

ENQUÊTE D'ANALYSE DES PTCE

Synthèse des principaux résultats

Publication

PÔLES TERRITORIAUX DE
COOPÉRATION ÉCONOMIQUE



PENSER, AGIR, COOPÉRER

Les Pôles Territoriaux de Coopération Économique sont une des plus belles innovations sociales des dernières années ; le Labo de l'ESS a eu un rôle central dans cette utopie réaliste et je remercie l'équipe pour son investissement. Chaque mot compte dans l'acronyme PTCE : en particulier ceux de territoire et de coopération.

Territoire, tant l'un des enjeux de notre temps est d'équilibrer la mondialisation par une économie de proximité, enracinée, durable, créatrice de nouvelles formes d'emploi. Mais aussi enjeux déterminants de faire reculer les fractures territoriales minant notre société et notre démocratie.

Coopération, car aucun acteur ne peut prétendre trouver seul et mettre en œuvre les solutions, il convient d'apprendre à faire ensemble, créer des alliances d'intérêt général, des communautés pour l'action.

Une véritable co-construction entre réseaux de l'ESS, collectivités, Caisse des Dépôts, État... a débouché sur leur reconnaissance à travers l'article 9 de la loi ESS de 2014. Mais un article de loi ne saurait garantir la qualité et de l'impact d'un processus car les PTCE ne sont surtout pas une procédure, mais bien un processus.

Pour accompagner cette démarche, Labo de l'ESS a jugé indispensable de procéder à un important travail de capitalisation quantitatif et qualitatif présenté ci-après, car il est essentiel de rendre compte de l'innovation PTCE qui reste fragile. Gagner la bataille des idées implique des outils d'évaluation simples, permettant de rendre compte de leurs impacts.

Notre contribution sera bienvenue pour aller plus loin avec les PTCE dans l'avenir, ce que nous voulons résolument. C'est une première pierre qui devra être complétée par d'autres, pour mieux comprendre et renforcer les modèles économiques de ces nouvelles formes de coopération, pour améliorer les gouvernances inter partenariales, pour trouver de nouvelles sources de financement, pour mieux valoriser les innovations technologiques, sociales et culturelles.

Au Labo de l'ESS nous croyons à la nécessité de conjuguer la pensée et l'action. C'est la dynamique du "Et" chère à Edgard Morin. Ce rapport se veut une contribution positive pour ceux qui conjuguent pensée "et" action sur les territoires.

Les PTCE restent encore un combat à mener. Menons le ensemble et donnons nous les outils nécessaires pour y parvenir.

Hugues Sibille
Président du Labo de l'ESS

SOMMAIRE

9	REMERCIEMENTS
10	PRÉAMBULE
11	Contexte et méthodologie
12	Modalités de réalisation
14	Echantillon d'analyse
11	CHAPITRE 1 : PROFIL & ORGANISATION DES PTCE
11	Profil des PTCE
15	L'organisation des structures au sein des PTCE
26	CHAPITRE 2 : COOPÉRATIONS & MUTUALISATIONS
26	L'organisation et les coopérations stratégiques entre structures de PTCE
32	La coopération entre acteurs : quels résultats ?
36	Les objectifs et les actions de mutualisation
38	CHAPITRE 3 : MOYENS HUMAINS & FINANCIERS
38	Les ressources humaines des PTCE
40	Les ressources financières des PTCE
52	FOCUS SUR LES PTCE SITUÉS EN QUARTIER PRIORITAIRE POLITIQUE DE LA VILLE
58	CONCLUSION

Remerciements

En 2015, le Labo de l'ESS s'est engagé dans un travail d'analyse de l'activité des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE).

Ce travail est aujourd'hui devenu indispensable pour donner plus de lisibilité aux projets entrepris par les PTCE inscrits sur le territoire français. Aujourd'hui estimé à 160, le nombre de PTCE ne cesse de croître dans les territoires.

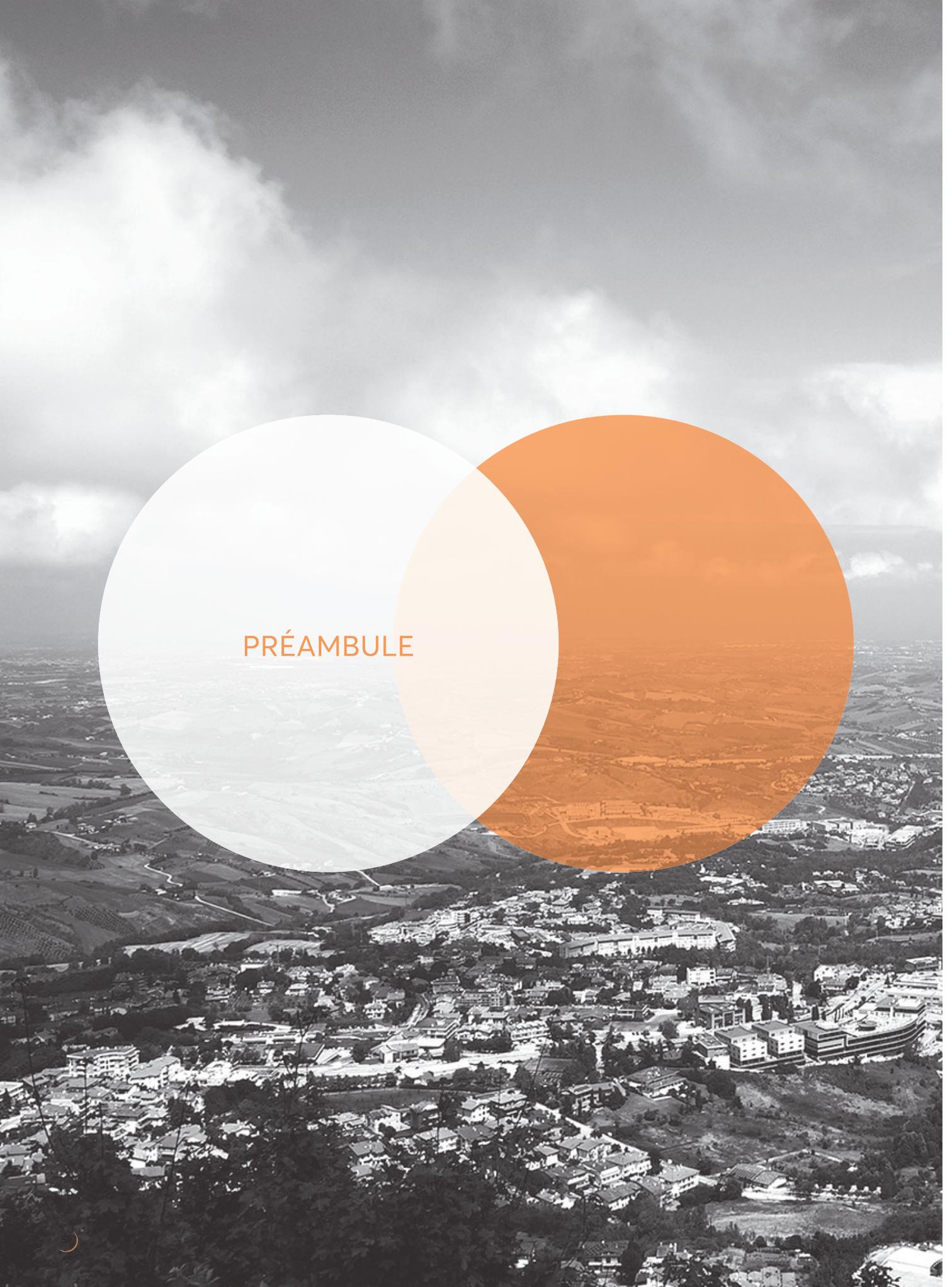
Nous avons consacré plusieurs mois à construire une grille d'analyse permettant d'interroger l'ensemble des structures membres d'un PTCE et ainsi valoriser le travail d'importance mis en oeuvre par les acteurs investis dans ces pôles.

Nous tenons à adresser nos remerciements aux 50 PTCE participants à cette première enquête qui ont bien voulu consacrer du temps à la construction de ce travail ambitieux.

Nous souhaitons remercier vivement les membres du groupe de travail "Analyse & Connaissance" du Labo de l'ESS et les animateurs de PTCE pour leur soutien et expertise dans la construction de notre questionnaire.

Nous remercions le PTCE Matières et Couleurs du Luberon et l'ensemble de ses membres qui ont bien voulu tester notre questionnaire à l'occasion d'une visite du Labo de l'ESS.

Enfin, le Labo de l'ESS souhaite remercier le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires, la Caisse des Dépôts, la Délégation Interministérielle à l'Économie Sociale et Solidaire et le Comité de pilotage interministériel qui ont accompagné ce travail.



PRÉAMBULE

Contexte et méthodologie

Depuis 2009, une réflexion collective animée par le Labo de l'ESS avec le Conseil National des Chambres Régionales à l'Economie Sociale et Solidaire (CNCRES), COORACE, le Mouvement pour l'Economie Solidaire (MES) et le Réseau des collectivités Territoriales pour l'Economie Solidaire (RTES), a abouti à la conceptualisation des PTCE.

Le groupe de travail "Analyse & Connaissance" du Labo regroupant chercheurs, unités de recherches universitaires et PTCE a fait avancer leur caractérisation et leur analyse.

Ces travaux ont permis aux PTCE d'être reconnus à travers l'article 9 relatif à la loi ESS du 31 juillet 2014 :

“

Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, (...) qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales (...), des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur (...) pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable.

”

Cette reconnaissance a permis le lancement de deux appels à projets interministériels en 2013 et 2015, venus conforter un investissement des collectivités territoriales de longue date.

Les PTCE ont fait l'objet de nombreuses études et travaux sectoriels (Culture, Insertion par l'activité économique), thématiques (emplois et sécurisation des parcours professionnels, modèle économique) ou plus transversaux (grille de caractérisation, capitalisation d'expériences). Ces travaux se sont appuyés sur plusieurs panels de PTCE et ont permis d'analyser différents aspects des démarches engagées : le mode de gouvernance, les pratiques de coopérations, l'approche économique, etc.

Le rôle des collectivités dans l'accompagnement des PTCE a également été étudié par le RTES dans le cadre de deux études ("*Le rôle des collectivités dans les dynamiques de PTCE*", 2013 et 2016).

A travers cette première édition, le Labo de l'ESS souhaite conforter la démarche de caractérisation engagée depuis 7 ans et apporter des éléments quantitatifs et qualitatifs de mesure de l'activité des pôles, devenus désormais indispensables pour évaluer leur valeur ajoutée.

L'enquête conduite par le Labo de l'ESS en 2016 sur un échantillon de 50 PTCE, soit 740 structures, porte sur des données relatives à l'exercice 2015.

Modalités de réalisation

Un PTCE ne se définit pas par l'activité d'une seule structure, mais **par les croisements d'intérêts et projets communs développés pour répondre à des besoins territoriaux précis**. Il est important de rappeler qu'un PTCE n'est pas constitué d'une seule cellule d'animation ou structure porteuse de cette animation mais d'un **ensemble de structures** qui développent des coopérations inter-membres et des mutualisations diverses pour construire une **stratégie de développement économique territorial**.

Les quelques données chiffrées recensées jusqu'à ce jour sur les PTCE s'appuient sur des réponses transmises uniquement par la cellule d'animation du pôle. Or, celle-ci n'a pas toujours les moyens de faire remonter et consolider les données de ses membres. C'est pourquoi un des enjeux de notre méthode était **d'obtenir, par l'ensemble des structures investies dans un PTCE**, une réponse à un même questionnaire, plus ou moins simplifié selon leur degré d'implication dans le pôle.

C'est à notre connaissance **la première fois** que nous disposons de données consolidées à cette échelle.

Pour obtenir des éléments pertinents et approfondis, la difficulté de notre exercice a été de solliciter chaque structure investie dans notre échantillon de 50 PTCE interrogés.

Cette enquête a ainsi été adressée à **740 structures**.

Notre précédente étude "*Caractériser les PTCE*" a mis en exergue **l'importance des différents cercles d'appartenance** :

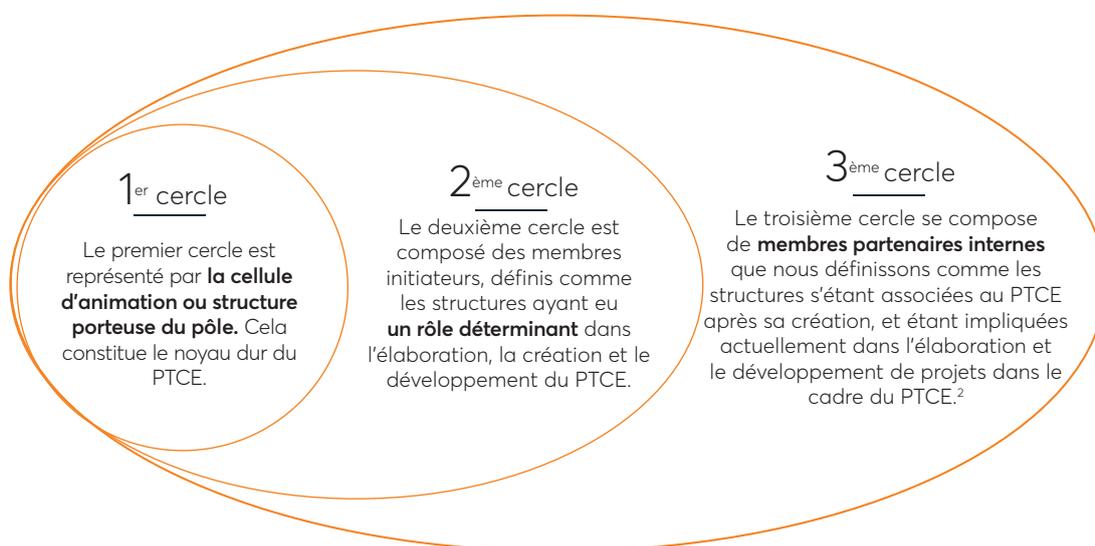
« *Les PTCE articulent différentes modalités de participation et de coopération qui font émerger des cercles d'appartenance imbriqués renvoyant à une intégration organisationnelle variable*¹ ».

Notre étude a été construite en tenant compte de ces différents cercles.

Nous avons décidé de distinguer trois cercles complémentaires lors de la construction de notre grille d'étude, en adaptant notre questionnaire à chacun de ces différents cercles d'appartenance :

¹ Laurent Fraisse, "Caractériser les PTCE" - Publication du Labo de l'ESS, octobre 2015

² Sont donc exclus de cette définition toutes les structures en relation avec les acteurs du pôle uniquement dans le cadre d'échanges purement commerciaux ou financiers, mais non investis dans le projet du PTCE.



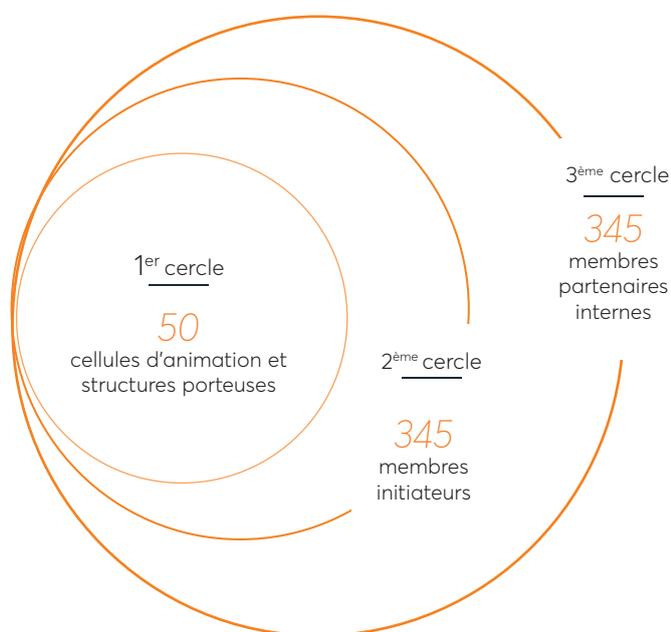
QUELLE
DIFFÉRENCE
ENTRE CELLULE
D'ANIMATION
& STRUCTURE
PORTEUSE ?



La **cellule d'animation** est une structure juridique autonome créée spécifiquement pour porter le pôle et en assurer la fonction d'animation/coordination.

La **structure porteuse** est quant à elle une structure ayant sa propre activité et assumant de surcroît l'animation du PTCE.

