRAFIE pourraient dans un premier temps communiquer sur la sortie du rapport sur les coopérations de l'inter-réseau puis développer ensemble la communication des différents dispositifs d'accompagnement à la mutualisation au fur et à mesure de leur création. Ces campagnes de communication seraient d'une grande efficacité pour orienter les entreprises classiques vers l'IAE.

Préparer un contexte propice au développement des coopérations SIAE-entreprises : le développement des politiques d'achats socialement responsables et des clauses sociales

Bien souvent les SIAE se retrouvent dans l'impossibilité de répondre à un appel d'offre de donneurs d'ordre à cause de la taille du marché concerné, trop importante pour les moyens humains et financiers de la structure. Une solution à ce problème est la réponse groupée à un appel d'offre, que ce soit avec d'autres SIAE ou des entreprises (cf. partie II. I. "Quels types de coopérations... ?"). Afin de promouvoir la coopération dans le domaine des marchés publics et privés, l'institution publique peut agir auprès du donneur d'ordre, auprès de la SIAE et auprès des entreprises.

Depuis 2017 le Conseil Régional et le GRAFIE travaillent à la mise en relation entre SIAE et donneurs d'ordres. L'accompagnement de projets de marchés en amont de leurs publications a pu être mené, comme l'organisation de réunions entre acheteurs et SIAE. Il s'avère que, malgré les efforts fournis de part et d'autre, l'accès des SIAE aux marchés reste encore très fragile. Dans ce contexte, les SIAE n'ont pas l'opportunité de se regrouper pour répondre aux marchés. Aider les SIAE à répondre en groupe à un appel d'offre suppose donc au préalable que toute SIAE ait un accès facilité aux marchés franciliens.

Afin de pouvoir atteindre cet objectif, le GRAFIE et les services achat de la Région pourraient construire un groupe de travail dédié à la création de marchés accessibles aux SIAE. Ils pourraient réfléchir, pour chaque secteur d'activité, au calibrage juridique et technique des marchés qui permettrait aux SIAE de répondre aux attentes de l'appel d'offre. Les services achats bénéficieraient ainsi de remontées régulières des difficultés d'accès aux marchés et le GRAFIE aurait connaissance des marchés créés ou promus par la Région. Cet échange d'informations permettrait aux SIAE d'être orientées vers des marchés plus accessibles et d'en prendre connaissance à temps. Par ailleurs, afin de permettre à chaque SIAE de candidater aux appels d'offres, il semble nécessaire que le Conseil Régional ouvre les rencontres qu'il organise entre SIAE et donneurs d'ordre à toutes les SIAE sans discrimination de taille, de nombre de salariés en insertion notamment.



— ANNEXES —

1.

RESTITUTION DE L'ENQUÊTE
QUANTITATIVE AUPRÈS DES SIAE
LORS D'UN ATELIER COLLECTIF
LE 21 FÉVRIER 2019

2.

L'ACCOMPAGNEMENT
DES COOPÉRATIONS
DANS L'IAE FRANCIENNE :
QUELLES PERSPECTIVES ?



— ANNEXE 1 —

RESTITUTION DE L'ENQUÊTE QUANTITATIVE AUPRÈS DES SIAE LORS D'UN ATELIER COLLECTIF LE 21 FÉVRIER 2019



RAPPORT D'ENQUÊTE

Février 2019

Coopérations, mutualisations et
groupements des structures d'insertion par
l'activité économique en Île-de-France

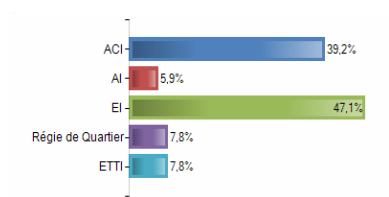
CONTEXTE DE L'ENQUÊTE

Dans le cadre d'une sollicitation du Conseil régional d'Île-de-France, les réseaux du GRAFIE s'engagent dans un projet d'analyse des freins, leviers et besoins des SIAE en matière de démarches des coopérations, mutualisation et regroupements.

