

OCTOBRE 2015

BILAN CONVENTION 2014/2015

CARACTERISER LES POLES  
TERRITORIAUX DE  
COOPERATION  
ECONOMIQUE  
PREMIERS RESULTATS

LAURENT FRAISSE

# Avant-propos

Nous tenons à remercier vivement pour leur collaboration :

V

*Colin Lemaitre*, Directeur de Culture et Coopération ; *Stéphane Montuzet*, Directeur du CBE Seygnanx ; *Benjamin Masure*, Directeur d'Appui et *Célia Orgogozo*, coordination du PTCE Passerelle ; *Philippe Monet*, Directeur d'InnoVales ; *Marion Godey*, chargée d'animation de la Coursive Boutaric ; *Armand Rosenberg*, Directeur de Val Horizon ; *Agnès Gaigneux*, cofondatrice du PTCE Serre et *Victor Lanselle*, chargé d'étude ; *Antoine Maurice*, responsable du développement du Périscope ; *Elena Fernandes*, Directrice du Cluster Initiatives et Cité ; *Rachid Cherfaoui*, PDG de la Maison de l'économie solidaire et *Medhi Cherfaoui*, coordinateur du PTCE du Pays de Bray ; *Anne Hurand*, chargée de développement Le Phares.

Merci également à *Alban Cogrel*, chargé de mission UFISC et *Philippe Henry*, Maître de conférences HDR retraité de l'Université Paris 8 pour les enquêtes et analyses réalisées sur les PTCE culture.

Cette étude a aussi bénéficié des remarques et échanges des participants du groupe « Analyses et Connaissance » ainsi que de l'équipe du Labo ESS.

. Contact : fraisse\_laurent@orange.fr / 0972476287

PUBLICATION PTCE 2015



**PTCE**  
Pôles territoriaux  
de coopération économique

# SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	4
MORPHOLOGIES DES PTCE.....	7
LES ACTIVITES DE COOPERATION .....	17
LES MODES DE GOUVERNANCE .....	23
LES FONCTIONNEMENTS ECONOMIQUES.....	26
CONCLUSIONS.....	30

# 1. Introduction

En cinq années à peine, les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) sont passés du statut d'une des 60 propositions pour changer de cap du Labo de l'ESS à un appel à projets interministériel en 2013 (renouvelé en 2015) et un article de la Loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS).

Selon l'article 9 de la Loi sur l'ESS de 2014 : « *Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1er de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale 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.* »

Le paradoxe du concept de PTCE est d'être à la fois mobilisateur au sens où entrepreneurs, réseaux et élus s'en sont saisis assez rapidement alors même qu'il est complexe à comprendre. L'écho qu'il a rencontré, au-delà même du milieu de l'ESS, montre cependant qu'il correspond, sinon à un nombre croissant de pratiques, du moins à un besoin et intérêt grandissant pour les regroupements coopératifs.

Reste à mieux caractériser les PTCE dont les contours et le fonctionnement sont d'autant plus difficiles à saisir qu'il s'agit d'expérimentations en émergence ou en évolution permanente. En outre, les PTCE ne sauraient épuiser les formes de coopérations territoriales ou inter-entreprises initiées par l'ESS. Aussi, dans un souci de clarification, une définition par la négative peut être utile. **Les PTCE ne sont ni une agence de développement territorial, ni un pôle de compétitivité au sens classique du terme, ni un simple réseau ou club local d'entreprises fussent-elles d'ESS.**

Dans le prolongement d'un premier état des savoirs<sup>1</sup>, réalisé en 2014 par le groupe Analyse et Connaissance du Labo de l'ESS, cette étude propose de donner un contenu positif et réaliste des PTCE en répondant à des questions aussi diverses que « Qui compose un PTCE ? », « Quels types d'activités de coopération génèrent ces regroupements coopératifs ? », « Qui décide et comment se gouverne un PTCE ? », « Quelles sont les ressources mobilisées pour son fonctionnement ? ».

## ■ Méthode et déroulement de l'étude (janvier-juillet 2015)

Ce document est la version finale de l'étude « Caractériser les Pôles Territoriaux de Coopération Economique ». Il a été réalisé par le Centre de Recherche et d'Intervention pour la Démocratie et l'Autonomie (CRIDA) pour le compte du Labo de l'ESS et dans le cadre de la convention avec **l'Institut Caisse des Dépôts et Consignations pour la Recherche**.

---

<sup>1</sup> Fraïsse L. (Coordination), Pôles Territoriaux de Coopération Economique, Synthèse des études 2013, Groupe « Analyses et connaissances » du LABO de l'ESS.  
[www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/etudes\\_ptce\\_2014\\_notesynthese\\_labou\\_ess.pdf](http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/etudes_ptce_2014_notesynthese_labou_ess.pdf)

Il propose une analyse quantitative et qualitative des Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) à partir de l'application d'une grille de caractérisation auprès d'un échantillon de 11 PTCE.

Cette étude a été réalisée à partir d'une grille de caractérisation<sup>2</sup> élaborée dans le cadre du groupe Analyse et Connaissance. Elle a été simplifiée après les premiers tests réalisés fin 2014. Suite à l'élaboration de l'échantillon des PTCE, une première série d'entretiens d'environ 1h30 ont eu lieu auprès des responsables de chaque pôle. Après un premier retraitement des informations recueillies, recoupées avec les documents fournis (rapport d'activité, brochure, site Internet), un second entretien (mai-juin) a généralement été conduit visant à compléter et valider les données récoltées. Celles-ci combinent des informations quantitatives (nombre d'organisations membres, secteurs d'activité, emplois ETP, budget) ainsi que des explications qualitatives qui permettent de les resituer en contexte, ce qui enrichit l'analyse.

### ▪ Un échantillon de 11 PTCE

Le choix initial a été de ne pas prendre des PTCE en émergence dont les contours statutaires et budgétaires sont encore en construction. Les PTCE sélectionnés sont des regroupements coopératifs relativement anciens, même si leur formalisation est plus ou moins récente. Les mises en relation se sont réalisées via les membres du groupe « Analyse et Connaissance » et les contacts du Labo ESS.

Les PTCE retenus sont les suivants :

- **Coursive Boutaric** (Quartier des Grésilles, Dijon),
- **Culture et Coopération** (St-Etienne Métropole),
- **Domb'Innov** (territoire Dombes- Saône- Côtère de l'Ain),
- **Lille MétroPôle Solidaire** (Métropole Européenne de Lille, Région Nord-Pas de Calais),
- **InnoVales** (Saint-Pierre-en-Faucigny, Vallée de l'Arve, Grand Genève Français),
- **Le Périscope** (Ramonville, Communauté d'agglomération du Sicoval),
- **Pôle Sud Aquitain** (Sud des Landes/Pays Basques, Canton de Seignanx, Landes),
- **Le Phares** (Ile-Saint-Denis, Seine Saint Denis),
- **Pays de Bray** – Maison de l'économie solidaire (Pays de Bray, Oise et Seine-Maritime),
- **Resto Passerelle** (Seine-Saint-Denis, Ile-de-France)
- **La Serre** (Toulouse Métropole).

Cet échantillon présente l'intérêt de mixer des PTCE lauréats de l'appel gouvernemental 2013 (8) et non lauréats (3). Tous sont membres de la communauté des PTCE et signataires de sa charte. La diversité sectorielle est assurée même si les PTCE multi-activités dominent et qu'il n'y a pas de PTCE centré sur l'industrie. Les localisations des PTCE sont équilibrées : PTCE qui s'inscrivent dans une dynamique métropolitaine (La Serre, Lille MétroPôle Solidaire, Culture et Coopération), dans des territoires urbains périphériques (Péricopes, RestoPasserelles, Le Phares), dans des quartiers politiques de la ville (Coursive Boutaric), des territoires ruraux (Domb'Innov, PTCE Pays de Bray).

### ▪ Remarques sur les modalités de qualification des PTCE

---

<sup>2</sup> La grille a été réduite aux rubriques suivantes : membres centraux et porteurs du PTCE, activités de coopération, gouvernance du PTCE, Economie du PTCE. La rubrique objectifs a progressivement été abandonnée de manière à raccourcir les entretiens et en raison d'une certaine confusion et redondance qu'elle pouvait susciter chez les enquêtés avec la rubrique activité de coopération.

L'échantillon des PTCE permet de mettre en perspective les processus pluriels de qualification des PTCE. La définition la plus visible et performative est publique avec l'article de loi sur l'ESS déjà citée et les appels à projet PTCE (2013 et 2015).

Cette reconnaissance par le législateur est amenée à s'articuler avec d'autres sources de légitimité. D'abord, le soutien des collectivités locales dont certaines (Régions Rhône-Alpes ou Ile-de-France) n'ont pas attendu la Loi ESS pour soutenir les PTCE dans le cadre de leur politique de développement économique. Ensuite, la communauté des PTCE qui émerge suite à la signature d'une charte en septembre 2014 et les échanges de pratiques organisées ici ou là. Enfin, les études et recherches croissantes qui, à travers des études de cas et les échantillons proposés, participent à la désignation des regroupements, se rapprochent ou non des PTCE.

Au regard de ces différents processus de qualification, le nombre de PTCE ne se réduit pas aux seuls pôles lauréats de l'appel gouvernemental 2013. La réalité du terrain est plus ou moins proches du souhait du législateur. Nous souhaitons attirer l'attention sur la pluralité des trajectoires qui caractérise actuellement le fonctionnement des PTCE par rapport à une définition institutionnelle parfois trop restrictive, normative et descendante. Si les PTCE ont bien une fonction de décroisement entre entreprises ESS et hors ESS, ils contribuent aussi à réduire la fragmentation des nombreuses TPE qui constituent l'ESS sans les territoires et à innover en matière d'action publique dans les formes de collaboration avec les collectivités locales.

#### ▪ Organisation d'un séminaire PTCE du 29 juin 2015

Les principaux résultats de cette étude ont été présentés le 29 juin à l'occasion d'un séminaire intitulé « Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique : vers une nouvelle forme de dynamique économique territoriale ? ». Il a été l'occasion de communications sur des études récentes de plusieurs chercheurs dont plusieurs font partie du groupe "Analyses et Connaissance" du Labo de l'ESS. Les résultats ont également fait l'objet d'une discussion à l'occasion d'une table ronde de responsables de PTCE étudiés. Le compte-rendu de ce séminaire est disponible sur site du Labo ESS<sup>3</sup>.

#### ▪ Plan du rapport

Le rapport propose une analyse transversale qui reprend les parties de la grille de caractérisation simplifiée à savoir la morphologie des PTCE, leurs activités de coopération, les modes de gouvernance et les fonctionnements économiques. La conclusion propose un récapitulatif des résultats de l'étude, des pistes pour l'accompagnement des PTCE et des recommandations méthodologiques.

---

<sup>3</sup> [www.llelabo-ess.org](http://www.llelabo-ess.org)

## 2. Morphologies des PTCE

La morphologie des PTCE renvoie à l'étude des formes et des structures d'une organisation. Si elle est utile pour comprendre les Pôles Territoriaux de Coopération Economique, c'est parce qu'elle renvoie à la fois à l'enjeu de leur qualification (qu'est-ce qu'un PTCE ?) et de description (qui sont les parties prenantes d'un PTCE ?). Rappelons qu'une grande partie des discussions autour de la définition (article 9 de la Loi ESS) se sont cristallisées sur la nature des organisations coopérantes au sein des PTCE. Le nombre et la hiérarchisation des parties prenantes sont au cœur des évolutions de cette définition, de l'article de la loi ESS (juillet 2014) à son décret (avril 2015).

La définition initiale des PTCE (Labo ESS, 2010) mettait l'accent sur la pluralité des coopérations économiques territoriales, qu'elles soient principalement entre différentes entreprises de l'ESS, de manière privilégiée avec des pmi-pme, en interactions fortes avec les collectivités locales ou des organismes de recherche et formation. Le législateur a progressivement restreint les parties prenantes de la coopération des PTCE en ciblant prioritairement les coopérations entre entreprises ESS et hors ESS. Outre que les collectivités locales ou organismes de recherche et de formation deviennent des parties prenantes secondaires, cette définition restrictive marginalise la perspective d'un changement d'échelle par la coopération économique entre initiatives et entreprises au sein de l'ESS. En faisant de la coopération avec les entreprises hors ESS, le vecteur principal, voire exclusif, d'un décloisonnement entrepreneurial et territorial de l'ESS, il néglige d'autres fonctions possibles des PTCE. La première est de pallier à l'émiettement et la fragmentation des initiatives de l'ESS dans les territoires et de favoriser des regroupements d'entreprises de petite et moyenne taille parfois en concurrence entre elles pour la reconnaissance et les ressources. La seconde tient au renouvellement d'un développement économique territorial co-construit avec les collectivités locales.