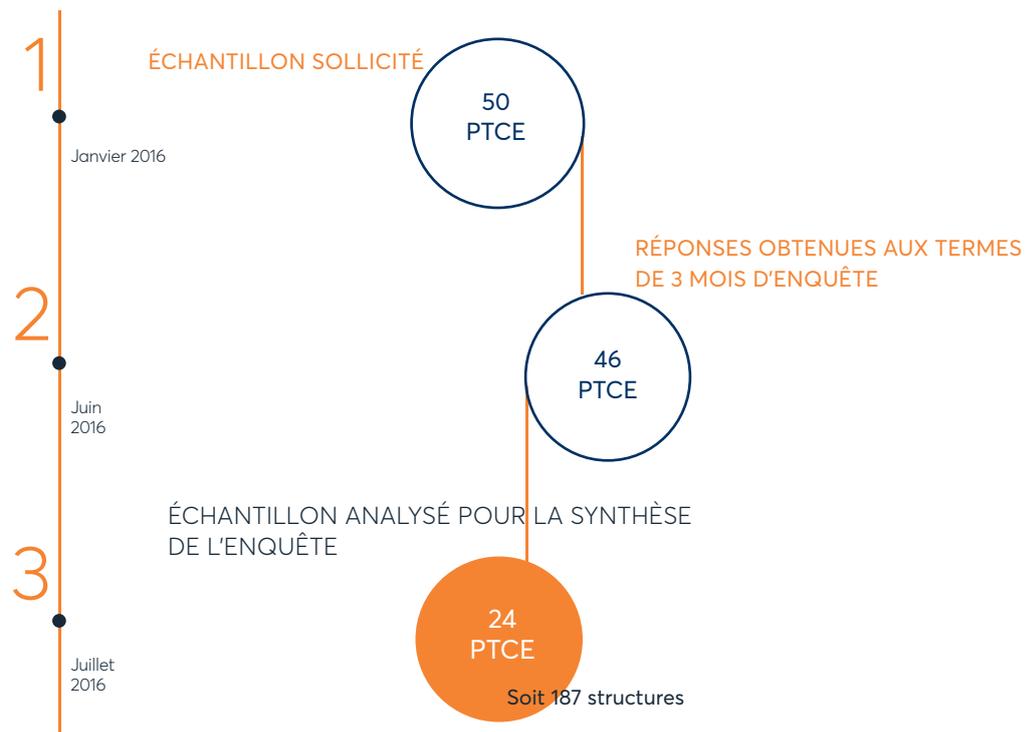
Notre questionnaire a été administré de mars à juin 2016, auprès de 50 PTCE, soit 740 structures, réparties comme suit :



Mobiliser l'ensemble des structures de ces trois cercles sur notre enquête représentait un défi de taille.

Les taux de réponse obtenus de **57%** (pour les 2 premiers cercles) et de **38%** pour les trois cercles cumulés est un résultat satisfaisant.

Échantillon d'analyse



CHOIX DE L'ÉCHANTILLON

Notre questionnaire comprenait **entre 60 et 100 questions fermées** suivant le cercle d'appartenance de la structure interrogée. Des éléments de réponse étaient proposés et pouvaient être complétés par les répondants. Les réponses obtenues pour les 46 PTCE, soit 336 structures, aux termes des trois mois d'enquête ont été plus ou moins complètes suivant les pôles et les structures parties prenantes.

Pour une meilleure pertinence de notre analyse, nous avons fait le choix de **sélectionner les questionnaires les plus aboutis** (taux de complétion supérieur ou égal à 80%), ce qui correspond à une **sélection finale de 24 PTCE, soit 187 structures**.

Cette première enquête a été administrée sur un temps court (un trimestre).

Elle lance une dynamique sans prétendre à l'exhaustivité.

Le travail effectué par les 22 autres PTCE non sélectionnés pour cette synthèse **n'est pas perdu**. Une plateforme de valorisation dynamique des PTCE prévue pour porter ces résultats permettra à chaque membre de pôle d'avoir accès à ses propres résultats et de **nourrir ses réponses au questionnaire**. Une fois les réponses au complet, **chaque PTCE aura la possibilité d'éditer sa propre synthèse**.

Pour une bonne compréhension des données quantitatives présentées, nous précisons, sur chacun de nos graphiques, l'échantillon d'analyse. Par exemple N=187 indique que 187 structures ont répondu à la question posée.

ÉCHANTILLON ANALYSÉ POUR L'ÉTUDE

Comme dit précédemment, un travail de sélection des questionnaires les plus aboutis a été nécessaire pour procéder à l'analyse d'un échantillon suffisamment conséquent. Nous avons dégagé 24 PTCE, représentant **187 structures**, avec un taux de complétion suffisamment important pour donner une image de leurs activités.

Ces

187 structures

sont réparties ainsi :

1 ^{er} cercle	13 cellules d'animation
1 ^{er} cercle	11 structures porteuses
2 ^{ème} cercle	128 membres initiateurs
3 ^{ème} cercle	35 membres partenaires

Le faible taux de réponse du 3^{ème} cercle est dû en partie au positionnement de ses membres plus éloignés de la stratégie des pôles. Un travail de pédagogie et d'accompagnement plus important n'a pas pu être effectué faute de temps et de moyens.

NOMBRE DE PTCE LAURÉATS DANS L'ÉCHANTILLON FINAL

- 9** sont lauréats du **1^{er} appel à projets interministériels**,
- 9** sont lauréats du **2^{ème} appel à projets interministériels**,
- 1** est éligible au **2^{ème} appel à projets interministériel**,
- 5** sont **non lauréats**.

Ce document présente les principaux résultats provisoires exploitables.

CHAPITRE 1 : PROFIL ET ORGANISATION DES PTCE

Profil des PTCE

LISTE DES PTCE ANALYSÉS ET LEURS PÉRIMÈTRE GEOGRAPHIQUE

Nom du PTCE	Périmètre géographique
3.EVA	Pays Haute Vallée de l'Aude
Bou'Sol	Région Provence Alpes Côte d'Azur
Domb'innov	Sud de l'Ain (Val de Saône, Dombes, Côtière de l'Ain)
Eco-domaine en Pays d'Auge (ECOPYA)	Eco-domaine de Bouquetot
Ecopôle alimentaire de la région d'Audruicq	Communauté de communes, Région d'Audruicq et coeur de bassin minier
Groupe Néo 56	Pays de Vannes et Pays d'Auray
La Coursive Boutaric	Agglomération dijonnaise
Les Gouttes d'Or de la Mode et du Design	Quartier de la Goutte d'Or Paris 18
Lille MétroPôle Solidaire	Métropole Lilloise
Organicvallée	Agglomération toulousaine et Pays Lauragais
PHARES	Agglomération Plaine Commune et Région Île de France
Pôle Entrepreneurs Solidaires en Centre Isère	Deux intercommunalités (Pays Voironnais / Sud-Grésivaudan)
Pôle Laine du Pays de Saugues	Pays de Saugues
Pôle Mobilité du Bassin d'emploi du Havre	Le Bassin d'emploi du Havre, pointe de Caux
PTCE E=MC4 OptiVélo	Vallée de la Marne
ECOPAL	Ile de la Réunion
Figeacteurs	Le Pays de Figeac
Matières et Couleurs du Luberon	Pays Naturel Régional du Luberon
PTCE Nord Ouest Loire Atlantique	8 communautés de communes au Nord Ouest de la Loire Atlantique
PTCE Pays d'Ancenis	Communauté de Communes du Pays d'Ancenis
PTCE Pays de Bray (Maison d'économie solidaire)	Pays de Bray Picard élargi
Pôle Sud Aquitain	Département 64 et sud du département 40
Resto Passerelle	Région Île de France
Village Documentaire de Lussas	Commune de Lussas

ZONAGE ADMINISTRATIF DES PTCE

Le zonage administratif représente une zone géographique délimitée par des frontières.

La zone administrative la plus proche du périmètre des 24 PTCE se situe au niveau :

- de l'agglomération pour 42% des structures répondantes,
- du pays pour 33% des structures répondantes,
- du bassin d'emploi pour 29% des structures répondantes.

LE PÉRIMÈTRE GÉOGRAPHIQUE D'INTERVENTION DES PTCE

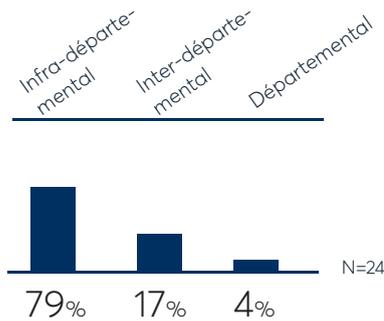
Le territoire choisi et défini par les PTCE n'est pas lié au périmètre administratif. Il nous a toutefois semblé intéressant de les représenter à travers ces notions.

Répartition géographique



📍 1 Lauréats 1^{er} appel à projets
 📍 2 Lauréats 2^{ème} appel à projets
 1 Signataires charte PTCE

ECHELON ADMINISTRATIF DES PTCE



LES PTCE DÉCLARENT ÊTRE SITUÉS MAJORITAIREMENT À UN ÉCHELON INFRA DÉPARTEMENTAL (79%).



LES SECTEURS D'ACTIVITÉ DES STRUCTURES INVESTIES DANS LES PÔLES

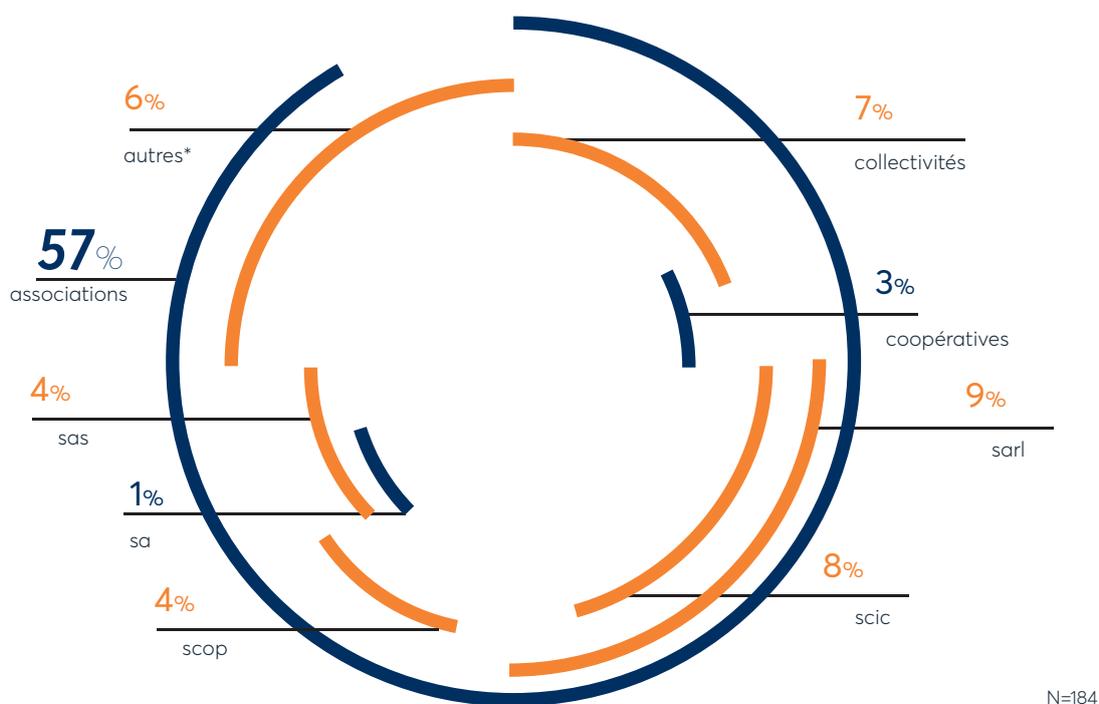
24 %	Eco-activités
24 %	Activités liées à l'emploi et à la sécurisation des parcours professionnels
20 %	Alimentation et agriculture durable
19 %	Cultures et industries créatives
18 %	Services aux entreprises
12 %	Services à la personne
8 %	Restauration
6 %	Bâtiment (nouveaux matériaux, éco-construction, isolation, etc.)
6 %	Commerce
6 %	Technologie de l'information et de la communication
6 %	Industriel
4 %	Collectivités publiques
4 %	Enseignement supérieur et recherche
3 %	Formation
2 %	Finance
2 %	Tourisme social
1 %	Chambres consulaires
1 %	Action sociale

N=182

Les secteurs d'activité représentés au sein des PTCE sont **multiples et démontrent la diversité des activités développées par les pôles**. Toutefois, nous notons que les éco-activités, les activités liées à l'emploi et à la sécurisation des parcours socio-professionnels, l'alimentation et l'agriculture durable et la culture et les industries créatives sont les principales citées parmi les structures interrogées.

Les Structures de l'Insertion par l'Activité Economique représentent 23% des structures répondantes.

LA VENTILATION PAR STATUT JURIDIQUE



autres* : chambres consulaires, EPLE, GIP Union Economie Sociale et Université

Le statut associatif est le plus représenté au sein des structures étudiées avec **57% de réponses**. Les SARL et les SCIC sont loin derrière avec respectivement 9% et 8% de structures représentées. Suivent les collectivités territoriales (7%).

Un tel écart mériterait une analyse plus conséquente pour évaluer :

- dans quelle mesure la prédominance des associations constitue un point de force ou de faiblesse pour les PTCE ?
- les avantages et inconvénients que représentent ce statut pour les responsables de ces structures ?

Nous avons entamé une première analyse sur les raisons du choix des statuts juridiques ci-après pour les associations et les SCIC.

RAISONS DU CHOIX DES STATUTS JURIDIQUES : ASSOCIATIONS ET SCIC

Ci-dessous un zoom sur les raisons du choix de deux statuts exprimées par les animateurs et membres initiateurs concernant le choix du **statut associatif** ou du **statut SCIC**. Il concerne **96 structures** (1^{er} et 2^{ème} cercle).

De manière générale, les raisons les plus récurrentes sont **d'ordre structurel, fonctionnel et culturel**. Le statut associatif reste très ancré dans la culture de l'ensemble des membres de PTCE.

Pour ces associations, les raisons de leur choix portent sur les objectifs sociaux et la nécessité de souplesse et d'agilité que doit avoir la structure. Les SCIC confirment l'importance d'une gouvernance démocratique, ouverte et plurielle et mettent l'accent sur le potentiel évolutif et inclusif de ce statut.

LES RAISONS DES CHOIX DES STATUTS JURIDIQUES POUR LES ASSOCIATIONS ET SCIC



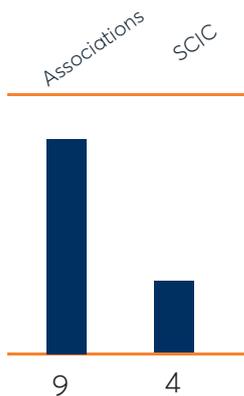
STATUTS JURIDIQUES DES STRUCTURES D'ANIMATION

Si nous affinons nos résultats pour observer quels sont les principaux statuts juridiques des cellules d'animation et structures porteuses (voir définition page 9), nous constatons que les deux mêmes types de statuts prédominent : **les associations et les SCIC**. Cela confirme le poids des structures à statut associatif au sein des PTCE. Toutefois, la question doit être posée et approfondie pour évaluer quel statut semble le plus opportun pour le développement de l'animation d'un pôle. **A ce jour, il n'y a pas de différence significative en termes de fonctionnement pour les PTCE ayant choisi un de ces deux types de format juridique.**

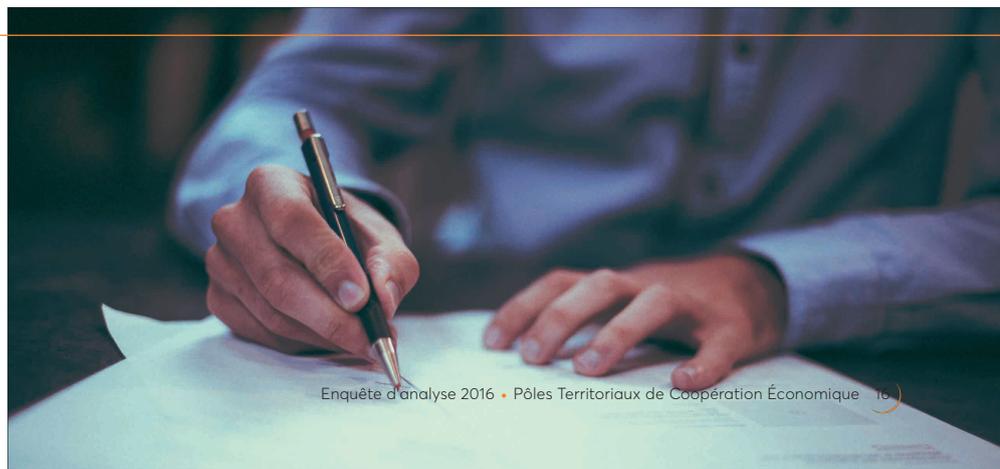
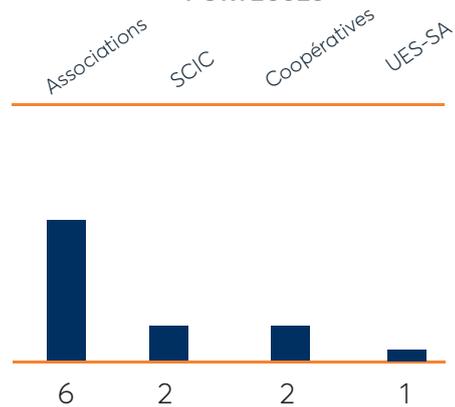
Il reste une question d'importance sur le choix d'organisation de cette gouvernance, à savoir : faut-il créer une structure spécifique pour assurer l'animation du pôle, ou une structure membre du regroupement peut-elle être en capacité d'assumer cette animation ? Notre enquête ne permet pas à ce jour de répondre à cette question.

