

# MÉTROPOLLES

**ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

**& INNOVATION SOCIALE**

Cadres et leviers d'action des métropoles  
pour renforcer l'économie sociale et solidaire







« L'économie sociale et solidaire apporte des réponses concrètes aux défis auxquels nos territoires sont confrontés : telle est la conviction que nous partageons, et dont témoignent les nombreux exemples de la publication.

L'Avisé et le RTES souhaitent au travers de cette publication contribuer à renforcer la place des acteurs de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation solidaire dans les politiques publiques locales, et en particulier les politiques métropolitaines.

Les métropoles sont en effet des acteurs majeurs pour la mise en œuvre de stratégies de développement soutenable des territoires. Disposant de compétences importantes renforcées par la loi MAPTAM, les métropoles sont un échelon incontournable pour favoriser la mise en réseau de différents acteurs (habitants, entreprises, associations, universités, acteurs publics etc.), le dialogue avec les autres territoires (territoires limitrophes urbains ou ruraux, région, communes), et ainsi construire ensemble des réponses adaptées aux territoires d'aujourd'hui et de demain. Cohésion sociale, économie circulaire, agenda climatique, mobilité, nouvelles formes de travail... : de par ses modes d'actions et ses principes, l'ESS est au cœur de ces enjeux.

Puisse cet ouvrage contribuer à mettre en lumière les nombreux leviers dont disposent les métropoles pour accompagner les acteurs de l'ESS et de l'innovation sociale, et permettre à ces derniers d'être des partenaires à part entière des métropoles pour favoriser une transition vers des territoires durables. »

**Christiane Bouchart, Présidente du RTES**  
**et Jérôme Saddier, Président de l'Avisé**

# 04

## INTRODUCTION

# 11

## DOMAINES ET LEVIERS D'ACTION DES MÉTROPOLLES POUR SOUTENIR L'ESS ET L'INNOVATION SOCIALE

# 05

## LE PROJET « MÉTROPOLLES, ESS ET INNOVATION SOCIALE » PORTÉ PAR L'AVISE ET LE RTES

CHAMP D'ACTION #1 Appui à l'écosystème de l'accompagnement et du financement	12
CHAMP D'ACTION #2 Soutien direct aux structures de l'ESS	16
CHAMP D'ACTION #3 Accès au foncier et tiers-lieux	20
CHAMP D'ACTION #4 Développement de la R&D sociale et des dynamiques collaboratives innovantes	22
CHAMP D'ACTION #5 Développement des achats socialement responsables	26
CHAMP D'ACTION #6 Animation de la dynamique locale et sensibilisation à l'ESS et l'innovation sociale	31

# 33

## CADRES D'ACTION, MODES D'ORGANISATION ET ARTICULATIONS TERRITORIALES DES POLITIQUES MÉTROPOLITAINES

Métropolisation et gouvernance  
territoriale de l'ESS :  
impulsion de la politique publique 34

Cadres et axes d'intervention 36

- Quelle visibilité de l'ESS à l'échelle métropolitaine ?
- Transversalité des services
- Les différents documents-cadres

Co-construction de l'action  
publique en matière d'ESS 41

Maillage et articulation  
des actions territoriales 43

- Métropoles et régions
- Métropoles et communes
- Métropoles, État et Europe

Pilotage, suivi et évaluation  
des politiques publiques ESS 47

# 50

## CONCLUSION

# 51

## FICHES IDENTITÉ DES MÉTROPOLES

# 65

## POUR ALLER PLUS LOIN

# Introduction

L'Économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale bénéficient aujourd'hui d'une plus grande reconnaissance en tant que composantes essentielles du développement des territoires. La loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS, l'affinement des connaissances quant à leur place et leurs apports aux différentes échelles territoriales, le travail de l'ensemble des réseaux, chercheurs et acteurs pour les promouvoir, le développement de politiques publiques ciblées à tous les échelons (du local au niveau européen), tous ces points contribuent à mieux appréhender le rôle de l'ESS et de l'innovation sociale et les conditions de leur renforcement.

Si de nombreuses métropoles n'ont pas attendu la loi sur l'ESS de 2014 pour mettre en place des politiques de soutien à l'ESS, cette loi a contribué à faire reconnaître l'ESS comme un « mode d'entreprendre », regroupant les associations, les coopératives, les mutuelles et fondations, ainsi que les sociétés commerciales poursuivant un objectif d'utilité sociale. La loi a également conforté ou donné de nouveaux moyens d'action aux collectivités : obligation pour les régions d'adopter une stratégie régionale sur l'ESS (la loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République adoptée en 2015, dite « loi NOTRe », précise cette obligation avec l'ajout d'un volet ESS aux schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation) ; reconnaissance légale de la subvention ; possibilité d'entrée au capital de Sociétés coopératives d'intérêt collectif à hauteur de 50%, etc. Le Pacte de croissance de l'ESS présenté en novembre 2018 par le Haut-Commissariat à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale est venu conforter ces orientations législatives, en affichant l'objectif de « doter la France d'une stratégie globale de développement de l'économie sociale et solidaire, qui n'est plus une économie alternative mais un pilier de l'économie de demain<sup>[1]</sup> ».

**Au niveau des métropoles, les réformes territoriales de 2014 et 2015 sont venues élargir leurs compétences dans des domaines où l'ESS est présente :** développement et aménagement économique, social et culturel, habitat, politique de la ville, mobilité, gestion et valorisation des déchets, transition énergétique, etc. L'échelle métropolitaine est également celle de schémas structurants (schéma de cohérence territoriale, plan de déplacements urbains, plan climat-énergie territorial...), ayant une implication forte sur l'écosystème des acteurs de l'ESS.

Le paradoxe des métropoles est bien connu : principaux centres de création de richesse<sup>[2]</sup>, elles cumulent également les difficultés (sociales, environnementales, démocratiques) de nos sociétés modernes. **L'ESS et l'innovation sociale, conjuguant développement économique, lutte contre les exclusions et solidarités, problématiques environnementales, ont ainsi toute leur place pour être au cœur de leur stratégie de développement.**

**La loi sur l'ESS de 2014 a contribué à faire reconnaître l'ESS comme un « mode d'entreprendre », regroupant les associations, les coopératives, les mutuelles et fondations, ainsi que les sociétés commerciales poursuivant un objectif d'utilité sociale.**

[1] Extraits du Pacte de Croissance de l'ESS présenté en novembre 2018.

[2] Même si cette approche est aujourd'hui nuancée par les travaux de plusieurs chercheurs, notamment de Pierre Veltz ou d'Olivier Bouba Olga (Olivier Bouba-Olga, Michel Grossetti. *La mythologie CAME (Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence)* : comment s'en désintoxiquer ? 2018)

LE PROJET  
« MÉTROPOLIS,  
ESS ET  
INNOVATION  
SOCIALE »

**PORTÉ PAR L'AVISE ET LE RTES**

L'Avisé, agence nationale d'ingénierie pour le développement de l'ESS, et le RTES, réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire, participent à la promotion et à l'appui des politiques territoriales de soutien à l'ESS et à l'innovation sociale. En 2018, ils ont souhaité engager des travaux d'étude et de valorisation des politiques métropolitaines.

L'Avisé et le RTES partagent en effet la conviction que l'économie sociale et solidaire et l'innovation sociale apportent des réponses pertinentes aux enjeux des métropoles :

- En termes de développement économique et d'attractivité du territoire, via le maintien de l'emploi ou la création de nouvelles activités répondant aux besoins des habitants ;
- En contribuant à renforcer la cohésion sociale et l'égalité territoriale, à travers la création de nouveaux services, de projets générateurs de lien social, de coopération et de citoyenneté sous toutes leurs formes ;

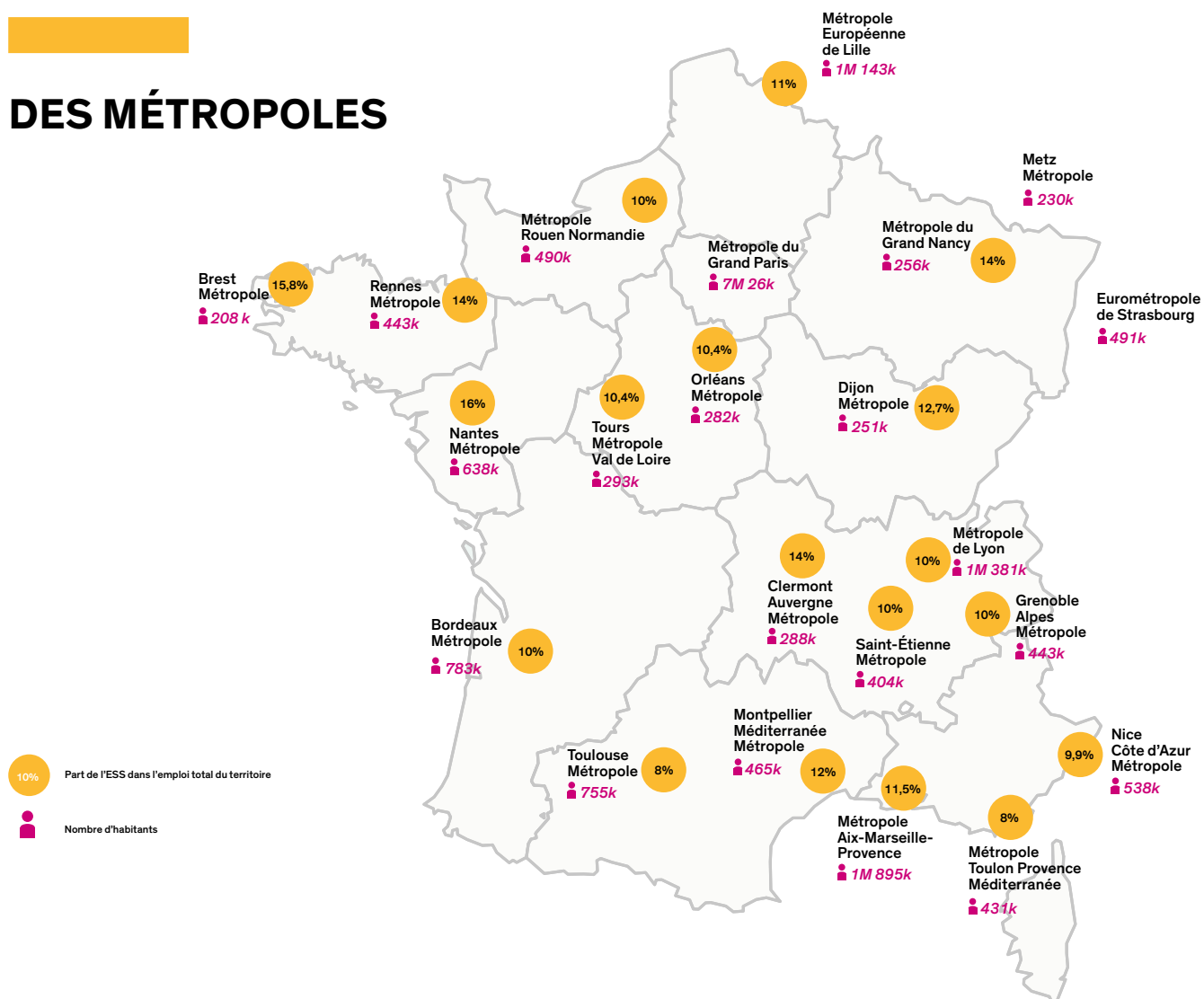
- Par l'invention de nouvelles solutions aux défis de la transition écologique et solidaire, constituant de réels moteurs dans les champs de l'économie circulaire, de l'alimentation durable, de l'habitat durable, de la transition énergétique, etc.

Plusieurs actions ont permis de nourrir cette étude :

- **Une enquête a été menée auprès de 22 métropoles** sur leurs actions, à travers un questionnaire en ligne et des entretiens réalisés avec une vingtaine de techniciens et d'élus métropolitains.
- **Deux groupes de travail dédiés aux métropoles** ont été organisés par l'Avisé et le RTES pour favoriser l'échange de pratiques entre métropoles et susciter le développement des collaborations.
- **Un travail d'étude documentaire** a permis de compléter et enrichir les données recueillies.

# Carte

## DES MÉTROPOLES





# Présentation

## DE L'AVISE ET DU RTES



### Agence d'ingénierie pour entreprendre autrement

Créée en 2002, l'Avise est une agence collective d'ingénierie qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées soucieuses de contribuer à l'intérêt général.

L'Avise a pour mission de développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement. Elle anime des programmes d'action couvrant toutes les étapes de la vie d'une entreprise de l'ESS, de l'émergence à la maximisation de son impact social.

#### Les métiers de l'Avise :

- **Animer :** mettre en réseau et valoriser au niveau national les communautés d'acteurs de l'accompagnement ; renforcer les compétences métiers et sectorielles, les échanges de pratiques et les synergies.
- **Développer :** prototyper et déployer des programmes d'accompagnement et des nouveaux services.
- **Accompagner :** conseiller les acteurs et réseaux partenaires ; accompagner en mode individuel et collectif des dirigeants notamment dans leur phase de changement d'échelle.
- **Outiller :** capitaliser et partager les bonnes pratiques et méthodes ; créer des contenus et outils pédagogiques ; animer des plateformes de ressources et d'outils en ligne.

#### Contact

18 avenue Parmentier,  
75011 Paris  
01 53 25 02 25  
contact@avise.org  
[avise.org](http://avise.org)  
@avise\_org



### Le Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire

Régions, départements, intercommunalités, communes... Plus de 130 collectivités françaises engagées dans une démarche de soutien à l'économie sociale et solidaire (ESS) rejoignent le RTES autour d'une conviction : l'ESS est une économie en capacité d'apporter des réponses aux besoins sociaux, économiques et environnementaux des territoires.

#### Le RTES agit pour :

- **Promouvoir** les initiatives des territoires, à travers ses publications (lettre électronique, lettre papier trimestrielle...), son site internet, l'organisation de rencontres...
- **Valoriser** auprès des institutions la richesse des actions menées
- **Favoriser** le transfert de bonnes pratiques, à travers des journées d'échanges et de débats, la mise en place de formations...
- **Rechercher** les conditions d'amélioration des politiques mises en œuvre.

Au niveau européen, le RTES agit depuis de nombreuses années pour porter la voix des collectivités adhérentes et favoriser l'inscription de l'ESS dans l'agenda des institutions européennes.

#### Contact

La Grappe – 75 rue Léon Gambetta,  
59000 Lille  
03 20 97 17 97  
animation@rtes.fr  
[rtes.fr](http://rtes.fr)  
@ReseauRTES



# LA PAROLE À JOHANNA ROLLAND

## PRÉSIDENTE DE NANTES MÉTROPOLE

**L'échelle métropolitaine est la plus pertinente, pour consolider l'écosystème au cœur de notre agglomération (quartiers, communes, métropole) tout en permettant de développer des coopérations avec les territoires voisins.**

« En tant que Présidente de Nantes Métropole, j'ai fait le choix de poursuivre et d'amplifier le soutien au développement de l'économie sociale et solidaire sur notre territoire. Pourquoi ? L'économie sociale et solidaire, j'en ai la conviction, porte en elle une bonne part des solutions pour relever les défis majeurs qui sont devant nous.

L'ESS, c'est d'abord une économie porteuse de sens, ce sont des femmes et des hommes qui, animés par des valeurs de solidarité et d'humanisme, agissent pour une économie respectueuse de l'humain et de l'environnement. Cette quête de sens, elle nous concerne tous, salariés, entrepreneurs, décideurs. L'ESS est une opportunité de retrouver un sens à nos actions.

L'ESS, c'est aussi une économie créatrice d'emplois non délocalisables. À Nantes, avec 36 000 salariés, qui représentent 16 % de l'emploi local, l'ESS est au cœur de la dynamique économique. Nous avons besoin d'activités ancrées sur nos territoires, d'emplois créant aussi bien du lien social que des produits ou des services permettant de consommer autrement et durablement.

Enfin, l'ESS, c'est une économie porteuse de solutions pour les transitions : transition écologique, transition numérique, transition démographique. C'est une économie qui fait le pari de l'intelligence collective, de la coopération. Avec les Ecosolies, pôle territorial de coopération économique, la métropole nantaise a la capacité de détecter les besoins, de concevoir des solutions et de mettre en œuvre les projets innovants.

Pour cela, l'échelle métropolitaine est la plus pertinente, pour consolider l'écosystème au cœur de notre agglomération (quartiers, communes, métropole) tout en permettant de développer des coopérations avec les territoires voisins. C'est aussi la taille idéale pour les échanges à l'échelle nationale, notamment avec l'Avisé et le RTES.

Soutenir l'ESS, c'est affirmer notre volonté de transformation et de résilience du territoire, c'est permettre au bouillonnement d'idées de devenir des solutions concrètes, c'est faire vivre nos valeurs dans nos actes.

**Johanna Rolland, Présidente de Nantes Métropole**



# LA PAROLE À ROBERT HERRMANN

## PRÉSIDENT DE L'EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG

**À Strasbourg, l'ESS et ses acteurs contribuent aux évolutions de nombreuses politiques publiques locales : gestion des déchets, innovation sociale, achats responsables, participation citoyenne... Ainsi, les innovations portées par les acteurs du territoire peuvent se diffuser plus facilement, et permettent de transformer nos politiques publiques.**

« Strasbourg et son agglomération portent depuis de nombreuses années l'innovation sociale. Les clauses sociales dans les marchés publics, inventées et utilisées dès le début des années 1990 quand Strasbourg lançait deux chantiers majeurs : le tramway et le Parlement européen, sont aujourd'hui reprises dans la législation européenne. Plus récemment, l'utilisation de l'outil européen du SIEG (service d'intérêt économique général) pour la collecte et le réemploi des linges et textile, constitue également une innovation sociale à promouvoir.

C'est cette vision spécifique de l'ESS développée à Strasbourg, basée sur notre capacité à donner une dimension européenne, citoyenne et entrepreneuriale, qui a permis à notre territoire d'obtenir le titre de Capitale européenne de l'ESS pour 2019.

En matière économique, l'ESS n'est jamais une évidence, elle est même souvent un combat. C'est pourquoi notre politique se veut ambitieuse : elle laisse toute sa place aux acteurs de l'ESS dans la gouvernance économique du territoire « Strasbourg éco 2030 ».

À Strasbourg, l'ESS et ses acteurs contribuent aux évolutions de nombreuses politiques publiques locales : gestion des déchets, innovation sociale, achats responsables, participation citoyenne... Ainsi, les innovations portées par les acteurs du territoire peuvent se diffuser plus facilement, et permettent de transformer nos politiques publiques.

C'est ainsi que la co-construction, devenue notre « marque de fabrique », participe à une meilleure articulation de la politique économique et de l'ESS, notamment dans nos relations avec les communes qui composent l'Eurométropole, mais aussi la Région, l'État et la Commission européenne : parce que la co-construction permet à toutes les parties prenantes de se mettre autour de la

table, de partager les enjeux, notre territoire ambitionne d'inventer, en coopération, les solutions de demain, notamment en matière d'entrepreneuriat, de soutien aux initiatives d'habitants, d'économie circulaire, de gestion des déchets, de plan climat, et d'inclusion de publics éloignés de l'emploi. »

**Robert Herrmann,  
Président de l'Euro-  
métropole de Strasbourg**

# La définition

## DES ENTREPRISES DE L'ESS DANS LA LOI DE 2014

La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire définit les entreprises de l'ESS. Sont ainsi qualifiés d'entreprises de l'ESS les organismes appartenant statutairement à l'économie sociale traditionnelle (associations, mutuelles, coopératives et fondations), ainsi que des sociétés commerciales qui poursuivent un but d'utilité sociale et qui respectent plusieurs principes, présentés ci-dessous. Ces sociétés devront inscrire ces principes dans leurs statuts, et se déclarer comme telles au moment de leur inscription au registre des commerces et des sociétés tenu par le greffe du Tribunal de Commerce.

Toutes les entreprises de l'ESS doivent respecter les principes suivants :

- Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;
- Une gouvernance démocratique, c'est-à-dire non exclusivement liée aux apports en capital ;
- Des bénéfices majoritairement affectés au maintien ou au développement de l'activité de l'entreprise ;
- La constitution de réserves obligatoires impartageables et non distribuables.

Les Chambres Régionales de l'ESS tiennent à jour et publient la liste des entreprises de l'ESS de leur ressort.

Certaines des entreprises de l'ESS peuvent être agréées « Entreprises Solidaires d'Utilité Sociale » (ESUS). Plusieurs conditions sont à remplir :

- La recherche à titre principal d'une utilité sociale (telle que définie dans la loi de 2014) ;
- Une rentabilité affectée de manière significative par la recherche de cette utilité sociale ;
- Une politique de rémunération encadrée.

Le principal intérêt de cet agrément est à ce jour la possibilité d'accès aux fonds d'épargne salariale solidaire.