- **Des cercles d'appartenance plus ou moins imbriqués**

Qui sont les membres d'un PTCE ? La désignation des entreprises et organisations qui coopèrent au sein ou par l'intermédiaire des PTCE n'est pas toujours aisée. Comme nous le préciserons dans la partie « gouvernance », les PTCE articulent différentes **modalités de participation et de coopération qui font émerger des cercles d'appartenance imbriqués renvoyant à une intégration organisationnelle variable**. Autrement dit, il y a rarement une frontière étanche entre un dedans et un dehors, entre des membres et des non membres clairement distincts. Plusieurs raisons peuvent expliquer cela :

D'abord, les contours d'un PTCE se dessinent autour de projets économiques concrets qui ne mobilisent pas toujours les mêmes entreprises et partenaires. A trop figer les organisations coopérantes, il y a toujours le risque de se couper d'opportunités de coopération territoriale, des compétences et ressources nécessaires à leur mise en œuvre.

Ensuite, la coopération n'est pas évidente dès lors qu'il s'agit pour une organisation extérieure de s'intégrer dans un regroupement d'entreprises dont les responsables, ayant investi du temps et des ressources dans le pôle, établi des règles de fonctionnement, partagent une histoire commune, qui ont investi du temps et des ressources dans le pôle, établi des règles de fonctionnement.

En outre, toutes les entreprises ne souhaitent pas s'impliquer selon la même intensité dans les activités de coopération. Cela entraîne une pluralité de modalités et degrés de « faire ensemble » permettant des formes d'intégration progressive dans le PTCE. Enfin, les PTCE sont des processus émergents ou en évolution rapide dont le périmètre affiché à un instant  $t$  peut rapidement changer.

Si certains PTCE affichent une liste d'organisations membres qui correspondent peu ou prou avec celles impliquées dans les projets de coopérations mis en valeur, pour d'autres, la liste est beaucoup plus variable faute d'avoir justement précisé les cercles d'appartenances au pôle. Il est complexe d'établir une vue d'ensemble des organisations participantes PTCE puisqu'il s'agit d'un type d'organisation souple et flexible, à géométrie variable et en évolution rapide ? Il est évident qu'une approche dynamique et protéiforme des PTCE serait plus pertinente mais elle passe dans un premier temps par la construction d'une vision statique.

Dénombrer les membres d'un PTCE est doublement utile.

Premièrement, c'est une question de légitimité pour qualifier une initiative de PTCE. Il serait abusif de réduire ses membres au réseau des partenaires de la « structure animatrice », voire au réseau professionnel du leader-coordonateur. Un PTCE suppose un minimum d'intégration cognitive<sup>4</sup> des organisations membres autour d'un sentiment d'appartenance et d'une représentation minimale des coopérations qu'il établit en son sein.

Deuxièmement, être en mesure de se représenter les différents niveaux et cercles d'appartenance d'un PTCE est la condition première pour prétendre évaluer les effets et impacts du PTCE. Sur quelles entreprises mesurer les bénéfices des coopérations si l'on n'est même pas en mesure de nommer celles qui participent activement à cette coopération ?

- **Un premier cercle de 6 à 20 organisations membres en augmentation depuis 2012**

Sur les 11 PTCE étudiés, le nombre de membres du premier cercle varie entre 6 et 20 membres. La majorité (7) en affiche plus de 15 (Tableau 1). Nous avons tenté de faire figurer autant que possible un second cercle d'appartenance au PTCE lorsque celui-ci était suffisamment structuré pour pouvoir être comptabilisé. Tout en étant prudent sur les chiffres récoltés, il est tout de même possible de donner une indication et des exemples d'imbrication de cercles.

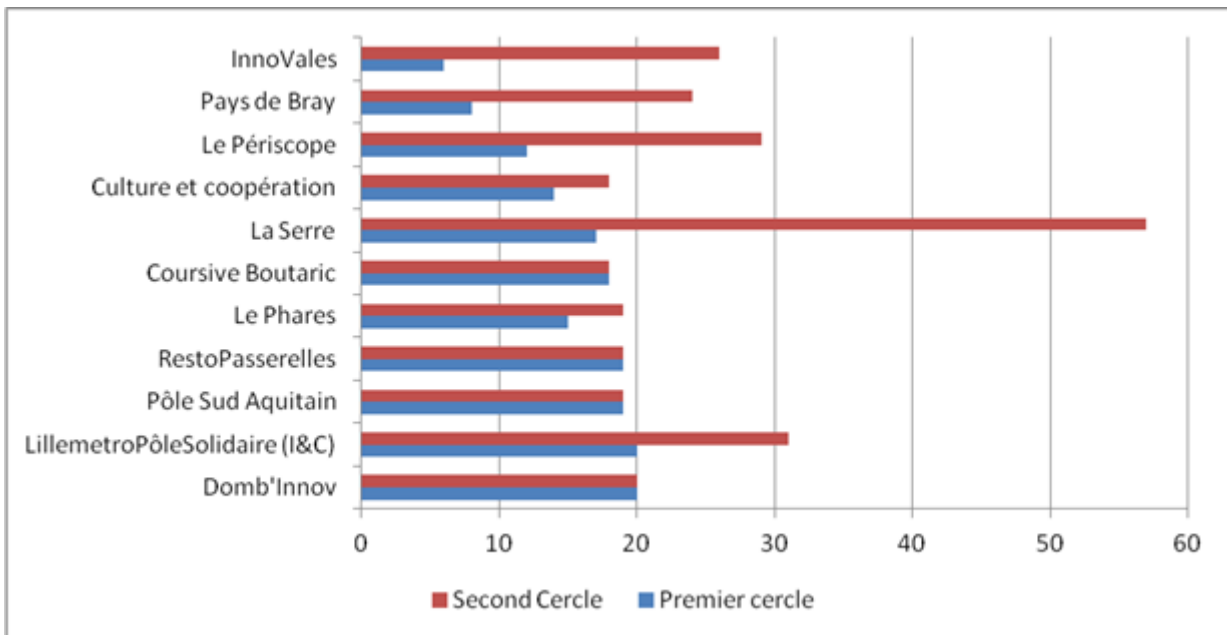
Par exemple, pour Lille MétroPôle Solidaire, le premier cercle correspond aux entreprises du cluster Initiatives et Cité (aujourd'hui structuré sous forme d'une Union d'Economie Sociale) alors que le second cercle est composé des membres du comité de pilotage du PTCE comprenant notamment la Métropole Européenne de Lille qui co-préside cette instance. Autre situation, les entreprises parties prenantes du premier cercle du PTCE Pays de Bray sont celles présentes dans la Maison de l'Economie Solidaire (MES) auxquelles il convient d'ajouter les organisations sociétaires de la SCIC (collège des partenaires) impliquées dans les projets de coopération. Plus classiquement, les organisations siégeant au conseil d'administration du Périoscope constituent à une ou deux exceptions près le premier cercle du PTCE, le second cercle renvoyant à l'ensemble des adhérents à l'association.

---

<sup>4</sup> Phénomène se produisant lorsque les individus développent et partagent les mêmes modes de communication, aboutissant à des interprétations partagées de leur environnement et de la réalité des choses.

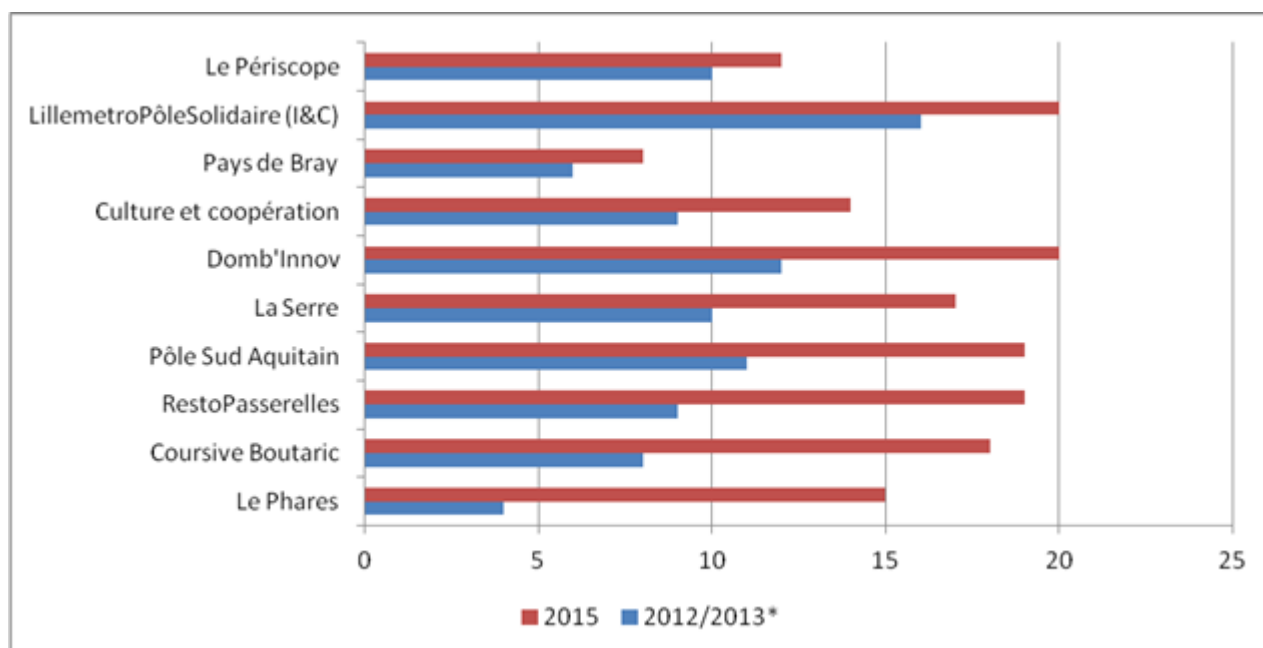


Tableau 1 - Nombre d'organisations membres juin 2015



Le processus de coopération économique territoriale étant en voie de structuration, il est intéressant de signaler que **la plupart des PTCE ont connu une augmentation du nombre de leurs membres (premier cercle) ces trois dernières années**. Pour certains PTCE, cette augmentation rapide correspond à une phase de démarrage (La Serre, RestoPasserelles) ou de refonte du regroupement (Phares). Même dans les dynamiques plus anciennes (Pôle Sud Aquitain, Lille MétroPôle Solidaire, Domb'Innov), l'arrivée récente de nouveaux membres est significative.

Tableau 2 - Evolution du nombre d'organisations membres (1er cercle) (2012-2015)



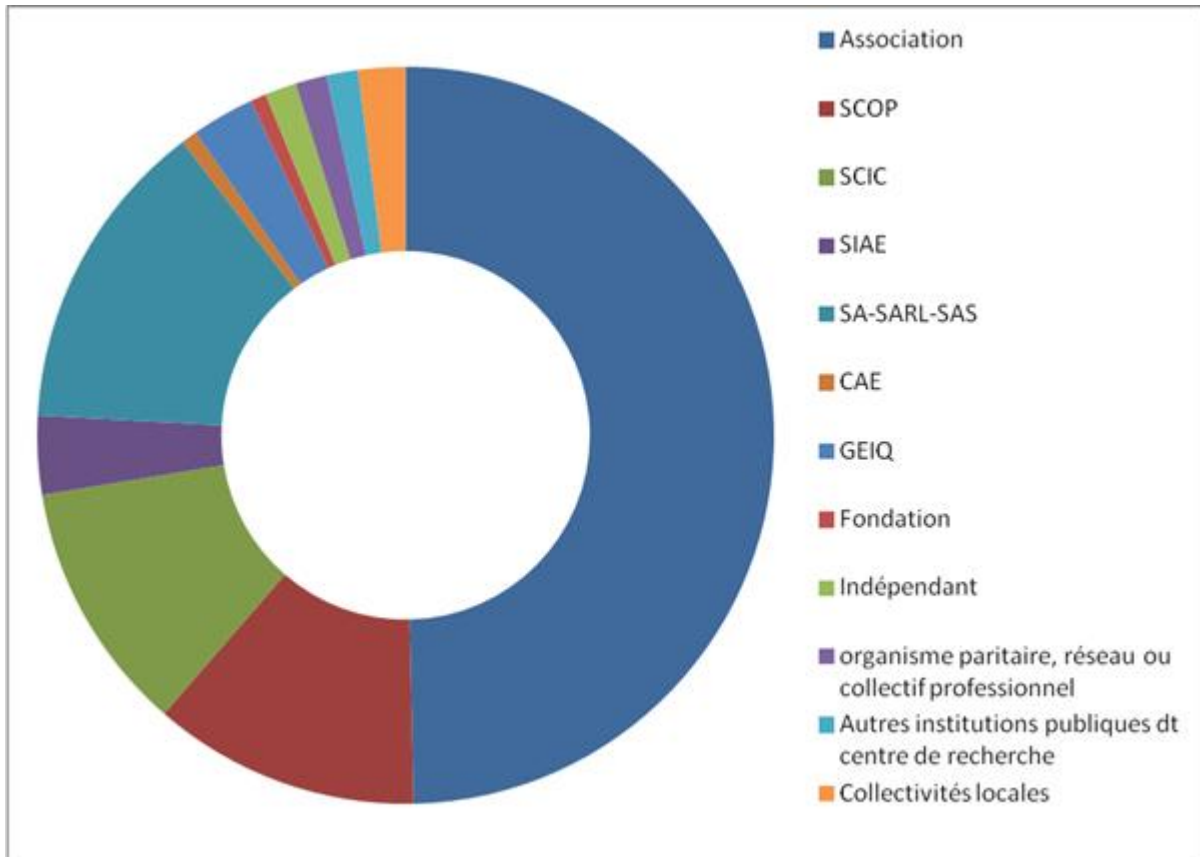
- Des entreprises de l'ESS au cœur de la genèse et du pilotage des PTCE

Les données récoltées sur les 11 PTCE confirment la prédominance des entreprises de l'ESS tant par leur nombre que par le rôle qu'elles y jouent. Par entreprises de l'ESS, nous nous référons à l'article 1 de la loi sur l'ESS<sup>5</sup>. D'un point de vue statutaire, les associations constituent le principal contingent des organisations membres des PTCE, suivi d'un nombre significatif de sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), sociétés coopératives de production (SCOP) et de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Notons la faible présence des fondations et l'absence de mutuelles et autres coopératives<sup>6</sup>. Il est possible de distinguer des PTCE à dominante associative (par exemple les « PTCE culture ») de PTCE où les SCOP, SCIC et SIAE sont fortement présentes. Mais au-delà d'une lecture statutaire, les entreprises de l'ESS jouent un rôle clé dans la genèse ou le pilotage des PTCE. Membres fondateurs, elles sont aussi au cœur de l'animation et de la prise de décision.