L'activité commerciale des cellules d'animation et structures porteuses sera à prendre en compte. (11 cellules d'animation et 9 structures porteuses ont une activité marchande).

POUR LES 13 CELLULES D'ANIMATION



POUR LES 11 STRUCTURES PORTEUSES



L'organisation des structures au sein des PTCE

LA STRUCTURATION ÉCONOMIQUE

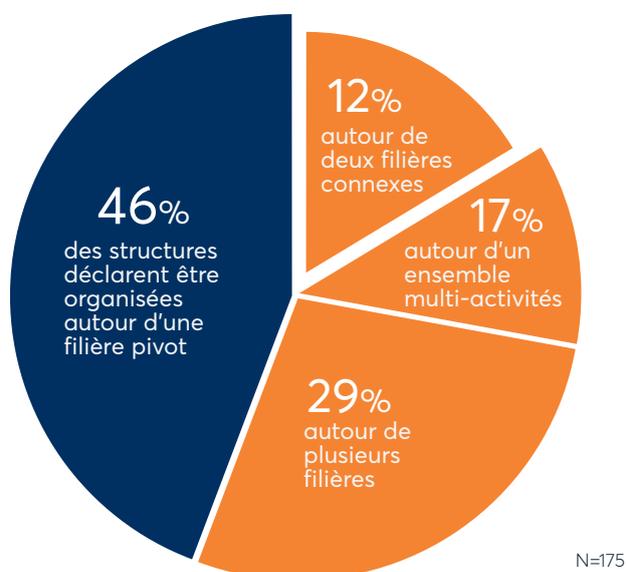
Selon la stratégie commune et le projet économique lié aux besoins du territoire, des citoyens, ou des membres constituant le pôle, plusieurs types d'organisations peuvent prévaloir. Nous notons toutefois qu'une grande majorité de structures inscrit ses actions et projets dans une filière unique, qui constitue la filière dominante du PTCE.

Quatre types de structuration sont exposés ci-dessous.

Il peut s'agir d'une organisation :

- **autour d'une filière-pivot**
(*filière regroupant les activités majoritaires du PTCE ou des structures*)
- **autour de deux filières connexes**
(*filière complémentaire à la filière centrale de la structure*),
- **à partir d'un ensemble multi-activités**
- **autour de plusieurs filières**

ORGANISATION DES STRUCTURES MEMBRES DES 24 PTCE





Cette organisation peut varier selon les PTCE. Ainsi les filières les plus récurrentes citées pour quelques structures membres de PTCE sont les suivantes :

<i>Filière pivot</i>	<i>Filières connexes</i>	<i>Ensemble multi-activités</i>	<i>Plusieurs filières</i>
<p>- Bou'sol -</p> <p>Pain/Farine</p>	<p>- Resto Passerelle -</p> <p>Restauration et traiteur</p>	<p>- Domb'innou -</p> <p>Epicerie solidaire, recyclerie, services à la personne, brasserie bio, etc.</p>	<p>- La Goutte d'Or -</p> <p>Textile, mode et design</p>
<p>- La Coursive Boutaric -</p> <p>Culture</p>	<p>- Matières et Couleurs du Luberon -</p> <p>Economie circulaire territoriale et développement des entreprises, couleur et coopération, production et marketing</p>	<p>- Pôle Mobilité du Bassin du Havre -</p> <p>Autoécole sociale et solidaire, formation, service aux associations, ACI, organisation de manifestations, etc.</p>	<p>- Pôle Entrepreneurs Solidaires en Centre Isère -</p> <p>Bâtiment, éco-construction, développement durable, transition énergétique, formation, recyclage, fabrications diverses</p>

A L'ORIGINE DE LA CRÉATION DES PTCE : LES BESOINS ...

Les PTCE représentent de nouvelles formes de coopérations dynamiques mises au service du développement des territoires. Les problématiques auxquelles répondent les pôles peuvent être variées et diverses selon le périmètre d'action de chacun.

Nous avons relevé **4 types de besoins** exprimés par les membres des PTCE : des besoins organisationnels, sociaux, économiques et environnementaux.

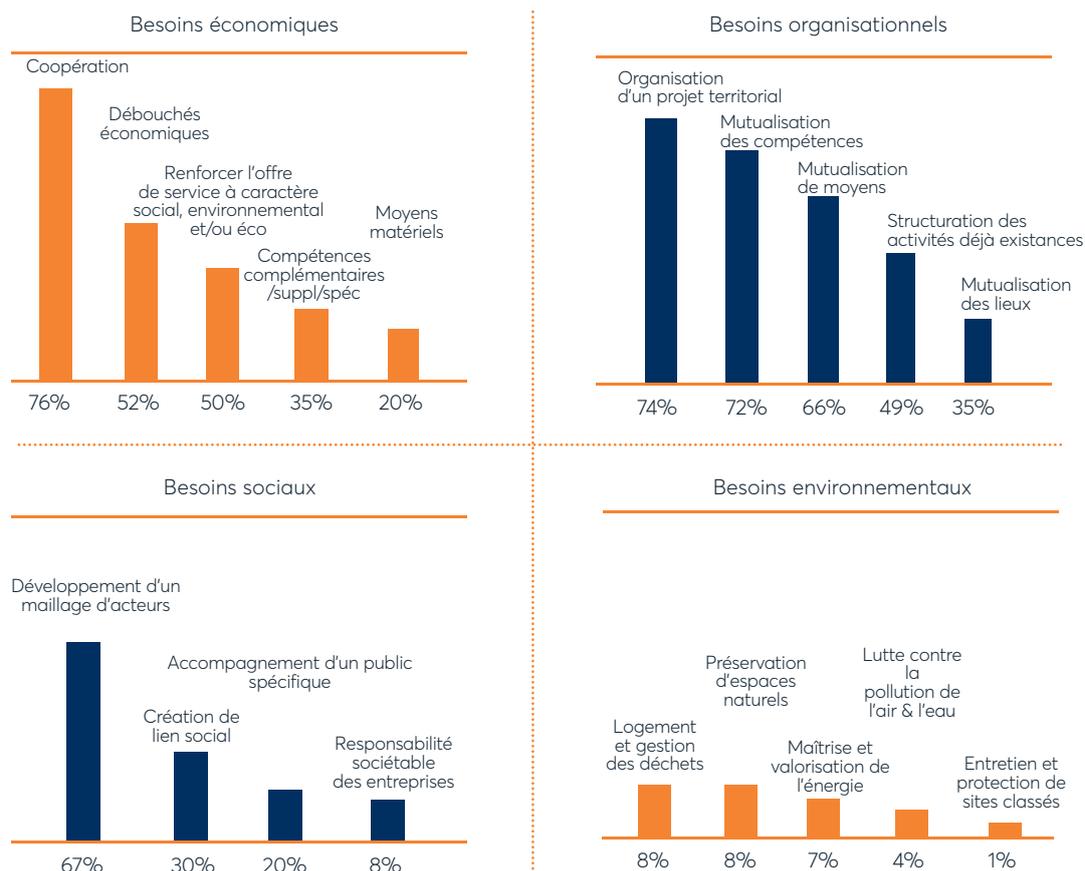
Nous notons que les besoins à l'origine de la création des PTCE sont surtout **économiques, puis organisationnels et sociaux**. La notion environnementale, si elle reste minimale, est toutefois importante pour le logement, la gestion des déchets, et la préservation d'espaces naturels.

Les 5 besoins exprimés à la création d'un PTCE, qui se dégagent de cette étude, sont la **coopération, l'organisation d'un projet territorial, le développement d'un maillage d'acteurs, une meilleure gestion des déchets**.

Nous relevons par ailleurs quelques particularités selon le zonage administratif du PTCE et les besoins du territoire : Les PTCE situés dans un Comité de bassin d'emploi ou dans un quartier évoquent davantage des besoins organisationnels que les autres, tels que la mutualisation de lieux, pour respectivement 58% et 90% de ces PTCE. Les PTCE situés dans un zonage administratif le plus proche de la ville font ressortir le besoin d'organisation d'un projet territorial ou le développement d'un maillage d'acteurs (100%).

NOUS NOTONS UN BESOIN IMPORTANT DE MUTUALISATION DE COMPÉTENCES AVANT MÊME UNE MUTUALISATION DE MOYENS.

LES 4 TYPES DE BESOINS EXPRIMÉS PAR LES PÔLES :

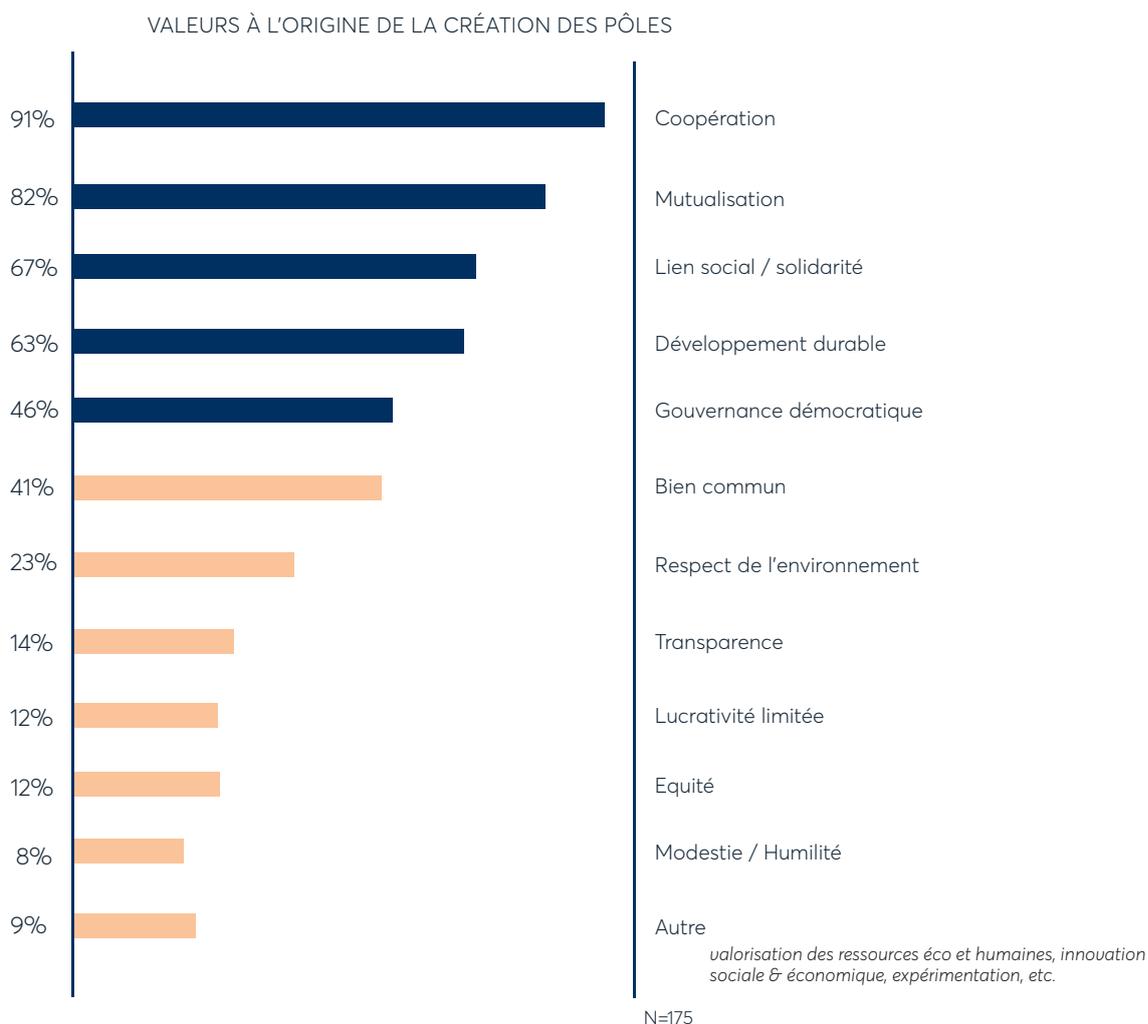


N=178

... ET LES VALEURS

Si les PTCE répondent à des besoins non couverts par le marché, ils démontrent aussi que leur organisation répond **aux valeurs qu'ils défendent**.

Parmi celles-ci, et sans surprise, nous constatons que la **coopération** (91%), la **mutualisation** (82%), le **lien social** et la **solidarité** (67%) sont les principales valeurs fondatrices qui ont prévalu au lancement des 24 PTCE répondants.



Les PTCE situés sur un échelon proche de la ville ou du quartier indiquent plus fréquemment que les autres le respect de l'environnement comme valeur fondatrice (respectivement 57% et 60%). Il s'agit principalement de structures situées en zone urbaine (ex : Les Gouttes d'Or de la Mode et du Design), ou dans le secteur de l'alimentation et de l'agriculture durable (ex : Eco-Domaine en Pays d'Auge, Organic Vallée).

CHAPITRE 3 : COOPÉRATIONS & MUTUALISATIONS

L'organisation et les coopérations stratégiques entre structures de PTCE

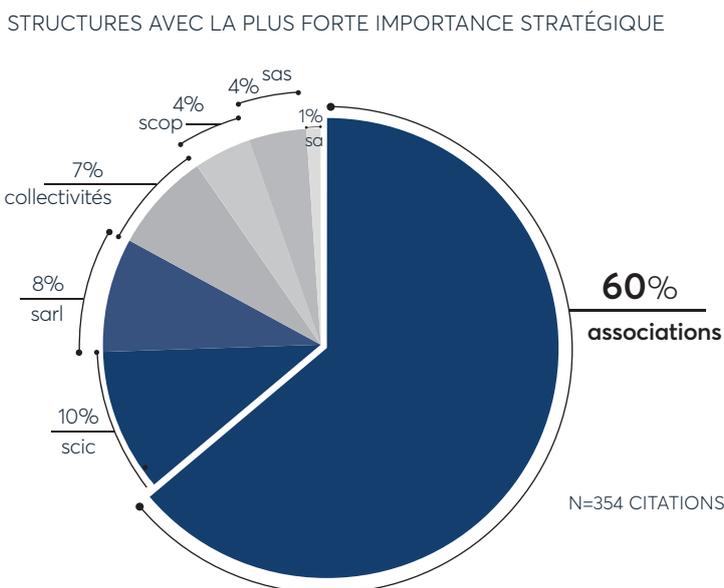
L'IMPORTANCE DE LA DYNAMIQUE D'ÉCHANGE ENTRE STRUCTURES

LES STRUCTURES AYANT LA PLUS GRANDE IMPORTANCE STRATÉGIQUE PAR PTCE

Chaque structure membre ayant répondu à l'enquête était questionnée sur les trois structures qui, selon elle, ont **la plus forte influence stratégique dans le développement du PTCE**, mais aussi sur les raisons de cette influence. Cette question nous permet d'évaluer quelles structures se positionnent comme piliers dans le développement du pôle. Comment se caractérise l'importance stratégique d'une structure au sein d'un PTCE ? La dynamique d'un PTCE se mesure-t-elle sur la base d'entreprises avec un poids considérable sur le marché qui permettraient de "tirer vers le haut" les PTCE, ou

s'agit-il plutôt du résultat d'un travail collégial mené avec des entreprises du territoire, agissant localement et étant susceptibles de faire preuve d'une plus grande agilité face aux évolutions de leur territoire ?

Si l'ensemble des parties prenantes d'un PTCE joue un rôle dans le développement des activités, il apparaît assez clairement que les **associations se positionnent de façon dominante**, comme le montre le graphique ci-dessous :



Une très forte majorité des structures citées sont des membres initiateurs - 2^{ème} cercle (94%), et très peu sont des membres partenaires - 3^{ème} cercle (6%).

Il est à noter que ces données sont logiques compte tenu de la configuration globale actuelle des PTCE (57% d'associations dans l'échantillon).