### L'ESS en quelques chiffres

**2,3**  
millions de salariés

**14%**  
de l'emploi privé

**10,5%**  
de l'emploi

**221 000**  
établissements employeurs

**100**  
milliards d'euros de valeur ajoutée  
créée en France en 2013

**700 000**  
départs à la retraite d'ici à 2025

**39**  
milliards d'euros reversés à l'État  
et aux organismes collecteurs sous  
forme de cotisations sociales

**+5%**  
d'emploi entre 2008 et 2014 contre  
-0,7% dans le privé hors ESS

Source : ATLAS commenté de l'économie sociale et solidaire, Observatoire national de l'ESS – CNCRESS, 2017.



DOMAINES  
ET LEVIERS  
D'ACTION DES  
MÉTROPOLLES

**POUR SOUTENIR L'ESS  
ET L'INNOVATION SOCIALE**

## CHAMP D'ACTION #1

# Appui à l'écosystème de l'accompagnement et du financement

Il s'agit du principal champ d'action investi par les métropoles pour soutenir l'ESS sur leur territoire. Elles cherchent en effet pour beaucoup à structurer un parcours d'accompagnement et de financement complet à destination des structures de l'ESS en phase de création et de consolidation. Pour cela, les leviers d'action des métropoles sont variés :

- **Impulsion d'un dispositif d'accompagnement** (incubateurs, générateurs, pépinières, etc.) et de financement ;
- **Appui financier** aux acteurs de l'accompagnement et du financement ;
- **Création d'un parcours d'accompagnement intégré**, etc.

**Les collectivités peuvent s'appuyer sur les nombreux acteurs et réseaux spécialisés dans l'ingénierie et le financement de projets de l'ESS.**

Les collectivités s'appuient en effet sur les nombreux acteurs et réseaux spécialisés dans l'ingénierie et le financement de projets de l'ESS, que ce soit pour soutenir l'émergence de solutions nouvelles, la consolidation ou le changement d'échelle d'activités<sup>[1]</sup>. **Bordeaux Métropole** a par exemple consacré un axe à part entière de son plan d'action en faveur du développement de l'ESS au soutien des dispositifs « têtes de réseaux » qui accueillent, orientent et accompagnent les porteurs de projets de l'ESS. À ce titre, elle finance le programme d'action La Fabrique à initiatives d'ATIS sur l'émergence de projets, des dispositifs d'appui aux entrepreneurs de type incubateurs ou coopératives d'activités et d'emploi, et également Aquitaine Active, l'ADIE ou encore la Caisse Sociale de Développement Local (CSDL) pour le financement de projets. À **Lille**, la métropole soutient l'APES et la CRESS, ainsi que certains réseaux thématiques (AMAP et Réseau Alliance sur la RSE), par un co-financement de plusieurs directions comme celle de l'agriculture et l'emploi. Elle finance aussi des acteurs de l'accompagnement ciblés ESS (Rhizomes, Maillage, Little Big Women), des coopératives d'activités et d'emplois, les réseaux de financement de l'ESS (Nord Actif, l'association régionale des Cigales, l'ADIE) et le dispositif Cités Lab sur l'accompagnement de projets ESS.

**Saint-Etienne Métropole** s'attache à mobiliser du mécénat de compétences pour les entreprises de l'ESS avec ProBonoLab. L'objectif est de renforcer la professionnalisation des porteurs de projets ESS, en complémentarité du dispositif local d'accompagnement (DLA), et de renforcer les liens avec les entreprises classiques. En partenariat avec AG2R la Mondiale, la Caisse d'Épargne, des Marathons Pro Bono mobilisent par exemple une dizaine de personnes avec des compétences variées sur une journée auprès d'une structure, avec production de livrables et bilan à 6 mois.

[1] Pour aller plus loin, voir le Mode d'Emploi « La création d'activités d'utilité sociale. Favoriser l'accompagnement à l'émergence d'entreprises sociales sur les territoires », Avise, 2018

# ZOOM SUR



## Le partenariat entre Grenoble Alpes Métropole et l'association GAIA pour soutenir les entreprises de l'ESS du territoire

### Contexte

Au titre de sa compétence en matière d'emploi, insertion et économie sociale et solidaire, Grenoble Alpes Métropole soutient l'association Grenoble Alpes Initiative Active (GAIA) du réseau France Active pour le déploiement de son offre de services à destination des entreprises de l'ESS. Créée en 1998, GAIA déploie plusieurs outils et programmes d'appui et de financement des entreprises de l'ESS situées sur le département de l'Isère, à l'instar du FINES, du Labo des partenariats ou de Start-up de territoire Grenoble (détaillés ci-après), ou encore du **dispositif local d'accompagnement (DLA)**. Le DLA permet aux structures d'utilité sociale employeuses de bénéficier d'un appui dans leurs démarches de création, consolidation et développement de l'emploi.

### Le financement des entreprises solidaires (FINES)

Le FINES est un outil spécifique à la métropole grenobloise et cofinancé par la Caisse des Dépôts, le Conseil départemental de l'Isère, le Fonds social européen et le Conseil régional Auvergne Rhône-Alpes. Le FINES, comme l'ensemble des fonds territoriaux France Active, propose différents outils financiers afin de couvrir les besoins en financement des entreprises de l'ESS:

- Un fonds de confiance, pour financer les phases d'émergence et d'amorçage des projets : le programme d'incubation Fonds de confiance de France Active permet à un porteur de projet de se faire salarier et accompagner par une entreprise existante pendant la phase d'étude de faisabilité de son projet ;

- Des avances remboursables (prêts solidaires à taux 0 ou réduit) et des garanties sur emprunt bancaire pour financer les entreprises de l'ESS en phase de consolidation et de développement.

**Résultats :** 1,7 millions d'euros engagés au profit de 49 entreprises de l'ESS en 2017, dont 50% sur le territoire métropolitain et 33% situés dans les QPV. Près de 450 emplois consolidés ou créés et 7 structures d'IAE financées à hauteur de 240 000 euros.

### Le Labo des partenariats

En 2016, GAIA a lancé le Labo des partenariats, plateforme d'appui aux partenariats entre les structures de l'ESS et entreprises hors ESS du territoire isérois. Cofinancé par la métropole et la Région Auvergne-Rhône-Alpes, le Labo répond d'un côté aux besoins des sociétés commerciales de développer leurs politiques de responsabilité sociale et environnementale (RSE), et de l'autre aux enjeux de professionnalisation et de diversification des ressources des structures de l'ESS.

**Les missions du Labo consistent à promouvoir, accompagner et renforcer les démarches partenariales qui génèrent des projets à fort impact social.** Le Labo agit via la mise en relation de ces acteurs afin d'imaginer des coopérations économiques (type mécénat de compétence, mécénat financier...), et ce à travers :

- Diverses actions de communication, de sensibilisation et de valorisation de l'ESS ;
- L'organisation d'événements de rencontre et d'échange ;
- La réalisation de diagnostics stratégiques ;

- La formation des acteurs du territoire.

Le Labo des partenariats a par exemple réalisé un annuaire des offres de biens et services des structures de l'ESS à destination des entreprises du territoire métropolitain (offre B to B) qui référence 84 structures de divers secteurs d'activité : sous-traitance industrielle, recyclage et valorisation, mobilité, traiteurs, espaces verts naturels, développement informatique et communication, etc.

### Start-up de territoire Grenoble

La métropole soutient également GAIA dans le cadre de la démarche Start-Up de territoire Grenoble. Depuis 2018, GAIA porte une réflexion en lien avec les acteurs de l'accompagnement et du financement du territoire, afin de favoriser l'émergence des entrepreneurs engagés et des projets d'innovation sociale. Si l'écosystème d'accompagnement, accélération, incubation, etc. de projets à l'échelle de la Métropole de Grenoble est dense, le travail de benchmark réalisé par GAIA en 2018 a permis d'identifier :

- Qu'il manque une brique d'accompagnement des projets de territoire (portés par une collectivité, un collectif de citoyens...) sans porteur de projets nécessitant une méthodologie d'accompagnement spécifique ;
- Qu'il manque un outil pour faire le lien entre l'idéation et les programmes d'accompagnement et d'incubation existants dans le but d'aider les projets à prendre la mesure de leur potentiel entrepreneurial.

# ZOOM SUR



## La structuration des réseaux de l'ESS et de l'innovation sociale à Nantes Métropole : les Ecossoles, le Solilab, et ESS Nantes Factory

### Contexte

En 2001, Nantes Métropole a réalisé un état des lieux sur son territoire pour recenser et définir les besoins des acteurs et projets d'économie sociale et solidaire. La métropole a ensuite encouragé la création d'un inter-réseau de l'ESS, comptant environ 25 structures à l'époque, accompagné par une équipe d'animateurs pour organiser des journées d'étude, d'échange et de formation. Afin de renforcer la structuration de ce réseau, les élus métropolitains ont délibéré et voté en 2004 la création des Ecossoles, pôle de coopération et d'innovation sociale.

### Première étape : l'événement fondateur des Ecossoles

Le premier grand rassemblement organisé par les Ecossoles s'est déroulé sur l'Île de Nantes en 2006. Durant 3 jours, cet événement aux allures de festival avait pour but de promouvoir l'ESS à travers de nombreux temps forts grâce à des conférences ouvertes, des tables rondes, des ateliers thématiques, des stands d'exposition, etc., et a accueilli plus de 30 000 personnes. Dès 2008, a ensuite émergé l'idée de créer un espace physique commun qui permettrait de rendre l'ESS plus visible auprès des acteurs publics, des citoyens et des acteurs socioéconomiques.

### Deuxième étape : l'ouverture du Solilab et la construction d'une politique d'innovation sociale

Conçu par Les Ecossoles avec le soutien de la métropole, le Solilab est un lieu de 9 000m<sup>2</sup> inauguré en 2014 sur l'île de Nantes qui accueille de multiples activités

pour favoriser la visibilité et le développement de l'ESS. On y trouve par exemple un magasin ouvert au public, des bureaux, des postes de travail ouverts, des espaces de stockage, et des espaces en location pour organiser des événements. Ce lieu est géré et animé par la SCIC Ecossoles, créée par les Ecossoles.

En 2014, la métropole a souhaité améliorer la transversalité entre ses politiques publiques pour soutenir les projets du territoire et répondre aux sollicitations concrètes des habitants et des partenaires, en impulsant sa feuille de route ESS avec les Ecossoles, qui se poursuit toujours. Différentes filières prioritaires ont été identifiées (déchets, habitat, alimentation...) pour lesquelles la métropole soutient des structures-pilotes. Ces structures sont chargées d'animer des échanges et débats avec les acteurs qui la composent, afin de les impliquer dans la stratégie métropolitaine et de recueillir leurs contributions pour créer de nouveaux services et emplois, et pour mobiliser les habitants dans les démarches collectives. L'objectif de cette démarche consiste à coordonner l'action des acteurs métropolitains pour plus d'efficacité et d'efficience dans la mobilisation et la gestion des ressources du territoire. Par la suite, les Ecossoles ont créé le « Labo des Ecossoles », qui regroupe notamment trois dispositifs d'accompagnement :

- La Fabrique à initiatives ;
- Un incubateur d'innovation sociale et environnementale ;
- Les ateliers Popcorn, dispositif de pré-incubation.

### Troisième étape : la création d'ESS Nantes Factory, un outil de financement et d'accompagnement des projets

Afin de diversifier les sources de financement et les modalités d'accompagnement des projets en amorçage et développement, la Métropole a lancé le fonds d'amorçage ESS Nantes Factory en 2017, en partenariat avec l'ADEME, France Active Pays de la Loire, Les Ecossoles, le Crédit Municipal de Nantes et la Caisse d'Épargne Bretagne Pays de Loire. L'ambition de ce fonds est d'accélérer et de compléter le processus de soutien à l'entrepreneuriat social sur le territoire, en mutualisant les expertises et les outils de ces partenaires (financements directs, microcrédits et prêts aux associations, fonds dédiés aux projets innovants, d'économie circulaire ou de transition énergétique...) dans une démarche commune et transversale.

Le fonctionnement du fonds est le suivant : sur la phase d'amorçage, Nantes Métropole accorde une première subvention à l'association de préfiguration du projet et son poste salarié, ce qui permet ensuite de déclencher un soutien financier de France Active pour la conduite d'une étude de faisabilité. Le porteur de projet est alors accompagné par les Ecossoles jusqu'à l'étude d'opportunité au sein d'un incubateur intégré afin d'écrire le projet et de construire son modèle économique. Les Ecossoles accompagnent ensuite le porteur de projet auprès des financeurs. L'objectif est d'appuyer a minima 14 projets par an, notamment dans les cinq secteurs prioritaires de la feuille de route ESS de la Métropole, à savoir les services aux personnes et aux familles, les circuits courts et l'alimentation, l'habitat et la construction, la gestion des déchets et des ressources, et le numérique.



# ZOOM SUR

## La mise en place d'un parcours d'accompagnement et d'un dispositif d'émergence par Toulouse Métropole : le Parcours ADRESS et Première Brique

### Le Parcours ADRESS, des solutions d'accompagnement à chaque étape

Le Parcours ADRESS (Accompagnement pour le Développement et la Réussite en Économie Sociale et Solidaire) a été mis en place en 2012 à l'initiative de Toulouse Métropole afin de proposer une solution d'accompagnement aux porteurs de projets à chaque étape de leur démarche de création. En 2019, le parcours est financé par la métropole (à hauteur de 94%) et la Banque des territoires, il est piloté et animé par le Mouvement Associatif Occitanie, et il rassemble plus de 40 partenaires - têtes de réseau, organismes de formation et structures de l'accompagnement -.

Le dispositif est gratuit pour les porteurs de projets qui leur permet de bénéficier au maximum de 40 heures d'accompagnement sur une durée de 18 mois. 25 à 30 porteurs de projets sont suivis par an, sélectionnés par une commission mensuelle composée des 40 partenaires.

### Les critères sont les suivants :

- Le projet doit s'inscrire dans le champ de l'économie sociale et solidaire ;
- Le projet économique doit être générateur d'emploi (création, maintien, consolidation) ;
- L'implantation et l'ancrage territorial de l'activité et des emplois doivent être sur le territoire de Toulouse Métropole.

L'accompagnement est réalisé suivant le stade de développement du projet, de sa modélisation au lancement de l'activité, et en articulation avec les dispositifs

existants sur la métropole comme le **dispositif local d'accompagnement (DLA)** dédié aux structures de l'ESS déjà employeuses qui ont un besoin d'accompagnement dans leurs phases de consolidation ou de développement. Le DLA est porté au niveau régional par le Mouvement Associatif Occitanie et au niveau départemental par France Active Occitanie.

### Une structure dédiée à l'émergence de projets : Première Brique

**Première Brique** a été créée en 2015, en co-portage par France Active et Toulouse Métropole, et porte deux programmes clés : un incubateur d'innovation sociale qui accompagne les porteurs de l'idée au projet, et la Fabrique à initiatives qui invente des solutions entrepreneuriales nouvelles, répondant à des besoins sociétaux identifiés et non couverts, par la mise en lien des ressources du territoire. Première Brique et la chaîne d'accompagnement dédiée à l'ESS font partie des 20 projets qui structurent le schéma de développement économique de Toulouse Métropole comme « étendard » de la chaîne d'accompagnement dédiée à l'entrepreneuriat social et solidaire.

### Une démarche de co-construction

Le Parcours ADRESS permet d'articuler les interventions, de faciliter l'orientation des porteurs et de mutualiser les actions de formation, de communication, et de mise en réseau. La Métropole s'inscrit dans une logique de co-construction : de nouveaux outils sont imaginés au fur et à mesure à partir des besoins des porteurs non pourvus auprès de ces dispositifs,

dans une logique partenariale public-privé. Ainsi, Toulouse Métropole travaille désormais à l'élaboration de deux dispositifs qui viendront compléter la chaîne d'accompagnement : la valorisation des campagnes de crowdfunding des porteurs de projets accompagnés et un accélérateur d'innovations sociales qui sera confié à Première Brique.

### Chiffres clés et évaluation d'impact

Toulouse Métropole a ainsi structuré un parcours d'accompagnement en plusieurs étapes clés qui permet de répondre aux besoins des entrepreneurs. En 2018, le parcours a permis :

- L'accompagnement ante création d'environ 130 projets ;
- L'accompagnement post création d'environ 118 projets ;
- Le financement d'environ 70 projets ;
- La création ou la consolidation de plus de 2 000 emplois sur le territoire.

Si Toulouse Métropole suit l'impact de ses actions en termes de création d'activités économiques et d'emploi depuis 2012, de nouveaux indicateurs portants sur l'impact sociétal ont été intégrés en 2019. Afin de mieux valoriser son engagement, la métropole est accompagnée par le cabinet Ellyx afin de réaliser une évaluation d'impact dont les résultats seront communiqués en juin 2019.

## CHAMP D'ACTION #2

# Soutien direct aux structures de l'ESS

Afin d'appuyer le développement de l'ESS sur leur territoire, les métropoles ont la possibilité de financer directement les porteurs de projets et les structures. Les modalités de soutien direct peuvent prendre diverses formes :

- Subventionnement (aide à l'investissement, au fonctionnement et à la création d'emploi, etc.)
- Prise de participation dans les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC)
- Accompagnement et financement des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)
- Organisation de concours et de prix, etc.

Afin d'accorder ces soutiens, les métropoles ont parfois recours aux appels à projets, qui ont l'avantage de leur permettre de repérer et de mobiliser les acteurs grâce à une communication resserrée et ciblée. D'autres métropoles choisissent d'organiser des concours, qui apportent aux projets de la crédibilité et une forte visibilité. C'est le choix qu'a fait Nantes Métropole, qui organise depuis 2017 un Prix de l'innovation sociale et solidaire, qui récompense la création ou la consolidation d'activités et de projets collectifs portés par plusieurs acteurs, afin d'encourager les coopérations économiques entre acteurs de l'ESS et hors ESS. La métropole accorde une dotation de 20 000€ au lauréat du prix dont le thème varie chaque année, en adéquation avec les orientations stratégiques de développement économique et social de la Métropole. Pour l'édition 2018 sur le thème « Bien vieillir, bien vieillir à domicile », Nantes Métropole et Harmonie Mutuelle ont remis le prix à l'association Hamo nantais pour son projet Hacoopa, projet d'habitats partagés et coopératifs pour les personnes âgées.

## LES SCIC

### UN OUTIL CRÉATEUR DE BIEN COMMUN

Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) sont des entreprises qui ont pour objectif la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale, selon la loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001, titre II ter de la loi 47-1775 du 10 septembre 1947. Les SCIC présentent plusieurs particularités :

- Une activité économique d'intérêt collectif associant plusieurs partenaires : salariés, usagers, clients, investisseurs, et collectivités publiques ;
- Un statut de sociétés anonymes (SA), sociétés par actions simplifiées (SAS) ou sociétés à responsabilité limitée (SARL) à capital variable régies par le code du commerce.
- Sous forme coopérative, reposant sur le principe 1 associé = 1 voix, avec la possibilité de pondération des voix. Entre 56,5% et 100% des bénéfices sont réinvestis dans l'activité

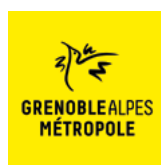
De création relativement récente, les SCIC sont aujourd'hui un millier, et connaissent un développement important (+15% de création de SCIC par an sur les dernières années). Les secteurs d'activité sont variés : agriculture, environnement, conseil, culture, énergie, mobilité, services de proximité, habitat et logement,

médico-social, gestion de tiers-lieux, commerce, numérique, sport... 33% d'entre elles comptent au moins une collectivité au capital (chiffre 2016). La loi sur l'ESS, votée le 31 juillet 2014, permet en effet à toutes les collectivités territoriales et à leurs groupements de détenir jusqu'à 50 % du capital d'une Scic (contre 20% auparavant).

De nombreuses métropoles soutiennent la création de SCIC sur leur territoire, avec des modalités variées : soutien à l'union régionale des sociétés coopératives et participatives (URSCOP) ou aux réseaux contribuant à faire connaître le statut, impulsion de SCIC, utilisation des services proposés par la SCIC, subventionnement des missions d'intérêt général de la SCIC, entrée au capital, etc.

Clermont Auvergne Métropole a par exemple lancé dès 2015 un appel à projets de soutien à la création de SCIC. Pour Marion Canalès, conseillère communautaire, cet appel à projet « vise à mettre en pratique notre volonté de miser sur la co-construction des politiques publiques, la coproduction d'activités économiques centrées sur l'intérêt collectif, la cogestion de ces nouvelles structures répondant à des besoins identifiés et non satisfaits ».