<sup>5</sup> Notamment Article 1.II « L'économie sociale et solidaire est composée des activités de production, de transformation, de distribution, d'échange et de consommation de biens ou de services mises en œuvre : 1° Par les personnes morales de droit privé constituées sous la forme de coopératives, de mutuelles ou d'unions relevant du code de la mutualité ou de sociétés d'assurance mutuelles relevant du code des assurances, de fondations ou d'associations régies par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association ou, le cas échéant, par le code civil local applicable aux départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle... »

<sup>6</sup> Agricole, de consommation ou de crédit.

Tableau 3 – Répartition des organisations membres (premier cercle) des 11 PTCE par statuts

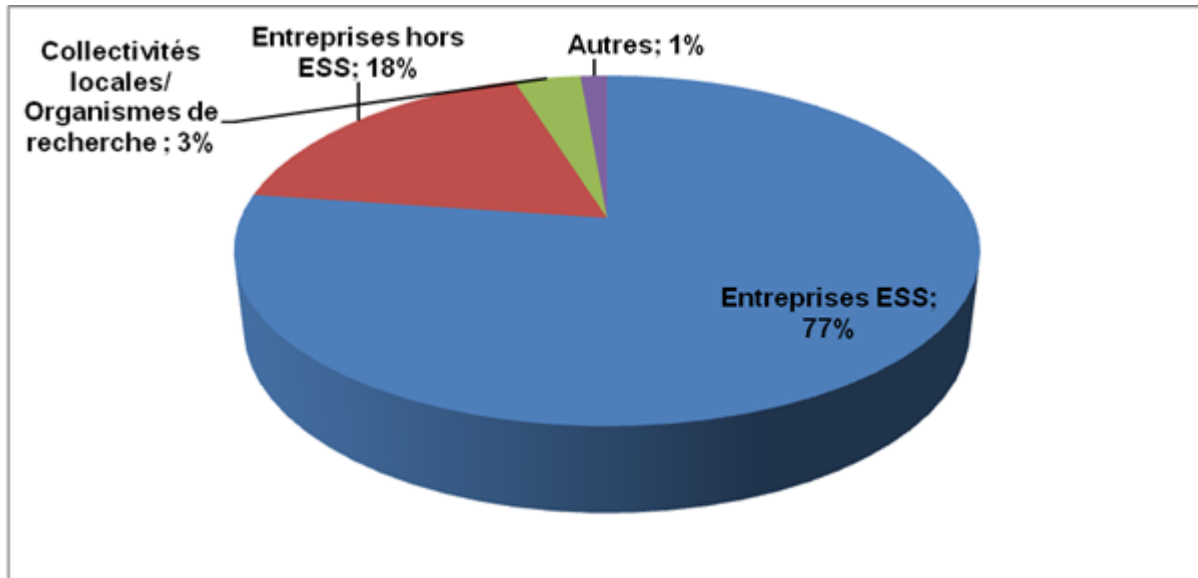


- **Entreprises hors ESS, collectivités locales et organismes de recherche comme parties prenantes de coopérations économiques territoriales**

Les entreprises hors ESS sont bien présentes dans les PTCE mais davantage comme partie prenante de coopérations économiques territoriales que comme acteur pivot de l’animation. Si elles représentent en moyenne 18% des organisations membres, elles sont encore plus nombreuses dans le second cercle des PTCE. À quelques exceptions près, les entreprises hors ESS sont des PME, voire des TPE. Les grandes entreprises sont rares, sinon clientes<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> PTCE La Serre.

Tableau 4 – Répartition entreprises ESS / Entreprises hors ESS sur l'ensemble des PTCE



L'appui des collectivités locales va souvent au-delà d'un simple soutien financier. Comme l'avait montré l'étude RTES<sup>8</sup>, elles ont parfois un rôle de facilitateur ou catalyseur dans l'émergence et le développement des PTCE. Pour autant, elles apparaissent plus souvent dans un second que dans un premier cercle d'appartenance des PTCE étudiés. Lorsque les collectivités locales sont des membres actifs, c'est au titre d'organisation fondatrice du PTCE (le SICOVAL pour PÉRISCOPE), d'acteur de sa réorientation (la MEL pour Lille MétroPôle Solidaire), ou encore de propriétaire du lieu mutualisé (Toulouse Métropole pour La Serre). Reste que la question de leur juste place dans la gouvernance des PTCE demeure un enjeu. Membre du comité de pilotage, membre de droit du CA d'une association, sociétaire du collège partenaire d'une SCIC, etc., plusieurs PTCE cherchent la bonne formule qui reconnaîtrait la place incontournable des collectivités locales tout en évitant de devenir un simple dispositif ou instrument d'une politique de développement économique local.

Les organismes de recherche et universités sont rarement membres permanents et actifs des PTCE. A l'exception de l'Institut Godin et l'Institut Novetat, respectivement membres historiques des PTCE du Pays de Bray ou du PÉRISCOPE, de nombreuses collaborations avec les chercheurs sont repérables mais restent ponctuelles : participation à la recherche ARC8 pour plusieurs PTCE<sup>9</sup> dans la région Rhône-Alpes, sollicitation pour être un terrain d'étude et de recherche<sup>10</sup>, coopération avec le Labo ESS à partir du référentiel<sup>11</sup> ou de la présente étude. Ces échanges donnent rarement lieu à des partenariats structurés au long cours avec les laboratoires de recherche. Pour autant, il est intéressant de pointer une structuration progressive de la fonction R&D dans certains PTCE par l'embauche de doctorants en contrat CIFRE<sup>12</sup> (Lille MétroPôle Solidaire), la mise en place d'une démarche d'évaluation pluriannuelle

<sup>8</sup> *Le rôle des collectivités territoriales dans les dynamiques de PTCE*, Etude RTES/réalisée par l'Atelier Coopératif ; 2014. <http://rtes.fr/Nouveau-Reperes-Les-roles-des>

<sup>9</sup> Concernant l'échantillon, citons Domb'Innoves, InnoVales et Culture et coopération.

<sup>10</sup> Exemple de la Toulouse Business School pour le PTCE La Serre.

<sup>11</sup> Elaboré par Michel Adam, plusieurs PTCE étudiés l'ont utilisé : Pays de Bray, Culture et coopération, Pôle Sud Aquitain...

<sup>12</sup> Conventions Industrielles de Formation par la Recherche - subventionne toute entreprise de droit français qui embauche un doctorant pour le placer au cœur d'une collaboration de recherche avec un laboratoire public. Les travaux aboutiront à la soutenance d'une thèse en trois ans.

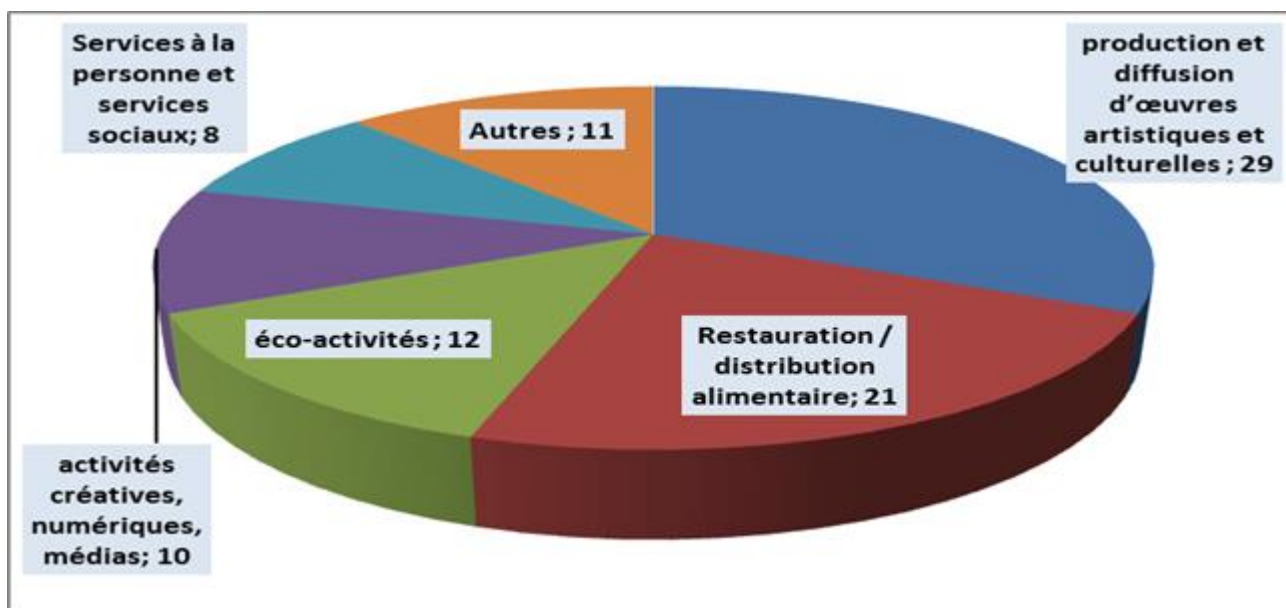
(Culture et coopération), la réalisation d'une « étude des modèles économiques des PTCE intégrant la dimension insertion par l'activité économique » (réalisée par Appui de RestoPasserelle/Le Phares).

### ▪ Secteurs d'activité

Cette étude de caractérisation confirme les tendances sectorielles (Tableau 5) soulignées dans la synthèse PTCE 2014 du Labo ESS<sup>13</sup>. Les principaux secteurs d'activités chez les organisations membres des PTCE sont la **production et diffusion d'œuvres artistiques et culturelles** (édition et distribution de livres, musiques actuelles) ; les **éco-activités** (recyclage, réemploi, valorisation et vente de déchets, entretien et aménagement d'espaces vert, jardin partagé, énergies renouvelables, co-voiturage...) ; la **restauration** (restauration collective et sociale, cuisine multiculturelle, traiteur...) et la **distribution alimentaire** (commerce équitable, produits et paniers bio, épicerie solidaire, circuits courts alimentaires) ; le **bâtiment** ; la **filière bois et l'éco-construction** ; les **services à la personne** ; les **activités créatives (mode, design) et numérique...**

Il est intéressant de noter le peu d'initiatives et d'entreprises de certains secteurs où l'ESS est traditionnellement bien représentée comme l'action sociale, la santé, l'éducation, le sport ou les activités bancaires et d'assurance. Par ailleurs, la composante industrielle des PTCE étudiés<sup>14</sup> est relativement faible, ce qui en fait un trait distinctif des pôles de compétitivité, dispositif initialement conçu par le gouvernement comme un vecteur de réindustrialisation.