Le GRAFIE produira en 2019 un rapport comprenant des recommandations. Pour partir des réalités du terrain, le GRAFIE a proposé aux structures de l'IAE d'Île de France de répondre à une enquête en ligne entre décembre 2018 et janvier 2019. L'analyse des données issues du questionnaire est complétée par des entretiens qualitatifs individuels et un temps de concertation collective avec les SIAE sur les besoins et les potentialités des différents modes de coopération (21 février 2019).

Les contributions des structures seront à la base des recommandations portées par le GRAFIE.

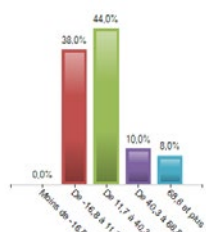
CHIFFRES CLEFS



- **51** structures ont répondu, provenant de tous les départements d'Ile de France
- 12,5 % des SIAE soit **1299.5 ETP d'insertion**
- Toutes les familles représentées : **EI, ACI, ETTI, Régie de Quartier, AI**
- Des formes juridiques variées avec une prépondérance d'**associations**
- Nombre moyen d'ETP IAE par structure : **25.99**
- Tailles variées des structures : **entre 2 et 150 ETP** conventionnés IAE

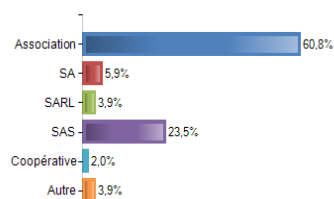
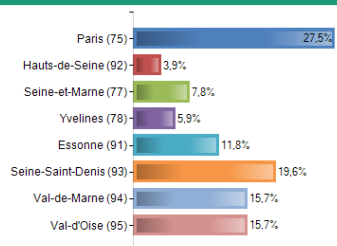


PROFILS DES RÉPONDANTS



Nombre d'ETP IAE par structure

Départements couverts

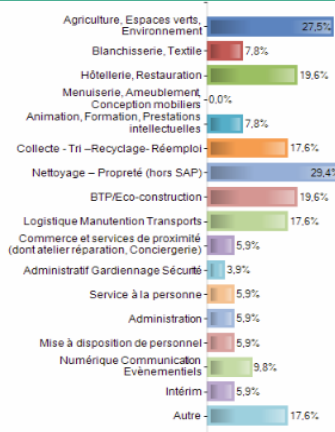


Formes juridiques des structures



SECTEURS D'ACTIVITÉS

Secteurs d'activités des structures



Des activités largement partagées :

- Nettoyage, Propreté
- Agriculture, Espaces verts, Environnement
- Hôtellerie, Restauration

Et des activités originales :

- Navigation Tourisme Loisirs
- Action caritative - aide alimentaire
- Production industrielle signalétique
- Horticulture biologique et confection de bouquets
- Réparation de vélos et livraisons à vélos
- Administration
- Communication
- Services à la personne



Votre structure a-t-elle déjà participé à des projets de coopération ?

Oui : 54%

Non : 46%

Et dans 80% des cas, ces projets se poursuivent aujourd'hui.

Quels types de coopération ? En ordre d'importance :

- Co-traitance ou sous-traitance avec d'autres structures (hors GME)
- Autre : collectif informel, partenariat avec des entreprises
- Mise à disposition de personnel entre structures
- Montage d'une nouvelle structure avec une gouvernance partagée
- Groupement momentané d'entreprises (GME)
- Groupement Economique Solidaire (GES)
- Mutualisation d'apports financiers ou en nature pour lancer une activité

Moins de 10% :

- Fusion
- PTCE
- Groupement d'employeurs
- Filiale / Groupe

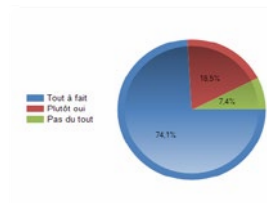


FOCUS SUR 27 EXPÉRIENCES DE COOPÉRATION

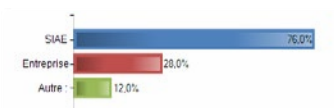
A quels besoins la coopération devait-elle répondre ?