# EXEMPLES DE SCIC SOUTENUS PAR LES MÉTROPOLIS



# ZOOM SUR

## Les appels à projets partenariaux de la Métropole européenne de Lille

### Appel à projets « Entreprendre autrement avec la MEL » (2015 - 2020)

Afin d'initier une démarche partenariale entre différents acteurs publics et privés, la Métropole européenne de Lille a lancé un appel à projets « Entreprendre autrement avec la MEL ». Après une première édition 2011-2014 qui a permis de financer 47 projets pour un montant total de 630 000€, une deuxième édition a été déployée sur la période 2015-2020. Depuis son lancement, **62 projets ont été financés dont 43% en territoire Politique de la Ville**, dans des domaines d'activité très variés : restaurant et distribution alimentaire, art et culture, solidarité, recyclage, numérique, mobilité, petite enfance, bâtiment... Au total, 768 200€ ont été mobilisés pour une moyenne de 11 914€ accordés par projet.

### Sélection et aides attribuées

Plusieurs types d'aides sont attribués aux lauréats, dans un montant maximal de 20 000€, dans la limite de 30% du budget prévisionnel :

- **L'aide au fonctionnement**, sous forme de subvention annuelle, ponctuelle, pour les dépenses de fonctionnement (salaires, loyer, charges diverses, frais de communication) ;
- **L'aide au démarrage**, pour la création d'une nouvelle structure ou soutenir une phase de test jusqu'à 3 ans ;
- **L'aide au développement**, pour la création d'une nouvelle activité dans une structure déjà existante, ou l'essai-territoire territorial d'une activité existante hors territoire.

Présidé par le conseiller métropolitain à l'ESS à la MEL, un comité de sélection travaille à l'élaboration du cahier des charges et réalise l'instruction des candidatures. Lorsque les dossiers de candidatures révèlent un besoin d'accompagnement extra-financier (accompagnement en ingénierie, soutien à la recherche de locaux, appui à la démarche partenariale, accès aux marchés publics), ce comité peut réorienter les structures vers les dispositifs adaptés à leurs besoins grâce à l'expertise et la diversité des membres qui le composent. La Métropole européenne de Lille déploie également divers moyens de communication afin de valoriser les projets : publication des portraits des lauréats dans l'ouvrage « 30 entreprises innovantes », articles de presse et événements locaux.

### Une démarche partenariale

Le comité de sélection regroupe en effet de nombreux partenaires publics et privés sur le territoire : le Conseil régional des Hauts-de-France qui cofinance l'appel à projets dans le cadre d'une convention avec la métropole (jusqu'en 2016) ; les villes de Lille et Roubaix ; les réseaux de l'ESS (APES, CRESS) en tant qu'experts du territoire ; Nord Actif en tant qu'expert financier et opérateur du DLA ; le Pôle de la Finance Solidaire en tant qu'expert financier qui regroupe la Nef, les Cigales, caisse solidaire.coop et Autonomie et Solidarité ; la Fondation Macif, la Fondation d'Entreprises La Mondiale et la Fondation de Lille ; la Caisse des Dépôts.

Afin de favoriser la création d'activités ESS dans les Quartiers prioritaires Politique de la Ville, la Caisse des Dépôts cofinance l'appel à projets à hauteur de 100 000€. L'objectif est que ces projets couvrent 50% des lauréats de l'appel à projets.

Enfin, dans le cadre d'une convention relative au fonds de revitalisation sur le département du Nord, les Galeries Lafayette ont soutenu la création de 10 emplois en 2018 pour un montant de 38 000€.

### Appel à projets « MEL Makers, faites grandir votre projet »

Depuis 2018, la Métropole européenne de Lille a lancé en parallèle une **campagne de financement participatif pour développer la création d'activités locales**. En 2019, le thème est celui de l'innovation sociale, et permettra de sélectionner une dizaine de projets présentant un produit, un service ou un procédé cherchant à répondre aux enjeux sociétaux et environnementaux. En 2018, cette campagne de crowdfunding avait permis de soutenir divers projets d'économie circulaire, comme la commercialisation de lunchbox éco-conçues ou de ceintures créées à partir de pneus usagés.



# ZOOM SUR

## Les InnoTrophées de l'innovation sociale à Grenoble

### Contexte

Grenoble Alpes Métropole est partenaire du concours les InnoTrophées organisé en 2019 par la Chambre de Commerce et de l'Industrie (CCI) de Grenoble, le réseau Ecobiz, la Banque Populaire Auvergne-Rhône-Alpes et ses partenaires pour sa 10ème édition. L'une des quatre catégories du concours est consacrée à l'innovation sociale et sociétale, avec pour prix une participation financière de 2 000€ de la Métropole de Grenoble, une adhésion d'un an à un club Ecobiz et la valorisation médiatique de la CCI de Grenoble. Peuvent candidater toutes les structures de l'ESS implantées sur le territoire de la Métropole de Grenoble et les entreprises « exemplaires » sud-iséroises. La sélection du lauréat par le jury repose sur le caractère innovant du projet, sa faisabilité technique, son potentiel de développement, son impact en termes d'emplois, la crédibilité de l'équipe, les perspectives du marché (demande et concurrence) et la cohérence économique et financière du projet.

### Lauréat 2018 « innovation sociale et sociétale »

Le lauréat 2018 du prix « Innovation sociale et sociétale » est l'association Elefan, soutenue par Grenoble Alpes Métropole et Grenoble Alpes Initiative Active, pour son projet de supermarché participatif grenoblois proposant des produits locaux et bios à des prix justes pour les producteurs et les consommateurs.

Thomas Rey, cofondateur de l'Elefan, témoigne : « Notre victoire aux Innotrophées nous a apporté plusieurs choses gratifiantes : la première est la fierté que notre concept et nos services aient été reconnus par un jury de professionnels. Il y a bien sûr l'apport financier de la Métropole qui est un atout. Ensuite et surtout, cela nous a apporté de la crédibilité et visibilité auprès du public et de la confiance en nous pour la suite. Cela rassure également beaucoup nos adhérents et bénévoles dans leur implication pour ce projet. »<sup>[1]</sup>

**La structure de l'ESS lauréate remporte notamment une participation financière d'un montant de 2 000€ remis par la Métropole de Grenoble.**

[1] INNOTROPHES 2019 [en ligne], CCI Grenoble, (consulté le 26 avril 2019), disponible sur le site web des Innotrophées.

## CHAMP D'ACTION #3

# Accès au foncier et tiers-lieux

Faciliter l'accès au foncier est un autre levier important des politiques publiques de l'économie sociale et solidaire, et plus largement des politiques de développement économique. Les métropoles ont en effet des compétences dans ce domaine, puisqu'elles ont la compétence exclusive en matière de création, d'aménagement, de gestion et d'entretien des zones d'activité situées sur leurs territoires. L'aide à l'immobilier d'entreprises et la location de terrains et d'immeubles sont une compétence des intercommunalités et des communes. Plus largement, l'échelle métropolitaine est une échelle importante pour réguler la gestion du foncier, au travers par exemple des plans locaux d'urbanisme (PLU) ou des schémas de cohérence territoriale (SCOT).

### Une diversité d'actions de soutien à l'accès au foncier

Pour les acteurs de l'ESS, les collectivités sont ainsi des partenaires importants pour faciliter l'accès à des locaux correspondant à leurs besoins et leurs moyens, dans un contexte de montée des prix du foncier, particulièrement en zone urbaine. Les objectifs de proximité, de lien social, de création d'emploi, de qualité de vie et d'innovation dépendent fortement de leur capacité à trouver des lieux d'implantation adaptés pour leurs projets et activités, au plus près des habitants.

Les modalités de soutien sont très variées : cela peut aller du prêt de locaux à certaines associations dans le cadre de manifestations (Montpellier Méditerranée Métropole), ou de mise à disposition de locaux avec des loyers très modérés, au portage et au financement de lieux mutualisés, comme à Grenoble-Alpes Métropole ou Rennes Métropole, en passant par la mise en relation avec des acteurs spécialisés du territoire (pépinières comme sur la Métropole Rouen Normandie, bailleurs sociaux, sociétés d'économie mixte..), ainsi que le soutien à l'animation d'espaces de coworking ou de lieux partagés (comme pour la Métropole de Lyon avec les lieux partagés Hévéa et l'Autre Soie).

Dès les années 2000, Grenoble-Alpes Métropole a ainsi soutenu la construction d'un hôtel d'activités, Artis, regroupant des structures de l'ESS et des entreprises artisanales. « Favoriser les solutions immobilières adaptées au secteur et les coopérations économiques par la mixité des lieux » est toujours aujourd'hui un axe fort du plan de développement de l'ESS sur ce territoire, autour de 2 actions : « le développement et l'animation des Hôtels d'activités ARTIS favorisant le regroupement des acteurs de l'ESS et de l'artisanat » et « l'accès des porteurs de projets à des locaux adaptés en intégrant l'ESS dans l'offre immobilière et commerciale existante ».

La Métropole Rouen Normandie a également déployé des aides directes à l'implantation des entreprises de l'ESS, en déclinaison de celles qui existaient pour les entreprises hors ESS.

### La création d'espaces collectifs

Les lieux mutualisés, contribuant à renforcer la coopération et la mutualisation entre les acteurs et la visibilité de l'ESS, sont nombreux à avoir été accompagnés par une métropole, directement ou via sa société d'économie mixte : le Solllab à Nantes, le Point Commun à Bordeaux plus récemment, le Quadri à Rennes, et le projet KaléidosCOOP à Strasbourg, pôle transfrontalier de coopération économique.

Espaces de coworking et tiers-lieux se sont également développés ces dernières années, souvent accompagnés par les métropoles. La Métropole européenne de Lille par exemple a lancé un appel à projets dédié aux tiers lieux numériques, porté conjointement par l'élus à l'ESS et l'élus au numérique.

De nombreuses métropoles ont compris par ailleurs que ces acteurs pouvaient être des partenaires importants, par exemple en matière d'occupation des espaces vacants en zone urbaine. L'enjeu est important pour les métropoles : il s'agit d'enrayer la dégradation ou l'occupation non souhaitée de ces espaces, mais aussi de les valoriser et en faire des leviers du développement social et économique local.

**Pour les acteurs de l'ESS, les collectivités sont ainsi des partenaires importants pour faciliter l'accès à des locaux correspondant à leurs besoins et leurs moyens.**

## Les acteurs de l'ESS commencent à être reconnus comme de véritables partenaires du développement du territoire.

### La valorisation des espaces agricoles, naturels ou en friche

L'enjeu de préservation d'espaces agricoles au sein des métropoles est également un enjeu présent dans plusieurs territoires. Rouen, Marseille, Lille, Lyon, Grenoble, Toulouse, Rennes, Nancy, Metz et Dijon sont par exemple membres de « Terres en Villes », réseau français des acteurs des politiques agricoles et alimentaires d'agglomérations. En luttant contre l'étalement urbain et l'empiétement sur des terres agricoles (avec par exemple la rénovation de friches), en privilégiant le rachat aux entreprises de terrains délaissés, la rénovation et la résorption de la vacance, en adoptant une politique volontariste de maintien d'une ceinture agricole, de nombreuses métropoles développent une politique de soutien et de développement de l'agriculture périurbaine.

Les acteurs de l'ESS commencent à être reconnus comme de véritables partenaires du développement du territoire.

Enfin, des acteurs de l'ESS, au niveau local ou national, développent depuis quelques années une expertise importante dans le domaine : Plateau Urbain, SCIC spécialisée dans l'urbanisme temporaire ; des foncières solidaires comme Etic qui peuvent assurer le montage juridique, les levées de fonds, et la gestion technique d'espaces ; la Coopérative des tiers-lieux ; etc.



## ZOOM SUR

### La création du tiers-lieu transfrontalier de coopération KaléidosCOOP

L'un des projets retenus dans la stratégie de développement de l'innovation sociale de l'Eurométropole de Strasbourg est la création d'un lieu hybride de travail et de convivialité, ouvert à tous, pour faciliter les rencontres et l'émergence d'idées innovantes. Avec une ouverture prévue en 2021, le pôle transfrontalier de coopération économique KaléidosCOOP est un projet de tiers-lieu regroupant des acteurs de l'emploi, du développement économique et de l'ESS, dans le but de créer de nouveaux services et activités liés à l'emploi, l'entrepreneuriat et l'innovation sociale, à destination des acteurs du territoire et des habitants (soutien à leurs initiatives). Co-piloté par la Maison de l'Emploi, la CRESS Grand Est et la SCIC Cooproduction, regroupant plus de 40 partenaires, ce lieu proposera des bureaux et des locaux partagés sur près de 2 800m<sup>2</sup>, ainsi qu'une « Vitrine de l'ESS », boutique marchande de produits et services d'acteurs de l'ESS (produits alimentaires issus des circuits-courts, produits recyclés, friperie solidaire, conciergerie, etc), un espace de co working, un Kafé avec jardin.

L'espace dédié à KaléidosCOOP, sur la friche industrielle de l'ancienne COOP Alsace, est acheté par la société d'économie mixte (SEM) Locusem, dédiée à l'immobilier pour l'ESS, les TPE et les quartiers politique de la ville, mise en place par la Ville et l'Eurométropole. Les travaux de second œuvre seront réalisés par la SCIC KaléidosCOOP, dans une démarche éco-responsable et de réemploi et la SCIC versera un loyer à la SEM.

## CHAMP D'ACTION #4

# Développement de la R&D sociale et des dynamiques collaboratives innovantes

Selon le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), l'innovation sociale « consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. »<sup>[1]</sup>. Si elle n'est pas le propre des acteurs de l'ESS et peut être le fait d'acteurs publics, de citoyens ou d'entreprises hors ESS, l'ESS n'en demeure pas moins une composante incontournable.

À l'échelle métropolitaine, faire reconnaître l'innovation sociale aux côtés de l'innovation technologique, concevoir des politiques publiques en faveur de l'innovation sociale et ouvrir les outils de financement et d'accompagnement impliquent un certain nombre de défis à relever :

- Ouvrir l'accès aux financements classiques de l'innovation à l'innovation sociale et accompagner les acteurs de l'innovation sociale pour qu'ils puissent les mobiliser ;
- Encourager les démarches convergentes et pluridisciplinaires qui associent les chercheurs, la société civile, les entreprises, les associations ;

- Favoriser l'échange de pratiques afin de générer des projets socialement innovants et diffuser les innovations sociales existantes ;
- Mesurer les impacts sociaux des projets développés.

Plusieurs métropoles constatent le besoin de décroisser les programmes d'action de leurs politiques sectorielles et de renforcer les démarches collectives et collaboratives afin de répondre au mieux aux besoins des porteurs de projets. **Ainsi, construire une culture et une définition partagées de l'innovation sociale au niveau territorial (entre collectivités, associations, entreprises, chercheurs, citoyens, etc.) permet de faciliter les démarches collectives, convergentes et pluridisciplinaires, pour générer des projets socialement innovants.**

Par exemple, l'Eurométropole de Strasbourg dédie l'une des stratégies opérationnelles de sa feuille de route « Strasbourg éco 2030 » au développement de l'innovation sociale : cette stratégie a été écrite, se développe et est pilotée et co-portée par les acteurs de l'ESS, les collectivités et les agences de l'innovation (dont l'incubateur Grand Est Semia et l'agence Grand E-Nov). L'Eurométropole reconnaît un rôle de catalyseur des transversalités dans sa relation aux politiques publiques, qui amène les élus et les services à sortir des « silos » traditionnels.



## CINQ MÉTROPOLIS LABELLISÉES

# « TERRITOIRE FRENCH IMPACT »

Dans le cadre de l'initiative gouvernementale « Le French Impact », portée par le Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire pour accélérer l'innovation sociale et environnementale, le Haut-Commissariat à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale a lancé en 2018 un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) après des territoires. En 2019, 20 collectifs d'acteurs souhaitant renforcer

leur écosystème d'innovation sociale ont été labellisés « Territoire French Impact », dont les métropoles d'**Aix-Marseille-Provence, Clermont Auvergne Métropole, Lyon Métropole, Nantes Métropole et Strasbourg Eurométropole.**

Ce label rassemble sous une même bannière nationale des collectifs d'acteurs qui mettent en œuvre des dynamiques

partenariales innovantes entre acteurs publics et privés, et favorisent ainsi l'émergence de solutions durables aux défis sociétaux grâce à l'innovation sociale – transition écologique, économie inclusive et solidaire, réussite éducative, équité territoriale et accompagnement générationnel.

[1] Rapport de synthèse du Groupe de travail Innovation Sociale, Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire, décembre 2011



## La création du CISCA, centre de recherche & développement et transfert en innovations sociales sur la Métropole Clermont Auvergne

### Contexte

Face au constat que l'innovation est souvent soutenue au titre de l'innovation technique et non sociale, les acteurs du territoire, les agents de la Métropole, des communes et les élus ont travaillé sur une feuille de route, dans laquelle est mise en exergue l'importance de la relation entre les milieux universitaire et économique autour de l'innovation sociale.

### La création du CISCA

En 2017, la Métropole Clermont Auvergne a sollicité l'Institut Godin pour concevoir un outil d'accompagnement à l'innovation sociale. Durant 8 mois, un chercheur de l'Institut, spécialisé dans les processus de communication des acteurs de l'innovation sociale a réalisé une étude de faisabilité en interaction avec une centaine d'acteurs socioéconomiques (associations, TPE-PME, grandes entreprises...), de collectivités (villes de Clermont, de Thiers et de Lyon, Clermont Auvergne Métropole, le département Puy de Dôme et la Région Auvergne-Rhône-Alpes), l'Université Clermont Auvergne et les laboratoires de recherche des écoles de commerce de Clermont.

Les résultats de l'étude, présentés en juin 2018 ont été accueillis de façon très positive par les acteurs socioéconomiques qui ont alors décidé de former un groupe de réflexion pour organiser la création du centre de recherche et développement, en invitant les collectivités et les acteurs universitaires à y participer.

Créée le 1<sup>er</sup> octobre 2018 pour configurer la création du centre de recherche, l'association CISCA a sollicité l'aide de l'Institut Godin pour l'émergence du projet : en janvier 2019, le salarié en charge de l'étude

de faisabilité intègre le CISCA, avec pour mission de développer la structure et de décliner ses orientations stratégiques.

Après avoir financé l'étude de faisabilité, la Métropole soutient aujourd'hui le CISCA aux côtés d'autres partenaires du territoire clermontois. **Le centre est co-présidé par l'élue métropolitaine en charge de l'ESS, le président de l'Université et la directrice de la SCIC Epicentre Factory.** Dédié aux innovations sociales, le CISCA définit l'innovation sociale à travers deux dimensions complémentaires :

- La réponse aux besoins sociaux et la dynamique d'entrepreneuriat social ;
- La dimension d'aspiration sociale et des dynamiques plutôt citoyennes.

### La double mission du CISCA

Pour la métropole, le CISCA est « un outil » capable de mettre en valeur et d'accompagner des pratiques d'économie sociale et solidaire et d'innovation sociale transformatrices, au cœur du développement territorial. Partant d'un constat que ces initiatives sont parfois difficiles à identifier et à financer, la collectivité a construit une feuille de route avec le CISCA afin de répondre aux besoins des acteurs ESS et hors ESS par une offre de prestations, assurées par le centre. Cette stratégie doit permettre de financer en partie la dynamique entrepreneuriale visant à répondre aux besoins sociaux du territoire, selon les deux missions du CISCA :

- D'une part, faciliter l'intermédiation entre des demandes de R&D des acteurs socioéconomiques et des chercheurs du territoire (suivie par un comité d'orientation stratégique) ;

- D'autre part, créer une démarche territoriale collective pour faire émerger une thématique de R&D qui sera traitée durant 3 ans sous l'angle de la recherche, de la recherche appliquée et de la création et l'appropriation d'outils (pilotee par un comité d'orientation territorial).

### Des conditions préalables à la mobilisation des acteurs du territoire ?

L'étude de faisabilité et le diagnostic socioéconomique du territoire clermontois ont révélé plusieurs facteurs explicatifs de la forte mobilisation des acteurs locaux, qui se sont naturellement saisis de l'opportunité de créer le centre de recherche, avec le soutien de la Métropole et des autres partenaires du projet.

L'un de ces facteurs tient à la présence historique sur le territoire de l'entreprise Michelin, qui a favorisé l'émancipation de ses travailleurs entre la fin du XIXe et le début du XXe siècle dans une stratégie hygiéniste et paternaliste, en encourageant la création de jardins potagers ouvriers. La sécurité alimentaire des salariés ainsi assurée, ces derniers avaient davantage de temps à consacrer au développement d'associations auto-gestionnaires, portées par les valeurs d'un idéal social. Cet héritage culturel a permis de consolider le terreau associatif du territoire, ainsi qu'une culture commune de la coopération et de l'intérêt général, qui s'est notamment manifestée lors de la désindustrialisation et a joué un rôle unificateur du territoire.

# ZOOM SUR



## Le soutien aux acteurs de l'innovation sociale par la Métropole de Rennes

### Contexte

Depuis 2014, Rennes Métropole déploie une politique dédiée aux acteurs de l'ESS et a adopté en 2015 un Schéma métropolitain de développement de l'économie sociale et solidaire, construit en concertation avec les acteurs du territoire, accompagné d'un plan d'action et d'un budget dédiés.