Tableau 5 – Principaux secteurs d'activité chez les membres\* des 11 PTCE



\* Premier cercle

Les données sur les principaux secteurs d'activité (tableau 5) indiquent des tendances. Elles sont à interpréter avec prudence. Si quelques PTCE s'organisent autour de métiers proches ou complémentaires au sein d'un même secteur (Resto Passerelle, Initiatives et Cité, Culture et Coopération, Coursive Bourtaric), beaucoup sont multi-activités avec une tendance à la diversification

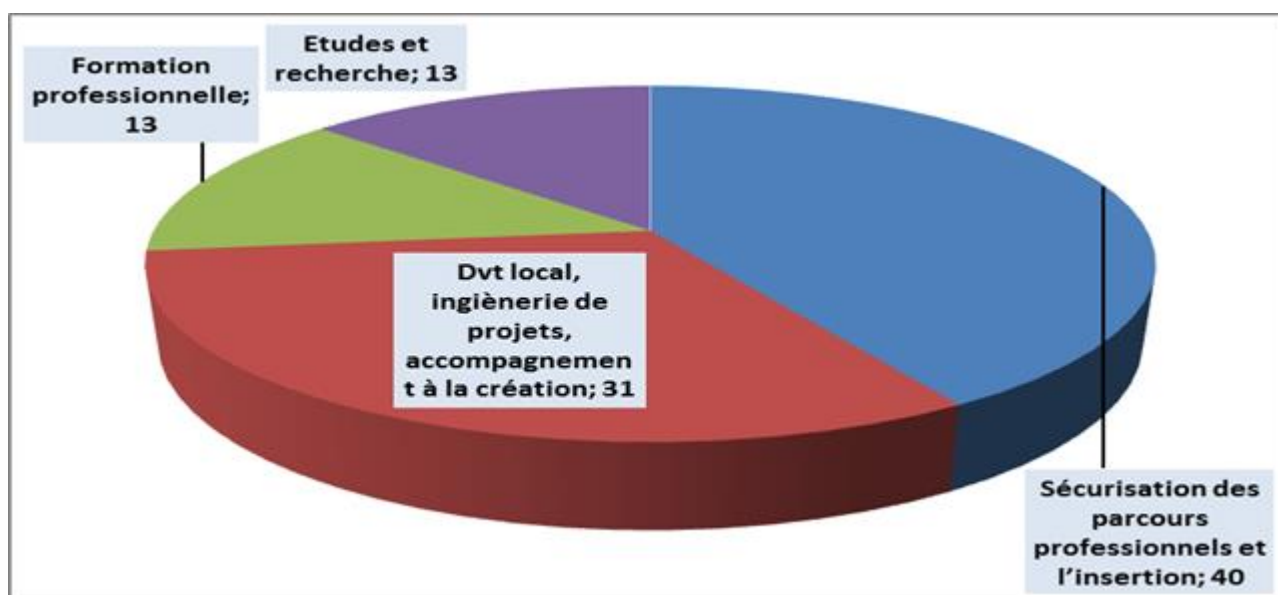
<sup>13</sup> Pôles Territoriaux de Coopération Economique, Synthèse des études 2013, Groupe « Analyses et connaissances » du LABO de l'ESS, [www.lelaboess.org/IMG/pdf/etudes\\_ptce\\_2014\\_notesynthese\\_lab\\_ess.pdf](http://www.lelaboess.org/IMG/pdf/etudes_ptce_2014_notesynthese_lab_ess.pdf)

<sup>14</sup> Constat à nuancer car d'autres études en cours portent davantage sur des PTCE à dimension industrielle (cf. la communication de Patrick Gianfaldoni lors du séminaire Labo ESS/Institut CDC pour la Recherche du 29 juin 2015)

perceptible dans certains regroupements coopératifs (Domb’Innov, Pôle Sud Aquitain). D’où une certaine concentration sectorielle des membres dans quelques PTCE dans le tableau 5. Les activités culturelles et artistiques se trouvent regroupées dans trois pôles<sup>15</sup>, celles de la restauration sont majoritairement au sein de Resto Passerelle, celles sur les services aux habitants et à la personne dans les PTCE Domb’Innov et du Pays de Bray.

Cette configuration distingue les PTCE des processus de fusion/absorption entre établissements de même type qui ont pu avoir lieu ces dernières années dans le secteur médico-social ou mutualiste. Alors que « le secteur associatif n’effectue pas de fusion dans le cadre de diversification de leurs activités sans lien entre elles »<sup>16</sup>, il apparaît que les PTCE regroupent des organisations sectoriellement plus hétérogènes et moins en situation de concurrence. Autrement dit, les PTCE génèrent rarement<sup>17</sup> des configurations de « coopétition »<sup>18</sup> entre entreprises d’un même territoire ou d’une même filière contrairement à certains Pôles de compétitivité (référence).

Tableau 6 – Principales fonctions transverses chez les membres\* des 11 PTCE



Enfin, beaucoup de membres PTCE développent des fonctions transverses relevant du développement local, du développement durable, de l’ingénierie, de l’accompagnement et l’incubation d’activités, de la formation professionnelle, de la sécurisation des parcours professionnels et de l’insertion (IAE, GEIQ, CAE). 5 PTCE (Pays de Bray, Domb’Innov, Pôle Sud Aquitain, Phares, Resto Passerelle) ont une composante historique et structurante de leur membres issus de l’insertion. Faire pôle est une manière d’innover et de dépasser le simple rôle intermédiaire sur le marché du travail et de gestionnaire de parcours (le fameux « sas d’insertion ») pour devenir développeur de territoire solidaire<sup>19</sup>, c’est-à-dire

<sup>15</sup> Principalement Coursive Boutaric et Culturre et Coopération et dans une moindre mesure Lille MétroPôle Solidaire.

<sup>16</sup> *Guide Association, Mariage d’amour ou de raison*, p.6,

[www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources\\_documentaires/181455\\_Guide\\_Fusion.pdf](http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources_documentaires/181455_Guide_Fusion.pdf)

<sup>17</sup> Sous réserve de vérification, le PTCE Florange e2i serait davantage une perspective de réduire la compétition entre SIAE et entreprises du territoire sur la filière de valorisation des déchets.

<sup>18</sup> La coopétition est une collaboration ou une coopération de circonstance ou d’opportunité entre différents acteurs économiques qui, par ailleurs, sont des concurrents. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Coop%C3%A9tition>

<sup>19</sup> En référence à la démarche initiée par COORACE,

cf. [www.coorace.org/sites/www.coorace.org/files/manuel\\_final\\_1er\\_dec.pdf](http://www.coorace.org/sites/www.coorace.org/files/manuel_final_1er_dec.pdf)

créateur d'activités et facilitateur de coopérations économiques locales. D'autres regroupements (La Serre, Lille Métropole Solidaire, PÉRISCOPE, InnoVales) concentrent aussi des compétences autour de l'ingénierie de porteurs de projets, l'accompagnement et l'incubation d'activités, le développement local durable mais sans que l'insertion soit une référence importante.

### ▪ Des regroupements de TPE

Les PTCE étudiés regroupent généralement des entreprises de taille modeste. En effet, les entreprises de moins de 10 salariés représentent généralement les deux tiers, voire les trois quarts des membres des PTCE étudiés. Quelques PTCE<sup>20</sup> comptent 1 à 2 PME de plus de 50 emplois ETP dont certaines ont parfois joué un rôle structurant du PTCE<sup>21</sup>. Ce mixte entre quelques PME articulés à de nombreuses micro-entreprises<sup>22</sup> est confirmé lorsque l'on regarde les niveaux de chiffre d'affaires ou les produits d'exploitation des organisations membres. Pour une grande majorité, il est inférieur à 1 million d'euros. Entre deux et quatre membres affichent selon les PTCE un chiffre d'affaires supérieur à 2 millions d'euros.

La petite taille des entreprises membres tend à conforter l'hypothèse que les PTCE constituent « des réponses appropriées au problème identifié de l'émiettement des petites structures » dans l'ESS<sup>23</sup>. Le regroupement ouvre à des opportunités de développement territorial, à un réseau de compétences et à des fonctions support auxquelles chacune des entreprises constitutives n'aurait pas accès individuellement. Par ailleurs, cette configuration confirme le rôle singulier d'incubateur d'entreprises assumé par certains PTCE<sup>24</sup>. Plutôt que de voler de leurs propres ailes une fois créées, les activités et entreprises restent membres du groupement au-delà de la phase d'émergence.

### ▪ Des impacts emplois multiples à l'intersection des économies coopérative et collaborative

La grille de caractérisation permet de renseigner le nombre d'emplois ETP par structure membre du PTCE. Pour autant, affirmer que les PTCE étudiés totalisent entre 60 et 162 ETP ne permet pas d'appréhender correctement les impacts emplois des PTCE. D'une part, parce qu'il est difficile d'isoler l'effet emplois créés ou consolidés lié aux activités de coopération du PTCE de celui lié au développement de l'activité propre à chaque membre. Excepté lorsque un nombre conséquent d'entreprises membres sont elles-mêmes le fruit du processus de coopération ayant donné naissance au

---

<sup>20</sup> Par exemple, Domb'Innov, Lille Métropole Solidaire, le PÉRISCOPE, Le Phares.

<sup>21</sup> Par exemple les associations Halage pour le Phares ou Val Horizon pour Domb'Innov.

<sup>22</sup> « En France, l'article 51 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME) introduit un classement des entreprises en quatre catégories pour les besoins de l'analyse statistique et économique du tissu productif : les microentreprises, les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises.

- Une moyenne entreprise est une entreprise qui emploie moins de 250 personnes et qui réalise un chiffre d'affaires annuel de 50 millions d'euros maximum ou dont le montant du bilan annuel ne dépasse pas 43 millions d'euros.

- Une petite entreprise est définie comme une entreprise qui emploie moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros.

- Une micro-entreprise est définie comme une entreprise qui emploie moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le bilan annuel ne dépasse pas 2 millions d'euros. /www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises.

<sup>23</sup> Cf. la note de D. Demoustier et L. Fraisse pour le Groupe PTCE du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire de septembre 2014.

<sup>24</sup> Notamment Domb Innov, Pôle Sud Aquitain, Pays de Bray.



PTCE (Pôle Sud Aquitain, Pays de Bray<sup>25</sup>, Domb’Innov), il est compliqué d’attribuer au regroupement les emplois des entreprises qui préexistaient à sa constitution. D’autre part, parce que comptabiliser les emplois de certaines organisations membres telles qu’une collectivité territoriale, une université ou une grande entreprise n’a pas grand sens. L’implication dans le PTCE ne concerne et n’engage en effet que quelques personnes.

Reste que l’impact emplois des PTCE est à apprécier à plusieurs niveaux. Outre les emplois propres ou partagés au sein du PTCE, ainsi que les emplois créés ou consolidés pour chacune des structures membres du fait des interactions, il y a des effets emplois induits par les activités des PTCE. En effet, aux ETP cumulés des membres du PTCE, il convient d’ajouter l’ensemble des postes d’insertion<sup>26</sup> des SIAE, des contrats de professionnalisation des GEIQ ou des entrepreneurs-salariés des CAE. Par exemple, les GEIQ Bâtiment et Interpro de Pôle Sud Aquitain ont généré respectivement 155 et 37 contrats de professionnalisation en 2014 mis à disposition des entreprises membres. Les SIAE de Domb’Innov totalisent plus de 240 contrats d’insertion en 2014. La CAE Grand Ensemble, membre de Lille MétroPôle Solidaire, regroupe 143 entrepreneurs salariés.

Au-delà des postes d’insertion et des contrats de professionnalisation, nombre de PTCE comptent des résidents qui créent leur propre emploi. Co-working, fablab, pépinière sont autant d’espaces animés et accueillis au sein de plusieurs PTCE qui hébergent des créateurs, des entrepreneurs ou des artisans dont les projets bénéficient des opportunités de coopération et de mutualisation proposées. Par exemple, le PTCE La Serre compte une quarantaine de résidents des espaces de co-working et du Fablab et anime un réseau de 80 artisans et designers. InnoVales se présente aussi comme un tiers lieu (incubateur, co working, atelier technique partagé et projet de Fab Lab). Un des projets phares du PTCE du Pays de Bray est l’installation en cours d’une pépinière d’artisans offrant un atelier de travail, une mutualisation de services, des parcours de formation et des collaborations pour répondre collectivement à des appels d’offre. Comptabiliser précisément l’emploi généré par l’activité des résidents des espaces collaboratifs gérés par les PTCE est une piste d’amélioration tant du côté des outils de suivi des responsables de PTCE que de celui du renseignement de la grille de caractérisation.

---

<sup>25</sup> Le PTCE du Pays de Bray estime ainsi avoir créé près de 70 emplois équivalent temps plein dans les domaines des services et de l’environnement depuis la création de la SCIC 2004 (Réponse à l’appel à projet PTCE 2013, p.1).

<sup>26</sup> Sur la comptabilisation des emplois d’insertion, l’étude APPUI pour la DIRRECTE Ile-de-France devrait apporter des chiffres précis à l’automne 2015.



# 3. Les activités de coopération

Le second tableau de la grille de caractérisation visait à mieux cerner sur quels aspects les structures membres du PTCE coopèrent. Il s'agit d'un travail de repérage des activités de coopération générées. En outre, nous avons demandé pour chaque organisation combien et qui sont les personnes qui s'y impliquent.