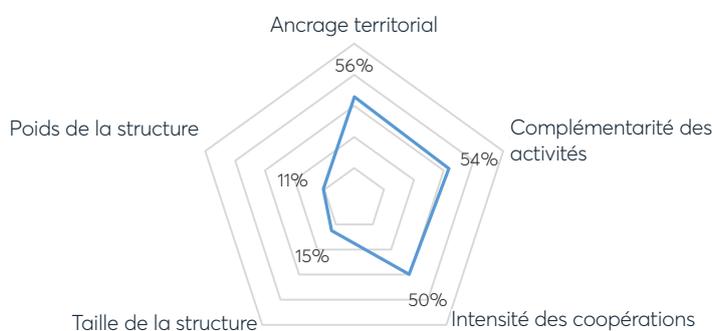
Nom du PTCE	% d'associations citées comme stratégique	% de SCIC et SCOP citées comme stratégique	% de SARL, SA et SAS citées comme stratégique	% d'autres types de structures citées (collectivités, EPLE, coopérative agricole, chambres consulaires...)
3.EVA	11%	33%	15%	41%
Bou'Sol (Pain et Partage)	30%	22%	35%	13%
Domb'Innov (Val Horizon)	50%	50%	0%	0%
Eco-Domaine en Pays d'Auge (ECOPYA)	33%	33%	33%	0%
Ecopôle alimentaire de la région d'Audruicq	60%	20%	0%	20%
Groupe Néo 56	75%	0%	25%	0%
La Coursive Boutaric	73%	8%	12%	8%
Les Gouttes d'Or de la Mode et du Design	43%	0%	0%	57%
Lille MétroPôle Solidaire (InitiativesETcité)	14%	21%	0%	7%
Organic'Vallée	100%	0%	0%	0%
PHARES - Pôle d'Hospitalité aux Activités à Rayonnement Ecologique et Solidaire	100%	0%	0%	0%
Pôle Entrepreneurs Solidaires en Centre Isère	63%	0%	5%	32%
Pôle Laine du Pays de Sauges	50%	0%	25%	25%
Pôle Mobilité du bassin d'emploi du Havre	100%	0%	0%	0%
PTCE E =MC4 Opti'Vélo	100%	0%	0%	0%
PTCE ECOPAL	50%	0%	50%	0%
PTCE FigeActeurs	31%	0%	15%	54%
PTCE Matière et Couleurs du Luberon	50%	13%	13%	25%
PTCE NORD OUEST LOIRE ATLANTIQUE	75%	0%	0%	25%
PTCE Pays d'Ancenis (CBE du Pays d'Ancenis)	86%	0%	14%	0%
PTCE Pays de Bray (Maison d'Economie Solidaire)	50%	44%	0%	0%
PTCE Sud Aquitain (CBE du Seignanx)	17%	83%	0%	0%
Resto Passerelle (APPUI)	97%	0%	3%	0%
Village documentaire de Lussas	75%	0%	25%	0%

Tableau : détail par PTCE et par statut juridique de l'importance stratégique des différents membres de pôles

ARGUMENTS AVANCÉS POUR EXPLIQUER L'IMPORTANCE STRATÉGIQUE DES ÉCHANGES ENTRE MEMBRES

L'**ancrage territorial, la complémentarité des activités et l'intensité des coopérations** avec les structures membres sont les principales raisons citées par les membres des 24 PTCE de l'échantillon :

RÉPARTITION DES 5 MOTIFS D'ÉCHANGES STRATÉGIQUES



L'importance stratégique de chacun des membres peut varier selon les profils des PTCE. Il est toutefois possible de dégager quelques typologies :

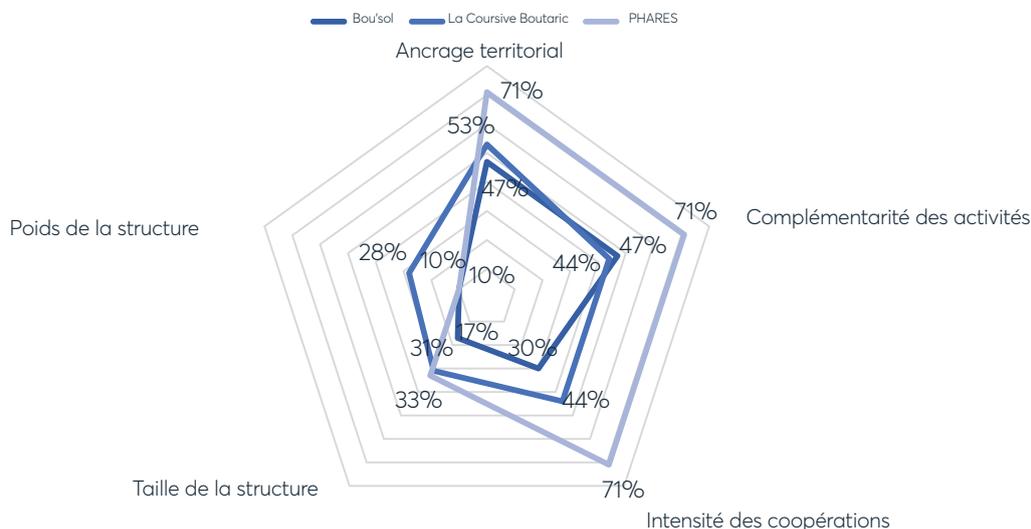
Certains PTCE **portant davantage l'accent sur l'ancrage territorial, la complémentarité des activités et l'intensité des coopérations**. Parmi eux figurent PHARES, ECOPAL, FigeActeurs, Pays de Bray et Sud Aquitain.

Des PTCE pour lesquels l'importance stratégique

est relativement **équilibrée** entre les différents critères présentés : Bou'Sol, Domb'Innov, Pôle Entrepreneurs Solidaires en Centre Isère, Matière et Couleurs du Luberon.

Des PTCE pour lesquels la **taille et le poids** de la structure sont en comparaison plus stratégiques : Groupe Néo 56, La Coursive Boutaric, Pôle Mobilité du bassin du Havre.

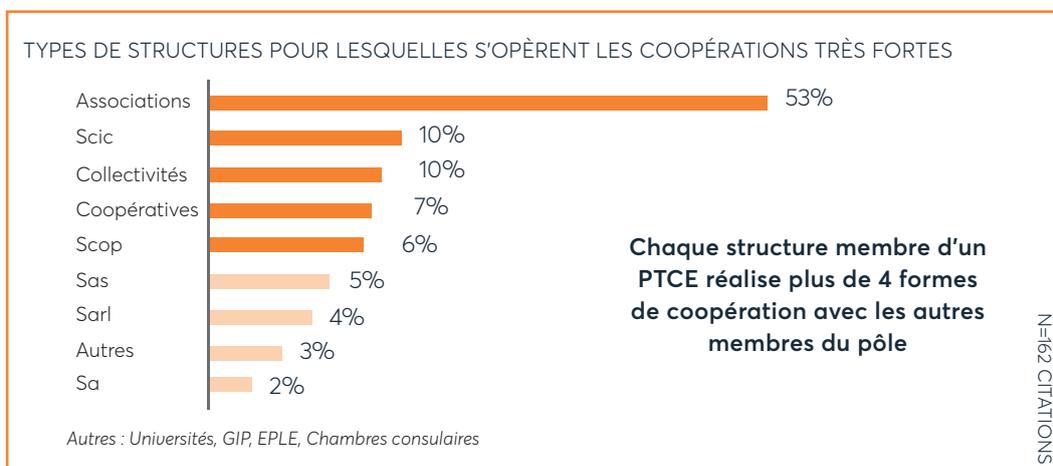
DANS LE DÉTAIL POUR 3 PTCE



DES COOPÉRATIONS VARIÉES ENTRE LES MEMBRES DES PTCE

LES NIVEAUX DE COOPÉRATIONS ENTRE STRUCTURES MEMBRES

Les **formes de coopérations** entre membres des PTCE ont été interrogées dans le cadre de l'enquête. Chaque structure membre pouvait estimer pour l'ensemble des structures du PTCE l'**intensité de la coopération** (très forte, plutôt forte, plutôt faible, inexistante), puis la nature de celle-ci lorsqu'elle est déclarée comme très forte.



Au total, ce sont **819 coopérations** qui sont relevées pour l'ensemble des structures répondantes de l'échantillon des 24 PTCE, soit un peu plus de 4 coopérations par structure répondante.

Les coopérations commerciales se traduisent par exemple par un **calcul commun des coûts**, une **offre commerciale mutualisée**, comprenant un démarchage pour le compte du collectif, ou le **développement de projets sur l'économie circulaire** (plateforme de compostage).

Les coopérations stratégiques quant à elles concernaient la **participation aux instances de gouvernance** d'une structure membre du PTCE, des projets de **coopération territoriale** ou la mise en place de **convention de partenariat** sur la **mise à disposition de personnel**.

UNE TRÈS LARGE MAJORITÉ DES COOPÉRATIONS TRÈS FORTES RELEVÉES SONT D'ORDRE : COMMERCIAL (86%) OU STRATÉGIQUE (85%).

EXEMPLE

Le PTCE Sud Aquitain, qui compte 18 membres, dénombre 21 coopérations très fortes, sur 45 coopérations entre membres relevées au total, soit un ratio de 47%.

Son ratio d'intensité⁵, qui permet d'évaluer l'intensité des coopérations pour un PTCE, est de 67%, car sont cités 12 membres distincts parmi les 18 que comprend ce PTCE.

Le Pôle Laine du Pays de Saugues dénombre quant à lui 17 coopérations très fortes sur 32 coopérations citées au total (ratio de 53%). Le ratio d'intensité est également de 67%, car 6 membres distincts sont cités parmi les 9 membres de ce PTCE.

⁵ Ce ratio est calculé par le rapport entre le nombre de structures distinctes citées par une autre structure membre du PTCE. Ainsi, pour Pôle Sud Aquitain, 12 structures sur les 18 membres du pôle sont citées au moins une fois comme ayant des liens très forts avec une autre structure du PTCE.

“ LA
COOPÉRATION
EST LE FRUIT D'UN
TRAVAIL DE LONG
TERME ENTRE
ACTEURS DU PÔLE
POUR PARVENIR
À INSTALLER
UN CLIMAT DE
CONFIANCE. ”

LES FACTEURS QUI FACILITENT LA COOPÉRATION ENTRE ACTEURS

La coopération ne se décrète pas. Elle est le fruit d'un travail de long terme entre les acteurs de chaque pôle pour parvenir à installer un climat de confiance réciproque entre chacun. Elle peut être impulsée par différents facteurs directement liés à la dynamique du pôle, au périmètre d'action, à la dynamique de réseau, etc. Ces coopérations peuvent être construites en fonction des contraintes géographiques, organisationnelles, économiques, etc.

Ces coordinations ne sont pas forcément naturelles et peuvent se construire sur des formes de proximités⁶. Outre les relations interpersonnelles ou l'appartenance à un réseau, nous dressons ici **4 types de proximité**⁷, organisationnelle, géographique, institutionnelle et organisée, pouvant favoriser la création de ces coopérations entre membres d'un regroupement.

4 TYPES DE PROXIMITÉ

- **La proximité organisationnelle** est "(...) une proximité dans laquelle les agents se reconnaissent dans des positionnements (...) relatifs à des projets (...)".⁸
- **La proximité institutionnelle** est "(...) une proximité dans laquelle les agents partagent des codes, des règles, des représentations, qui les rendent capables d'anticiper, pour partie, leurs comportements respectifs"⁹.
- **La proximité organisée** est la "capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres."¹⁰
- **La proximité géographique** "(...) traduit la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes...), pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement"¹¹. Elle joue un rôle facilitateur de la coordination car les agents en "situation de proximité institutionnelle (...) ont plus de chance de se rencontrer s'ils sont géographiquement proches."¹²

6. J.-B. ZIMMERMANN, « Le territoire dans l'analyse économique: Proximité géographique et proximité organisée », Revue française de gestion, avril 2008, p. 105-118.

7. E. DORENLOR, F. GORSON, N. LeGal, D.SILVESTRE, "La mobilisation des ressources au sein des projets PTCE: focus sur le territoire de Paca", Etude publiée en 2015, p.9

8. J.-B. ZIMMERMANN, « Le territoire dans l'analyse économique: Proximité géographique et proximité organisée », Revue française de gestion, avril 2008, p. 113

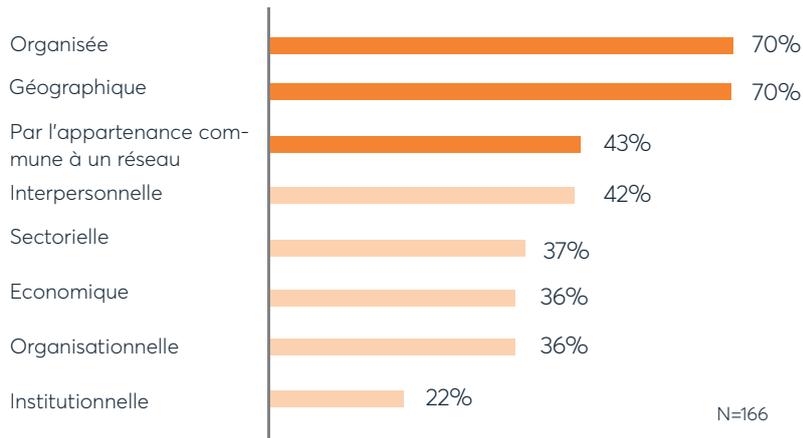
9. Ibid.

10. A. TORRE et A. RALLET, « Proximité et localisation », Économie rurale, 2004, p. 27.

11. Ibid.

12. J.-B. ZIMMERMANN, « Le territoire dans l'analyse économique: Proximité géographique et proximité organisée », Revue française de gestion, avril 2008, p. 114

TYPES DE PROXIMITÉS AYANT FACILITÉ LES COOPÉRATIONS ENTRE ACTEURS



POUR 7 STRUCTURES

SUR 10

les coopérations entre les membres ont été facilitées par une proximité organisée ou une proximité géographique.

Nous pouvons noter a minima 4 types de coopérations par PTCE :

1 Coopérations à dominante géographique

Des PTCE où la collaboration est facilitée par l'implantation des différents membres sur un périmètre géographique suffisamment restreint pour faciliter les coopérations : ECOPIYA, Les Gouttes d'Or de la Mode et du Design, Pôle Entrepreneurs Solidaires en Centre Isère, E²=MC4 Opti'Vélo ;

2 Coopérations à dominante organisationnelle

Des PTCE où la collaboration est due principalement à des relations interpersonnelles ou à l'appartenance à un réseau : Domb'Innov, Groupe Néo 56, Lille Métropole Solidaire, le PHARES, Pays d'Ancenis, PTCE Sud Aquitain ;

3 Collaboration à dominante interpersonnelle

Des PTCE pour lesquels les modes d'organisation intra-PTCE encouragent les coopérations entre membres : Pôle Mobilité du bassin d'emploi du Havre, ECOPAL, FigeActeurs, PTCE Sud Aquitain ;

4 Coopérations à dominante sectorielle

Enfin des PTCE où les collaborations sont sectorielles : c'est le cas de Bou'Sol, Organic Vallée, Resto Passerelle et Village documentaire de Lussas.

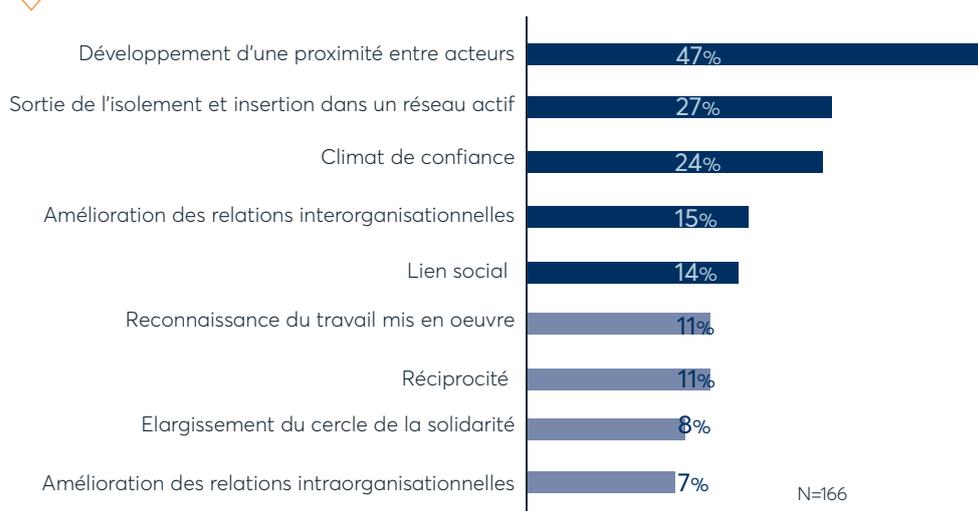
La coopération entre acteurs : quels résultats ?