**La Métropole renforce ses collaborations avec les forces vives du territoire pour soutenir la création d'activités d'ESS et renforcer l'articulation entre ses politiques publiques en faveur de l'innovation territoriale.**

### Un groupe de travail pour définir les priorités du territoire

La métropole renforce ses collaborations avec les forces vives du territoire (notamment les structures de représentation et d'accompagnement des porteurs de projet ESS) pour soutenir la création d'activités d'ESS, structurer un écosystème propice à l'émergence d'initiatives et renforcer l'articulation et la transversalité entre ses politiques publiques en faveur de l'innovation territoriale. Les élus de Rennes Métropole participent ainsi à un groupe de travail en interaction avec le Comité consultatif ESS 35, animé par le Département d'Ille-et-Vilaine, dont l'objectif principal est de définir les besoins et priorités du territoire en concertation avec les acteurs de l'ESS, notamment grâce à la participation du pôle de développement de l'ESS du Pays de Rennes, Réso solidaire.

### Soutien à Réso solidaire et au PTCE Les écoNautes

Soutenu par les collectivités locales (la Région, le Département d'Ille-et-Vilaine, la Métropole et la Communauté de communes du Val d'Ille-Aubigné), Réso solidaire a pour mission de développer l'emploi et l'entrepreneuriat social, de favoriser la construction de projets collectifs et de promouvoir et consolider une culture commune de l'ESS. À ce titre, Rennes Métropole soutient Réso solidaire pour ses actions d'animation territoriale, de portage d'expérimentations à travers l'animation de groupes de travail thématiques et de développement de l'innovation sociale.

Réso Solidaire est notamment opérateur du dispositif local d'accompagnement (DLA) sur le pays de Rennes, et co-animateur du **pôle territorial de coopération économique (PTCE) Les écoNautes**, créé en 2016 par Ecoorigin, Réso solidaire, l'École des Métiers de l'Environnement et Rennes Métropole. Partenaire du PTCE, la Métropole apporte un soutien financier au titre du fonctionnement et de l'investissement, permettant notamment de proposer des avances remboursables aux projets impliquant des acteurs de l'ESS. Les écoNautes rassemble les entreprises de l'ESS et de l'économie conventionnelle pour identifier les synergies entre ces acteurs et renforcer les conditions d'émergence de projets collectifs, en particulier dans les domaines de l'économie circulaire et de la construction durable.

### Un soutien à la R&D dans l'ESS et l'innovation sociale

En partenariat avec la CRESS Bretagne, Rennes Métropole participe au groupe de travail sur la Recherche et Développement dans l'ESS ainsi qu'à la constitution de groupes projets. La chargée de mission de la Métropole a par exemple été sollicitée par Familles Rurales sur la thématique de la petite enfance, pour participer aux réflexions sur l'évolution de leur offre de services afin d'endiguer la perte de vitesse des micro-crèches associatives. En interne, une réflexion est en cours avec la Direction de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche pour intervenir sur le soutien à la recherche et développement auprès des structures de l'ESS.

# ZOOM SUR



make\_sense

BIC  
BUSINESS &  
INNOVATION  
CENTRE

## Le partenariat avec Makesense et le « BIC – Business and Innovation Center » porté par Montpellier Méditerranée Métropole

### Makesense et la Social Cup

Montpellier Méditerranée Métropole est partenaire de Makesense, qui mobilise les citoyens, les acteurs publics et les entreprises pour promouvoir et développer l'entrepreneuriat social et répondre aux 17 Objectifs du Développement Durable. Les nombreuses actions engagées par Makesense (mise en relation, communication, accompagnement à la conduite du changement, formation professionnelle, etc.) reposent sur cette collaboration pour créer et soutenir des écosystèmes socio-économiques favorables à l'émergence de solutions face aux grands défis sociaux et environnementaux contemporains.

La Métropole participe notamment au jury de la « **Social Cup** », concours national créé par Makesense, Kiss Kiss Bank Bank et La Banque Postale, en partenariat avec GRDF, pour récompenser des jeunes entrepreneurs sociaux. Une contribution de 50 000€ est distribuée aux 12 finalistes du concours, et le lauréat bénéficie en plus d'un programme d'accompagnement durant 12 mois au sein de l'incubateur de Makesense.

### Soutien aux entreprises du numérique et de la Tech : le « Business and Innovation Centre »

Le Business and Innovation Centre – BIC – de Montpellier est un incubateur d'entreprises porteuses d'innovations technologiques, créé en 1987 intégré à la Direction du Développement Economique de Montpellier Méditerranée Métropole. La structure conseille et accompagne les créateurs d'entreprises innovantes quel que soit leur secteur d'activité. Elle propose en outre une offre d'hébergement dans l'une de ses 3 pépinières : Cap Oméga à Montpellier pour les entreprises du numérique, Cap Alpha à Clapiers sur les thématiques des sciences du vivant et de l'ingénieur, et le MIBI qui accueille des entreprises étrangères souhaitant implanter leur activité en France.

Montpellier Méditerranée Métropole a la volonté d'encourager le développement « d'entreprises engagées » en mettant en œuvre des actions et en créant des partenariats qui favorisent des initiatives d'innovation sociétale et environnementales. En particulier, la Métropole souhaite développer davantage les actions de sensibilisation auprès des structures incubées. Ainsi, le BIC de Montpellier,

avec l'appui de France Eco Social Tech (FEST), structure axée sur la Tech et la Science For Good (l'innovation technologique et scientifique au service des objectifs de développement durable de l'ONU) a organisé en 2018 un événement de sensibilisation à destination des entrepreneurs du territoire, et compte bien renouveler l'opération en 2019.

Montpellier Méditerranée Métropole travaille à développer une orientation dans sa politique de développement économique qui vise à encourager les entreprises à s'orienter vers plus d'impact sociétal

### Un appel à projets pour les entrepreneurs engagés

Un concours intitulé « Osons les entrepreneurs engagés »<sup>[1]</sup> porté par France Active Airdie Occitanie et soutenu par Montpellier Méditerranée Métropole a notamment été lancé en septembre 2018. Ont été sélectionnés 14 projets et entreprises qui ont bénéficié de plusieurs jours de formation sur les enjeux et modalités de la levée de fonds. Parmi eux, cinq lauréats ont été retenus par un jury (composé de représentants de plateformes de financement participatif, d'entrepreneurs engagés du territoire et des organisateurs) afin de lancer une campagne de financement participatif. Ils ont bénéficié d'un accompagnement et d'un soutien dans la communication tout au long de la démarche.

**La Métropole a la volonté d'encourager le développement « d'entreprises engagées » en créant des partenariats qui favorisent l'innovation sociétale et environnementale.**

[1] Osons les entrepreneurs engagés [en ligne]. France Active AIRDIE - OCCITANIE, 2019, [consulté le 2 avril 2019]. Disponible sur : [osonslesentrepreneursengages.fr](https://osonslesentrepreneursengages.fr)

## CHAMP D'ACTION #5

# Développement des achats socialement responsables

La commande publique constitue un enjeu essentiel, de plus en plus reconnu pour le développement d'une économie plus solidaire. Plusieurs métropoles ont été précurseurs en matière d'intégration de clauses sociales ou environnementales dans leurs marchés publics. Le Plan National pour les Achats Publics Durables 2015-2020 affiche en effet des objectifs ambitieux en la matière : l'atteinte, en 2020, de 25% de marchés comprenant au moins une disposition sociale, et de 30% de marchés dotés d'au moins une mesure environnementale.

La réforme de la commande publique d'avril 2016 a quand à elle permis de renforcer les possibilités d'utiliser les achats publics pour le développement de l'ESS.

### Un cadre juridique favorable (clauses sociales, marchés réservés...)

Le cadre juridique est aujourd'hui favorable et les collectivités territoriales disposent de plusieurs leviers pour favoriser une commande publique responsable<sup>[1]</sup>. Bien qu'elle reste relativement peu utilisée<sup>[2]</sup>, la possibilité de mettre en œuvre des clauses sociales ou environnementales dans les marchés publics est peu à peu entrée dans les pratiques des acheteurs publics. Depuis la réforme de 2016, il est possible d'intégrer ces clauses dans l'objet du marché et dans les conditions techniques. Le droit de la commande publique prévoit également la possibilité de réserver des marchés ou des lots à des entreprises de l'insertion par l'activité économique ou à des entreprises adaptées. L'article L2113-15 du code de la commande publique d'avril 2019 (ex article 37 de l'ordonnance du 23 juillet 2015) permet notamment de réserver des marchés de services de santé, sociaux ou culturels à des entreprises de l'ESS.

## SIAE

### LES STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

« L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des **personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières**, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des **modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement**. L'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, contribue également au **développement des territoires** » (Article L5132-1 du Code du travail).

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) relèvent de l'ESS. Elles développent des activités économiques dans divers secteurs (BTP, aménagement, restauration-hôtellerie, etc.), sous diverses formes juridiques (association, coopérative, SARL ou SAS classique) avec toujours l'obligation de demander un agrément IAE (insertion par l'activité économique) auprès de Pôle Emploi pour leurs publics valable 24 mois. Elles sont conventionnées par l'État en tant qu'ateliers et chantiers d'insertion, entreprises d'insertion, entreprises de

travail temporaire d'insertion ou associations intermédiaires et bénéficient d'un certain nombre d'aides de l'État au titre de sa politique de lutte contre le chômage et les exclusions. En 2017, on comptait en France plus de 4000 SIAE pour près de 136 000 salariés en insertion (chiffres de la DARES et la FFGEIQ pour l'année 2017).

► Pour en savoir plus, consulter le dossier web sur l'insertion par l'activité économique sur [avise.org](http://avise.org).

[1] Le rapport du Conseil Economique Social et Environnemental « Commande publique responsable : un levier insuffisamment exploité » de 2018 fait un état des lieux du cadre juridique de la commande publiques suite à l'ordonnance du 23 juillet 2015 et du décret du 25 mars 2016, et identifie de plusieurs pistes pour développer davantage les achats responsables.

[2] En 2016, seuls 13,4 % des marchés d'un montant supérieur à 90 000 € HT comportaient une clause environnementale et 8,6 % une clause sociale.

## La réforme de la commande publique d'avril 2016 a quand à elle permis de renforcer les possibilités d'utiliser les achats publics pour le développement de l'ESS.

Plusieurs autres dispositions non spécifiques à l'ESS peuvent pour autant favoriser l'accès des acteurs de l'ESS aux marchés publics:

- L'allotissement, levier important pour faciliter l'accès aux marchés des PME;
- Les marchés négociés, inférieurs à 25 000€, sans publicité ni mise en concurrence, répondent aux demandes d'allègement administratif des structures de l'ESS et permettent à la collectivité de travailler au plus près des territoires;
- La collectivité peut exiger un label, à tous les stades du marché public, pour attester de la qualité d'un produit ou d'un service;

- Enfin, la notion du prix du cycle de vie <sup>[1]</sup>, entrée en vigueur avec la réforme de 2016, permet de qualifier les impacts environnementaux des produits et services au lieu de prendre uniquement en compte leur coût d'achat.

Afin de développer une commande publique responsable, la connaissance par les acheteurs publics des structures ESS du territoire et de leur offre est essentielle. Cette dernière peut être développée en partie par le sourcing des structures <sup>[2]</sup> et l'accompagnement des réseaux d'appui aux structures.

## SPASER

### LE SCHÉMA DE PROMOTION DES ACHATS SOCIALEMENT ET ÉCOLOGIQUEMENT RESPONSABLES

Depuis la loi sur l'ESS de 2014, les collectivités locales dont le montant des achats publics est supérieur à 100 millions d'euros HT par an (soit environ 200 collectivités concernées) ont l'obligation d'adopter **un schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (SPASER)**.

Bordeaux Métropole et Métropole Nice Côte d'Azur ont adopté un SPASER en 2016, Nantes Métropole en 2017,

Rennes Métropole et l'Eurométropole de Strasbourg en 2018 (alimenté par le Conseil de l'ESS, instance de dialogue et de co-construction sur l'ESS) et la Métropole européenne de Lille en 2019. La plupart de ces SPASER contiennent à minima un engagement pour favoriser l'économie sociale et solidaire et l'insertion sociale via la commande publique, par le biais du développement de clauses sociales et marchés réservés aux entreprises de l'IAE, et plus largement des

engagements en faveur de l'économie circulaire, des circuits courts et de l'innovation sociale dans la commande publique. D'autres SPASER comme celui de Nantes Métropole identifient des secteurs et familles d'achats cibles et se fixent des objectifs chiffrés à horizon 2020. C'est aussi le cas de la Métropole européenne de Lille et de Rennes Métropole qui se sont dotées d'indicateurs de suivi.

[1] Le cycle de vie est l'ensemble des étapes successives et interdépendantes tout au long de la vie d'un produit, d'un ouvrage ou d'un service : l'extraction des matières premières énergétiques et non énergétiques nécessaires à sa fabrication, la production, la commercialisation et ses conditions, le transport, l'utilisation et la maintenance, le réemploi, la réutilisation, le recyclage, la valorisation, la collecte et l'élimination vers les filières de fin de vie (définition retenue par le « Groupe d'étude des marchés du développement durable et de l'environnement » piloté par la Direction des Achats de l'État)

[2] Retrouver sur [socialement-responsable.org](http://socialement-responsable.org), centre de ressources sur l'achat socialement responsable : un annuaire national des SIAE ; la liste des plateformes régionales qui référence l'offre socialement responsable territoriale ; les acteurs et outils clés ; les principaux leviers pour agir ; des témoignages d'acheteurs et des ressources

## Des métropoles engagées pour une commande publique responsable

---



Grenoble-Alpes Métropole joue le rôle de facilitateur sur l'ensemble de son territoire. À travers ses chargés de mission Insertion, la Métropole anime un réseau de donneurs d'ordres sur le territoire, organise des réunions de sensibilisation auprès des communes et analyse les marchés susceptibles de faire l'objet d'un marché réservé. La métropole travaille aussi au développement de l'accès des structures de l'IAE à la commande publique à travers l'allotissement et la réservation de lots, la diversification des secteurs d'activité sur lesquels portent les marchés réservés et la systématisation de la demande de devis auprès des SIAE en marchés à procédure adaptée, afin d'agir sur la perception, malheureusement négative des SIAE par les différents services. Grenoble-Alpes Métropole organise également des assises de la commande publique depuis 2 ans.



À Saint-Etienne Métropole, la direction économique et la direction des achats ont développé une plateforme en ligne (sur le site de la métropole) pour que les entreprises se référencent, en précisant si elles sont de l'ESS et si elles ont l'agrément ESUS. Egalement, la Métropole organise des temps de formation (via le fonds de professionnalisation) à destination des acteurs de l'ESS pour les former à répondre à un marché, aux démarches à faire, etc., et des rencontres d'affaires en lien avec la CRESS (ESSpresso, conférences économiques, etc.).



L'Eurométropole de Strasbourg intègre de nouveaux outils dans le cadre de sa commande publique:

- Le sourcing des structures de l'ESS et organise un salon de l'achat public annuel, en vue d'améliorer la pertinence des marchés, notamment l'adéquation entre l'offre et la demande;
- Le service d'intérêt économique général (SIEG) pour la récupération des textiles linge et chaussures, avec obligations de service public (OSP) portant sur la technique, mais aussi l'environnement, le social et les partenariats innovants.

# ZOOM SUR

## Le développement d'une démarche qualité, outil de gestion des marchés d'insertion de Toulon Provence Métropole

### Contexte

Devenue métropole au 1<sup>er</sup> janvier 2018, Toulon Provence Métropole a récupéré la charge de l'ensemble des chantiers d'insertion lancés par les communes du territoire (subventionnés ou financés dans le cadre d'un marché public) dans le cadre de ses compétences initiales et de celles nouvellement transférées. Au sein du service cohésion sociale et territoriale, le suivi des marchés d'insertion est effectué par la mission ESS de la métropole qui a co-construit une démarche qualité des chantiers d'insertion, en collaboration étroite avec les structures déjà titulaires de marchés publics. L'enjeu de la démarche, développée sous un format de recherche-action, a été de mettre en place un outil de suivi et d'évaluation commune permettant d'avoir des retours cohérents, fiables et harmonisés sur les données de résultat des chantiers. **L'un des objectifs était de dépasser l'image négative que peut parfois susciter le domaine de l'insertion chez les décideurs publics,** en appuyant l'argumentation sur les résultats mis en avant par cet outil d'évaluation.

### Méthodologie de construction de la démarche qualité

Pendant 3 ans, la mission ESS de la métropole a travaillé avec les structures d'insertion ayant des marchés publics en cours afin de co-construire des indicateurs précis, utilisables et fiables sur l'évaluation des chantiers d'insertion. Depuis, cette grille d'indicateurs est systématiquement jointe en pièce annexe aux appels d'offres. La Métropole a choisi de ne pas dissocier l'objectif d'insertion et l'accompagnement technique, dans

le but de valoriser la qualité des travaux menés. À ce titre, le suivi technique des travaux est nécessairement réalisé par la direction opérationnelle à l'origine du marché public. La mission emploi - ESS du service cohésion sociale et territoriale intervient alors en appui à la direction commanditaire, en tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage pour participer au montage des marchés, à la rédaction et à la présentation des appels d'offres, assurer le contrôle de l'exécution de l'ensemble des opérations sur le volet insertion des publics en lien avec les facilitateurs du territoire.

### Les indicateurs de l'outil d'évaluation

L'utilisation de l'outil d'évaluation développé par la métropole a pour objectif de mieux quantifier et qualifier l'évolution de la situation des personnes bénéficiaires des chantiers d'insertion. Une partie des indicateurs est consacrée aux problématiques sociales et professionnelles des personnes en insertion, comme la mobilité (absence de permis ou de véhicule), le logement (absence de logement, logement insalubre ou inadapté), la santé (addictions, pathologies physiques et psychologiques représentant un frein à l'insertion), la situation financière, le niveau de formation de la personne, l'acquisition des savoirs de base (et notamment le frein de l'illettrisme), les techniques de recherche d'emploi, les sorties positives (emploi, formation qualifiante...) des salariés à la sortie du chantier, etc.

Des critères complémentaires permettent d'évaluer les profils et difficultés des bénéficiaires des chantiers d'insertion

résidant dans les 13 quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) sur le territoire métropolitain.

**En 2018, 217 salariés en insertion ont travaillé sur des marchés d'insertion de la métropole, dont 68 résidant dans un QPV (soit 31% des bénéficiaires).**

L'ensemble des indicateurs est d'abord complété au moment de l'entrée sur le chantier de la personne, pour permettre un suivi en continu de sa situation puis établir un bilan à sa sortie de chantier. Chaque trimestre, la structure d'insertion envoie l'outil rempli puis participe à une réunion technique de suivi avec la direction opérationnelle et la mission Emploi - ESS de la Métropole, qui effectue ensuite le suivi de l'accompagnement des salariés avec la Maison de l'emploi, pour travailler de façon approfondie au parcours des personnes.

L'ambition de la Métropole Toulon Provence Méditerranée est de poursuivre sa politique de l'emploi volontariste et d'insertion professionnelle des publics en difficulté de son territoire grâce à la généralisation des clauses sociales au sein de ses marchés publics, et en annexant l'outil d'évaluation à l'ensemble des marchés d'insertion. **La Métropole « s'engage à ce que sa commande publique puisse contribuer à la cohésion sociale et l'emploi sur son territoire ».**<sup>[1]</sup>

[1] Bilan 2017 des marchés publics d'insertion TPM, Service Politique de la Ville

## La plateforme collaborative métropolitaine des clauses sociales de Montpellier Méditerranée Métropole

### Contexte

Afin d'encourager le développement d'une commande publique responsable, Montpellier Méditerranée Métropole a créé en 2016 une plateforme collaborative des clauses sociales, avec le soutien du Fonds Social Européen et de l'État, dont l'objectif est de faciliter l'application des clauses sociales dans les marchés publics sur l'ensemble du territoire métropolitain.

### La commande publique et privée, vecteur d'insertion professionnelle

Une équipe dédiée travaille auprès des maîtres d'ouvrages et des entreprises pour développer les clauses sociales de la Métropole à travers des appels d'offres publics et privés. Cette plateforme a la particularité d'être collaborative donc l'ensemble des partenaires de l'emploi (SPE, ETT,...) et de l'insertion (SIAE, GEIQ,...) conventionnent avec la plateforme et ont la possibilité de travailler en co-construction sur ce partenariat métropolitain, et chacun a sa place dans le dispositif. L'objectif est de donner l'opportunité à des personnes éloignées de l'emploi, répondant à des critères d'éligibilité précis, de bénéficier d'une mise à l'emploi.