- **Les ressorts de la coopération, articuler proximité relationnelle et proximité organisationnelle**

Les PTCE sont souvent présentés comme un espace de coopération inter-entreprises. Mais comme toute interaction, celle-ci repose sur l'engagement en temps et en compétence de personnes. Les données recueillies montrent que **les activités de coopération mobilisent en moyenne de un à trois professionnels par organisation membre d'un PTCE**. C'est à la fois peu et beaucoup si l'on considère que l'on a à faire dans bien des cas à des entreprises de moins de 10 salariés. Il s'agit généralement du responsable de la structure (souvent du directeur, parfois du président) mais des salariés sont quelquefois concernés. Autrement dit, les échanges inter-entreprises reposent largement sur un réseau de personnes qui nouent des relations de confiance fondées sur une histoire de coopération partagée. La coopération dans les PTCE repose sur l'articulation entre une proximité relationnelle et une proximité organisationnelle. Ce qui soulève des interrogations. La première tient au risque d'une trop forte dépendance des coopérations inter-entreprises à des relations interpersonnelles. Le départ d'un dirigeant à la tête d'une structure, l'éloignement, le désintérêt ou le désaccord du responsable initialement mobilisé peut fragiliser la participation effective d'une organisation aux activités de coopération du PTCE. La seconde question renvoie aux statuts des professionnels coopérants. L'implication de salariés, au-delà des seuls dirigeants, est un indicateur possible de la densité des interactions entre structures membres d'un PTCE et permet également d'apprécier les impacts induits par les coopérations sur les compétences et parcours des professionnels.

- **Trois niveaux de coopérations**

L'analyse des activités de coopération confirme et affine les trois niveaux de coopération développés dans la synthèse PTCE 2014 du Labo ESS<sup>27</sup>. Le premier niveau met en avant la mutualisation de ressources, des compétences et des fonctions support. Le second niveau correspond à des coopérations économiques sur des projets communs. Le troisième niveau renvoie à des coopérations prospectives et stratégiques. Avant de détailler concrètement ces trois niveaux de coopération, soulignons combien leur structuration progressive autour de fonctions support est perceptible au sein des PTCE étudiés. Ces évolutions récentes tiennent notamment à l'autonomisation d'une fonction d'animation et de coordination qui vient renforcer et renouveler les formes initiales de coopération.

---

<sup>27</sup> Ils recourent en partie les trois niveaux distingués dans l'étude France Active de 2014, « PTCE et dynamiques économiques, entretiens auprès de 9 PTCE témoins », à savoir : la coopération technique, les projets collectifs et la coopération stratégique.

## ■ Mutualisation des ressources, compétences et fonctions support

Tout d'abord, les PTCE permettent une mutualisation de moyens entre des structures de petite taille. La grille de caractérisation permet de distinguer les différentes modalités de mutualisation :

- Des échanges d'informations et d'expériences, des apports réciproques de savoirs et de compétences ;
- L'hébergement dans un lieu mutualisé et la gestion d'espaces collaboratifs ;
- Une veille commerciale et/ou réglementaire ;
- Des outils communs de communication ;
- Des emplois partagés et des formations communes ;
- Une gestion administrative et financière.

L'analyse laisse apparaître l'importance de la mise en lien des **échanges formels et informels d'informations, de savoir-faire et de compétences**. Dès lors que la coopération inter-organisations repose fortement sur l'intensité d'un réseau interpersonnel, les temps de mise en relation et d'interconnaissance conditionnent l'intensité des interactions au sein du PTCE. Si plusieurs responsables de PTCE soulignent la fréquence des échanges informels, ceux-ci sont facilités au quotidien par l'intermédiation d'un coordinateur ou d'un animateur et par le partage d'un même lieu de travail. Avec la structuration de l'animation des PTCE, les échanges d'information et d'expérience deviennent plus formalisés. Déjà repérés dans la précédente synthèse, les moments de convivialité autour d'un repas partagé<sup>28</sup>, de l'organisation commune d'évènements festifs<sup>29</sup> ou de journées d'échange<sup>30</sup> sont soulignés comme le vecteur d'un engagement coopératif affinitaire au-delà de l'intérêt des opportunités économiques et des services qu'apportent les PTCE. Plus classiquement, des temps réguliers de présentation d'un nouveau membre ou d'un nouveau projet sont également organisés et des groupes de travail<sup>31</sup> mis en place. Mais au-delà de ces actions qui relèvent de l'animation de réseau, certains PTCE souhaitent *aller plus loin dans la construction de support facilitant la mutualisation de compétences entre membres* : bourse d'échanges et de compétences à la Coursive Boutaric, réseaux d'échange de savoirs à Culture et coopération, mur des co-workers, plateforme Internet participative à Domb'Innov et InnoVales font partie des réalisations qui pourraient faire l'objet de capitalisation entre pôles.

**La gestion de lieux communs et l'animation d'espaces collaboratifs** est un second axe visible de la mutualisation. Si plusieurs PTCE se sont organisés à l'origine autour de l'accès de leurs membres à des bureaux et des espaces de travail (Coursive Boutaric, Le Phares, La Serre, Le Périscope, InnoVales), il est intéressant de pointer une diversification des processus de création de lieux. En effet, pour plusieurs PTCE, *l'investissement dans un lieu mutualisé est moins le point de départ que l'aboutissement d'un processus de coopération antérieure*. Citons la Grappe à Lille inaugurée fin 2013 et qui regroupe 10 des 22 entreprises du cluster d'Initiatives et Cité. Autre exemple, avec Pôle Sud Aquitain et la construction d'un bâtiment inauguré fin 2014 sur le site de l'Espace Technologique Jean Bertin.

D'autres PTCE mentionnent l'aménagement d'un lieu commun comme chantier en cours. Mais au-delà de l'accès et de la mutualisation de locaux et de salles de réunion, l'autre dynamique importante est

---

<sup>28</sup> Table d'hôtes au centre social une fois par mois à Domb Innov, repas avec les habitants à la Coursive Boutaric, les Les Pauses Dej du mardi midi à La Serre, soirées jeu de société à la Grappe...

<sup>29</sup> Les Guinguettes de Manufacture à Culture et coopération, la Casbah Boutaric, fête populaire organisée au pied de l'immeuble (Coursive Boutaric), Disco Soupe à Resto Passerelle...

<sup>30</sup> Festival l'économie du troisième type par Domb'Innov, journées thématiques au Périscope (la dernière sur la réforme formation professionnelle)...

<sup>31</sup> Groupes de travail sur la filière bois et habitat, sur la l'information et la communication, sur l'ESS territoriale à InnoVales. Réunions entre les conseillers en insertion professionnelle ou sur les pratiques et connaissances en matière d'obligations sanitaires entre entreprises de Resto Passerelle.

*l'animation au sein des PTCE d'espaces collaboratifs* prenant la forme de co-working (La Serre, La Grappe d'Initiatives et Cité<sup>32</sup>), de FabLab (Artilect FabLab<sup>33</sup> à la La Serre), de tiers-lieu culturel et numérique (Le Mixeur<sup>34</sup> à Culture et coopération ou la Mix Box<sup>35</sup> de Paris Mix), d'incubateur d'innovation sociale (ID Cube<sup>36</sup> à InnoVales) ou encore de pépinière d'artisans<sup>37</sup> (PTCE Pays de Bray).

Ces évolutions nous semblent porteuses de plusieurs enjeux pour la consolidation des PTCE. Premièrement, la gestion de lieux mutualisés est à resituer plus largement comme une des modalités de l'accès à l'immobilier d'activités par les acteurs de l'ESS et plus largement des TPE. Deuxièmement, la coexistence entre une offre d'hébergement pour les entreprises membres et la mise en place d'espaces de travail partagés et ouverts à des créateurs, entrepreneurs ou artisans font des PTCE des expérimentations significatives pour comprendre les passerelles entre économie sociale et solidaire et économie collaborative. Troisièmement, l'existence de lieux mutualisés enrichit et complexifie la gouvernance (mise en place de règlement d'usage des lieux) et le fonctionnement économique (équilibre entre l'accès immobilier à un loyer modéré et volonté de diversifier ses sources de revenus) des PTCE.

Les autres formes de mutualisation que facilitent les PTCE sont **la veille commerciale et réglementaire, la communication, les emplois partagés et la formation commune, des achats groupés, la gestion administrative et financière**. Le choix de les regrouper tient au fait que ces fonctions support existent mais sont rarement généralisées à l'ensemble des organisations membres ou sont encore en phase de construction. Si l'accès et l'accompagnement des membres aux marchés publics sont des actions souvent mentionnées par les responsables de PTCE, sa mise en œuvre effective est contrastée. De la simple diffusion d'appels d'offre reçus par un membre PTCE à la mise en place d'une veille permanente par la cellule d'animation, les capacités collectives de réponse aux marchés publics sont plus ou moins structurées<sup>38</sup>. Des réponses collectives réunissant les compétences des membres du PTCE se mettent en place<sup>39</sup>. L'embauche d'un chargé de développement commercial<sup>40</sup> est repérable et parfois prématurée si les contours d'une offre commune de biens et services entre membres du PTCE n'ont pas été travaillés

---

<sup>32</sup> La Grappe propose notamment « un espace de coworking permettant l'accès à un espace de travail partagé et à un réseau de compétences », [www.initiativesetcite.com/communication/lagrappe/](http://www.initiativesetcite.com/communication/lagrappe/)

<sup>33</sup> « Un lieu pour la création pluridisciplinaire, le partage et la diffusion des connaissances et la réalisation de projets innovants », [www.artilect.fr/420-2/](http://www.artilect.fr/420-2/)

<sup>34</sup> « Cet espace modulaire, situé au cœur du quartier créatif est dédié au développement de jeunes entreprises créatives. Véritable atelier à idées et à projets, le Mixeur favorise l'accès à une communauté, privilégie les échanges, la convivialité, les rencontres pluridisciplinaires. Lieu d'échanges, de démonstration et de création, le Mixeur est l'antichambre de la future programmation du quartier mais aussi le point de rendez-vous des stéphanois au sein du quartier créatif. » [www.le-mixeur.org/a-propos/](http://www.le-mixeur.org/a-propos/)

<sup>35</sup> « La Mix Box est une véritable boîte à outil partagée. L'équipement est entièrement mutualisable pour les membres de Paris Mix et permet la diffusion de Concerts de Poche, de Showcase, et de tout type d'évènements avec des moyens de retransmissions vidéo sur Internet de très grande qualité. » [www.parismix.fr/la-mix-box/](http://www.parismix.fr/la-mix-box/)

<sup>36</sup> « ID CUBE est un incubateur qui accompagne des personnes développant de nouvelles activités dans les domaines de la construction durable, de l'innovation sociale et de l'économie sociale et solidaire. » [www.rhone-alpesolidaires.org/id-cube-donnez-une-dimension-vos-projets-saint-pierre-en-faucigny-74](http://www.rhone-alpesolidaires.org/id-cube-donnez-une-dimension-vos-projets-saint-pierre-en-faucigny-74)

<sup>37</sup> Le projet doit permettre le développement d'une pépinière d'entreprises artisanales centrée sur les techniques écologiques et l'Eco construction. Cette pépinière sera construite selon une approche modulaire pour adapter en nombre ou en qualité les infrastructures.

<sup>38</sup> On peut citer la centrale des marchés solidaires de Culture et coopération. La Coursive Boutaric a mis en place depuis 1 an une veille marché sur les marchés publics et portent plusieurs réponses collectives réunissant les compétences de ses membres. Le PTCE du Pays de Bray qui travaille à la mise en place d'un bureau d'étude mutualisé pour les artisans.

<sup>39</sup> Par exemple, une proposition mobilisant 5 chefs de projets de 5 structures membres de la Coursive Boutaric a remporté un appel à consultation de la Région Bourgogne pour l'organisation du séminaire de lancement des fonds européens 14-20.

<sup>40</sup> Voir les expériences d'Initiatives et Cité, de Domb'Innov.

en amont. La veille réglementaire ou sectorielle est moins répandue et se retrouve plutôt dans les PTCE organisés autour d'une filière ou d'un secteur (RestoPasserelles<sup>41</sup>, Coursive Boutaric). Autre fonction en cours de mutualisation, la communication à travers la mise en place de site Internet, de newsletter, de compte facebook ou twitter, de plateforme participative, portail de compétences. Généralement déléguée à la personne chargée de l'animation générale du PTCE, quelques PTCE<sup>42</sup> envisagent un recrutement ou le partage d'un poste d'un-e chargé-e de communication.

La gestion d'emplois partagés est repérable dans plusieurs PTCE<sup>43</sup>, mais reste partielle car les emplois ne concernent qu'une minorité d'entreprises membres. Les emplois dédiés à l'animation et la coordination du PTCE sont plus fréquents et représentent de 1 à 2 emplois ETP. Ils sont parfois complétés par des mises à disposition ponctuelles de temps de travail d'un salarié sur un projet collectif ou la mise en place de services communs. L'existence d'un lieu mutualisé engendre aussi des besoins d'emplois partagés sur des fonctions comme l'accueil, la gestion administrative et logistique. Une gestion plus transversale et systématique des emplois et des compétences entre les entreprises des PTCE est parfois expérimentée. Des groupements d'employeurs ont été mis en place par les pôles Culture et Coopération et Pôle Sud Aquitain. Des journées professionnelles et des formations internes<sup>44</sup> montées avec les OPCA<sup>45</sup> sont aussi proposées aux salariés des organisations membres.