LES IMPACTS ESTIMÉS DES DYNAMIQUES DE COOPÉRATION

D'un point de vue qualitatif, les principaux impacts ressentis par les membres d'un PTCE sont le **développement d'une proximité entre acteurs**, la **sortie de l'isolement** et l'**installation d'un climat de confiance**.

Concernant l'impact sur leurs activités, la constitution en pôle de coopération facilite la mise en oeuvre de **réponses collectives territoriales**, **renforce l'activité économique locale** et **créé de la valeur ajoutée**, qu'elle soit économique, sociale ou environnementale.

LES IMPACTS INDUITS PAR LA COOPÉRATION (QUALITATIF)



LES 10 IMPACTS INDUITS PAR LA COOPÉRATION SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ DES MEMBRES

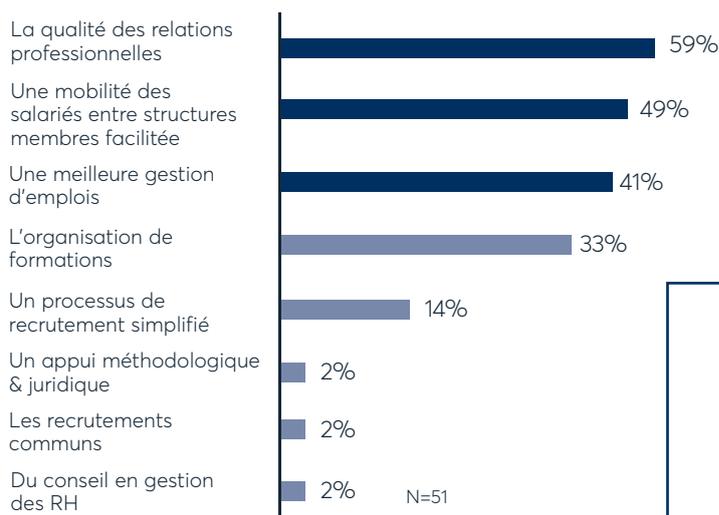




LES IMPACTS SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Deux tiers des structures membres des PTCE relèvent que leur appartenance à un PTCE a un impact sur la gestion des Ressources Humaines : la **qualité des relations professionnelles** (59%), la **mobilité entre structures des salariés** (49%) et une **meilleure gestion d'emplois** (41%) sont citées parmi les principaux impacts.

IMPACTS RH RELEVÉS



67%

N=154

Des membres déclarent que leur appartenance à un PTCE a un impact sur la gestion des Ressources Humaines.

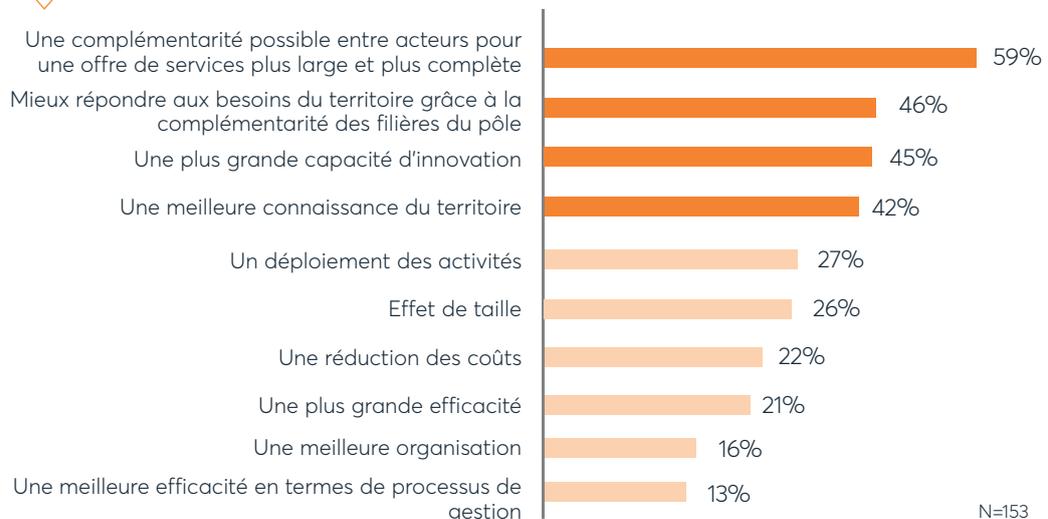
“ UNE MEILLEURE COMPLÉMENTARITÉ D'ACTEURS (...), DES FILIÈRES DU PÔLES (...) ET UNE PLUS GRANDE CAPACITÉ D'INNOVATION SONT FACILITÉS PAR LE PTCE. ”

LA CONCENTRATION D'ACTEURS SUR LES TERRITOIRES : UN ATOUT POUR DÉVELOPPER DES PROJETS COMMUNS

Quels sont les résultats de cette concentration d'acteurs sur un même territoire ? En premier lieu, elle permet une **meilleure complémentarité d'acteurs** pour proposer une **offre de services plus large et plus complète** (59%). Elle permet également de mieux **répondre aux besoins du territoire** grâce à la complémentarité des filières du pôle (46%), et enfin, elle offre aux structures membres **une plus grande capacité d'innovation** (45%). Par ailleurs, il est intéressant de noter que la réduction des coûts est considéré comme un impact faible par les répondants.

Les membres des PTCE organisés autour d'un pays mentionnent plus fréquemment une complémentarité des filières du pôle (58%), tandis que ceux organisés à l'échelle d'une agglomération mentionnent davantage la réduction des coûts (30%).

LES IMPACTS POSITIFS LIÉS À LA CONCENTRATION D'ACTEURS



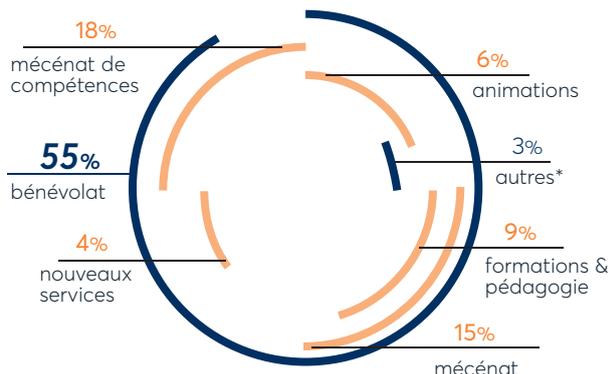
LES BÉNÉFICES DU PTCE EN TERMES D'IMPLICATION DANS LA VIE LOCALE DU TERRITOIRE

56%

des structures membres des PTCE déclarent que les bénéfices humains et financiers générés par l'appartenance à un PTCE permettent de contribuer plus largement à la vie locale du territoire.

Dans quelle mesure l'appartenance à un PTCE peut-elle avoir des **répercussions sur la vie locale** ? Les bénéfices humains et financiers induits par une organisation en PTCE incitent les structures membres à **contribuer, à leur tour, à la dynamique de leur territoire**. Cela se traduit majoritairement par du **bénévolat** auprès d'autres structures extérieures, mais aussi du mécénat (financier et de compétences) ou encore la dispense de formations.

Les différentes formes d'implication des membres d'un pôle de coopération dans la vie locale de son territoire :



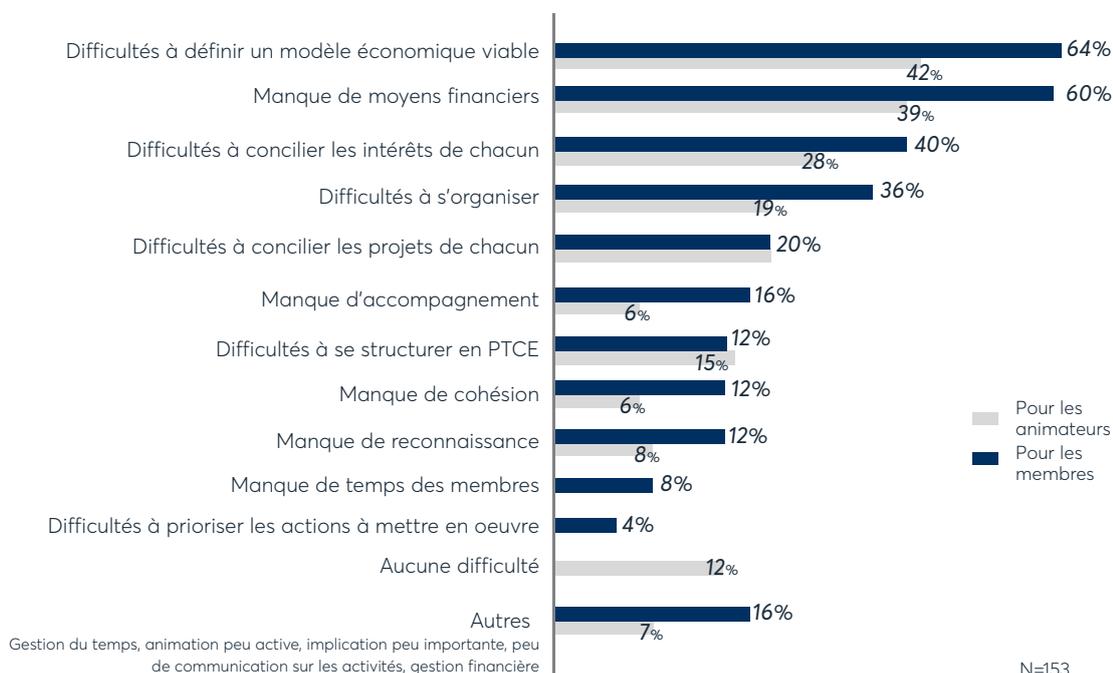
*autres : redistribution par le salaire, représentation du collectif dans les instances type LEADER N=78

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES STRUCTURES ET LES ANIMATEURS

Animateurs comme membres relèvent les mêmes difficultés dans le quotidien des PTCE :

- Les deux premières réponses les plus récurrentes relèvent de **questions financières**.
- En deuxième lieu apparaissent des questions liées à **l'organisation et la coopération** des acteurs entre eux.
- Enfin, le **manque d'accompagnement** et la **reconnaissance** de ces formes d'organisation sont aussi mis en avant par animateurs et membres.

PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES



Les objectifs et les actions de mutualisation

LES MUTUALISATIONS ENGAGÉES

LES TYPES DE MUTUALISATIONS EFFECTIVES

Chaque répondant à l'enquête était questionné sur les objectifs d'optimisation des ressources disponibles via des mutualisations entre membres. Les principales mutualisations déclarées par les structures membres du PTCE sont les **mutualisations de compétences** (79%), les **mutualisations de savoirs et connaissances** (73%) et les **mutualisations de lieux/locaux** (58%).

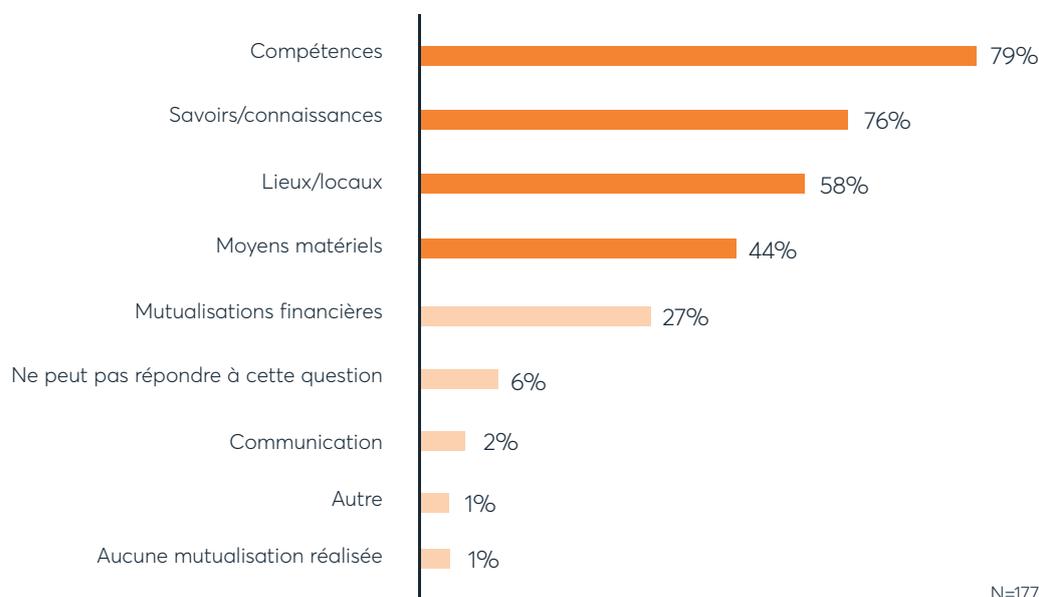
Dans le détail, les PTCE les plus anciens déclarent davantage de mutualisations de lieux et/ou de locaux. Les PTCE les plus récents (créés en 2014 ou 2015) semblent s'orienter davantage vers la mutualisation de savoirs et de connaissances (81% des membres

des PTCE créés en 2015, et 79% des membres des PTCE créés en 2014).

Les PTCE intervenants à l'échelle d'un pays réalisent globalement moins de mutualisations de lieux et/ou locaux que les autres (33% d'entre eux) et de mutualisations de moyens matériels (24% d'entre eux).

79% DES MUTUALISATIONS ENGAGÉES PAR LES MEMBRES, PORTENT SUR LE PARTAGE DE SAVOIRS ET D'EXPÉRIENCES

MUTUALISATIONS RÉALISÉES ENTRE MEMBRES



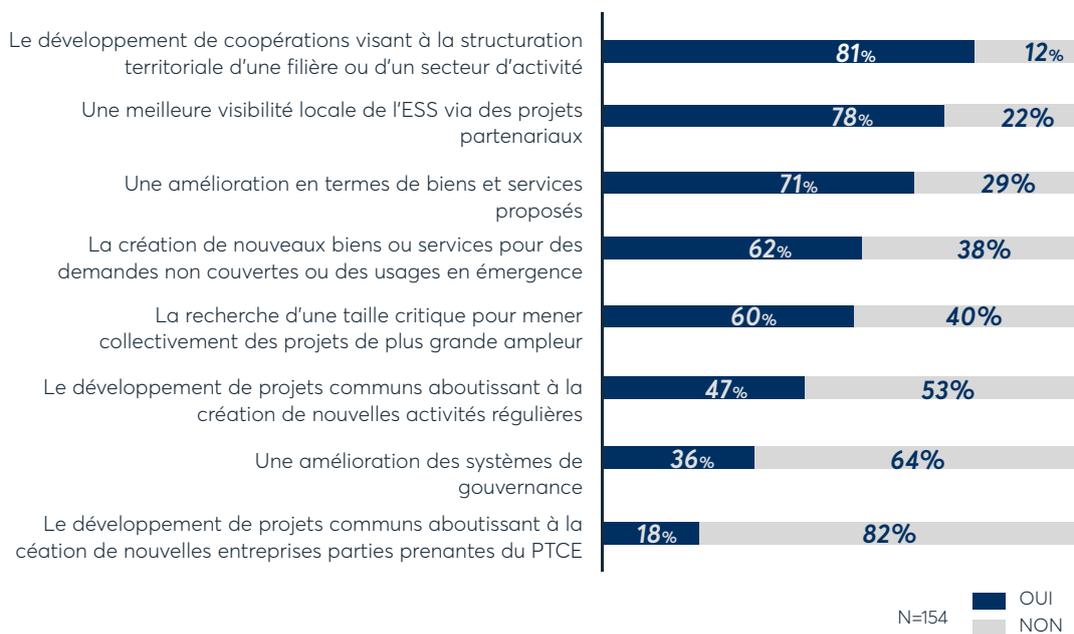
N=177



LES OBJECTIFS ATTEINTS GRÂCE AUX MUTUALISATIONS ENTRE MEMBRES

Les mutualisations réalisées entre membres ont permis pour **81% des membres** de développer des coopérations visant à la structuration territoriale d'une filière ou d'un secteur d'activité. Elles ont permis également pour **près de 8 membres sur 10** une meilleure visibilité locale de l'ESS via des projets partenariaux, et pour **71% d'entre-eux** une amélioration en termes de biens et services proposés.