Les entreprises titulaires des marchés peuvent recruter ces personnes directement ou en sous-traitant une partie de leur activité. La plateforme permet notamment de mettre en relation les entreprises avec des structures intermédiaires comme le groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) : entreprises d'insertion (EI), entreprises de travail temporaires d'insertion (ETTI), associations intermédiaires (AI), etc. La mise en œuvre de clauses sociales facilite également l'accès direct à ces marchés pour les entreprises d'insertion (EI), les

ateliers chantiers d'insertion (ACI), etc.

### Quelques résultats

Depuis la création de la plateforme, 26 maîtres d'ouvrages du territoire se sont engagés à développer davantage leurs achats responsables, et 22 conventions de partenariat ont été signées avec les partenaires de l'insertion.

Le suivi et l'évaluation sont réalisés grâce au logiciel de gestion et de pilotage ABC Clauses, destiné aux facilitateurs des clauses sociales d'insertion :

- En 2018, 439 personnes accompagnées, dont 34% âgées de moins de 26 ans ;

- 241 668 heures d'insertion réalisées ;
- 43% ont été réalisées par des Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE), des GEIQ et des entreprises adaptées ;
- 40% du public en insertion habite dans un quartier prioritaire ;
- Près de la moitié des marchés de moins de 100k€ clausés, et 32% pour les marchés de 100k€ à 500k€.



## LA PAROLE À PHILIPPE SAUREL,

### PRÉSIDENT DE MONTPELLIER MÉDITERRANÉE MÉTROPOLE

« En juin 2016, de façon concomitante, le conseil métropolitain de Montpellier Méditerranée Métropole et le conseil municipal de la ville de Montpellier ont voté une délibération pour la généralisation des clauses sociales dans les marchés publics de ces deux collectivités territoriales. Cet acte politique fort a permis en deux ans de doubler les heures d'insertion réalisées, en dehors des grands travaux structurants de la métropole.

La création de la Plateforme Collaborative Métropolitaine Clause Sociale a

relancé une dynamique partenariale forte autour de la commande publique, levier d'insertion. Ce dispositif de service public, porté par la Métropole, est facilitateur d'achat responsable pour l'ensemble des donneurs d'ordre, pour les entreprises et les partenaires de l'insertion et de l'emploi, et ce, toujours dans l'intérêt des publics. »

**Philippe SAUREL,**  
**Président de Montpellier**  
**Méditerranée Métropole,**  
**Maire de la Ville de Montpellier**



## CHAMP D'ACTION #6

# Animation de la dynamique locale et sensibilisation à l'ESS et l'innovation sociale

Il n'est pas d'économie sociale et solidaire sans logique participative et dynamique de co-construction et coopération : par la mise en réseau des acteurs afin de favoriser les synergies et coopérations, l'animation de la dynamique locale est essentielle pour la faire changer d'échelle et renforcer son impact. Par ailleurs, l'ESS et l'innovation sociale souffrent parfois d'un manque de visibilité et les démarches de sensibilisation et d'acculturation sont nécessaires pour permettre à chacun de s'approprier leurs enjeux et de s'y engager.

**Les métropoles ont un rôle légitime à jouer dans l'animation d'une dynamique locale favorable à l'émergence de projets d'ESS et la pérennisation de partenariats innovants, puisqu'elles ont des contacts et des liens directs avec les collectivités territoriales, les entreprises locales, les têtes de réseaux nationaux, les acteurs universitaires et les citoyens du territoire.** Pour assurer ce rôle d'animation, la métropole dispose d'une large palette d'actions qu'elle peut déployer afin de soutenir et donner de la visibilité aux initiatives, aux dynamiques locales et aux outils disponibles : organiser des événements (festivals, conférences, concours de l'ESS, etc.), animer des labels ESS ou innovation sociale, mettre en place des espaces de concertation, etc.

### L'organisation d'événements de sensibilisation

**De nombreuses collectivités profitent par exemple du mois de l'ESS pour organiser ou soutenir des événements locaux (conférences, forums, fêtes de sensibilisation, formations, etc.).** Ce rendez-vous thématique qui a lieu chaque année en novembre est une initiative portée par le Conseil national des chambres régionales de l'ESS (CNCRES) et par les CRESS qui animent le projet et mobilisent les acteurs (nationaux, régionaux et locaux), recensent les diverses manifestations de cet événement, assurent la communication et la médiatisation nationale et locale, etc.

**Les métropoles peuvent également favoriser la participation de l'ESS à des événements ou salons destinés à des acteurs économiques traditionnels.** Par exemple, en décembre 2018, la Métropole de Lyon a accueilli l'événement Lyon City Life, un forum sur l'innovation, l'inclusion et l'écologie. Une table ronde a permis de mettre en valeur la contribution de structures de l'ESS à la création de produits et services à fort impact environnemental.

### La sensibilisation des jeunes à l'ESS

**Saint-Etienne Métropole** subventionne la coopérative d'activités et d'emploi (CAE) Talents Croisés qui a permis de créer deux coopératives jeunesse de services (CJS) en 2017 et 2018. Une CJS est un projet éducatif dont l'objectif est de promouvoir l'entrepreneuriat social et permettre à une quinzaine de jeunes entre 16 et 25 ans de créer et de piloter une entreprise sociale. La métropole travaille également avec Unis-Cité sur le programme Rêve et Réalise, qui offre la possibilité aux jeunes volontaires de développer un projet d'entrepreneuriat social sur leur territoire dans le cadre d'un Service Civique de 6 mois minimum.

Autre exemple, **la Métropole Rouen Normandie** soutient la journée de l'entrepreneuriat étudiant en ESS, dédié aux étudiants de la Métropole, organisée par la CRESS Normandie en partenariat avec ENACTUS, CESAR, et PEPITES Vallée de Seine.

### Les actions de sensibilisation à l'ESS auprès des professionnels

Chaque année depuis 2008, la Région et la CRESS Occitanie co-organisent l'événement Coventis, dédié aux affaires socialement responsables. **La Métropole de Montpellier** est partenaire de ce salon professionnel qui réunit des entrepreneurs de l'ESS et des entreprises engagées dans la RSE pour valoriser leur activité auprès des autres acteurs et encourager la création de partenariats économiques et commerciaux.

De son côté, **la Métropole de Brest** participe au soutien du tissu économique social et solidaire de son territoire à travers deux événements de sensibilisation à l'ESS et la coopération :

- Un forum annuel de la création et reprise d'entreprises, organisé en coopération avec les chambres consulaires et les acteurs de l'accompagnement de l'ESS (CAE Chrysalide, URSCOP, Bretagne Active, ADIE, etc.).
- Les Rencontres annuelles du financement participatif, qui rassemblent les plateformes de financement participatif et des porteurs de projet, en favorisant les retours d'expérience et la mise en relation de ces acteurs.

Autre exemple, **Grenoble-Alpes Métropole** travaille sur la structuration des démarches de sensibilisation à l'entrepreneuriat social des acteurs économiques de son territoire, en partenariat avec la Chambre de commerce et d'industrie Grenoble et la Chambre de métiers et de l'artisanat de l'Isère. La collectivité cherche à développer des outils à destination des porteurs de projets pour les former davantage à l'ESS et les aider à choisir la forme juridique la plus appropriée à leur projet.

# EN SYNTHÈSE

Champs d'action	Leviers d'action des métropoles
<b>Appui à la chaîne de l'accompagnement et du financement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Impulser un dispositif d'accompagnement et de financement</li><li>● Soutenir financièrement les acteurs de l'accompagnement et du financement</li><li>● Créer un parcours d'accompagnement intégré</li><li>● Participer activement dans les réseaux de l'ESS</li></ul>
<b>Soutien direct aux structures de l'ESS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Subventionner les structures de l'ESS</li><li>● Développer la prise de participation dans les SCIC</li><li>● Organiser des concours et des prix</li><li>● Lancer des appels à projets</li><li>● Lancer des campagnes de financement participatif</li></ul>
<b>Aide à l'installation de projets et accès au foncier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Prêter des locaux</li><li>● Mettre à disposition de locaux à loyers très modérés</li><li>● Soutenir la création et financer des lieux mutualisés</li><li>● Mettre en relation des entrepreneurs avec les acteurs spécialisés du territoire (pépinières, bailleurs sociaux, sociétés d'économie mixte, etc.)</li><li>● Animer ou financer l'animation d'espaces de coworking ou lieux partagés</li></ul>
<b>Développer la R&amp;D sociale et des dynamiques collaboratives innovantes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Ouvrir l'accès aux financements classiques de l'innovation à l'innovation sociale</li><li>● Accompagner les acteurs de l'innovation sociale dans leurs recherches de financement</li><li>● Encourager des démarches convergentes et pluridisciplinaires</li><li>● Favoriser l'échange de bonnes pratiques</li><li>● Valoriser et diffuser les innovations sociales existantes</li><li>● Mesurer les impacts sociaux des projets développés</li></ul>
<b>Faire de la commande publique un levier pour développer les achats socialement responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Développer les clauses sociales et environnementales dans les marchés de la Métropole</li><li>● Réserver des marchés ou des lots à des entreprises de l'insertion par l'activité économique ou des entreprises adaptées</li><li>● Réserver des marchés de services de santé</li><li>● Favoriser l'accès des acteurs de l'ESS aux marchés publics (allotissements, marchés négociés, utilisation de labels, etc.)</li><li>● Référencer les entreprises sociales et solidaires</li><li>● Encourager l'échange de bonnes pratiques entre collectivités sur le développement des achats responsables</li><li>● Mettre en place des outils facilitateurs (plateformes en ligne, démarche qualité des marchés d'insertion, etc.) pour améliorer la pertinence des marchés publics (adéquation entre offre et demande)</li></ul>
<b>Mettre en réseau des acteurs pour favoriser les coopérations</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Mettre en réseau des acteurs pour favoriser les coopérations</li><li>● Concerter régulièrement des acteurs sur leurs besoins et leur vision pour développer l'ESS</li><li>● Impliquer les acteurs de l'ESS dans des instances de co-construction de la politique publique</li><li>● Créer et animer des espaces de dialogue et de co-construction de la politique publique</li><li>● Sensibiliser à l'ESS et l'innovation sociale auprès des acteurs publics et privés, du grand public, etc.</li><li>● Organiser des événements de sensibilisation</li><li>● Créer et animer des labels ESS et d'innovation sociale</li></ul>

↓

CADRES  
D'ACTION,  
MODES  
D'ORGANISATION  
ET ARTICULATIONS  
TERRITORIALES

**DES POLITIQUES  
MÉTROPOLITAINES**

# Métropolisation et gouvernance territoriale de l'ESS : impulsion de la politique publique

Par l'exercice de leurs compétences, prévues aux articles L5217-2 à L5217-5 du Code général des collectivités territoriales, notamment en matière de développement et d'aménagement économique, social et culturel, **les métropoles peuvent jouer un rôle structurant de « chef de file » afin de fédérer l'ensemble des acteurs publics et privés autour d'un projet de territoire partagé pour développer l'ESS et l'innovation sociale.** Pascal Chevalier, professeur des Universités en géographie, parle de « capital territorial » pour désigner la capacité d'un territoire à fédérer et à créer un réseau de coopération, facteur clef de réussite dans le développement de l'ESS dont l'une des caractéristiques est d'avoir un fort ancrage local. En tant qu'animatrices de dynamiques locales de développement, les métropoles ont donc tout intérêt à construire leurs stratégies de soutien à l'ESS en concertation avec les acteurs qui créent l'innovation sociale et les forces vives du territoire, à savoir les structures de l'ESS et les entreprises hors ESS engagées, les acteurs de l'accompagnement, les collectivités publiques, les chambres consulaires, les citoyens, etc. Cette capacité s'illustre notamment par les instances qui peuvent être mises en place et qui participent à la dynamique d'animation territoriale (cf. « Co-construction de l'action publique en matière d'ESS » page 41).

**La capacité à créer des activités et des emplois locaux non délocalisables est un argument largement mis en avant par les collectivités territoriales qui cherchent à consolider l'ESS et construire un modèle de développement territorial à fort impact économique et social.** Plus largement, la capacité de réponse de l'ESS aux besoins économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux des territoires métropolitains est souvent évoquée par les métropoles pour présenter leur politique en faveur de l'ESS.



## LA PAROLE À CYRILLE MOREAU

### VICE-PRÉSIDENT DE LA MÉTROPOLE ROUEN NORMANDIE

« Notre politique ESS est étroitement articulée avec notre COP 21 locale, dont l'objectif est de mobiliser l'ensemble des acteurs du territoire, de faire se rencontrer autour d'un engagement commun pour le climat des acteurs qui ne se connaissent pas. Les enjeux sont les mêmes : la création d'écosystèmes d'acteurs, sur un territoire peu habitué à la coopération. Des projets collectifs naissent, par exemple des bailleurs sociaux ou des entreprises veulent transformer leurs espaces verts en micro-fermes. Nous avons besoin de l'investissement de l'ensemble des acteurs économiques dont les grands groupes, mais ces grands groupes seuls ne travaillent pas dans l'intérêt général, ni techniquement ni financièrement ; la mobilisation citoyenne et de plus petites structures est nécessaire pour porter également des projets. Nous avons donc réellement besoin de l'ESS pour l'atteinte de nos objectifs environnementaux et c'est un moyen pour ces acteurs de diversifier leurs sources de financements. La transition écologique est une opportunité extraordinaire pour l'ESS. »

**Cyril Moreau, vice-Président de la Métropole Rouen Normandie en charge de l'environnement, l'énergie, l'agriculture péri-urbaine, la biodiversité, l'économie sociale et solidaire.**



# LA PAROLE À NICOLE MIQUEL- BELAUD

## CONSEILLÈRE MÉTROPOLITAINE À TOULOUSE MÉTROPOLE

« L'ESS a fait partie des 2 schémas de développement économique, d'innovation et de rayonnement métropolitain, parmi les 20 actions retenues, avec Première Brique l'incubateur d'innovation sociale, comme étendard de cette politique. De même, la collectivité et les acteurs de l'ESS ont structuré une chaîne d'accompagnement des porteurs de projets et soutiennent en priorité les acteurs qui en font partie.

C'est une économie comme une autre, avec une finalité différente, car elle replace l'humain au centre de son modèle. Il était donc normal que l'ESS fasse partie du « développement économique de Toulouse Métropole ». Comme toute économie, elle crée de l'emploi, de la richesse et de la valeur ajoutée. Ainsi, il y a eu 4500 emplois nets créés sur notre territoire correspondant à une croissance nette de 21 % ces 10 dernières années.

Aujourd'hui, l'ESS représente 3 000 établissements regroupant 32 000 salariés, soit 8 % des emplois du territoire ; et le territoire joue un rôle moteur pour l'ESS régionale car il concentre 38% des emplois créés dans l'ESS en Occitanie sur 10 ans, soit plus du tiers alors qu'elle ne représente que 17% des effectifs de l'ESS en région. En 10 ans (2007-2016), la croissance de l'ESS sur la Métropole toulousaine (+ 16,2%) représente plus du double que celle enregistrée au niveau régional (+ 7%).

Il était donc normal que politiquement notre mandature s'intéresse et soutienne activement cette économie, qui répond également à des besoins sociaux, sociétaux et environnement tels que l'accès aux soins, la médiation sociale, la précarité énergétique, le chômage de longue durée, le vieillissement de la population, l'accès à la mobilité des personnes, la dénutrition et malnutrition, le recyclage et réemploi des déchets, l'économie circulaire, etc.

Toulouse Métropole travaille dans une logique de co-construction de sa politique publique avec les acteurs de l'ESS : depuis l'élaboration, à la construction jusqu'au développement ; la collectivité a donc besoin de l'ESS pour répondre ensemble à ses enjeux. »

**Nicole Miquel-Belaud,**  
Conseillère déléguée Économie Sociale et Solidaire,  
membre du bureau de Toulouse Métropole.

# Cadres et axes d'intervention

## Quelle visibilité de l'ESS à l'échelle métropolitaine ?

### Une visibilité politique dans 12 métropoles

Sur les 22 métropoles françaises, 15 ont nommé un.e élu.e en charge de l'économie sociale et solidaire, parmi lesquels 11 vice-président.e.s. Pour 12 de ces élu.e.s, l'ESS figure explicitement dans l'intitulé de leurs fonctions, aux côtés d'autres champs tels que l'emploi, l'insertion, l'économie circulaire, l'environnement et le développement durable, etc.

Métropole	Élu référent ESS	Métropole	Élu référent ESS
Nice Côte d'Azur	—	Rennes Métropole	Vice-Président en charge de l'ESS et des éco-activités
Aix-Marseille-Provence	Conseiller métropolitain délégué à l'emploi, l'insertion et l'ESS	Metz Métropole	—
Bordeaux Métropole	Vice-Présidente en charge des zones d'activités de proximité, de l'ESS, du commerce et de l'artisanat	Métropole Rouen Normandie	Vice-Président en charge de l'environnement, de l'agriculture périurbaine, du PCEAT, de l'air, de la biodiversité, l'énergie, l'ESS
Brest Métropole	Vice-Président en charge du numérique, de l'ESS, du développement durable	Dijon Métropole	Non renseigné
Grenoble-Alpes Métropole	Vice-Président délégué à l'insertion, l'emploi et l'ESS	Eurométropole de Strasbourg	Vice-Président en charge du soutien et du développement de l'ESS
Métropole européenne de Lille	Conseiller métropolitain délégué à l'ESS	Métropole du Grand Nancy	Non renseigné
Métropole de Lyon	Vice-Présidente déléguée à l'économie et l'insertion	Orléans Métropole	Vice-Président en charge de l'emploi
Montpellier Méditerranée Métropole	Vice-Présidente déléguée au Développement économique	Tours Métropole Val de Loire	—
Nantes Métropole	Vice-Présidente déléguée à l'ESS et à l'économie circulaire	Saint-Etienne Métropole	Non renseigné
Métropole du Grand Paris	Vice-Président délégué à l'économie circulaire, l'ESS et l'économie collaborative	Toulon-Provence-Méditerranée	—
Toulouse Métropole	Conseillère métropolitaine en charge de l'ESS	Clermont-Auvergne Métropole	Conseillère métropolitaine déléguée à l'ESS

## L'ESS en majorité rattachée au développement économique

En ce qui concerne les services, la plupart des techniciens et techniciennes référents en charge de l'ESS sont rattachés au sein de la direction du développement économique ou de l'emploi, soulignant par là-même l'ambition des métropoles d'inclure l'ESS au sein de l'économie au sens large. Par ailleurs, l'ESS est aujourd'hui clairement affichée dans l'intitulé de fonction des techniciens et techniciennes référents, et l'innovation sociale apparaît pour quatre d'entre eux.

L'un des enjeux soulevés dans les groupes de travail « Métropoles, ESS et innovation sociale » est **d'indiquer explicitement l'ESS dans l'organigramme** (technique et politique), pour la rendre plus visible, à l'externe comme à l'interne, et ainsi mieux orienter les agents des services sectoriels lorsqu'ils recherchent une personne référente sur le sujet.

### Métropole Service technique de référence

<b>Nice Côte d'Azur</b>	Direction développement économique et emploi
<b>Aix-Marseille-Provence</b>	Direction générale adjointe Emploi, Insertion économique et sociale
<b>Bordeaux Métropole</b>	Direction du développement économique - Service innovation sociale, emploi et économie de proximité
<b>Brest Métropole</b>	Direction générale adjointe Pôle Développement Economique et Urbain
<b>Grenoble-Alpes Métropole</b>	Direction générale du développement et de l'attractivité – Direction du développement économique
<b>Métropole européenne de Lille</b>	Direction Développement économique des territoires et emploi
<b>Métropole de Lyon</b>	Direction Développement économique, emploi et savoirs
<b>Montpellier Méditerranée Métropole</b>	Département Développement économique, emploi et insertion – Direction de l'économie et de l'emploi
<b>Nantes Métropole</b>	Direction générale développement économique attractivité internationale – Direction emploi & innovation sociale
<b>Métropole du Grand Paris</b>	Direction du développement économique et attractivité
<b>Toulouse Métropole</b>	Direction générale Gouvernance, International, Économie et Emploi

### Métropole Service technique de référence

<b>Rennes Métropole</b>	Pôle Stratégie, développement aménagement – Direction Economie, Emploi, Innovation – Service Stratégie, Veille marketing territorial
<b>Metz Métropole</b>	—
<b>Métropole Rouen Normandie</b>	Département développement économique – Service économie et innovations sociales
<b>Dijon Métropole</b>	Non renseigné
<b>Eurométropole de Strasbourg</b>	Direction du développement économique et de l'attractivité – Service emploi et économie solidaire
<b>Métropole du Grand Nancy</b>	Non renseigné
<b>Orléans Métropole</b>	Direction générale adjointe Economie et Attractivité – Direction de la compétitivité et de l'emploi – Service Emploi
<b>Tours Métropole Val de Loire</b>	Direction du développement économique
<b>Saint-Etienne Métropole</b>	Pôle Attractivité et développement du territoire – Direction Développement économique Emploi Formation
<b>Toulon-Provence-Méditerranée</b>	—
<b>Clermont-Auvergne Métropole</b>	Direction générale adjointe Dynamiques économique et de l'emploi – Direction enseignement supérieur, recherche, innovation

## La visibilité de l'ESS dans la communication institutionnelle

**9 des 22 métropoles disposent d'une page ou d'un onglet dédié à l'ESS sur leur site institutionnel, et certaines ont même développé des outils de communication entièrement consacrés à l'ESS et l'innovation sociale.** Rennes Métropole a par exemple produit une vidéo pédagogique pour expliquer la politique et les objectifs de la stratégie métropolitaine de développement de l'ESS. Grenoble-Alpes Métropole et Nantes Métropole ont créé une plaquette / infographie dédiée, Bordeaux Métropole dispose d'un site Internet annexe consacré à l'ESS ([ess.bordeaux-metropole.fr](http://ess.bordeaux-metropole.fr)) sur lequel sont publiés les actualités liées à l'ESS du territoire, événements, appels à projets, offres d'emplois, etc. Brest Métropole édite également un portail d'information sur l'économie sociale et solidaire du territoire brestois avec la particularité d'être un site participatif où la rédaction de contenus est ouverte à tous grâce à la licence *creative commons* ([eco-sol-brest.net](http://eco-sol-brest.net)). La Ville et l'Eurométropole de Strasbourg disposent d'une page consacrée à l'ESS, ainsi qu'un espace avec un film sur les clauses d'insertion, sur l'espace marchés publics : [strasbourg.eu/achat-public.eu](http://strasbourg.eu/achat-public.eu).