Cette construction partielle d'une fonction support se retrouve également dans la gestion administrative et financière. La comptabilité, la facturation et les fiches de paie autrefois partagées entre quelques structures se trouvent renforcées par les dynamiques de mutualisation. Cependant, elles demeurent rarement étendues à l'ensemble du PTCE. Concernant les outils de financement, les aides en trésorerie, l'accompagnement pour l'accès à des prêts se font au coup par coup. Quelques PTCE ont des projets plus ou moins avancés de mise en place d'outils de finances solidaire ou participative<sup>46</sup>.

Enfin, le regroupement en pôle structuré et organisé est l'occasion de mettre en place des formules de services mutualisés ou d'achats groupés, pouvant être soit attenantes à la gestion d'un lieu mutualisé (informatique, bureautique, fourniture, téléphonie, véhicule), soit établis entre organisations d'un même secteur<sup>47</sup>. Cette mutualisation de services a conduit plusieurs PTCE<sup>48</sup> à s'engager dans la mise en place de conciergeries d'entreprises dont les prestations proposées dépassent généralement les seuls membres du PTCE et ciblent les salariés, les entrepreneurs, commerçants, artisans du quartier ou de la zone d'activité environnante.

### ▪ Des coopérations économiques sur des projets communs

Au-delà de la mutualisation de ressources et de services, les PTCE contribuent à un environnement favorable à la mise en œuvre de coopérations économiques autour de projets communs entre entreprises. Là encore, il est possible de distinguer quatre types de coopération économique :

---

<sup>41</sup> Veille sur la réglementation européenne sur la restauration collective, sur la réglementation sanitaire, sur les évolutions de l'IAE.

<sup>42</sup> Pôle Sud Aquitain ; Domb' Innov, InnoVales et Culture et coopération.

<sup>43</sup> Domb'Innov, la Serre, Lille MétroPôle Solidaire, PTCE du pays de Bray.

<sup>44</sup> Mutualisation de l'offre de formation à InnoVales, offre de formation mutualisée à RestoPasserelles pour les directeurs, les conseillers en insertion professionnelle et salariés en insertion, formations auto-organisées à Culture et coopération, formations communes sur les services à la personne et l'entretien d'espaces verts au PTCE du Pays de Bray...

<sup>45</sup> Organismes paritaires collecteurs agréés.

<sup>46</sup> Pôle Sud Aquitain, InnoVales, Domb' Innov, Coursive Boutaric dans une moindre mesure.

<sup>47</sup> Négociation de prix de gros sur des produits d'épicerie sèche à RestoPasserelles avec un gain de 7 à 17% pour chaque membre.

<sup>48</sup> Lille MétroPôle Solidaire, Domb'Innov, Le Périscope, PTCE du Pays de Bray, InnoVales.

- Des coopérations bilatérales et des participations croisées entre organisations membres du PTCE ;
- Le soutien au développement économique des entreprises membres ;
- La création de nouvelles activités ou de nouvelles entreprises ;
- Une offre commune de biens et/ou services faisant jouer la complémentarité de compétences.

Le premier type de coopération relève **des échanges économiques entre les entreprises du PTCE**. Ils prennent la forme de sous-traitance, de co-traitance, de co-production d'événements ou de services, de réponse commune à des appels d'offre, de participation croisée, etc. Les responsables et animateurs des PTCE attestent de diverses coopérations économiques bilatérales ou entre quelques entreprises membres. Pour autant, les PTCE ne parviennent pas véritablement à les valoriser car nombre d'interactions et de projets entre entreprises s'auto-organisent et échappent de fait aux responsables de l'animation, voire à la feuille de route du PTCE. Aussi, des marges de progrès de mise en visibilité et d'évaluation de ces participations croisées à des projets portés par une ou deux organisations sont envisageables pour mieux apprécier la densité et qualité des échanges économiques au sein du PTCE. En s'adressant aux seules responsables des PTCE, la grille de caractérisation ne permet pas en l'état une telle évaluation qui supposerait une enquête ou étude de cas plus approfondie auprès de l'ensemble des structures membres. Une première étape consisterait à lister une fois par an l'ensemble des projets et activités mis en œuvre par au moins deux membres d'un Pôle ou favorisé par celui-ci. Nommer et rendre visible un ensemble de coopérations bilatérales peut ouvrir un débat en interne sur l'opportunité d'essayer de mieux qualifier, voire de quantifier, leurs effets en termes de temps passé, de revenus générés, d'activités créées, de compétences échangées ou acquises. Cependant, peu de PTCE envisagent d'aller jusqu'au prélèvement d'un pourcentage sur les chiffres d'affaires générés en co-traitance ou sous-traitance pour financer une partie de l'animation du PTCE comme le fait par exemple Initiatives et Cité<sup>49</sup> (Lille MétroPôle Solidaire).

Une autre forme de coopération économique relève de **la création d'activités et d'entreprises que facilitent les PTCE**. Sur cette dimension, le premier aspect repérable est la mise en place d'un milieu coopératif favorable qui combine présence ou permanence au sein du PTCE de plusieurs structures d'accompagnement et de financement à la création d'activité, d'animation d'espaces collaboratifs pour les entrepreneurs ou de soutien incitatif (appel à projets). Cette mise en réseau de compétences, d'espaces de travail et de soutiens autour d'un lieu ressource (InnoVales, La Serre, PTCE Pays de Bray) constitue un agencement innovant. L'appréciation de la création d'activités se fait également en termes de l'importance des porteurs de projets accueillis ou résidents présents. En outre, l'intégration durable des projets soutenus au sein du PTCE reste aussi à évaluer. Plus originale est la trajectoire de certains PTCE<sup>50</sup> dont une grande partie des entreprises membres est issue du processus même de coopération économique territoriale. A titre d'exemple, le PTCE Domb'Innov est l'aboutissement d'une dynamique de création de 8 entreprises à raison d'environ une par an. Pôle Sud Aquitain comprend pas moins de 7 entreprises<sup>51</sup> qui sont des émanations de coopérations antérieures. Les six entreprises de la Maison de l'Economie Solidaire, noyau structurant du PTCE du Pays de Bray, sont les fruits d'une histoire de plus de quinze années de développement économique territorial. Ces trajectoires singulières se traduisent par des prises de participation croisées au capital et dans les conseils d'administration des structures créées. Le PTCE joue de fait un rôle d'incubateur d'entreprises sociales qui accueille celles-ci au-delà de la phase de création et favorise leur développement en leur proposant un environnement coopératif permanent.

<sup>49</sup> Le prélèvement sur les chiffres d'affaires générés par les membres (cotraitance et sous-traitance) entre eux représente 4% du chiffre d'affaires d'Initiatives et Cité.

<sup>50</sup> Notamment Domb'Innov, Pôle Sud Aquitain, PTCE Pays de Bray

<sup>51</sup> GEIQ Bâtiment, GIEQ Interpro, groupement d'employeurs GENESE, les SCIC Eole, Habitat Eco-action, Interstices Pau Pyrénées.

***Le soutien au développement des entreprises membres des PTCE*** est la troisième forme de coopération économique identifiable et emprunte divers chemins. Le premier est l'allocation d'une partie de ressources mobilisées par le PTCE vers le développement d'activités de ses membres. Le PTCE du Pays de Bray fonctionne en partie sur ce modèle. Nombre de projets (création d'antennes territoriales de services à la personne, pépinière artisans avec la chambre de métiers et de l'artisanat, valorisation des déchets de la recyclerie, etc.) sont réalisés par les structures membres dans le cadre de pactes d'associés.

Une autre possibilité se présente lorsque le PTCE se fait apporteur d'affaires en jouant les intermédiaires entre ses membres et une collectivité ou institution<sup>52</sup>. Cette intermédiation peut aller jusqu'à l'assistance à maîtrise d'ouvrage (InnoVales) notamment lorsque les priorités du PTCE sont fortement articulées à l'agenda des collectivités locales.

---

<sup>52</sup> Exemple de Culture et coopération qui a été prescripteur pour un donneur d'ordre externe (St Etienne Métropole) pour la réalisation de production à l'occasion de la Biennale du Design avec facturation aux membres.

## 4. Les modes de gouvernance

Le terme de gouvernance semble approprié pour comprendre les modes de prise de décision et d'animation des PTCE. D'une part, parce qu'il s'agit moins de comprendre le pilotage au sein d'une organisation qu'au sein d'un réseau d'organisations qui ne sont pas toutes de même nature. D'autre part, parce les instances doivent tenir compte de degrés variables d'appartenance et de coopération entre entreprises.

- Une diversité de critères d'appartenance au PTCE

L'imbrication de cercles d'appartenance a déjà été mentionnée pour comprendre quels sont les membres d'un PTCE. Nous allons tenter de préciser les critères qui dessinent cette multi-appartenance.

***L'adhésion formelle au PTCE est fréquente et prend la forme du paiement d'une cotisation ou de la participation au sociétariat d'une SCIC.*** Pour autant, elle n'est pas toujours généralisée à l'ensemble des organisations membres. Elle peut poser question lorsqu'il s'agit de l'adhésion d'une collectivité locale ou d'une université dont l'appartenance suppose parfois un aménagement contractuel spécifique. Elle est souvent partielle lorsque la gouvernance a été déléguée à une structure fondatrice et motrice ou lorsque l'on considère un second cercle de partenaires. Cependant, une tendance à la formalisation de l'appartenance est perceptible dans la majorité des PTCE. Il n'en reste pas moins qu'il est possible de donner son avis sur les orientations du PTCE au sein d'un comité de pilotage ou de participer aux activités de coopération proposées sans être formellement adhérent ou sociétaire.

La formalisation peut se trouver renforcer ou, inversement, son absence peut être compensée, par ***la rédaction et signature d'une charte (5 PTCE<sup>53</sup>) qui affirme des valeurs et principes de coopération.*** Elle tend à montrer que si les ressorts de l'engagement sont pragmatiques, sinon intéressés, ils s'appuient aussi sur l'affirmation de valeurs partagées. Celles-ci ne se réfèrent pas systématiquement à l'ESS, soit parce que la dimension sectorielle structure le réseau affinitaire (PTCE culture par exemple), soit dans un souci d'ouverture à des coopérations avec des acteurs, entreprises et institutions hors ESS. La présence comme membre ou sous forme de permanence de réseaux locaux de l'ESS (URSCOP, France Active, regroupement de l'économie solidaire) coexiste au sein des PTCE avec des référentiels plus larges renvoyant à un développement économique territorial coopératif, collaboratif, durable et socialement utile et responsable. Quelques PTCE<sup>54</sup> assument un rôle plus explicite d'animation, de formation ou de centre ressources ESS infrarégional. En résumé, afficher et partager une conception coopérative du développement local ou d'une filière est loin d'être négligeable dans les mécanismes de cooptation de nouveaux membres et partenaires. L'autre mode de formalisation en-dehors de l'adhésion et de la signature d'une charte est la référence à un règlement intérieur ou d'usage, fréquent dès lors que l'on est résident d'un lieu mutualisé ou d'un espace de travail partagé (La Serre, Le Phares, La Grappe pour ne citer qu'eux). L'hébergement et la présence sur un lieu commun peut donc constituer un second cercle d'appartenance qui ne recoupe pas forcément celui de l'adhésion.

<sup>53</sup> Dom'Innov, Pôle Sud Aquitain, Le Périscope, La Serre, Lille MétroPôle Solidaire.

<sup>54</sup> Pôle Sud Aquitain, InnoVales, Dom'Innov.



Le troisième cercle d'appartenance est celui de *l'implication dans les activités de coopération* mentionnées dans la partie précédente. Il a déjà été précisé que les entreprises issues des coopérations antérieures pouvaient être la base du réseau affinitaire des organisations membres (Domb'Innov, Pôle Sud Aquitain, Pays de Bray). Contribuer aux actions proposées par le PTCE est parfois l'antichambre de l'adhésion (Culture et Coopération). Il apparaît souvent plus facile de faire participer les membres à la mise en place de projets concrets qu'à l'animation et aux instances de décision du PTCE. Cependant, la participation n'est pour autant une obligation puisque permettre une implication à intensité variable des adhérents dans les projets du PTCE est plus une règle qu'une exception.

Mobiliser des ressources (temps, compétences, financements) et contribuer économiquement aux charges du PTCE sont des critères d'appartenance secondaires. Les ressources issues des cotisations ou des contributions des membres demeurent limitées sinon parfois symboliques. Les contributions bénévoles sont réelles mais très variables dans le temps selon les organisations membres ne font pratiquement jamais l'objet d'une évaluation **quelque peu quantifiée**.

### ■ Deux configurations des instances de prise de décision

*Prendre part à l'animation et aux processus de décision du regroupement dans son ensemble* est un dernier critère d'appartenance. À ce niveau, deux configurations sont repérables. Dans la première<sup>55</sup>, elle prend classiquement appui sur un bureau et un conseil d'administration d'une association ou d'une SCIC. Notons que les membres fondateurs du PTCE en font généralement partis. La formule SCIC ouvrant à une représentation des parties prenantes par collège, elle permet d'intégrer à la gouvernance des organisations et institutions de natures diverses, notamment les collectivités territoriales dont la place dans la gouvernance semble plus problématique sous statut associatif.