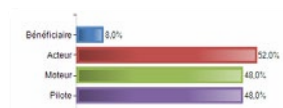
Les résultats correspondent ils à ceux attendus ?



Une coopération avec quelle type de structure ?

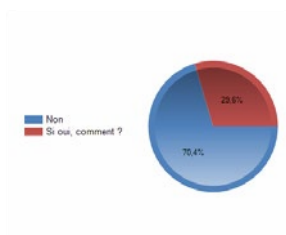


Quel a été votre degré d'implication dans le projet ?



LES IMPACTS ET L'ÉVALUATION

Avez-vous évalué l'impact de la coopération ?



Ce projet pourrait-il être essaimé à d'autres structures ou territoires ?

Oui : 88,5%
Non, cela paraît difficile : 11,5%

Quels ont été les impacts de cette coopération pour votre structure ?

- Une notoriété accrue pour la SIAE
- Un effet de modèle pour l'essaimage
- Professionnalisation de la SIAE
- Une vision partagée et une efficacité accrue
- Apprendre à travailler à plusieurs
- Plus d'efficacité pour l'insertion des bénéficiaires
- Des économies sur les frais de structure
- Une offre sur mesure que le secteur marchand n'est pas en mesure de développer
- De nouveaux débouchés commerciaux
- La capacité de répondre à un marché sur un vaste territoire



OPPORTUNITÉ DES COOPÉRATIONS : LES LIMITES

46% des SIAE n'ont jamais participé à un projet de coopération. Les raisons :

- Les projets en coopération ne répondent pas aux besoins de ma structure
- Pas de nécessité ou d'opportunité de le faire
- Besoin de consolider d'abord la structure (trop jeune)
- Pas d'appui externe pour accompagner la démarche

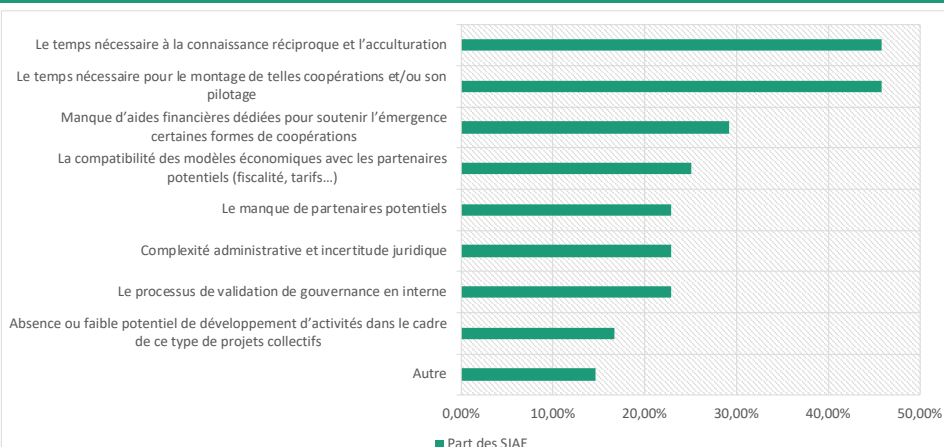
Quels sont les autres leviers pouvant contribuer à répondre aux enjeux actuels de votre SIAE ?

- Renforcement des réseaux de l'IAE
- Développement des clauses sociales dans les marchés publics
- Des financements liés aux filières d'activités (économie circulaire par exemple)
- La mutualisation des besoins en formation linguistique (FLE)
- Appui à la communication et/ou démarches commerciales



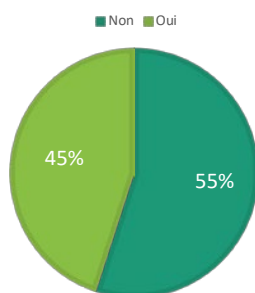
LES FREINS AUX COOPÉRATIONS

Quels sont les principaux freins au développement des démarches de coopérations au niveau votre structure ?



LE RÔLE DES RÉSEAUX DE L'IAE

Les réseaux de l'IAE ont-ils joué un rôle ?



Si oui lequel ?