OBJECTIFS RÉALISÉS GRÂCE À LA MUTUALISATION



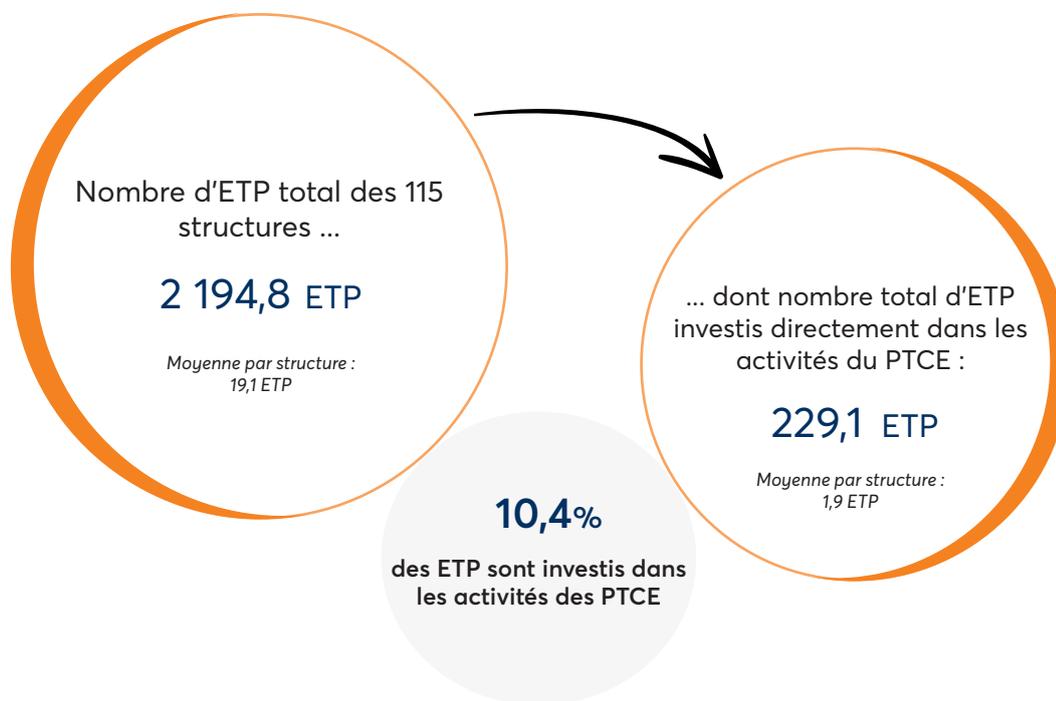
CHAPITRE 3 : MOYENS HUMAINS & FINANCIERS

Les ressources humaines des PTCE

LES RESSOURCES HUMAINES DES STRUCTURES ET LES RESSOURCES HUMAINES INVESTIES DANS LES ACTIVITÉS DU PTCE

Note méthodologique : Sur 187 structures répondantes, les données concernant les ressources humaines et financières ont été renseignées en totalité pour uniquement 115 structures sur les 24 PTCE étudiés ce qui représente notre échantillon d'analyse pour les données de ce chapitre.

Cette enquête est la première étude permettant d'évaluer **à la fois le nombre d'Equivalents Temps Plein (ETP) travaillés pour l'ensemble des structures membres de PTCE**, et le nombre de ces ETP investis directement dans les activités du PTCE. Cela permet dès lors un début d'évaluation sur le nombre d'emplois agrégés et le nombre d'emplois mobilisés au sein des PTCE.



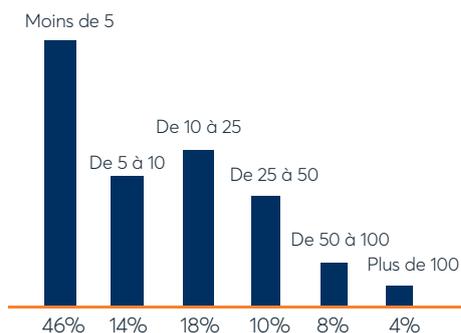
En moyenne, une structure membre d'un PTCE compte **19,1 ETP salariés** sur lesquels **1,9 ETP** seront mobilisés spécifiquement sur les activités engagées avec son PTCE.

Les structures comptant le plus grand nombre de salariés sont inscrites dans le domaine des **services aux entreprises et des services à la personne** (respectivement 35,8 ETP et 47,5 ETP en moyenne).

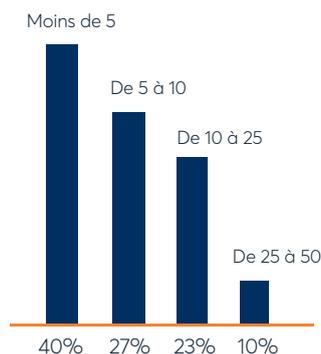
Les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture durable, de la **culture et des industries créatives** comptent les structures de taille **plus petites** (respectivement 19,8 ETP et 8,8 ETP salariés en moyenne).

Nous notons que ce sont les **secteurs des activités liées à l'emploi et à la sécurisation des parcours socio-professionnels** (4,6 ETP) et des **services à la personne** (2,9 ETP) qui ont le **plus grand nombre de salariés en moyenne investis dans l'activité du PTCE**.

Nombre d'ETP dans les structures étudiées



Nombre d'ETP consacrés aux activités des PTCE



L'IMPLICATION DES BÉNÉVOLES



Trois quarts

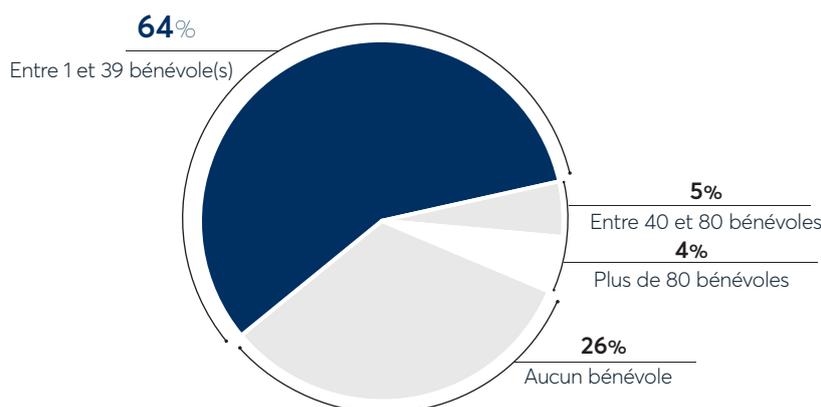
des structures membres des PTCE bénéficient d'un soutien bénévole

Pour **64%** des répondants à cette enquête, entre 1 et 39 bénévoles interviennent en soutien aux activités des PTCE. Les structures des activités liées à l'emploi et à la sécurisation des parcours socio-professionnels ont le plus souvent recours à un soutien bénévole (84% des structures de ce secteur).

A l'inverse, le secteur de la formation fait intervenir le moins de bénévoles (33%). Parmi l'ensemble des répondants à cette question, nous avons relevé **deux**

cellules d'animation déclarant plus de 80 bénévoles s'investissant dans les activités de leur PTCE dans son ensemble sans qu'une répartition nous ait été fournie.

La participation bénévole peut représenter **différentes formes d'investissement dans le PTCE** (participation à des groupes de travail, représentations, etc.). Il sera intéressant de savoir ultérieurement ce que ce temps représente et s'il est valorisé dans les comptes de chaque entité.



" **64% DES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE INDIQUENT UNE PARTICIPATION BÉNÉVOLE DANS LES ACTIVITÉS DE LEUR PÔLE DE COOPÉRATION** ".

Les ressources financières des PTCE

LES RESSOURCES FINANCIÈRES TOTALES (RFT) DE L'ENSEMBLE DES STRUCTURES APPARTENANT AUX PTCE

Note méthodologique : Pour pouvoir communiquer sur les chiffres d'affaires consolidés de chaque pôle, notre démarche a consisté à questionner chaque entité sur le montant de son chiffre d'affaires annuel, et non pas uniquement la structure d'animation du pôle au nom de l'ensemble de ses membres. De la même manière, les aides publiques et privées ont été renseignées par chaque structure membre. Nous présentons ici l'ensemble des données agrégées.

S'il a été facile pour chacune des structures répondantes de communiquer sur des données telles que leur chiffre d'affaires, le montant des subventions perçues, etc. il a été plus délicat pour la majorité de ces structures d'évaluer avec précision les montants de ces éléments financiers générés grâce à leur appartenance à leur PTCE ou encore la part des subventions perçues redistribuées au pôle. L'intérêt de cette enquête était de **souligner les nuances existantes entre des données agrégées pour un ensemble de structures** se déclarant membre d'un PTCE, et les **richesses créées directement par le PTCE** dans le cadre de ses activités.

Nous présentons dans cette section **les ressources financières agrégées des 24 PTCE analysés** (pages 26 et 27), puis **les ressources financières générées par leur appartenance à un PTCE** (page 29).

Ces ressources financières totales incluent les montants de **chiffres d'affaires** (si activité marchande, de ventes de biens, de vente de services et/ou vente de formation), les **aides perçues** (aides publiques et privées) et les **autres ressources perçues** (cotisations, dons, produits financiers exceptionnels).

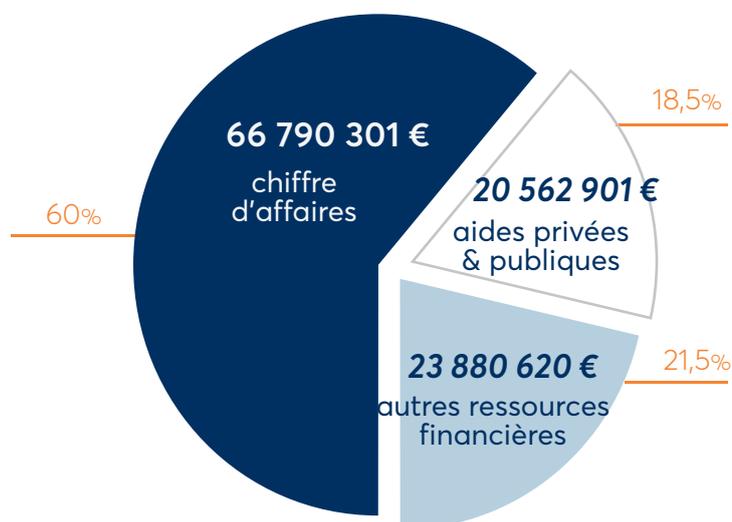
Il est à préciser qu'il s'agit de **montants déclaratifs**, constituant une première évaluation de ces ressources financières totales des membres des PTCE.

Nos informations portent principalement sur les chiffres d'affaires, calculé sur le périmètre d'action du PTCE et les subventions perçues.

RESSOURCES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES POUR 24 PTCE (115 STRUCTURES)

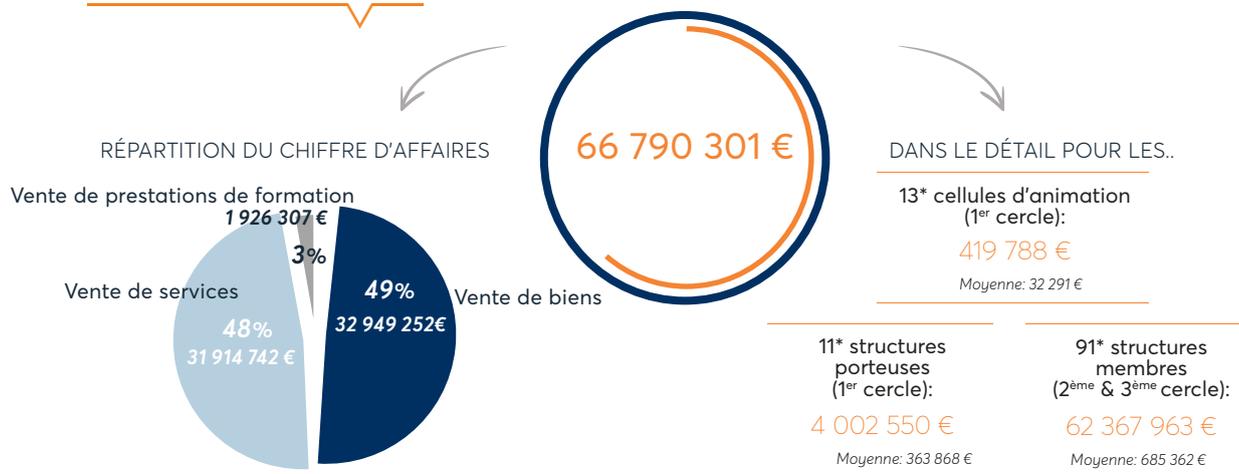
111 233 822 €

PART DES PRODUITS



LE DETAIL DES CES RESSOURCES FINANCIÈRES TOTALES EST LE SUIVANT :

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ



AIDES PUBLIQUES & PRIVÉES REÇUES



AUTRES RESSOURCES FINANCIÈRES

Le détail de ces ressources n'a pas été demandé lors de l'enquête. Il s'agit ici de l'ensemble des ressources financières autres que le chiffre d'affaires et les subventions perçues des structures.

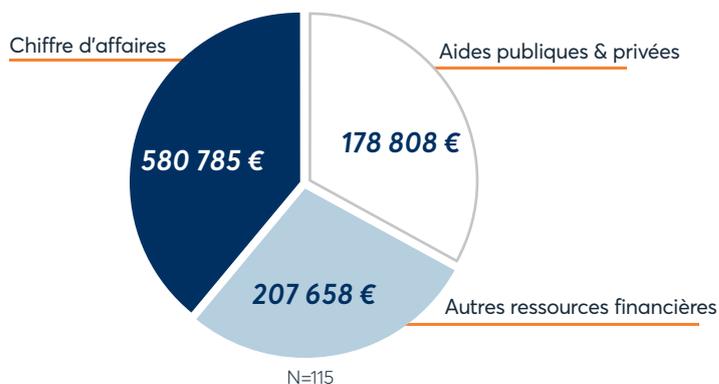


* 9 cellules d'animation, 9 structures porteuses et 77 structures membres ont une activité marchande

EN MOYENNE, QUE REPRÉSENTENT CES RESSOURCES FINANCIÈRES TOTALES ?

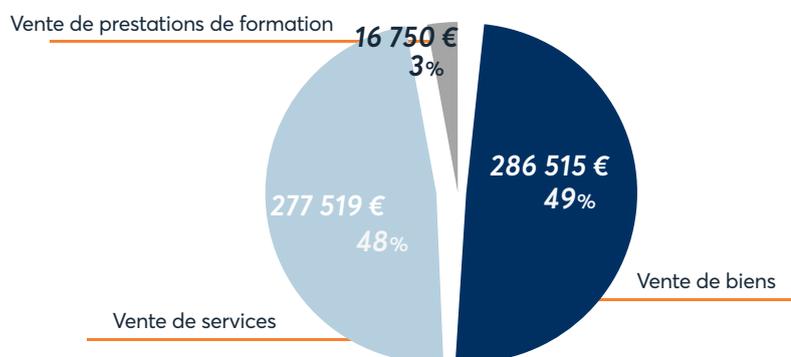
MOYENNE DES RESSOURCES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES³

967 251 €



RÉPARTITION MOYENNE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

580 785 €

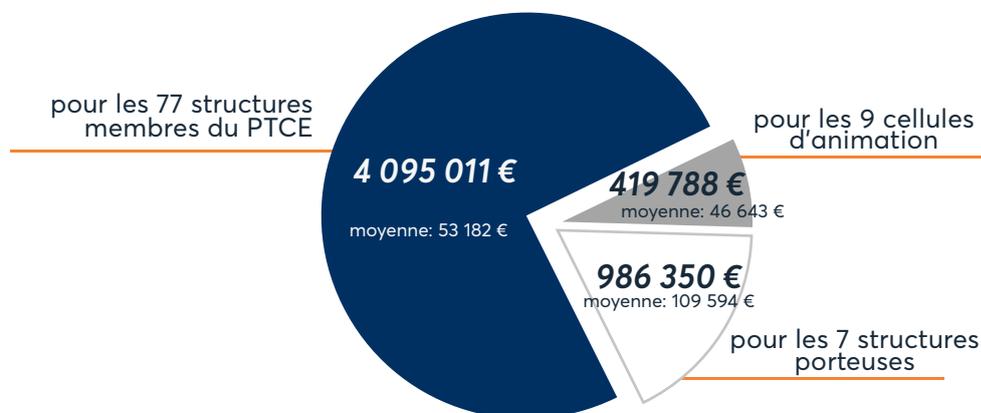


³. Ces données représentent les moyennes des ressources financières totales des structures représentées dans l'ensemble des PTCE analysés

LE CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL ESTIMÉ GÉNÉRÉ PAR L'APPARTENANCE À UN PTCE

CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL ESTIMÉ

5 501 149 €



L'enquête avait également pour objectif de **mesurer les ressources financières générées par les activités engagées par le PTCE** avec une attention particulière sur le chiffre d'affaires.

Les répondants avaient la possibilité de saisir soit le montant « brut » du chiffre d'affaires généré par l'appartenance à leur PTCE, soit une part estimative.

4 structures porteuses sur 9 ayant une activité marchande déclarent un chiffre d'affaires généré par l'appartenance à leur PTCE. Concernant les structures membres, **la totalité des 77 structures** avec activité marchande ont généré un chiffre d'affaires grâce au PTCE.

Lorsqu'une entité est créée spécifiquement pour assurer l'animation d'un PTCE, son chiffre d'affaires est de fait lié directement à l'activité du PTCE. Le chiffre d'affaires généré par les cellules d'animation est donc identique au chiffre d'affaires consolidé présenté précédemment.