La seconde configuration est celle *d'une gouvernance déléguée à une organisation fondatrice ou structure motrice*<sup>56</sup>. Certains chercheurs ont parlé de « maison mère » ou de « structures motrice du PTCE »<sup>57</sup>. Pour autant, la participation des autres membres du PTCE n'en est pas pour autant informelle. Dans plusieurs PTCE<sup>58</sup>, la structuration de la coopération a donné lieu à la mise en place des comités de pilotage ad-hoc qui statuent plusieurs fois par an sur les principales orientations et actions. Les deux configurations ont également des incidences sur le statut de la ou des personnes en charge de l'animation, directement financée par le PTCE dans le premier cas et par la structure animatrice dans le second.

### ■ Leadership et autonomisation de la fonction d'animation

Les premières études sur les PTCE avaient souligné l'existence d'une figure emblématique ou d'un leader coopératif dans l'animation et la gouvernance du PTCE. Ce leadership pouvait être collectif et incarné par un noyau dur historique de responsables dirigeants. Dans le cas d'une gouvernance déléguée à une organisation fondatrice, le temps dédié par le responsable-dirigeant à l'animation du PTCE peut aller de 25 à 40% de son temps. D'autres salariés de la structure motrice peuvent ponctuellement investir du temps sur l'animation du PTCE. Toutefois, la structuration des PTCE se caractérise par *une autonomisation progressive d'une cellule d'animation* qui s'est traduite, ces dernières années, par la création d'un ou deux emplois ETP en moyenne. D'autres emplois souvent à

<sup>55</sup> Culture et coopération, Le Périscope, PTCE Pays de Bray, Coursive Boutaric, Le Phares.

<sup>56</sup> Le CBE Seygnanx pour Pôle Sud Aquitain, Val Horizon pour Domb'Innov, Initiative et Cité pour Lille MétroPôle Solidaire, Appui pour RestoPasserelles.

<sup>57</sup> Par exemple, Boubousson C., Battestti N., « Processus d'émergence et formes organisationnelles des PTCE : Une application en région Paca », XVes Rencontres du RIUESS, La créativité de l'économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ? Reims, 27 au 29 Mai 2015.

<sup>58</sup> Pôle Sud Aquitain, Lille MétroPôle Solidaire, RestoPasserelles.



temps partiel viennent occasionnellement compléter la fonction de coordination générale sur les fonctions support déjà mentionnées (communication, veille commerciale, accueil, administration et logistique). L'animation passe également par des groupes de travail dont l'animation peut être prise en charge par d'autres organisations membres du PTCE.

# 5. Les fonctionnements économiques

**L'économie des PTCE est complexe et devrait être appréhendée à au moins quatre niveaux.** Le premier concerne le financement de la cellule d'animation et des fonctions support. Le second niveau tient compte de l'effet des activités de coopération sur l'accès aux ressources et le chiffre d'affaires des organisations membres. Le troisième niveau concerne la capacité du PTCE à produire une offre de biens et services à même de générer des ressources propres. Le dernier niveau renvoie plus classiquement aux impacts du PTCE sur le territoire ou une filière.

- **Des données économiques et comptables à harmoniser**

Embrasser l'ensemble de ces dimensions nécessiterait de passer par des études de cas afin d'être en capacité de mesurer les effets sur l'ensemble des parties prenantes du PTCE. En ne s'adressant qu'au responsable du PTCE, la grille de caractérisation, dans sa version actuelle, permet difficilement d'évaluer les impacts sur les partenaires et sur le territoire. A cette première limite, s'en ajoute une seconde qui tient à l'inégale construction et disponibilité des données économiques existantes au sein des PTCE. Il a déjà été souligné combien la possibilité d'accès à l'ensemble des chiffres d'affaires et produits d'exploitation des organisations membres n'a rien de systématique et d'aisé. Il est par ailleurs très rare que les PTCE se dotent d'instruments d'évaluation suffisamment pertinents pour estimer les revenus générés pour chaque membre par les activités de coopération.

Enfin, il convient de souligner qu'il n'est pas toujours évident d'isoler le budget propre du PTCE même si des avancées sont notables. Sur ce point, trois situations sont repérables : les PTCE qui disposent d'une structure juridique autonome et donc par là même, d'une unité budgétaire et comptable propre<sup>59</sup> ; les PTCE dont la gouvernance est déléguée à une structure membre et qui tient une comptabilité analytique à même d'isoler dépenses et recettes du PTCE<sup>60</sup> ; enfin les PTCE pour lesquels il est plus difficile de distinguer les ressources liées aux activités du PTCE de celles de la « structure mère »<sup>61</sup>, même s'ils sont en mesure de produire un budget de fonctionnement pour les financeurs.

Cette situation d'ensemble rend les comparaisons budgétaires difficiles selon que l'affectation aux PTCE des produits et charges liées à la fonction de coordination/animation, l'intégration plus large d'autres postes affectés tout ou partiellement aux services mutualisés (revenus locatifs, services refacturés aux membres), valorisent ou non les apports d'une organisation en termes de mise à disposition de personnel ou d'investissement.

Ainsi, les budgets annuels récoltés pour la période 2014 varient de 35 000 euros à 748 000 euros avec un budget moyen de 245 000 euros. Comment expliquer de telles variations ? Si certaines s'expliquent par des niveaux différents de maturités et sont dues à une capacité à diversification des ressources, d'autres tiennent à des modes de comptabilisation. Par exemple, le Phares et Lille MétroPôle Solidaire (Initiatives et Cité) intègrent dans les produits les locations ou redevances liées à la gestion d'un lieu mutualisé, lorsque ces revenus peuvent être rattachés aux comptes de la structure animatrice dans

<sup>59</sup> Le Périscope, Culture et Coopération, Coursive Boutaric.

<sup>60</sup> Lille MétroPôle Solidaire, Pôle Sud Aquitain, Les Phares, Pays de Bray.

<sup>61</sup> La Serre, Resto Passerelle, DombInnov, InnoVales.

d'autres PTCE<sup>62</sup>. De même, isoler dans le budget des PTCE ce qui relève de l'animation et de la coordination génère une variation de de 35 000 euros à 200 000 euros selon que les PTCE comptabilisent uniquement le poste de coordinateur, intègrent ou non le pourcentage de temps passé par d'autres salariés sur des fonctions support, valorisent ou non le temps de mise à disposition du responsable du PTCE lorsque celui-ci est salarié par une autre structure. L'ensemble de ces exemples montrent qu'un travail comparatif et d'agrégation des informations économiques dans la durée entre PTCE nécessite une harmonisation préalable des données comptables et financières.

### ■ Un financement public prépondérant

Pour autant, il est possible de signaler des tendances tant du côté des ressources mobilisées que des dépenses. Pour la plupart des PTCE, les subventions constituent un financement incontournable à leur fonctionnement et développement. Cela devient d'autant plus décisif lorsque l'on considère la pérennité de la fonction d'animation et de coordination, même si celle-ci peut être complétée par les contributions en personnel d'autres structures. Remarquons que les soutiens publics sont diversifiés. La subvention de l'Etat (appel à projets PTCE) n'est pas systématique puisque tous les PTCE étudiés n'ont pas été lauréats du premier appel<sup>63</sup>. Quelques PTCE ont également recours à des emplois aidés. L'appui d'une ou plusieurs collectivités locales est à l'inverse récurrent. Les Métropoles, les Communautés de communes et les Régions sont les partenaires les plus fréquents sans doute parce que le soutien au PTCE est en cohérence avec leur compétence de développement économique intégrant parfois le soutien à l'ESS. Les financements européens sont inégalement mobilisés<sup>64</sup>.

### ■ Une diversification des ressources à l'interne

Il reste que les PTCE se montrent plus ou moins en capacité de diversifier leurs ressources. La principale provient de produits liés aux services mutualisés mis à disposition de leurs membres. Pour les PTCE gestionnaires d'un lieu commun, les revenus issus de loyers ou redevances des structures hébergées constituent un poste budgétaire non négligeable pouvant aller jusqu'à un quart de l'ensemble des produits lorsqu'ils sont intégrés comptablement<sup>65</sup>. Les locations d'espaces de travail partagé, de salles pour des réunions, des formations ou des évènements à des organisations non membres sont également une source de revenu complémentaire.

Autre ressource liée à la mutualisation, la refacturation par le PTCE aux entreprises membres de services tels que l'accueil et la logistique, l'achat groupé de fourniture, la communication, la paie et la comptabilité. L'économie des lieux et services mutualisés apparaît comme enjeu de gestion partagé entre plusieurs PTCE. A ce titre, il pourrait faire l'objet d'échanges d'expériences, voire d'un accompagnement collectif. Les responsables gestionnaires de lieux doivent en effet tenir un équilibre instable. D'un côté, il s'agit de proposer, dans une logique de mutualisation et d'attractivité du PTCE, des loyers et tarifs accessibles pour les organisations membres et, d'un autre côté, de se ménager des sources de financement additionnel en louant des espaces à des organisations non membres. Pour le moment, la tendance dominante reste de couvrir les frais de gestion plutôt que de dégager des marges.

Les autres financements venant des membres du PTCE sont modestes à quelques exceptions près. Les cotisations des membres représentent souvent moins de 10% du total des produits. L'adhésion au PTCE a, de fait, plus une valeur symbolique d'appartenance qu'une valeur économique. Même lorsque le montant des cotisations est proportionnel au chiffre d'affaires ou à la masse salariale, la taille modeste

---

<sup>62</sup> La SCIC la Serre pour le PTCE la Serre ou le CBE Seygnanx pour Pôle Sud Aquitain.

<sup>63</sup> InnoVales, Périscopie, Domb'Innov.

<sup>64</sup> Le PTCE du Pays de Bray est sans doute celui où les financements européens (Feder) sont les plus conséquents.

<sup>65</sup> Les redevances des résidents représentent environ 27% des produits du Phares (45% si l'on intègre la contribution de l'entreprise historique Halage) et près de 29% pour Initiatives et Cité.

des organisations membres limite le niveau des contributions. Privilégiant l'intégration progressive et durable d'entreprises impliquées dans les activités de coopération, peu de PTCE ont une stratégie de recrutement offensive visant à augmenter le nombre d'adhérents pour augmenter leur ressources propres. Au-delà de l'adhésion, des sources de financement interne méritent d'être mentionnées bien que moins fréquentes. La première est un apport significatif en capitaux. Ainsi la SCIC du Pays de Bray a fait l'objet d'une recapitalisation en 2014 permettant d'augmenter les fonds propres<sup>66</sup>. Autre modalité celle de contributions conventionnées ou des valorisations matérielles et financières<sup>67</sup>. Le prélèvement sur les coopérations bilatérales ou les échanges réalisés entre membres concerne peu de pôles<sup>68</sup>. Enfin, ***quasiment tous les PTCE mentionnent des contributions bénévoles de leurs membres bien qu'elles fassent rarement l'objet de valorisation monétaire***<sup>69</sup>.

Notons que la diversification des financements par mobilisation des apports des membres est à considérer en dynamique. Elle renvoie à une dialectique interne sur le fait de savoir dans quelle mesure le PTCE doit être un apporteur de ressources, y compris financières, à ses organisations membres pour renforcer l'intérêt d'en être partie prenante, et/ou, à l'inverse, dans quelle mesure, les membres doivent prendre en charge tout ou partie des investissements et fonctions mutualisées du regroupement. Si le principe de refacturation des services et espaces mutualisés se généralise, le financement à l'interne de la fonction de coordination, animation et accompagnement n'est que très partiel.

#### ■ Une offre de produits et de services en construction

La diversification des financements passe aussi par la construction d'une offre de biens et services du PTCE mobilisant les compétences des organisations membres. Mis à part Lille MétroPôle Solidaire (Initiatives et Cité) qui a obtenu quelques marchés publics conséquents<sup>70</sup>, les produits liés à la vente de prestation par le PTCE sont ponctuels et irréguliers au gré de sollicitations externes. Signalons que plusieurs PTCE ont mis en place des offres de formation.

A ce niveau, il est intéressant de souligner les hésitations de plusieurs responsables de PTCE à transformer en prestation leur savoir-faire en matière d'accompagnement à la coopération économique territoriale. Certains sont, en effet, régulièrement interpellés par des acteurs, entrepreneurs ou élus souhaitant mettre en place un PTCE sur leur territoire ou plus simplement accompagner de manière coopérative le montage d'un projet de développement. Convertir ces sollicitations en prestations et donc en source additionnelle de revenus, voire d'auto financement de la fonction d'animation, ne va pas de soi car le rôle de développeur coopératif des territoires est souvent perçu comme une mission d'intérêt général dont les éventuels retours sur investissement sont assimilables à des externalités collectives relevant d'un financement public. Ensuite, l'appropriation privée d'un travail coopératif est d'autant plus délicate dès lors que l'intégration d'un nouveau projet ou d'une nouvelle entreprise dans le PTCE repose au préalable sur une confiance accumulée et un investissement immatériel réciproque. Il est cependant possible de percevoir quelques lignes de partage entre des accompagnements à la coopération relevant des missions de développement territorial d'un PTCE et ceux pouvant faire l'objet

---

<sup>66</sup> Estimé à environ 109 738 euros et provenant notamment des contributions des collectivités et institutions publiques qui sont sociétaires de la SCIC.