**Au sein des métropoles, des liens se font naturellement entre certains services pour développer l'ESS : développement économique, emploi, politique de la ville, déchets...**

## Transversalité des services

### Les liens entre les directions métropolitaines et l'ESS

L'enquête menée montre qu'au sein des métropoles qui mettent en œuvre des programmes d'action pour développer l'ESS, des liens se font naturellement entre certaines directions et services. Parmi les plus souvent citées celles du développement économique bien sûr, mais aussi de l'emploi, de la politique de la ville, des déchets, de la commande publique, etc. Ces articulations pourraient être renforcées et élargies à d'autres directions moins impliquées. À Rennes Métropole, lorsqu'un porteur de projet ou une entreprise répond par son objet et son activité à une politique publique, les différents services se réunissent pour étudier conjointement le projet. Les projets d'ESS sont ainsi généralement co-financés par deux directions.

**À Bordeaux Métropole**, une réflexion est en cours pour mettre en place des « référent.e.s ESS » dans les directions en fonction de leur appétence pour le sujet. Leur rôle serait de repérer les potentiels liens à établir avec les différents projets menés, pour éviter l'effet « silo ». À Nantes, cette logique de référent.e.s existe et s'inscrit dans l'organisation de travail par pôles sectoriels avec les vice-président.e.s de la métropole et les acteurs des Ecosolies. Un sondage réalisé au sein des directions de **l'Eurométropole de Strasbourg** a révélé que 90% des directions travaillaient au moins avec un acteur de l'ESS, sans nécessairement l'identifier en tant que tel (dont les directions de la logistique et de la sécurité).

Lors des Assises métropolitaines de l'ESS de **la Métropole européenne de Lille** en février 2019, 4 ateliers thématiques (déchets ménagers, mobilité, logement, alimentation) ont été organisés, chacun étant présidé par le ou la vice-président.e en charge de la thématique.

La mise en place d'un schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (voir précédemment page 27), ou plus largement le travail sur les clauses sociales, est également un moyen intéressant de favoriser la transversalité au sein des différents services de la métropole.



# LA PAROLE AU CGET

## Développer l'ESS dans les QPV : opportunités et outils à disposition des métropoles

**L'ESS dans les quartiers de la politique de la ville, quels enjeux pour la Métropole ?** Les 1 514 quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), essentiellement situés dans les grands et moyens pôles urbains, se caractérisent par des situations économiques et sociales dégradées par rapport à leur environnement. En 2017, dans ces quartiers, le taux de chômage s'élevait à 24,7%, deux fois et demi supérieur à celui des unités urbaines environnantes (9,2%), et la part des personnes sous le seuil de pauvreté atteignait 44% (trois fois plus qu'en France métropolitaine). Par ailleurs, la part d'établissements économiques dans le secteur marchand non agricole en QPV (4,1%) est relativement faible au regard de la population dans ces territoires.

À travers les notions d'ancrage territorial et d'utilité sociale qui lui sont inhérentes, **l'ESS constitue une réponse aux besoins essentiels des populations de ces territoires**. Elle permet à la fois d'apporter à des populations fragiles des solutions innovantes et de proximité, de pallier une moindre présence du secteur lucratif, de créer des emplois non-délocalisables, et de valoriser les ressources locales en prenant appui sur celles-ci, dans une perspective de développement territorial.

Cette relation entre ESS et politique de la ville transparait à travers la répartition géographique des établissements employeurs du secteur : **13,7% d'entre eux sont situés en QPV ou à proximité directe**. Dans les régions les plus fortement concernées par la politique de la ville (Ile-de-France, Hauts-de-France, PACA), on observe, dans les quartiers prioritaires, une nette surreprésentation des établissements de l'ESS par rapport aux établissements du secteur lucratif. Par ailleurs, l'analyse des activités des établissements ESS localisés en QPV indique une **spécialisation de ces derniers dans le champ de l'action sociale**, correspondant aux besoins d'accompagnement d'une population en situation de précarité <sup>[1]</sup>.

Les acteurs métropolitains ont alors tout intérêt à inscrire l'ESS dans leurs cadres stratégiques d'intervention en direction des quartiers prioritaires. Ils disposent pour cela de plusieurs outils, qui constituent autant de leviers propices à la consolidation des liens entre ESS et politique de la ville.

**Les contrats de ville** représentent le premier d'entre eux. Rendue obligatoire par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014, l'inscription dans les contrats de ville d'un **pilier dédié au développement économique** permet d'accorder à l'ESS une place spécifique dans les projets financés localement au titre de la politique de la ville.

Plus généralement, **les programmations annuelles**, adossées aux contrats de ville et financées conjointement par l'État, à hauteur de 200 millions d'euros environ, et par les collectivités territoriales, permettent de soutenir chaque année 8500 associations œuvrant dans les QPV. Les plus structurantes d'entre elles seront également accompagnées par l'État, dès 2019, pour essaimer sur l'ensemble du territoire national, à travers une enveloppe consacrée de 15 millions d'euros.

Par ailleurs, l'objectif du **Nouveau programme national de renouvellement urbain** de développer les fonctions économiques et sociales des quartiers ouvre la voie à l'intégration de projets relevant de l'ESS dans les projets de rénovation des quartiers les plus en difficulté. **L'Établissement public national d'aménagement et de restructuration des espaces commerciaux et artisanaux (EPARECA)**, qui accompagne les collectivités locales dans la reconquête de leurs équipements commerciaux et artisanaux localisés dans les quartiers fragiles, peut également contribuer à promouvoir l'implantation d'activités relevant du secteur de l'ESS, en complément d'une offre plus classique.

Enfin, **les fonds européens** que sont le FEDER et le FSE peuvent également être mobilisés pour soutenir des initiatives ESS dans les QPV. En effet, en France, 10% de ces deux fonds doivent être alloués au développement urbain durable : le soutien aux projets relevant de l'ESS intervient dans ce cadre. Les conseils régionaux, qui sont autorité de gestion de ces fonds, peuvent alors décider de dédier une partie de ces crédits aux quartiers prioritaires.

[1] Pour plus de détails, voir la publication du CNCRESS et du CGET : Les entreprises de l'ESS dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (2018)

## Des métropoles qui intègrent l'ESS dans leur stratégie de soutien aux QPV

Au titre de son action sur le champ de la Politique de la Ville, Grenoble-Alpes Métropole a soutenu Alpesolidaires, association

### Grenoble-Alpes Métropole

qui réunit des acteurs de l'ESS de l'agglomération grenobloise, dans la réalisation d'un diagnostic participatif par une équipe universitaire permettant d'identifier les problématiques rencontrées par les acteurs de l'ESS dans les QPV.

### Montpellier Méditerranée Métropole

La métropole soutient la **SCIC La Métropolitaine de Services**, entreprise d'insertion multi-activités qui associe les habitants, les bailleurs sociaux et les autres partenaires dans leurs travaux et services en QPV dans les domaines d'activité du bâtiment, de l'environnement, de la propreté et de la médiation. L'objectif est de créer de l'emploi et des services à destination des habitants de ces quartiers prioritaires. L'une des particularités de l'entreprise est de réinvestir plus d'un tiers de ces bénéfices à des projets économiques ou culturels portés par des habitants, pour leur donner le pouvoir d'agir directement dans leur quartier. En co-pilotage avec l'État et avec l'appui de Face Hérault en termes d'animation, Montpellier Méditerranée Métropole a également travaillé à la mise en œuvre de la « **charte entreprises & quartiers** ». Au travers de la signature d'une convention d'application, déclinaison opérationnelle de la charte, les entreprises s'engagent à réduire les inégalités entre les quartiers prioritaires et le reste de son territoire, en matière de développement économique, d'emploi, de formation, d'éducation ou encore de mécénat. À fin 2018, ce sont près de 45 entreprises dont certaines sont de l'ESS qui ont signé une convention d'application de la Charte. Près de 132 actions ont été réalisées par les entreprises et 20 partenaires ont été mobilisés.

### Métropole européenne de Lille

Dans le **Contrat de Ville de la Métropole**, l'ESS est identifiée à plusieurs reprises comme un atout pour renforcer le développement économique et la cohésion sociale au sein de la Métropole, notamment en réduisant l'écart de taux d'emploi entre les QPV et les autres territoires grâce au maintien de l'artisanat et des commerces, mais également en remobilisant les habitants dans des projets collectifs et des réseaux d'entraide, pour un territoire inclusif.

### Métropole Rouen Normandie

La Métropole apporte un **appui financier à l'ADIE** pour le prêt d'honneur ADIE pour la création d'activités et d'emploi en QPV. Elle co-organise également des « cafés de la création d'entreprises » dans les QPV en vue de favoriser le développement de l'entrepreneuriat social.

### Eurométropole de Strasbourg

Le **Conseil de l'ESS** a alimenté le pilier développement économique du contrat de ville, dans la construction des objectifs ainsi que dans l'identification de projets. Ce travail a amené la CRESS à devenir signataire du contrat de ville et a alimenté le territoire, avec l'implantation du projet de groupements d'achats dans les QPV « **VRAC – Vers un réseau d'achat en commun** » à Strasbourg par exemple.

## Les différents documents cadres

Les orientations en matière d'économie sociale et solidaire sont formalisées dans un document cadre pour plus de la moitié des métropoles. En effet, 12 d'entre elles ont indiqué avoir à ce jour un document cadre. Pour d'autres un tel document est en réflexion.

Ce document cadre peut être dédié à l'ESS. Il comporte en général un volet stratégique et une déclinaison de plan d'action opérationnel. On peut distinguer plusieurs périodes d'adoption des premiers plans d'action en faveur de l'ESS :

Au début des années 2000	Dans les années 2010	Entre 2015 et 2018
<ul style="list-style-type: none"><li>● Nantes Métropole</li><li>● Grenoble-Alpes Métropole</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Métropole européenne de Lille</li><li>● Saint-Etienne Métropole</li><li>● Toulouse Métropole</li><li>● Eurométropole de Strasbourg</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Bordeaux Métropole</li><li>● Brest Métropole</li><li>● Clermont Auvergne Métropole</li><li>● Rennes Métropole</li></ul>

Ces plans d'action sont tous, sauf exception, intégrés à la stratégie ou au schéma de développement économique de la métropole. Plusieurs axes sont récurrents :

- **Un axe de communication et formation autour de l'ESS**, parfois à destination de publics ciblés (élus, jeunes, entrepreneurs...);
- **Un axe de soutien à l'émergence et à l'accompagnement** des entreprises de l'ESS;
- **Un axe emploi et ressources humaines.**

La commande publique et la création de lieux mutualisés (Bordeaux Métropole), la prospective et le soutien à la recherche-développement (Métropole européenne de Lille, Grenoble-Alpes Métropole) apparaissent dans plusieurs plans d'action. Pour certaines métropoles, les actions de soutien à l'ESS s'inscrivent dans des schémas directeurs ou des plans d'action autour de l'emploi et l'insertion (Métropole Aix-Marseille Provence) ou de l'emploi et la création ou le développement d'entreprises (Orléans Métropole).

# Co-construction de l'action publique en matière d'ESS

Une des caractéristiques des politiques publiques d'ESS concerne son mode d'élaboration qui s'appuie sur un principe de co-construction par les parties prenantes. La loi sur l'ESS de 2014 a été d'ailleurs l'une des premières lois affichant ce principe. La co-construction définit un cadre institutionnel et juridique, une manière de faire de la politique autrement, entre démocratie représentative et démocratie participative : **« la co-construction est un processus institué de participation ouverte et organisée d'une pluralité d'acteurs à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques »** <sup>[1]</sup>.

Ainsi plusieurs métropoles ont engagé des démarches de co-construction des politiques publiques de l'ESS sur leur territoire, allant parfois jusqu'à « la co-gestion de la politique ESS sur le territoire entre élus, citoyens et usagers » <sup>[2]</sup> (**Clermont Auvergne Métropole**).

## La place des acteurs de l'ESS dans la co-construction

Qu'il s'agisse de démarches permanentes ou de démarches plus ponctuelles à l'occasion par exemple de la redéfinition d'une politique métropolitaine de soutien à l'ESS, l'enjeu est d'associer les acteurs concernés aux différentes étapes de l'élaboration, de la mise en œuvre, et de l'évaluation de la politique. Ces démarches prennent des formes variées mais se déclinent généralement autour de ces grandes étapes : diagnostic partagé, mise en débat des priorités du territoire, mise en place d'instances pour déterminer les orientations de la politique publique et définition de plans d'actions, évaluation concertée des résultats sur des indicateurs co-déterminés.

Ces dynamiques supposent une évolution des postures de la part des collectivités et des structures de l'ESS : côté acteurs de l'ESS, il s'agit de se positionner comme interlocuteurs des enjeux de territoires, porteur d'une vision du territoire ; côté collectivités, cela consiste à repenser l'accompagnement des acteurs locaux dans leur production de biens et des services, et se mettre à l'écoute d'acteurs territoriaux porteurs d'intérêt général. L'élu.e, et plus largement la collectivité, n'est plus seulement décideur mais devient aussi catalyseur et facilitateur.

## Les instances de concertation et de travail collectif aux différentes étapes de la politique

Plusieurs métropoles ont mis en place des instances de concertation ou de co-construction des politiques publiques. Celles-ci peuvent intervenir à différentes étapes, de l'élaboration au suivi des politiques publiques.

Ainsi, à **Rennes Métropole** la concertation en vue de l'évolution de la politique ESS de la Métropole est menée par Réso Solidaire (le réseau des acteurs de l'ESS en pays de Rennes). **Grenoble-Alpes Métropole** anime une instance de concertation, le comité des acteurs de l'ESS, de même que **Clermont Auvergne Métropole**.

**La Métropole européenne de Lille (MEL)**, a développé plusieurs espaces de co-construction : le comité métropolitain de l'ESS, présidé par l'élu délégué à l'ESS et composé des réseaux de l'ESS, d'élu.e.s métropolitains et des communes, de délégations syndicales et patronales et des chambres consulaires (CCI et Chambres de Métiers et de l'Artisanat), se réunit une à deux fois par an. Cette instance permet surtout d'échanger sur les actions menées. Le plan de développement de l'ESS 2015-2020 a été co-construit entre élus, techniciens et réseaux d'acteurs sur l'année 2015. Au-delà de la co-construction du plan de développement, les acteurs sont également associés à la mise en œuvre de la politique publique : la CRESS et l'APES (acteurs pour une économie solidaire) sont en effet associés à l'élaboration du cahier des charges et à la sélection des dossiers de l'appel à projets ESS (voir zoom page 48), et co-produisent en lien avec la MEL la politique ESS.

**Nantes Métropole** a développé une démarche permanente de co-construction avec les acteurs de l'ESS organisée via la structure les Ecosolies. Sont ainsi planifiées des réunions techniques mensuelles entre coordinateurs des Ecosolies et agents de la Métropole et des réunions politiques trimestrielles entre les élus de la Métropole et des Ecosolies. Les acteurs de l'ESS sont présents dans toutes les instances de la collectivité, l'intention étant de partager les objectifs stratégiques et de rendre les acteurs de l'ESS incontournables des différentes politiques sectorielles développées par la Métropole.

[1] Définition retenue dans le cadre de la recherche-action (2016-2018) associant des chercheurs (Laurent Fraise et Jean-Louis Laville) et des réseaux d'acteurs et collectivités (Mouvement associatif, Collectif des associations citoyennes, Ufisc, RNMA et RTES)

[2] Extrait du Projet stratégique et opérationnel pour le développement de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale de Clermont Auvergne Métropole, adopté le 7 octobre 2016.

## Le Conseil de l'ESS, instance de co-construction et co-pilotage de la politique publique ESS à Strasbourg Eurométropole

### Contexte et objectifs

En 2010, la Ville de Strasbourg, l'Eurométropole et la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire Grand Est (CRESS) ont créé le Conseil de l'ESS afin d'orienter la stratégie et de co-construire l'action publique de soutien à l'ESS sur le territoire métropolitain. Le Conseil est composé d'acteurs de l'ESS (coopératives, associations, entrepreneurs sociaux, ...), de têtes de réseau de l'ESS, de la CRESS, d'élu.e.s et d'agents des services de la Ville de Strasbourg, de l'Eurométropole et des communes locales, et de partenaires institutionnels (État, Région Grand Est, Conseil départemental du Bas-Rhin, Caisse des Dépôts). **Cette instance de co-construction de politique publique répond à deux enjeux : créer de la transversalité entre les acteurs publics et privés et améliorer la visibilité des projets ESS du territoire.**

### Méthode

Ouvert à tout acteur de l'ESS, le Conseil se réunit une à deux fois par an lors de séances plénières, et plus régulièrement tout au long de l'année au sein d'ateliers thématiques d'échange qui favorisent le travail collectif. Le Président de l'Eurométropole et le Maire de Strasbourg sont systématiquement présents lors des séances plénières, durant lesquelles sont discutées et votées les orientations stratégiques et les thématiques annuelles, qui sont ensuite travaillées dans les ateliers thématiques. Des séances exceptionnelles peuvent également être organisées lorsque des actualités ou événements majeurs impactent ou sont susceptibles d'impacter la politique de l'ESS. Ainsi, après la nomination par le Gouvernement français de Strasbourg « Capitale européenne de l'ESS » pour l'année 2019 dans le cadre de la Déclaration du Luxembourg de 2015, le Conseil de l'ESS s'est réuni pour réfléchir collectivement aux opportunités et actions à mener afin de faire

rayonner ce titre, pour faire connaître et développer davantage l'ESS au niveau européen.

Les coûts de fonctionnement du Conseil de l'ESS sont assez faibles (environ 20 000€ par an), et aucun budget spécifique n'est adopté.

### Résultats depuis 2011

Une quarantaine de propositions concrètes ont été faites sur des thématiques variées : politique de la ville, immobilier d'entreprises, achats publics, création d'entreprises, initiatives collectives et expérimentations des habitants, territoire zéro déchet, SPASER, commerce équitable, etc. Plus de 500 personnes ont participé aux séances du Conseil de l'ESS depuis 2011, et plus d'une centaine à chaque plénière.

### Exemples de réalisations

- Création d'une exposition itinérante sur l'ESS durant 5 ans ;
- Édition d'un hors-série d'Alternatives économiques dédié à l'ESS sur le territoire en 2012 ;
- Intégration de la CRESS au comité stratégique, au comité opérationnel de la stratégie de développement économique « Strasbourg éco 2030 » et au conseil de développement de l'Eurométropole ;
- Actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat en ESS auprès des structures d'accompagnement et au salon « Créer sa boîte » ;
- Sensibilisation des agents de la ville de Strasbourg et de l'Eurométropole à l'utilisation de clauses d'insertion et de promotion de l'emploi dans les marchés publics ;

- Lancement d'une plateforme d'achats responsables ;
- Élaboration du positionnement de « Strasbourg, territoire d'expérimentation sur l'innovation sociale » ayant abouti à des partenariats innovants permettant par exemple la mise en place d'un service d'intérêt économique général (SIEG) dans le domaine du réemploi (textiles, linge et chaussures) ;
- Soutien aux initiatives collectives des habitants à l'échelle des quartiers de Strasbourg, etc.