8,2% du chiffre d'affaires total des 91 structures ayant une activité marchande est généré par leur appartenance à un PTCE.

En moyenne l'appartenance à un PTCE permet de générer **60 452 €** de chiffre d'affaires

DÉTAIL SELON LES CERCLES D'APPARTENANCE

Grâce à leur appartenance au PTCE..

- Les **structures porteuses** (1^{er} cercle) génèrent en moyenne 25% de chiffre d'affaires
- Les **membres initiateurs et partenaires internes** (2^{ème} et 3^{ème} cercle) génèrent en moyenne 7% de chiffre d'affaires.

ZOOM SUR LES RESSOURCES FINANCIÈRES PROPRES (RFP) À L'ACTIVITÉ SPÉCIFIQUE DES PTCE

Par ressources financières propres, nous entendons les ressources globales dont dispose le PTCE pour le **développement des activités engagées avec ses membres**. Il peut s'agir de subventions spécifiques, de soutiens financiers des membres ou encore d'un pourcentage prélevé sur chiffre d'affaires.

Cette notion reste complexe et peut difficilement être étudiée avec précision d'autant que la grande majorité des membres participant à un PTCE à l'heure actuelle n'a pas formalisé une comptabilité analytique qui lui permettrait d'évaluer le montant de ces ressources et ce qui les compose dans le détail.

De ce fait, nous présentons ces données avec beaucoup de réserve mais il nous semblait important de lancer un début d'analyse sur ce point central pour l'avenir des PTCE. Sur les 24 PTCE analysés, seuls 19 disposent de ressources financières propres. 12 sont organisés autour d'une cellule d'animation et 6 autour d'une structure porteuse.

Détail des ressources financières propres des 19 PTCE

Montant total de ces ressources financières propres

2 600 580 €

Montant moyen de ces ressources financières propres

136 873 €

Elles représentent **2,9%** des ressources financières totales des 19 PTCE

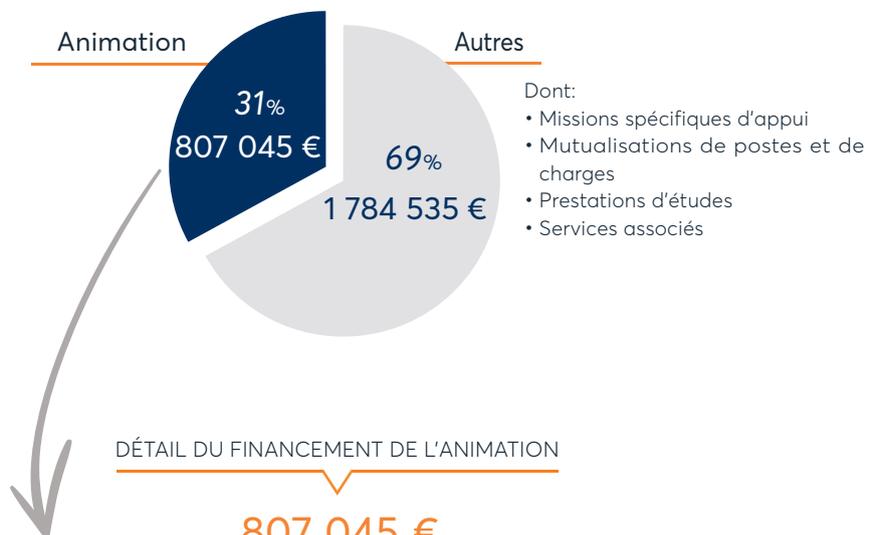
PRÉCISIONS

- Les 5 PTCE ne disposant pas de ressources financières propres sont organisés autour d'une structure porteuse qui assume le portage financier du PTCE.
- Les pages 27 à 31 présentent les éléments chiffrés des 19 PTCE, soit 98 structures, disposant de ressources financières propres uniquement.

ALLOCATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES PROPRES ET FINANCEMENT DE L'ANIMATION

ALLOCATION DE CES RESSOURCES FINANCIÈRES PROPRES

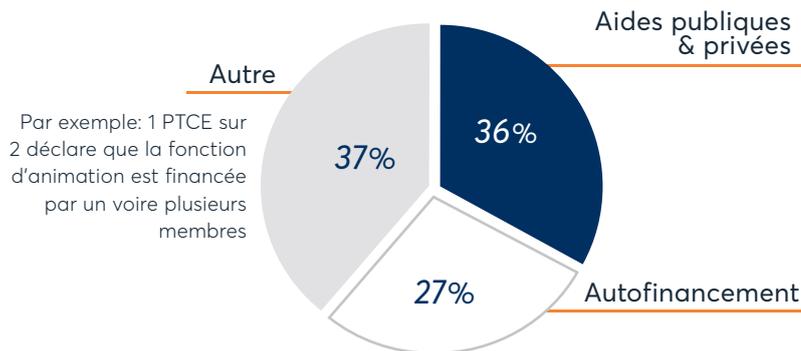
2 600 580 €



DÉTAIL DU FINANCEMENT DE L'ANIMATION

807 045 €

(Coût moyen de l'animation)
42 474 €



Financement de l'animation par les appels à projets interministériels :

- Les lauréats du 1^{er} appel à projets précisent qu'en moyenne **58% des financements perçus** sont alloués au financement de l'animation.
- Les lauréats du 2^{ème} appel à projets prévoient quant à eux d'allouer **63% des financements** qu'ils percevront à cette fonction d'animation.

ZOOM SUR UN PROFIL TYPE MOYEN DU PREMIER CERCLE D'ANIMATION D'UN PTCE

Les ressources financières propres d'un PTCE peuvent être composées de différentes sources : cotisations, adhésions, subventions publiques et/ou privées, apports financiers par les membres, etc. La diversité des pôles rend complexe la définition d'un unique modèle économique type.

Toutefois, les données que nous avons analysées nous permettent d'évaluer les montants moyens des différentes composantes de ces ressources financières propres afin d'en évaluer le poids.

Nous proposons à travers ce profil type une esquisse pouvant donner des pistes pour la construction d'un futur modèle économique.

Le profil type d'un PTCE est calculé à partir des ressources financières propres aux 19 PTCE étudiés dans cette section. Celles-ci représentent un montant de 2 600 580 € et une moyenne de 136 873 €.

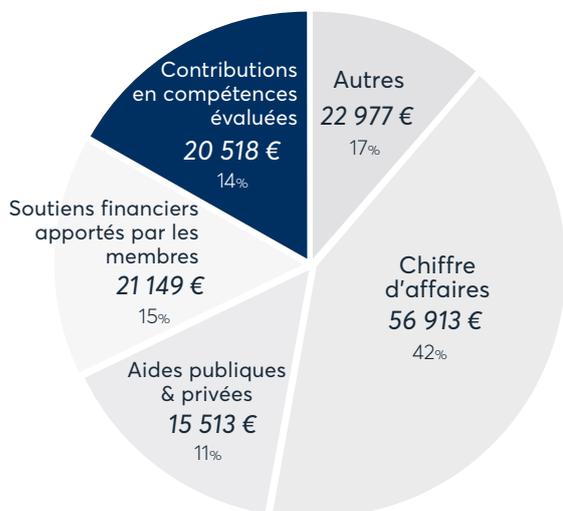
Nous avons inclus dans ces ressources financières propres :

- Le **chiffre d'affaires** de la cellule d'animation,
- Le **chiffre d'affaires généré par l'appartenance au PTCE** des structures porteuses,
- Les **aides publiques et privées** versées spécifiquement à la cellule d'animation pour assurer la coordination du PTCE,
- Les **soutiens financiers** apportés par les **membres** du regroupement,
- Les différentes **contributions en compétences** apportées par les membres du regroupement,
- Le versement d'un **prélèvement sur le chiffre d'affaires** dégagé des activités des membres dans le cadre du pôle,
- Le **réinvestissement** au sein du PTCE d'**aides privées et/ou publiques** par certains des membres des pôles.



PART MOYENNE DES DIFFÉRENTES SOURCES CONSTITUANT LES RESSOURCES FINANCIÈRES PROPRES D'UNE CELLULE D'ANIMATION

136 873 €



Important :

Ce graphique propose une piste de réflexion sur ce que pourrait être le modèle économique d'une cellule d'animation. Compte-tenu de notre échantillon comprenant des PTCE lauréats du 2^{ème} appel à projets, qui en 2015, n'avaient pas nécessairement organisé des formes de soutiens financiers entre membres, ni perçu d'aides publiques ou privées spécifiquement pour leur activité de cellule d'animation, **cette première esquisse est à prendre avec précaution.**

LE DETAIL DES CES RESSOURCES FINANCIÈRES PROPRES EST LE SUIVANT :

LES AIDES PUBLIQUES ET PRIVÉES PERÇUES PAR LA CELLULE D'ANIMATION :

15 513 €

C'est la somme moyenne des soutiens financiers extérieurs publics et privés reçus par une cellule d'animation en 2015 pour financer l'animation et la coordination du pôle.



La moyenne présentée ici est faible car sont inclus dans l'échantillon d'analyse 7 PTCE lauréats du 2^{ème} appel à projets n'ayant pas perçu en 2015 de subventions spécifiques pour financer l'animation de leur pôle (en l'occurrence, les subventions des appels à projets interministériels). En excluant ces 7 PTCE, la moyenne des aides publiques et privées reçues serait de 24 250 € en moyenne par cellule d'animation.

LES SOUTIENS FINANCIERS APPORTÉS PAR LES MEMBRES DU REGROUPEMENT⁴ :

21 149 €

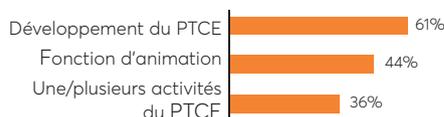
C'est le montant moyen des soutiens financiers réalisés entre membres du PTCE⁴

AU MOINS 2 membres dans chacun des 19 PTCE déclarent soutenir financièrement le pôle.

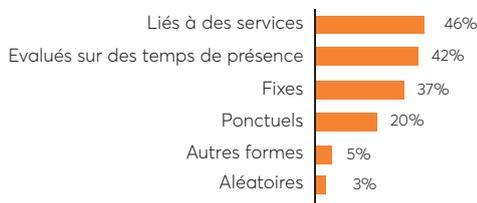
LES SOUTIENS LES + IMPORTANTS sont assurés par les SCIC avec en moyenne 51 250€ de soutiens financiers apportés au pôle.

LES + FAIBLES sont versés par les associations avec un soutien financier de 12 705€ en moyenne.

Ces soutiens financent principalement...



Ces soutiens financiers sont :



L'ESTIMATION MOYENNE DES CONTRIBUTIONS EN COMPÉTENCES APPORTÉES PAR LES MEMBRES DU REGROUPEMENT :

20 518 €

C'est l'estimation moyenne des contributions en compétences fournies entre membres du regroupement

44% des membres de l'échantillon déclarent mutualiser des compétences entre membres du regroupement. Il s'agit principalement d'apports en ingénierie, d'animation, de coordination, d'appui aux fonctions supports ou encore de la formation

Un tiers de ces structures est en mesure de comptabiliser ces compétences fournies.

⁴ Analyser le modèle économique de la cellule d'animation suppose ici que soient considérés uniquement les soutiens apportés par les membres à la cellule d'animation du pôle. Cependant, le niveau de détail n'étant pas suffisamment précis, nous intégrons ici l'ensemble des soutiens financiers réalisés, qu'ils soient des membres vers la cellule d'animation ou vers d'autres membres du regroupement. Toutefois, nous constatons que plus de la moitié des soutiens réalisés sont fléchés vers le développement de la cellule (51%) et près de la moitié (44%) vont à la fonction d'animation

LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA CELLULE D'ANIMATION :

56 913 €

Montant moyen du chiffre d'affaires généré par la cellule d'animation

Sont considérées ici les cellules d'animation et structures porteuses ayant une activité commerciale, soit :

**9 CELLULES
D'ANIMATION** sur 13.

**5 STRUCTURES
PORTEUSES** sur 6.

Le montant affiché ici représente une estimation encore très approximative de la part moyenne du chiffre d'affaires de ces structures animatrices.

S'il est raisonnable de penser que le chiffre d'affaires généré par les cellules d'animation constitue les ressources financières propres de leur pôle, il est plus délicat pour les structures porteuses d'estimer quelle part du chiffre d'affaires propre à l'activité de leur structure, hors PTCE, et quelle part générée par leur appartenance au pôle est alloué aux ressources financières propres du PTCE.

Pour les structures porteuses, nous incluons ici la part déclarative du chiffre d'affaires généré par leur appartenance au PTCE.

AUTRES RESSOURCES NON ÉVALUÉES :

22 977 €

Comme évoqué plus haut, plusieurs pistes sont à prendre en compte :

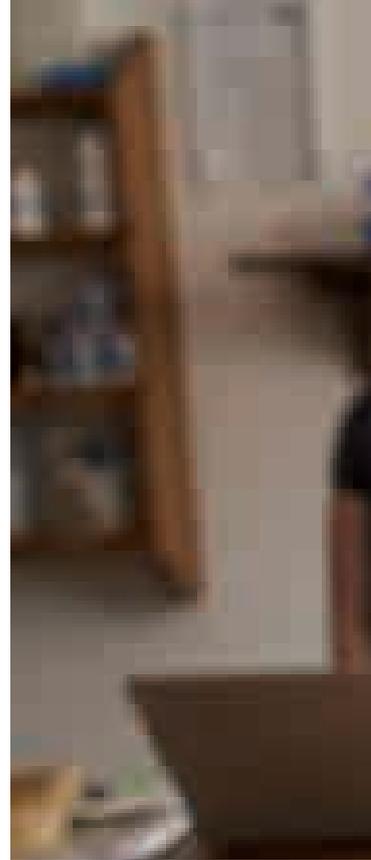
- **Un pourcentage prélevé** sur le chiffre d'affaires des activités engagées par les membres avec le PTCE,
- **Les aides publiques & privées** perçues par les membres et **réinvesties** dans le PTCE,
- La création d'un **fonds financier commun**.

ZOOM SUR LES RESSOURCES HUMAINES DE L'ANIMATION

La fonction d'animation est **centrale pour le développement d'un PTCE**. Elle peut être assurée soit par une structure juridique autonome créée spécifiquement (cellule d'animation) soit par une des structures du PTCE avec son activité propre (structure porteuse).

L'intérêt premier des membres de PTCE est de pouvoir **créer des synergies positives sur la base de coopérations, mutualisations diverses** entre membres ou encore des échanges commerciaux qui doivent être organisés et impulsés par des permanents et/ou des bénévoles. Nous notons qu'**aucune des deux configurations** (structure porteuse ou cellule d'animation) **ne semble prévaloir** dans les organisations actuelles des PTCE.

Toutefois, il sera intéressant d'analyser de manière plus approfondie les différences et similitudes existantes entre ces deux types d'organisations. Cette section s'intéresse aux moyens humains et financiers de ces cellules d'animation et propose de comprendre plus précisément leurs modes de fonctionnement. Combien d'ETP sont dédiés en moyenne à cette fonction d'animation ? Est-elle financée par les membres du pôle ? Nous proposons avec les éléments qui suivent quelques pistes de réponses.



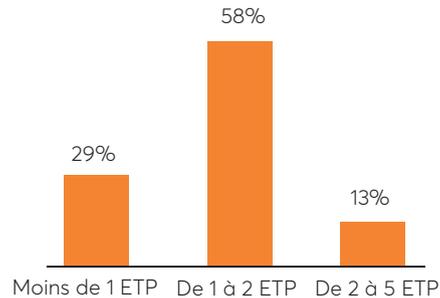
NOMBRE TOTAL D'ETP
DÉDIÉS À LA FONCTION
D'ANIMATION ET DE
COORDINATION POUR 24
PTCE :

22,8 ETP

NOMBRE TOTAL D'ETP
INVESTIS DIRECTEMENT
DANS LES ACTIVITÉS DES
24 PTCE :

229,4 ETP

Estimation de l'emploi rémunéré en ETP pour la fonction d'animation et de coordination du PTCE : N=24



**Soit en moyenne 1 ETP
par PTCE**

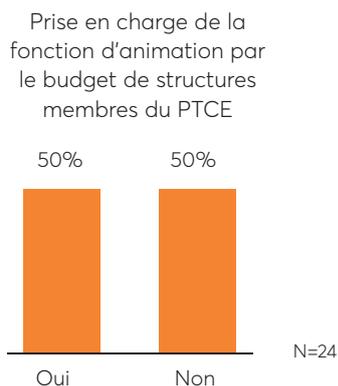
10%

des équivalents temps plein investis dans le PTCE sont **consacrés à l'animation et à la coordination**, avec là encore des variations importantes entre PTCE, ce ratio pouvant aller de 0% (les personnes impliquées dans le développement du PTCE le sont bénévolement) à 38%.