- Par la **présentation d'exemples**.
- La **formation**
- Les **apports de marchés publics**

Les rôles qu'ils pourraient jouer :

- Accompagnement juridique
- Un accompagnement sur les outils juridiques, par exemple avec des modèles de conventions.
- Sensibiliser les donneurs d'ordre (temps long pour monter et répondre aux marchés public avec coopérations)
- En amont d'un marché, conseiller les acheteurs dans l'élaboration des marchés clausés et réservés
- Diffuser et valoriser les bonnes pratiques
- Favoriser le partage d'expériences
- Mise à disposition de ressources humaines à haut niveau de compétences



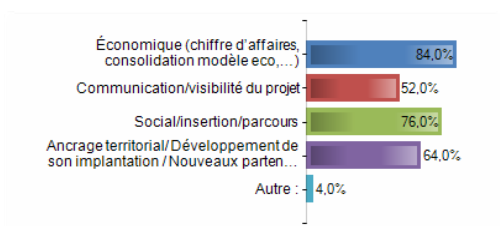
LES LEVIERS POUR DÉVELOPPER LES DÉMARCHES DE COOPÉRATION

Selon vous, quels sont les principaux leviers pour développer les démarches de coopérations ? Par ordre d'importance :

- **Anticiper** suffisamment en amont un besoin de coopérations en vue de futurs marchés grâce à un travail de gestion prévisionnelle auprès des donneurs d'ordres et des entreprises
- Bénéficier d'**aides financières au démarrage** pour soutenir les coûts liés au lancement de certaines formes de coopérations : étude de faisabilité, animation, montage, identification des partenaires potentiels (entreprises, autres SIAE, structures ESS ...)
- Bénéficier d'un **accompagnement au montage des coopérations** (appui des têtes de réseau IAE, DLA,...)
- Des temps informels de rencontres réguliers avec les **acteurs du territoire** et/ou des **filières d'activités**
- Davantage de **clauses sociales dans les marchés publics et privés**



QUELS IMPACTS DES PRATIQUES DE COOPÉRATION SUR VOS ACTIVITÉS ?



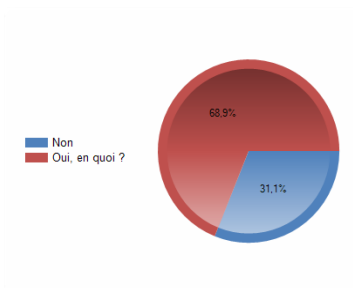
Les impacts, par ordre d'importance :

- Economique
- Social
- Développement territorial
- Communication et visibilité



LES REGROUPEMENTS POUR DÉVELOPPER L'IAE ?

Dans un contexte d'incitation du secteur IAE aux regroupements, pensez-vous que ces démarches peuvent constituer des apports au développement de l'IAE ?



Si oui, en quoi ?

- En terme d'**image** vis-à-vis des entreprises et des pouvoirs publics
- Pour éviter la **concurrence** entre SIAE avec des partenariats intelligents, grâce à une meilleure interconnaissance
- En termes de professionnalisation et de **consolidation** des SIAE
- Pour répondre à des **marchés plus importants**
- En terme de **performance des parcours d'insertion** (accompagnement, supports et sorties)
- Pour une **diversification des métiers** et des publics de l'IAE

« L'union fait la force »
 « Quand on se connaît tout est possible »
 « Ensemble, on est plus forts ! »
 « Car c'est le mot d'ordre de l'Etat ! »





— ANNEXE 2 —

L'ACCOMPAGNEMENT DES COOPÉRATIONS DANS L'IAE FRANCILIENNE : QUELLES PERSPECTIVES ?

Après l'enquête réalisée auprès des SIAE et la publication du rapport sur les coopérations dans l'IAE, le GRAFIE pourrait mettre en oeuvre plusieurs actions afin de faciliter la mise en place de projets de mutualisation parmi les SIAE. Ces pistes d'actions, tel que le développement des politiques d'achats responsables ou la mise en relation SIAE - entreprises ont déjà été abordées dans la dernière sous-partie.

Voici un schéma qui les esquisse :





Avec le soutien de :



30 boulevard de Chanzy
93100 Montreuil