### Facteurs clefs de succès de la démarche

- **Une culture commune de l'ESS et de la notion d'intérêt général** entre les acteurs d'un même territoire (qui constitue à la fois un facteur de réussite, et l'un des résultats de l'action du Conseil de l'ESS) ;
- **Une posture de bienveillance et d'empathie**, permettant à chacun de comprendre les intérêts, volontés, enjeux et blocages des autres parties prenantes tout en cherchant à œuvrer pour le bien commun et à dépasser les difficultés ;
- **Une gestion démocratique et un engagement marqué des acteurs publics**, pour intégrer concrètement les propositions et recommandations dans leurs décisions politiques, mais aussi pour faire évoluer en profondeur la manière de fabriquer la politique publique.

# Maillage et articulation des actions territoriales

Les métropoles cherchent de plus en plus à construire leurs politiques ESS en articulation et cohérence avec les autres échelons territoriaux :

- **Pour des raisons liées à la répartition des compétences :** la loi NOTRe indique ainsi par exemple que « compte tenu de leur poids économique, les métropoles sont associées au processus d'élaboration et d'adoption des SRDEII » ;
- **Pour des raisons liées à la spécificité de l'ESS** (et ses dimensions économiques, sociales, environnementales) et son ancrage territorial au plus près des lieux de vie des habitants ;
- **Pour des raisons liées aux nouvelles approches des dynamiques territoriales,** et au développement des notions d'interdépendance et de réciprocité entre territoires.

L'un des signes de cette évolution est la volonté de développer les contractualisations territoriales ou les espaces de concertation (par exemple les conférences territoriales de l'action publique ou les contrats de réciprocité ville-campagne). Plusieurs métropoles ont ainsi signé des contrats de réciprocité : Toulouse Métropole et Brest Métropole ont été pionnières. Cette « alliance des territoires » est vue comme une solution pour porter un nouveau modèle de développement et donner corps à la coopération entre l'urbain, le périurbain et le rural. Il y a sans doute un enjeu à inscrire l'ESS dans ces contractualisations, peu présente aujourd'hui, compte tenu des objectifs et champs de coopération (mobilité, alimentation, développement économique, tourisme par exemple pour celui de Nantes Métropole).

## Métropoles et Régions

Le Schéma Régional de Développement Economique, d'Internationalisation et d'innovation (SRDEII) est un document de programmation à valeur prescriptive. Sa procédure d'élaboration doit faire l'objet d'une **vaste concertation, et il doit en particulier être présenté et discuté en conférence territoriale de l'action publique (CTAP).**

La région doit élaborer ce schéma en concertation avec les métropoles et les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre. Lorsque le SRDEII a vocation à s'appliquer au territoire d'une métropole, les orientations font l'objet d'une élaboration conjointe. En cas de désaccord, le conseil de métropole peut élaborer son propre document d'orientations stratégiques, qui prend en compte le schéma régional.

Lorsque les orientations du SRDEII ont été adoptées conjointement par la région et la métropole, les actes de la métropole doivent être compatibles avec le SRDEII.

En matière d'aides aux entreprises, la région est seule compétente pour définir et octroyer des aides en faveur de la création ou l'extension d'activités économiques. Les communes et leurs groupements peuvent participer au financement de ces aides, dans un cadre conventionnel avec la région, qui peut déléguer l'octroi de ces aides. Toutefois, les métropoles, contrairement aux autres EPCI à fiscalité propre, peuvent agir sans intervention préalable de la région dans deux domaines : subventions à des organismes ayant pour objet exclusif de participer à la création ou à la reprise d'entreprise ; participation dans le capital de certaines sociétés (sociétés de capital investissement ou de financement régional par exemple).

Les métropoles disposent également, comme les communes et les EPCI à fiscalité propre, de la compétence exclusive en matière d'aides à l'immobilier d'entreprises <sup>[1]</sup>.

Si certaines métropoles n'ont pas formalisé leur coopération avec leur région, d'autres ont mis en place des actions partenariales pour mieux coopérer et coordonner leurs actions en matières d'ESS. Elles ont donc choisi d'aller au-delà des obligations réglementaires pour s'engager de manière conjointe à développer l'ESS. C'est par exemple le cas de la Métropole de Rennes, qui a formalisé son partenariat avec la Région via une convention générale sur la base du SRDEII. La Métropole participe également aux réunions spécifiques du Schéma Régional de Développement de l'ESS, et la région participe au comité d'engagement de Rennes Métropole.

C'est le cas également à Strasbourg, où la Métropole et la Région ont co-rédigé la partie territoriale du SRDEII, assortie d'une contractualisation via un pacte offensif croissance emploi (POCE). La Région participe aux comités stratégique et opérationnel de la feuille de route « Strasbourg éco 2030 », de même que l'Eurométropole participe à la gouvernance du schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation du Grand Est « Be Est entreprendre », ainsi que dans le cadre de la gouvernance unie de l'ESS en Grand Est « GUEST ». Le Conseil de l'ESS a d'ailleurs été associé à l'élaboration du volet métropolitain « Strasbourg éco 2030 » du SRDEII.

[1] Instruction du 21 décembre relative à la nouvelle répartition des compétences en matière d'interventions économiques des collectivités territoriales et de leurs groupements

## L'intégration de l'ESS et des stratégies de développement économique des métropoles de Rennes et Brest dans la « Glaz Economie » bretonne

La Région Bretagne a souhaité inscrire ses orientations en matière de développement économique et d'attractivité pour les années 2014 à 2021 dans sa stratégie de « Glaz économie », c'est-à-dire en s'appuyant sur un **modèle de développement économique productif et compétitif qui s'inscrit pleinement dans la transition énergétique et écologique**, et régie par une gouvernance partagée, réactive et efficace. Dans un rapport<sup>[1]</sup> de février 2017, le Conseil régional confirme ses orientations stratégiques formalisées dans le SRDEII breton, et y ajoute des chapitres complémentaires, relatifs à des travaux menés par la Région après 2014. Elle intègre, entre autres, les stratégies de développement économique des métropoles de Rennes et de Brest dans le SRDEII, et consacre également un **chapitre dédié à l'économie sociale et solidaire**.

Il est rappelé dans le rapport de session du Conseil régional en février 2017 « [qu'] en matière de développement économique, la loi a attribué aux métropoles des compétences complémentaires à celles de la Région, rendant nécessaire le dialogue entre les deux institutions pour **éviter toute divergence autant dans les objectifs que dans les dispositifs mis en œuvre**. De fait, ils sont très convergents et on ne saurait accepter que des concurrences stériles se créent ou que des actions redondantes soient conduites. Région et métropoles ont une habitude ancienne de coopération et de partenariat en matière de développement économique ».

En intégrant les stratégies métropolitaines dans son propre document cadre, elle confirme la cohérence et la complémentarité des orientations de la région et des métropoles en termes de développement économique, qui s'appliquent donc à l'ensemble des acteurs régionaux. En matière d'ESS, cela concerne particulièrement les objectifs liés à la cohérence des moyens mis en œuvre pour répondre aux enjeux de transition (écologique, énergétique, démographique), tels que **privilégier des modes d'organisation performants et coopératifs** type PTCE, favoriser l'implication des citoyens dans les projets collectifs grâce notamment à **l'éducation populaire**, soutenir la création d'emplois locaux durables et l'entrepreneuriat social dans **diverses filières** (silver économie, alimentation et agriculture, transition numérique, etc.), en particulier sur les territoires ruraux et en QPV, ou encore améliorer **l'accès des entreprises de l'ESS aux financements de l'innovation et aux aides publiques**.

En intégrant les stratégies métropolitaines dans son propre document cadre, la Région confirme la cohérence et la complémentarité des orientations du territoire en termes de développement économique

[1] Rapport de Session de février 2017 « Vers une nouvelle organisation de l'action publique régionale en matière de développement économique : compléments au schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation des entreprises », Conseil régional de Bretagne.

## Métropoles et communes

Les métropoles de droit commun issues de la loi MAPTAM du 27 janvier 2014 exercent de **plein droit des compétences renforcées**, en lieu et place des communes membres, dans plusieurs domaines :

- Développement et aménagement économique, social et culturel ;
- Aménagement de l'espace métropolitain ;
- Politique locale de l'habitat ;
- Politique de la ville ;
- Gestion des services d'intérêt collectif ;
- Protection et mise en valeur de l'environnement et de politique du cadre de vie.

L'histoire de la constitution des métropoles, et donc de l'intégration intercommunale, explique en partie la diversité des relations entre métropoles et communes. Concernant les politiques d'ESS, la diversité s'explique également par le **volontarisme politique**. Certains territoires ont eu d'emblée une politique ESS à l'échelle métropolitaine (c'est par exemple le cas de Nantes Métropole), d'autres d'abord à l'échelle de la ville (c'est par exemple le cas de Lille). Grenoble a eu longtemps une politique (et un service) à la ville et à la Métropole, mais depuis 2015 le service ESS de la ville de Grenoble a par exemple été intégré à la Métropole.

Compte tenu du caractère transversal de l'ESS, de ses finalités et de son ancrage territorial, **les communes soutiennent de nombreux acteurs de l'ESS, notamment dans le domaine associatif**, mais aussi des acteurs en lien avec leurs compétences. La ville de Lille a par exemple soutenu la création d'une société coopérative d'intérêt collectif dans le domaine de la petite enfance. De nombreuses coopérations entre ville et métropole se font ainsi autour de projets spécifiques.

Dans d'autres cas, notamment lorsque les communes ont une politique formalisée de soutien à l'ESS, un élu de référence et un service dédié (comme c'est le cas par exemple à Lille, à Lyon et Villeurbanne ou à Colomiers près de Toulouse), les coopérations peuvent être davantage formalisées.

La Métropole européenne de Lille inscrit par exemple son action dans un **processus de concertation et d'alliances avec les territoires et les villes**. Tout en affirmant son rôle de « chef de file garante de la stratégie et de la cohérence globale », elle indique dans son plan d'action la volonté de « conforter les plans d'action des communes engagées dans l'ESS ». Elle a également mis en place un appel à manifestation d'intérêt auprès des communes du territoire, en proposant un accompagnement adapté.

**Plusieurs communes du Grand Lyon ont des élus avec une délégation ESS**. C'est le cas de Lyon, Villeurbanne et Vaulx-en-Velin. Dans le cadre du précédent mandat régional, les communes et la métropole avaient déterminé collectivement les enjeux métropolitains pour les différents axes du contrat économique sectoriel (promotion, innovation sociale, entrepreneuriat et développement d'affaires). Un comité de pilotage était organisé 2 fois par an, avec présentation des projets, et arbitrage des axes et attendus. Une nouvelle dynamique est engagée aujourd'hui, avec le label Lyon French Impact, porté par 16 acteurs. La candidature French Impact précise que les 3 communes ont manifesté leur volonté d'être associées à la démarche en tant que « territoires de coopération prioritaire ».

## Métropoles, État et Europe

Aujourd'hui au niveau européen, si la terminologie parle davantage d'entrepreneuriat social ou d'innovation sociale, de récentes orientations peuvent être points d'appui pour le développement de l'ESS.

L'innovation sociale par exemple est l'un des leviers identifiés dès 2010 dans **la stratégie Europe 2020, « une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive »**. Un programme pour l'emploi et l'innovation sociale a été lancé pour la période 2014-2020. **Les fonds européens structurels et d'investissement (FESI)**, dont la gestion est majoritairement confiée aux Régions, et les programmes sectoriels gérés directement par la Commission peuvent être des leviers importants pour favoriser le développement de l'ESS sur le territoire.<sup>[1]</sup>

[1] Voir publication « Europe et ESS, enjeux et leviers d'actions pour les collectivités locales », Collection ReperESS, RTES, 2018

# Une métropole engagée dans une dynamique européenne : l'Eurométropole de Strasbourg dans le programme européen URBACT et le réseau « Boosting Social Innovation »

## Contexte

Depuis 2016, l'Eurométropole de Strasbourg est membre du réseau européen de villes « Boosting Social Innovation » (BoostInno), dans le cadre du programme URBACT III visant à renforcer la cohésion territoriale européenne à travers les pratiques de développement urbain durable des villes européennes.

Le réseau rassemble 10 villes (**Gdansk, ville leader du programme, Turin, Milan, Paris, Braga, Wrocklaw, Baia Mare, Barcelone, Malmö, et Strasbourg Ville et Eurométropole**) qui s'appuient sur l'innovation sociale pour relever un certain nombre de défis, par exemple améliorer l'inclusion des migrants et réfugiés, lutter contre la précarité et le mal-logement, développer l'économie circulaire, la transition numérique et la mobilité urbaine, augmenter le nombre d'emplois locaux et valoriser les ressources endogènes des territoires, favoriser la co-construction, etc.

## Les travaux du groupe local « BoostInno » à Strasbourg

Dans le cadre du programme URBACT, Strasbourg Ville et Eurométropole ont constitué un groupe local « BoostInno » composé d'entreprises, d'associations, d'élus et techniciens de la Ville et de l'Eurométropole, de réseaux de l'ESS et de l'innovation et d'acteurs institutionnels partenaires de Strasbourg. **Ce groupe avait pour objectif de développer l'innovation sociale sur le territoire** à travers 4 axes de travail :

- Le renforcement de l'écosystème de l'innovation sociale ;
- La co-construction de la gouvernance d'un territoire zéro déchet zéro gaspillage (TZDZG) ;
- La co-construction d'une démarche de soutien aux initiatives collectives des habitants du quartier Port du Rhin, en lien avec le PTCE KaléidosCOOP ;
- La co-construction d'une méthode d'évaluation de l'impact social de la politique publique.

Les expérimentations et travaux menés par les groupes de travail ont montré que **l'innovation sociale se développe mieux lorsqu'un écosystème large partage le même diagnostic des besoins et des ressources du territoire**, ou encore lorsqu'un lieu dédié permet de rassembler ses acteurs.

Autre exemple, le groupe de travail « impact social » a travaillé sur le calcul du retour social sur investissement (SROI) et sur la simplification de la méthode pour la rendre accessible aux structures de l'ESS.

L'innovation sociale représente désormais un chapitre du cadre stratégique de développement « Strasbourg Eco 2030 », et l'une des actions est consacrée au maintien d'une gouvernance collective dans le pilotage de cette stratégie « innovation sociale » qui poursuit deux objectifs : favoriser l'émergence de l'innovation sociale et le changement d'échelle des innovations sociales du territoire.



# Pilotage, suivi et évaluation des politiques publiques ESS

Pour les métropoles, l'évaluation de leurs politiques publiques en matière d'ESS présente de multiples intérêts. Il s'agit en premier lieu d'appréhender les impacts de l'ESS au-delà des retombées économiques : ces données sont compliquées à chiffrer et évaluer, mais s'avèrent essentielles pour saisir la plus-value des modèles économiques solidaires par rapport aux modèles lucratifs. **L'évaluation permet également de sensibiliser et mobiliser à l'interne de la collectivité.**

L'évaluation permet également de pouvoir adapter son action en interne pour une meilleure gestion des ressources. Elle permet de savoir si les moyens (humains, financiers, etc.) mis en place ont permis, ou non, d'atteindre les objectifs fixés et de réorienter sa stratégie en fonction des conclusions de l'évaluation. Il s'agit d'un support pour éclairer la décision opérationnelle de la collectivité, en s'appuyant sur ses propres retours d'expérience, et tendre vers une gestion publique plus efficace et cohérente.

Dans sa démarche d'évaluation, la collectivité peut notamment impliquer les acteurs de l'ESS au cours des différentes étapes clefs, que ce soit :

- Lors du cadrage des indicateurs de suivi afin qu'ils soient cohérents avec les réalités du terrain ;
- Lors de la collecte des données ;
- Au cours de l'analyse et de l'interprétation des résultats de l'évaluation ;
- Ou enfin durant la phase de propositions et de recommandations, qui sert notamment de socle de réflexion dans la reconduite d'une politique publique.

Ces travaux peuvent également servir à la collectivité pour communiquer plus facilement auprès des citoyens sur les résultats de l'action publique, et pour défendre et affirmer un positionnement stratégique clair.

Les métropoles qui se sont engagées dans des démarches évaluatives de leur politique publique ESS l'ont en général menée de manière participative.

**L'évaluation peut permettre à la Métropole de communiquer plus facilement auprès des citoyens sur les résultats de son action publique.**

# L'évaluation de la politique publique de l'ESS : de l'étude à l'adoption d'un nouveau plan de développement pour la Métropole européenne de Lille

## Contexte

Depuis 2004, la Métropole européenne de Lille mène des actions de soutien aux acteurs de l'ESS sur son territoire. En 2011, elle a souhaité affirmer la place de l'ESS dans l'économie en inscrivant son action dans un cadre formalisé, au sein d'un volet ESS dans le plan d'action métropolitain de développement économique (2011-2014). Elle a alors décidé de conduire une évaluation de sa politique de soutien à l'ESS sur la période 2011-2014, réalisée par le centre de recherche et d'intervention pour la démocratie et l'autonomie (CRIDA). Avec un budget de 50 000€ sur 4 ans, la conduite de l'évaluation s'est déroulée « au fil de l'eau » afin de mesurer les effets et impacts de sa politique publique sur :

- **L'évolution de l'emploi**, en termes qualitatif et quantitatif ;
- **La qualité de la participation des acteurs publics et privés du territoire** à la co-construction de l'action publique ;
- **La transversalité** des services de la collectivité ;
- De manière générale, **l'impact sur la coopération effective entre l'ensemble des acteurs du territoire et l'émergence de projets** au vu des objectifs du plan d'action (favoriser l'émergence de partenariats, repenser l'immobilier des entreprises de l'ESS, renforcer l'entrepreneuriat collectif dans les filières économiques, etc).

L'évaluation a ensuite servi de support à la réflexion pour la construction du nouveau plan de développement de l'ESS sur la période 2015-2020.

## Le cadre et la méthodologie de l'évaluation permanente

Dans son appel d'offres, la Métropole européenne de Lille a défini les objectifs de la démarche et la nature des critères d'évaluation. Elle a ensuite co-construit la méthode et les indicateurs de suivi avec l'évaluateur retenu. L'évaluation s'est déroulée en continu durant les 4 années du plan d'action 2011-2014. **Cette méthode d'évaluation dite « formative » a permis à l'évaluateur de nourrir ses analyses et ses réflexions de façon continue, de manière à faire des propositions régulières à la Métropole sur des pistes d'amélioration de la conduite de sa politique publique**, et à favoriser les échanges et les débats avec l'ensemble des acteurs concernés du territoire (élus, agents des services et acteurs de terrain). Durant son étude, le CRIDA a réalisé 6 rapports présentés au comité métropolitain à une fréquence d'environ 6 à 9 mois, contenant les résultats de l'impact sur l'emploi avec l'évolution de la création d'emplois en termes quantitatif et qualitatif, l'évaluation d'actions développées et des monographies de projets soutenus par la Métropole.

Par exemple, la partie de l'évaluation portant sur le volet transversalité de la politique ESS (au niveau des objectifs stratégiques et actions menées dans les différentes politiques, missions et programmes de la Métropole) a ainsi révélé une évolution positive de la perception et de l'acculturation à l'ESS des techniciens et des élus, malgré des effets relativement limités hors du pôle développement économique. **La Métropole fait face à un besoin de délimiter plus précisément le périmètre d'action de l'ESS**, en détaillant plus précisément les relations entre ESS et insertion

par l'activité économique, les rapports entre ESS et responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE), ainsi que la place de la vie associative dans la politique ESS de la Métropole. L'évaluation révèle également des niveaux d'interaction très différents avec le pôle développement économique autour de l'ESS selon les directions (interactions engagées, à relancer ou à construire). Toutefois, certaines des limites identifiées sur la coordination des politiques et des services relèvent de difficultés structurelles qui ne concernent pas uniquement la politique ESS.

## Finalités et suites de l'évaluation

L'évaluation et les recommandations associées ont permis de construire les bases de la reconduction de la politique métropolitaine à partir de 2015. Ainsi, 4 groupes de travail (réunissant communes de la Métropole, agents internes des politiques publiques, de têtes de réseaux de l'ESS...) et animés par l'un des évaluateurs, ont travaillé sur la définition des priorités opérationnelles du nouveau plan d'action 2015-2020.

Pour la chargée de mission ESS, « la démarche est très intéressante sur une première politique publique ». Elle rappelle toutefois que les indicateurs doivent être choisis avec précaution, car s'ils ne sont pas appropriés et trop lourds à renseigner, le suivi en interne de la politique publique sera impossible.

Pour l'évaluateur Laurent Fraisse, cette démarche « a constitué une partie de la mémoire de la politique ESS de la MEL facilitant la transmission d'un binôme élu/technicien à un autre »<sup>[1]</sup>.