LA PRISE EN CHARGE DU COÛT D'ANIMATION PAR LES STRUCTURES MEMBRES

La fonction d'animation est prise en charge sur le budget d'une structure membre du PTCE **pour 1 PTCE sur 2**.



LA CONTRIBUTION DES BÉNÉVOLES POUR L'ANIMATION ET LA COORDINATION DU PTCE

79% soit 19 PTCE, déclarent que des contributions bénévoles ou des mises à disposition partielles de personnel par différents membres du PTCE existent spécifiquement pour l'animation et la coordination. Ce pourcentage peut représenter différentes formes d'investissement dans le PTCE (participation à des groupes de travail, représentations, etc.).

ZOOM SUR LES PTCE SITUÉS EN QUARTIERS PRIORITAIRES POLITIQUES DE LA VILLE (QPV)

38%

des structures de l'échantillon d'analyse (187 structures réparties dans 24 PTCE) sont implantées dans un Quartier Prioritaire Politique de la Ville (QPV), soit 72 structures sur les 187 répondantes.

11 PTCE

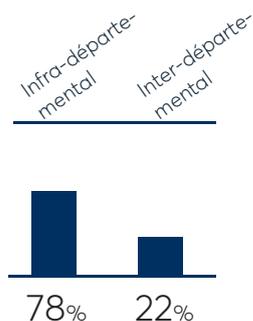
sur 24

ont au moins une de leurs structures membres située dans un QPV soit 45% des PTCE analysés dans cette enquête.

Nous notons que les structures membres de PTCE en QPV sont situés à un échelon administratif soit infra, soit inter départemental. Le zonage administratif le plus proche du périmètre géographique de ces structures est au niveau de l'agglomération pour la majorité d'entre elles.

PTCE auxquels appartient les structures situées en Quartier Prioritaire Politique de la Ville
3.EVA
Bou'Sol
Ecopôle alimentaire de la région d'Audruicq
Groupe Néo 56
La Coursive Boutaric
Lille MétroPôle Solidaire
PHARES
Pôle Entrepreneurs Solidaires en Centre Isère
Pôle Mobilité du Bassin d'emploi du Havre
Matières et Couleurs du Luberon
PTCE Nord Ouest Loire Atlantique
PTCE Pays d'Ancenis
PTCE Pays de Bray (Maison d'économie solidaire)
Resto Passerelle

ECHELON ADMINISTRATIF DES 11 PTCE



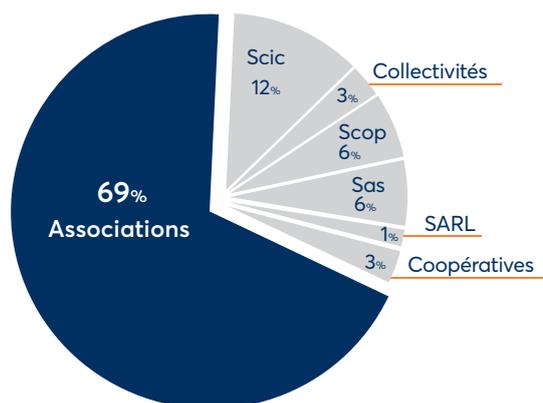
LES SECTEURS D'ACTIVITÉ DES STRUCTURES INVESTIES DANS LES PÔLES

26%	Activités liées à l'emploi et à la sécurisation des parcours professionnels
24%	Alimentation et agriculture durable
24%	Cultures et industries créatives
24%	Eco-activités
15%	Restauration
13%	Services aux entreprises
6%	Technologie de l'information et de la communication
4%	Services à la personne
4%	Enseignement supérieur et recherche
4%	Industriel
3%	Bâtiment (nouveaux matériaux, éco-construction, isolation, etc.)
3%	Tourisme social
1%	Collectivités publiques
1%	Action sociale
1%	Commerce
1%	Finance
1%	Chambres consulaires

Les secteurs d'activité des structures implantées en QPV sont majoritairement liés aux activités d'emploi et de sécurisation des parcours professionnels. Si les éco-activités figuraient comme le secteur d'activité principal des 187 structures analysées précédemment dans cette synthèse, il se place ici en 4^{ème} position.

LA VENTILATION PAR STATUT JURIDIQUE

Le statut associatif est encore très représenté avec 69% de structures répondantes. Nous notons que la représentation des associations est encore plus marquée pour les structures implantées dans des QPV (l'échantillon de 187 structures comptait 58% d'associations).



LES BESOINS ET VALEURS À L'ORIGINE DE LA CRÉATION DES PTCE

Les besoins à l'origine de la création de PTCE situés en QPV sont à peu de détail près, identiques à ceux présentés au début de cette synthèse. Nous retrouvons en première position des besoins économiques tels que la coopération à 79%, les débouchés économiques à 53% et le renforcement d'une offre de service à 50% suivis de besoins organisationnels relatifs au projet territorial, un besoin de mutualisation de compétences et de moyens à respectivement 74%, 68% et 61%. Les besoins sociaux et environnementaux se situent en dernière position avec notamment le besoin d'un développement d'un maillage d'acteurs à 67%, la création de lien social à 26%, le logement et la gestion des déchets à 8% ou encore la préservation d'espaces naturels à 6%.

Quant aux valeurs partagées par les structures membres de PTCE, elles restent identiques à celles citées plus haut dans cette synthèse, à savoir la **coopération** (97%), la **mutualisation** (79%) et le **lien social/solidarité** (75%).

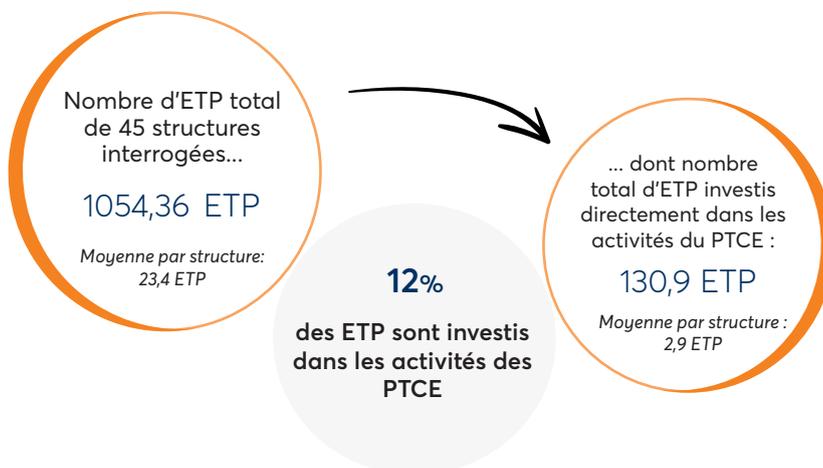
LES MOYENS HUMAINS DES STRUCTURES EN QPV

Note méthodologique :

Comme cela a été expliqué précédemment, nous avons présenté les données quantitatives de 115 structures sur les 187 ayant répondu à toutes les questions portant sur leurs éléments chiffrés. Sur cette même base, nous renseignons ici les éléments quantitatifs de 45 structures sur les 72 implantées en QPV.

Comparativement aux 187 structures analysées précédemment, les structures implantées en QPV investissent un plus grand nombre d'ETP dans les activités du PTCE.

Nous notons que ce sont les structures du secteur des activités liées à l'emploi et à la sécurisation des parcours socio-professionnels ont le plus grand nombre de salariés en moyenne investis dans l'activité du PTCE. Celles-ci étant très représentées (principal secteur d'activité des PTCE en QPV), cela explique le fait que l'on obtienne un ratio d'ETP investis dans le PTCE plus important.

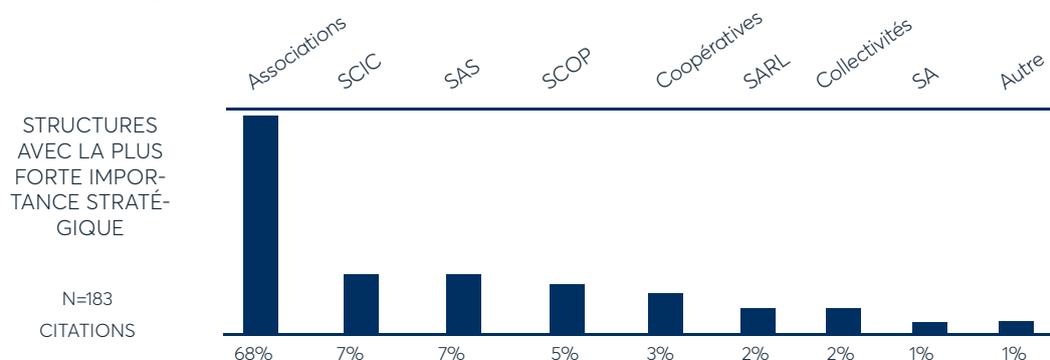


Sur les **130,9 ETP** investis directement dans les activités du PTCE, **8,5 ETP** sont consacrés uniquement à la fonction d'animation et de coordination du pôle, soit 0,7 ETP en moyenne par PTCE.

L'IMPORTANCE STRATÉGIQUE DES STRUCTURES DANS LE DÉVELOPPEMENT DES PTCE

A l'image des résultats obtenus pour notre échantillon de 187 structures, les résultats présentés pour les structures membres de PTCE implantées dans des QPV restent similaires.

Les associations ont été citées à **125 reprises** par les répondants comme étant les plus stratégiques dans le développement du PTCE. Suivent les SCIC, les SAS, les SCOP et les coopératives. Les deux collectivités présentes dans l'échantillon ont quant à elles été citées 3 fois comme étant d'importance dans la stratégie de développement du pôle.



Parmi les structures citées comme étant les plus influentes, 64% d'entre elles sont des membres initiateurs et 17% des membres partenaires.

Les raisons de cette importance stratégique se résument, par ordre décroissant, à :

- la complémentarité des activités de la structure citée,
- l'ancrage territorial,
- l'intensité des coopérations.

La taille et le poids des structures sur le marché restent secondaires et ne semblent pas prévaloir dans les choix établis par les structures répondantes.

L'INTENSITÉ DES COOPÉRATIONS ENTRE STRUCTURES MEMBRES, PLUS FORTE POUR LES STRUCTURES IMPLANTÉES EN QPV

Nous avons précédemment dénombré 819 coopérations entre les 187 structures membres des 24 PTCE, soit plus de 4 formes de coopération réalisées par une structure avec les autres membres de son pôle. Concernant les 72 structures membres de 11 PTCE situés en QPV, nous **comptabilisons 372 coopérations** réalisées en 2015. Cela représente **5 formes de coopération réalisées entre structures** implantées en QPV, soit, en moyenne, 1 coopération de plus que les PTCE hors QPV.

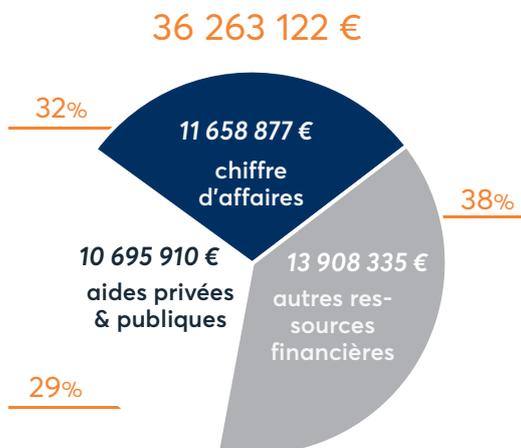
Parmi l'ensemble de ces coopérations, 26% d'entre elles sont "très fortes", et 40% sont "plutôt fortes". Elles s'opèrent de façon très majoritaire avec les associations. Les SCIC sont quant à elles citées de façon plus récurrentes lorsqu'il s'agit de coopérations "très fortes" (25%). Enfin, les structures membres ont très peu voire pas déclaré de coopérations très ou plutôt fortes avec les collectivités, SA, et SARL.

Une très large majorité des coopérations très fortes réalisées entre structures membres sont d'ordre stratégique (92%), commercial (81%). Les coopérations personnelles restent faibles (29%).

LES MOYENS FINANCIERS DES STRUCTURES IMPLANTÉES EN QPV

Comme expliqué précédemment pour les moyens humains, nous présentons ci-dessous les données financières pour 46 structures sur les 72 de l'échantillon :

RESSOURCES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES POUR 11 PTCE EN QPV (46 STRUCTURES)



MOYENNE DES RESSOURCES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DES PTCE EN QPV



CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL ESTIMÉ GÉNÉRÉ PAR L'APPARTENANCE À UN PTCE

1 190 847 €

10% du chiffre d'affaires total des 39 structures ayant une activité marchande est généré par leur appartenance à un PTCE.

En moyenne l'appartenance à un PTCE permet de générer

30 535 € de chiffre d'affaires

LES RESSOURCES FINANCIÈRES PROPRES AUX PTCE EN QPV

6 PTCE

sur 11, déclarent disposer
de ressources financières
propres

Cette information est toutefois à nuancer car l'échantillon analysé comporte des structures membres de PTCE pour lesquels la cellule d'animation, située hors d'un QPV, a constitué des ressources financières propres. Ces structures, au titre de leur PTCE, ne sont pas comptabilisées dans les 6 PTCE.

SOMME DES RESSOURCES FINANCIÈRES PROPRES DES 6 PTCE

1 034 500 €

En moyenne chaque PTCE dispose de
ressources financières propres égales à **172 417 €**

38%

des ressources financières propres des PTCE sont consacrées à la fonction d'animation et de coordination du PTCE.

Ce coût de coordination s'élève à **396 900 €**
et représente un coût moyen de **66 150 €**

Ces 6 PTCE consacrent en moyenne **1,16 ETP** à la fonction d'animation.

Nous notons un coût de coordination moyen supérieur pour les PTCE situés en QPV comparativement au coût moyen de coordination des 19 PTCE disposant des ressources financières propres. Ils consacrent 0,16 ETP de plus à la fonction d'animation et de coordination de leur PTCE.

Conclusion

Si les PTCE commencent à s'inscrire dans le paysage territorial, une mesure consolidée de leurs impacts est aujourd'hui encore très succincte.

Nous avons souhaité engager ce premier exercice incontournable pour accompagner la reconnaissance des PTCE mais sommes conscients qu'il n'aura d'intérêt que s'il est renouvelé chaque année pour l'améliorer et en dégager de réelles tendances.

Pour autant, il nous permet dès à présent de mettre en exergue des pistes de réflexions sur les mécanismes de fonctionnement mis à l'oeuvre par les pôles. Quelles étapes doivent prévaloir à la création d'un pôle de coopération ? Comment penser la création d'une cellule d'animation ? De quels statuts juridiques doit-elle se doter ? Quel modèle économique pour cette cellule ? Comment les membres d'un pôle s'impliquent dans l'impulsion de cette dynamique ?

Chercheurs, experts, unités de recherche auront à s'emparer de ces questions d'importance pour proposer des éléments de réponses approfondis.

Le Labo de l'ESS est persuadé que la transformation économique en cours se construit sur les territoires et que la coopération des acteurs en est un vecteur fort. Les pôles de coopération en font la démonstration. Ils constituent un vivier d'innovations sociales qu'il est impératif de mieux cerner si nous voulons qu'elles soient entendues et reconnues, dupliquées et essaimées. Mieux les mesurer sera la clé d'un accompagnement efficace.

Un comité interministériel avec la Caisse des Dépôts ont réuni leurs moyens à deux reprises pour financer des appels à projets nationaux permettant aux PTCE de bénéficier d'un soutien nécessaire à leur création ou développement. Cette dynamique ne doit pas s'essouffler mais au contraire s'amplifier pour continuer à bâtir ces écosystèmes vertueux basés sur l'intelligence collective en réponse aux besoins sociaux et économiques de leur territoire.

Nous souhaitons que l'avenir des PTCE s'inscrive dans une dynamique d'accompagnement nationale construite autour d'une cellule d'animation et dotée d'un outil de mesure qui permettra de poursuivre ce travail d'importance.

Direction éditoriale : Françoise Bernon
Rédaction : Synoptic et le Labo de l'ESS
Création graphique : Camille Sultra
Crédit photos : Fotolia, Le Labo de l'ESS, ©Kathleen Rengnet
Impression : CAVA BURELOR PRINT

Ce travail a été réalisé avec :



Le Labo de l'ESS est un think tank
qui construit, par un travail collaboratif,
des axes structurants de l'économie sociale et
solidaire, à partir d'initiatives concrètes, innovantes et
inspirantes issues des territoires.

SUIVEZ-NOUS !



www.lelabo-ess.org



[@lelabo_ess](https://twitter.com/lelabo_ess)



Labo ESS

Juin 2017

41, rue de Bellechasse - 75007 Paris
01 80 05 82 00
contact@lelabo-ess.org