<sup>67</sup> InnoVales.

<sup>68</sup> Lille MétroPôle Solidaire chiffre à 9 592 euros en 2014 pour

<sup>69</sup> A l'exception de Lille MétroPôle Solidaire qui valorise les contributions de ses membres à hauteur d'environ 40000 euros en 2014.

<sup>70</sup> Exemples de marchés publics : (1) marché de communication Le Joli mois de l'Europe 200000 euros (SGAR) pour valoriser auprès du grand public les projets financés par le Feder. (2) NF Idée formations sur plein de thèmes (sur prendre la parole en publique...)

de prestation de service. La première tient au statut de demandeur, à la nature et à la localisation du projet. Le fait de savoir s'il s'agit potentiellement ou non d'un futur membre du PTCE peut amener son responsable à facturer ou non une intervention. La seconde tient à la durée de l'accompagnement demandé. Une intervention ponctuelle pour présenter le PTCE et son fonctionnement ne sera pas forcément rétribuée alors qu'une intervention au long cours le sera. Les perspectives de développement de telles prestations externes sont contraintes par le temps, dès lors qu'elles reposent principalement sur les compétences et savoir-faire accumulés des responsables de la cellule d'animation dont le temps est prioritairement affecté au service des organisations membres du PTCE.

# 6. Conclusions

Les résultats de cette étude de caractérisation des PTCE méritent d'être partagés de manière plus approfondis au sein du Labo de l'ESS, du groupe « Analyses et Connaissances » qu'il anime ainsi qu'après le retour des PTCE. Aussi les conclusions présentées ici sont pour le moment provisoires. Elles sont de trois ordres : un récapitulatif des résultats de l'étude ; des pistes pour l'accompagnement des PTCE ; des recommandations méthodologiques.

## **RECAPITULATIF DES RESULTATS DE L'ETUDE DE CARACTERISATION**

- ✓ Les PTCE sont encore en phase d'émergence et de structuration.
- ✓ L'analyse des processus, résultats et impacts doit donc se réaliser sur une durée de plusieurs années

## **MORPHOLOGIES DES PTCE**

- ✓ Le nombre de membres pas toujours évident à délimiter.
- ✓ Des cercles d'appartenance imbriqués renvoyant à une intégration organisationnelle variable.
- ✓ Un premier cercle de 6 à 20 organisations membres avec une majorité de PTCE comptant 15 à 20.
- ✓ Une augmentation significative du nombre de membres dans la période récente.
- ✓ Des organisations de l'ESS (association, SCOP, SCIC, SIAE...) au cœur de la genèse et du pilotage des PTCE.
- ✓ Des entreprises hors ESS, des collectivités locales et organismes de recherche parties prenantes d'un second cercle plus qu'animateurs de projets de coopération.
- ✓ Des activités et secteurs récurrents : culture, bâtiment et écoconstruction, éco-activités, services à la personne, restauration, distribution alimentaire et circuits courts ; activités créatives et numérique. Et des secteurs moins présents : industrie, médico-social, sports, loisirs, banque et assurance.
- ✓ Des métiers et fonctions transverses : création d'activités et d'entreprises, ingénierie territoriale, IAE, développement local, animation de tiers lieux, formation professionnelle...
- ✓ Des regroupements de TPE majoritairement et de quelques PME.
- ✓ Des impacts emplois multiples à l'intersection des économies coopérative et collaborative.
- ✓ Un risque de décalage entre la morphologie réelle des PTCE historiques (témoins et lauréats) et la définition restrictive du législateur (décret et appel à projets 2015).

## **LES ACTIVITES DE COOPERATION**

- ✓ 1 à 3 personnes par organisation membres dans la coopération au quotidien.
- ✓ Les ressorts de la coopération: articuler proximité relationnelle et proximité organisationnelle.
- ✓ Les interactions interpersonnelles comme support des coopérations inter-entreprises.

✓ Trois niveaux de coopération:

1. Mutualisation des ressources, compétences et de fonctions support :
  - Importances de la mise en lien, des échanges formels et informels d'informations, savoir-faire et compétences ;
  - Une dynamique des lieux mutualisés et l'animation d'espaces collaboratifs ;
  - Des fonctions de veille commerciale et réglementaire, d'emplois partagés, de formation, d'achats groupés, de communication, de gestion en construction.
2. Coopérations économiques sur des projets communs :
  - Des coopérations bilatérales et participations croisées à valoriser ;
  - Le soutien au développement économique des entreprises membres ;
  - La création de nouvelles activités ou de nouvelles entreprises ;
  - Une offre commune de biens ou services et des prestations externes en expérimentation.
3. Prospective, innovation et vision stratégique du territoire

### LA GOUVERNANCE

- ✓ Plusieurs critères d'appartenance : membre formel (adhérent/sociétaire), participant à un projet de coopération économique, résident d'un lieu mutualisé...
- ✓ Instances et prises de décision. Deux configurations :
  - Association ou SCIC avec un CA et un bureau ;
  - Gouvernance et animation déléguée à une organisation fondatrice avec création de comité de pilotage ou d'orientation.
- ✓ Présence fréquente d'une figure emblématique, leader coopératif, ou d'un noyau historique de responsables.
- ✓ Autonomisation progressive d'une cellule d'animation : 1 à 2 ETP, voire plus si autres fonctions support.

### LE FONCTIONNEMENT ECONOMIQUE

- ✓ Une économie à plusieurs niveaux : animation et fonctions support ; contributions et effets sur l'activité des membres ; offre de biens et services du PTCE ; impacts sur le développement économique des territoires.
- ✓ Des données économiques et comptables partielles à harmoniser.
- ✓ Ressources mobilisées :
  - Un financement public prépondérant et diversifié (Etat/collectivités locales) fléché en grande partie sur la fonction d'animation ;
  - Une diversification variable des ressources à l'interne (loyers, refacturation de services mutualisés, cotisations...);
  - Des prestations externes en construction. Jusqu'où transformer son savoir-faire en prestation ?;
  - Des contributions non monétaires non négligeables mais non valorisées.

## **PISTES D'ACCOMPAGNEMENT POUR LES PTCE**

Ces pistes sont des indications d'enjeux et de thématiques pouvant donner lieu à des échanges d'expériences, des visites apprenantes, de la valorisation de pratiques entre responsables de PTCE.

### **MORPHOLOGIES DES PTCE**

- ✓ Identifier les différents critères et cercles d'appartenance des PTCE
- ✓ Caractériser les types de relations avec les entreprises hors ESS et les organismes de recherche
- ✓ Comprendre les positionnements et les apports sectoriels des PTCE (culture, éco-activités)
- ✓ Mettre en perspective historique et comparative le rôle des PTCE dans le regroupement et le développement des TPE
- ✓ Mieux évaluer les impacts des PTCE sur l'emploi et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (cf. groupe COORACE)

### **LES ACTIVITES DE COOPERATION**

- ✓ Identifier et apprécier de la soutenabilité du réseau interpersonnel support des coopérations inter-entreprises
- ✓ Travailler collectivement les enjeux et les modalités de gestion d'un lieu commun et de services mutualisés pour les membres
- ✓ Pointer les pratiques inspirantes en matière de supports à la circulation et la mutualisation de compétences
- ✓ Echanger sur les expériences d'animation de tiers-lieux et d'espaces collaboratifs au sein des PTCE
- ✓ Partager les initiatives ou projets en matière d'accès aux marchés publics, de conciergerie, de communication ou d'emplois partagés.
- ✓ Lister et valoriser annuellement les projets issus de coopérations bilatérales
- ✓ Repérer les apports d'affaires directs et indirect du PTCE à ses membres

### **GOVERNANCE**

- ✓ Discuter de la pertinence des deux configurations de prise de décision directe et déléguée
- ✓ Comprendre les conditions d'une gouvernance déléguée à une organisation fondatrice ou à une structure motrice
- ✓ Réfléchir aux modalités pratiques (comité de pilotage) et statutaires (association, SCIC) d'intégration des collectivités locales dans la gouvernance des PTCE
- ✓ Anticiper la transmission des compétences et la succession des leaders-fondateurs ou coordinateurs

### **FONCTIONNEMENT ECONOMIQUE**

- ✓ Etablir une comptabilité analytique lorsque la gouvernance est déléguée à une structure motrice
- ✓ Harmoniser les présentations comptables et les données économiques des PTCE
- ✓ Construire une position collective sur les modalités de financement de la cellule d'animation et de coordination des PTCE
- ✓ Echanger sur les prix et refacturations des services entre le PTCE et ses membres
- ✓ Faire circuler les exemples réussis d'offre de biens et services et de prestations
- ✓ Lister les impacts socio-économiques des PTCE sur leur territoire
- ✓ Valoriser les engagements bénévoles et les contributions non monétaires des membres.



## **RECOMMANDATIONS METHODOLOGIQUES**

### **SUR LA GRILLE DE CARACTERISATION**

- ✓ Intégrer la date d'entrée des organisations membres dans le PTCE
- ✓ Renseigner le nombre de personnes impliquées sur les activités de coopérations pour chaque membre
- ✓ Faire préciser les critères d'appartenance pour chacun des membres (adhérent ou sociétaire, résident d'un lieu mutualisé, participant actif aux activités de coopération, membre des instances de décision...)
- ✓ Réduire et reclasser les activités de coopérations autour des trois modalités identifiées : mutualisation des compétences, ressources et fonctions support / projets communs de coopération économique / R&D, innovations et vision stratégique du territoire.
- ✓ Réorganiser le tableau fonctionnement économique en distinguant subventions d'exploitation, les produits internes (biens et services facturés aux membres, cotisations...) et les produits externes (vente de prestations)
- ✓ Introduire un tableau impacts et territoire

### **SUR LA METHODOLOGIE DE RECUEIL**

- ✓ Prévoir une réunion de lancement en amont de l'étude avec les responsables de PTCE ou personnes censées remplir la grille
- ✓ Adresser un mail co-signé entre le responsable du PTCE et le responsable de l'étude à l'ensemble des membres du PTCE pour le recueil des données économiques (nombre d'ETP, budget/chiffre d'affaires)
- ✓ Partir des bilans annuels des PTCE (obligatoire pour les lauréats) et des rapports financiers pour retravailler les produits et charges de chaque PTCE
- ✓ Doubler le recueil de données quantitatives d'un ou deux entretiens qualitatifs permettant de comprendre les réalités des interactions et coopérations.
- ✓ Demander pour chaque item de la grille de citer un ou deux exemples de réalisation

### **SUR LE TRAITEMENT DES DONNEES**

- ✓ Faire valider les données par les responsables des PTCE
- ✓ Distinguer un traitement transversal partiellement anonymisé et des fiche bilan par PTCE
- ✓ Recouper les données récoltées avec les documents produits par les PTCE (rapport d'activité, site Internet, diaporama de présentation, réponse à appel à projets...)

### **LIMITE DE LA GRILLE DE CARACTERISATION**

- ✓ Il s'agit d'une photographie à un instant « t » qui ne permet pas de saisir la genèse et la dynamique des PTCE
- ✓ Elle ne saurait remplacer des études de cas qui croisent les points de vue de plusieurs des parties et partenaires du PTCE et ne s'en tient pas seulement au regard du responsable.
- ✓ Dans sa configuration actuelle, elle ne permet pas d'appréhender les effets de la coopération sur chacune des organisations membres.

## Le LABO de l'Économie sociale et solidaire (ESS)

est un Think Tank qui s'est donné comme objectif de faire connaître et reconnaître l'économie sociale et solidaire. Il est un lieu d'échanges, de réflexions et d'actions pour une économie respectueuse de l'Homme et de l'environnement.

Le LABO de l'ESS travaille en collaboration avec l'ensemble des acteurs de l'ESS pour valoriser leurs initiatives, mettre en avant leurs solutions et propositions innovantes, organiser le travail de collaboration et la réflexion commune. Il se positionne ainsi comme un Think-link, par l'animation d'un travail participatif. Cette réflexion collégiale aboutit à des réflexions qui se veulent structurantes pour l'économie sociale et solidaire et qui doivent agir pour une transformation de la société.

Retrouvez les travaux du LABO de l'ESS, les actions, le calendrier des rencontres, les initiatives et les propositions des acteurs de l'ESS sur le site :

[www.lelabo-ess.org](http://www.lelabo-ess.org)

Pour tout renseignement sur cette publication  
ou pour plus d'informations, contactez :

Le LABO de l'ESS

41, rue de Bellechasse • 75007 Paris

Tél. : 01 80 05 82 00

Courriel : [contact@lelabo-ess.org](mailto:contact@lelabo-ess.org)

Association loi 1901 - Siret 524 585 569 00022