[1] Rapport final de l'évaluation du plan d'action 2011-2014 du volet Economie sociale et solidaire du Plan métropolitain de développement économique Lille Métropole Communauté Urbaine, CRIDA, Mai 2015

# La démarche d'évaluation d'impact de la politique ESS de Bordeaux Métropole

## Contexte

À la fin de l'année 2018, Bordeaux Métropole a engagé une démarche d'évaluation de son plan d'action triennal (2016-2018) en faveur du développement de l'ESS sur le territoire métropolitain. Cette évaluation de l'impact économique et social de sa politique doit permettre d'identifier les points forts et les axes d'amélioration de sa stratégie pour nourrir la réflexion dans le renouvellement de son plan d'action. **L'objectif pour la Métropole est d'améliorer l'articulation de sa politique d'ESS** avec les autres stratégies et politiques territoriales de soutien à l'ESS, et de renforcer son efficacité et sa cohérence, à la fois en externe vis-à-vis des acteurs et communes du territoire, mais également en interne avec l'ensemble des directions de la collectivité.

## Méthodologie de l'étude d'évaluation

La méthodologie choisie pour réaliser l'évaluation, confiée aux cabinets Pluricité et l'Autre Entreprise, s'est articulée autour de deux axes :

- La collecte et l'analyse d'informations à travers une trentaine d'entretiens (Bordeaux Métropole, acteurs relais et acteurs institutionnels), une enquête auprès d'une vingtaine d'entreprises de l'ESS, et une analyse documentaire large ;
- Une analyse comparée des politiques publiques de 6 autres Métropoles (Nantes Métropole, Métropole européenne de Lille, Rennes Métropole, Toulouse Métropole, Grenoble-Alpes Métropoles, Métropole du Grand Lyon).

L'analyse de ces données s'est concentrée autour de cinq questions évaluatives pour comprendre la façon dont la Métropole s'est mobilisée pour répondre aux objectifs de sa feuille de route :

Dans quelle mesure la politique ESS de Bordeaux Métropole est en phase avec les orientations politiques et enjeux stratégiques de la collectivité ?

- Les actions mises en œuvre dans le cadre du plan triennal ESS de Bordeaux Métropole sont-elles lisibles pour les acteurs du territoire et les entreprises de l'ESS ?
- Les actions mises en œuvre dans le cadre du plan triennal ESS de Bordeaux métropole apportent-elles une plus-value par rapport aux autres politiques de soutien à l'ESS sur le territoire ?
- L'organisation globale et les moyens humains et financiers du plan triennal sont-ils adaptés et permettent-ils de répondre aux objectifs poursuivis ?
- Le plan triennal ESS 2016-2018 a-t-il permis de générer des effets positifs mesurables en matière d'emplois et d'innovation sociale ?

## Quelques résultats

**Bordeaux Métropole identifie l'ESS comme levier majeur de développement économique et social dans plusieurs documents cadres** (projet de mandature, contrat cadre politique de la ville 2015-2020, feuille de route pour le développement économique), et investit 2,6 millions d'euros d'aides directes et indirectes pour soutenir la création d'activités ESS (financement des lauréats du prix « Coup de cœur », soutien financier aux acteurs de l'accompagnement, etc.). Malgré les impacts positifs en termes d'emploi et de développement de l'ESS, l'étude révèle toutefois que le cadre de sa politique et la **fonction d'animation territoriale de la Métropole restent encore peu lisibles auprès des acteurs du territoire**. L'un des enjeux de Bordeaux Métropole consiste donc à

valoriser l'intérêt d'une action à l'échelle métropolitaine et son rôle de « chef de file », ainsi que les axes de soutien à l'ESS relatifs à la commande publique responsable, à l'appui à l'émergence de projets et au soutien à l'investissement immobilier.

## Sept leviers identifiés pour rendre visible le soutien à l'ESS des métropoles

- Construire et formaliser un plan stratégique métropolitain largement concerté avec les acteurs du territoire ;
- Organiser un appel à projets ESS annuel ou pluriannuel sur les domaines d'action prioritaires de la métropole ;
- Chercher à co-construire un socle commun d'évaluation de l'impact territorial de l'ESS, partagé entre les entreprises ESS, les partenaires et les autres collectivités ;
- Organiser ou accompagner des événements (ou valoriser l'ESS dans d'autres événements sectoriels) ;
- Créer des outils de communication dédiés (site internet, plaquette) ;
- S'appuyer et soutenir une dynamique de réseau de proximité ;
- Soutenir la R&D sur l'ESS.

# Conclusion

L'étude « Métropoles, économie sociale et solidaire et innovation sociale » illustre les différents leviers de développement de l'économie sociale et solidaire à disposition des métropoles, et montre comment ces acteurs peuvent pleinement s'intégrer aux écosystèmes d'innovation sociale pour **améliorer le cadre de vie de leurs habitants, favoriser l'équité et l'attractivité de leur territoire**, grâce à une stratégie de développement urbaine responsable d'un point de vue économique, social et environnemental.

Par les valeurs qu'elle porte (défense de l'intérêt collectif, gouvernance démocratique, réciprocité entre les parties prenantes...) et la démarche coopérative qui la caractérise, **l'économie sociale et solidaire facilite l'expérimentation et le développement d'activités qui valorisent les ressources locales pour répondre au mieux aux besoins des territoires**. Elle représente donc une carte à jouer pour les métropoles – en termes d'économie circulaire, de mobilité douce et d'accès aux services (y compris publics), d'engagement citoyen, de nouvelles pratiques de travail, d'accès à la culture, etc. – mais nécessite en retour un soutien fort des pouvoirs publics.

**En plaçant l'intérêt général au cœur de leur action, les collectivités sont aujourd'hui plus que jamais actrices du développement durable de leur territoire**. Croissance accrue des émissions de gaz à effet de serre et réchauffement climatique, digitalisation des services et fracture numérique, paupérisation de la population et isolement social, etc. – face à la complexité des problématiques qui façonnent aujourd'hui la société dans laquelle chacun évolue, il s'agit d'unir les forces et ressources de tous les acteurs de cette société pour trouver et mettre en œuvre des solutions transformatrices, créatrices de changements structurels positifs.

**À ce titre, les métropoles disposent de nombreux atouts dans la mise en œuvre de ces dynamiques transformatrices**. D'une part, l'échelle métropolitaine permet d'avoir une vision consolidée du territoire : en rassemblant et fédérant les acteurs (habitants, entreprises, associations, communes, établissements publics, etc.), le rôle de chef de file de la métropole prend tout son sens lorsqu'elle initie et soutient des projets collectifs créateurs d'innovations sociales profitables à tous, et parfois même au-delà de ses propres limites territoriales.

De plus, **les métropoles disposent de nombreux outils pour encourager la mise en réseau et co-construire des solutions collectives**. Si certaines ont mis en place des instances de concertation spécifiques à l'ESS, elles peuvent également s'appuyer sur des dispositifs déjà existants. Par exemple, les conseils de développement sont des instances de concertation qui favorisent l'implication active des habitants dans les réflexions de la collectivité au regard des enjeux territoriaux (sur les questions économiques, sociales, culturelles, éducatives, etc.). Les métropoles sont également un **interlocuteur privilégié avec les autres territoires**, et peuvent initier le dialogue avec les territoires limitrophes, urbains ou ruraux, mais également avec leurs homologues, notamment européens, dans le cadre de coopérations internationales.

Si la plupart des métropoles inscrivent leur action de soutien à l'ESS dans le cadre de leur développement économique, **cette politique est avant tout transversale et nécessite un découplage à la fois en interne, au niveau des services, et en externe pour encourager les synergies et la coopération**, éléments clefs de l'innovation, et s'engager vers un modèle économique durable à fort impact social.

S'il n'existe pas de solution unique pour cela, cette étude montre qu'il existe une diversité d'actions plus ou moins faciles à mettre en œuvre pour renforcer les dynamiques d'innovation sociale au cœur desquelles se trouvent les acteurs de l'ESS, et qui contribuent au développement durable des territoires.

**Il existe une diversité d'actions à mettre en œuvre pour renforcer les dynamiques d'innovation sociale au cœur desquelles se trouvent les acteurs de l'ESS, et qui contribuent au développement durable des territoires.**

FICHES  
IDENTITÉ  
DES MÉTROPOLIS

## Carte d'identité du territoire

Nombre d'habitants sur le territoire.....	1 898 950 habitants au 01/01/2019
Nombre de communes.....	92
Superficie .....	3 173 km <sup>2</sup>
Densité.....	597 hab./km <sup>2</sup>
Région .....	Provence-Alpes-Côte d'Azur
Adresse.....	BP 48014 – 13567 Marseille Cedex – 0204 91 99 99 00
Adresse visiteur .....	.2 bis, boulevard Euromed Quai d'Arenc – 13002 Marseille
Site internet.....	<a href="http://ampmetropole.fr">ampmetropole.fr</a>



# AIX-MARSEILLE- PROVENCE MÉTROPOLE

## Panorama de l'ESS sur le territoire

En région Provence-Alpes-Côte d'Azur, l'ESS représente 16 660 employeurs sur tout le territoire, et 163 000 emplois salariés, soit 13% de l'emploi salarié privé. Les secteurs d'activité dominants dans le champ de l'ESS sont celui de l'action sociale et médico-sociale avec 60 000 emplois, ainsi que celui de l'enseignement avec 20 000 emplois.

## Programme d'intervention dans le champ de l'ESS

La Métropole Aix-Marseille Provence inscrit son action de soutien à l'ESS dans le cadre de ses **plans locaux pour l'insertion et l'emploi**. Sur son territoire, la Métropole s'inscrit pleinement aux côtés des autres institutions, dans la volonté de mettre la finance citoyenne au service des jeunes créatrices et créateurs, des femmes, des demandeurs d'emploi, des bénéficiaires de minima sociaux, des structures associatives ou d'insertion, des coopératives ou encore des entrepreneurs de l'économie collaborative ou d'insertion.

## Exemple d'actions soutenues par la collectivité

- Financement des structures d'insertion par l'activité économique
- Clauses d'insertion dans les marchés publics de la Métropole au profit des SIAE
- Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables en cours de réalisation
- ESIA France Active, financement de l'économie solidaire et offres de services relatives à la structuration, au développement et à la consolidation des structures de l'ESS et des TPE
- Soutien au collectif regroupant Marseille Solutions, le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux PACA (MOUVES PACA) et la Chambre Régionale des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire PACA (CRESS PACA), qui a obtenu le label « **Territoire French Impact** » pour la Métropole Aix-Marseille Provence.

Les secteurs d'activité dominants dans le champ de l'ESS sont celui de l'action sociale et médico-sociale avec 60 000 emplois, ainsi que celui de l'enseignement avec 20 000 emplois.

# BORDEAUX MÉTROPOLE



## Panorama de l'ESS sur le territoire

En 2018, l'ESS représente 2 983 établissements employeurs de Bordeaux Métropole et 36 515 salariés, soit environ 10% des emplois. Entre 2015 et 2018, 2 023 nouveaux emplois ont été créés dans l'ESS, soit une progression de 5%.

## Programme d'intervention dans le champ de l'ESS

Depuis 2006, Bordeaux Métropole s'est engagée aux côtés des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Ce secteur d'activité, qui compte 10,4 % des établissements employeurs pour 36 515 emplois sur le territoire métropolitain, se caractérise par une croissance forte et une capacité à résister aux aléas de la conjoncture.

Pour accompagner sa progression, la Métropole s'appuie sur des dispositifs et une chaîne d'acteurs spécialisés agissant à chaque stade de la création d'activités. Le 8 juillet 2016, le Conseil de Bordeaux Métropole a adopté un Plan d'actions dédié au développement de l'ESS pour la période 2016-2018, avec plusieurs axes d'intervention :

- Favoriser l'émergence d'initiatives et de projets innovants, créateurs d'emplois et de richesses économiques et sociales ;
- Accompagner l'émergence et la création de lieux de polarités dédiés à l'ESS ;
- Soutenir l'ESS par la commande publique ;
- Développer une communication ciblée.

Ce plan d'actions a fait l'objet d'une évaluation afin de mesurer l'impact économique et sociale et de définir le plan d'actions 2019-2021.

## Exemple d'actions soutenues par la collectivité

- Accompagnement financier en fonctionnement des structures d'accompagnement à l'émergence de projets et structures ESS
- Accompagnement financier de projets ESS en investissement immobilier
- Mise en place en 2016 d'un appel à projets métropolitain dédié à l'ESS

Les dispositifs et acteurs spécialisés soutenus par Bordeaux Métropole permettent à nouvelles initiatives voient le jour, à l'image d'Elise Atlantique (service de valorisation des papiers de bureaux reposant sur le travail de personnes handicapées ou en difficulté), de Loc'Halle Bio la plateforme de commercialisation de maraîchers locaux intégrée au marché d'intérêt national (MIN) de Bordeaux Brienne ou encore ELIXIR, une conserverie solidaire installée dans une zone d'activités économique.

- **En 2018, à l'occasion du 10<sup>e</sup> anniversaire du Prix coup de Cœur de Bordeaux Métropole**, 3 initiatives locales et solidaires ont été lauréates :

- **L'association La Cloche de Bordeaux** qui porte le projet Le Carillon de Bordeaux : réseau de solidarité local entre commerçants, habitants et personnes sans domicile qui vise à favoriser et faciliter les micro-engagements solidaires des citoyens afin d'améliorer le quotidien des personnes sans domicile, lutter contre leur isolement et réhabiliter leur image.

- **SOS Canen felis** : projet à vocation sociale de pension pour chiens et chats des publics rencontrant des difficultés médicales ou sociales, dans un lieu convivial respectueux de l'environnement.

- **MILAN AV JC** : ce projet remet en question les méthodes de conception conventionnelles du design, et propose des alternatives de design plus écologiques. Il démontre grâce à des actions de sensibilisation dans les écoles de mode et les entreprises qu'il est bel et bien possible de créer des vêtements sans produire de déchet.

- Bordeaux Métropole a notifié 52 marchés incluant des clauses sociales pour plus de 224 250 heures d'insertion réalisées avec les entreprises en 2018 et un accompagnement de plus de 580 personnes vers l'emploi, soit 57% de sorties en emploi ou formation.

- En 2014 Bordeaux Métropole a attribué un marché réservé à **Club service**, porteur d'une conciergerie solidaire en entreprise d'insertion auprès des entreprises et collectivités du territoire bordelais (un projet accompagné à son émergence par ATIS La fabrique à initiatives).

## Carte d'identité du territoire

Nombre d'habitants sur le territoire	783 000
Nombre de communes	28
Superficie	579,27 km <sup>2</sup>
Densité	1 352 hab./km <sup>2</sup>
Région	Nouvelle-Aquitaine
Adresse	Esplanade Charles de Gaulle 33076 Bordeaux cedex
Site internet	<a href="http://ess.bordeaux-metropole.fr">ess.bordeaux-metropole.fr</a>

# CLERMONT AUVERGNE MÉTROPOLE



## Panorama de l'ESS sur le territoire

Avec 1 295 établissements employeurs présents sur le territoire de la métropole, soit 14 500 salariés pour 400 millions d'euros de masse salariale brute, l'ESS représente environ 14% de l'activité économique globale.

## Programme d'intervention dans le champ de l'ESS

Le projet stratégique et opérationnel du développement de l'ESS de Clermont Auvergne Métropole, sur la période 2016-2020, est construit autour de 5 grands défis à relever pour « mettre l'homme et le citoyen au cœur de sa politique économique et de développement local, social et sociétal » en « romouvant de nouveaux modes de coopération au service de la création de richesse, de l'emploi et de l'épanouissement individuel et collectif des habitants de son territoire ».

### 1<sup>er</sup> défi : affirmer l'économie sociale et solidaire et l'innovation sociale comme priorité politique

#### Trois actions :

- Renforcer la dimension ESS et de l'innovation sociale dans le document stratégique de la future Communauté Urbaine.
- Créer le réseau des élus communaux et/ou communautaires dédiés à l'ESS et désigner un(e) élu(e) référent(e) pour l'ESS.
- Renforcer les moyens administratifs et financiers en lien avec le projet stratégique et opérationnel.

### 2<sup>e</sup> défi : soutenir l'innovation sociale et accompagner les entreprises de l'économie sociale

#### Quatre actions :

- Renforcer le réseau des acteurs de l'accompagnement à la création, à la transmission, à la reprise et au développement des entreprises.
- Installer des interlocuteurs dédiés dans chaque bassin de vie de la future Communauté Urbaine.
- Ouvrir les politiques de subvention aux acteurs de l'ESS et prendre des participations dans les SCIC.
- Soutenir le projet de la maison de l'innovation économique et sociale porté par la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS).

### 3<sup>e</sup> défi : structurer l'ESS sur les compétences communautaires par filières d'activités

#### Deux actions :

- Réaliser un diagnostic partagé des filières prioritaires et proposer un redéploiement des moyens humains et financiers.
- Mettre en place un interlocuteur/ animateur/ référent par filière.

### 4<sup>e</sup> défi : communiquer pour connaître et faire connaître l'ESS

#### Trois actions :

- Initier un rendez-vous annuel de tous les acteurs de l'ESS.
- Mettre en place un plan de communication interne et externe dédié à l'ESS.
- Construire un plan de sensibilisation et de formation à l'ESS.

### 5<sup>e</sup> défi : cogérer la politique ESS sur le territoire entre élus, citoyens et usagers

#### Deux actions :

- Utiliser les espaces de concertation existants pour associer les habitants aux projets qui les concernent comme à la définition et à l'évaluation du développement économique.
- Créer une instance de suivi, d'évaluation et de propositions de la politique en matière d'ESS.

La Métropole a été labellisée « Territoire French Impact » et œuvre à mettre l'innovation sociale au service développement économique et social du territoire, en collaboration avec les acteurs publics et privés de l'écosystème pour répondre aux grands défis de la mobilité durable, d'une alimentation respectueuse de l'environnement et au numérique pour tous.

### Exemple d'actions soutenues par la collectivité

- Prise de participation de 10 000€ dans les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) Epicentre Factory et SoCoop
- Soutien aux acteurs de l'accompagnement à la création d'activités ESS AlterIncub, CocoShaker et France-Active Auvergne
- Soutien à la création du CISCA, centre de recherche et développement en innovations sociales
- Organisation d'un événement annuel pour réunir et encourager les échanges avec les acteurs : en 2018 sur la thématique des SCIC et de l'évaluation ; en 2019 sur l'apport des labels dans la structuration et le développement des acteurs (ex French Impact, villes apprenantes...)
- Soutien aux Trophées de l'ESS Auvergne.

## Carte d'identité du territoire

Nombre d'habitants sur le territoire.....	288 000
Nombre de communes.....	21
Superficie.....	300,62 km <sup>2</sup>
Densité.....	959 hab./km <sup>2</sup>
Région.....	Auvergne Rhône Alpes
Adresse.....	64-66 avenue de l'Union Soviétique BP 231 63007 Clermont-Ferrand Cedex 1
Site internet.....	<a href="http://clermontmetropole.eu">clermontmetropole.eu</a>



## Panorama de l'ESS sur le territoire

Sur le territoire de la Métropole Européenne de Lille, l'économie sociale et solidaire (ESS) compte environ 52 000 salariés et concerne près de 11 % des emplois. Le territoire compte 3 900 organismes de l'ESS.

## Programme d'intervention dans le champ de l'ESS (délibération-cadre 16/10/2015)

La Métropole européenne de Lille (MEL) définit l'ESS comme une composante originale de l'économie générale, une manière d'entreprendre qui place l'humain au cœur du projet, aujourd'hui légitimée par la loi de juillet 2014; l'ESS répond à un besoin de développement à la fois urgent (besoin d'un modèle conciliant cohésion sociale et développement soutenable) et possible (grâce au nouveau contexte juridique et aux technologies favorisant les dynamiques de réseaux).

Les axes d'intervention prioritaires repérés permettent de mettre en place une politique globale dont les objectifs stratégiques sont :

- L'accompagnement et le financement de la création d'activités de l'ESS, de son développement et de sa mise en réseau,
- L'animation territoriale,
- La recherche/développement et l'innovation,
- La sensibilisation, la formation et la promotion,
- L'emploi et les ressources humaines.

À travers son plan d'actions sur l'ESS, la MEL entend promouvoir un mode de développement qui prenne en compte les modèles économiques durables et alternatifs, en valorisant l'impact social des initiatives soutenues, dont la mesure ne peut être restreinte au seul indicateur de référence qu'est le PIB. La politique ESS a vocation à accompagner la structuration et la mise en économie d'initiatives

de production de «Biens communs». Elle vise aussi à développer la synergie entre ESS et métropole innovante en s'inspirant pour son développement de toutes les formes d'innovation et contributive de la Troisième Révolution Industrielle (modèles collaboratifs, économie circulaire...).

Son ancrage territorial et l'utilité sociale des activités qu'elle développe, notamment en terme de réponse à des besoins sociaux non satisfaits, confère à l'ESS des convergences avec les objectifs de la politique de la ville qui seront confortées dans le plan d'actions, tant en terme d'approche territoriale que dans le cadre des actions soutenues.

**La MEL, en tant qu'animateur de la définition des stratégies de développement de l'ESS sur son territoire agit en concertation, cohérence et soutien avec les communes qui s'impliquent dans la mise en œuvre de cette politique.**

Sous l'autorité de la gouvernance qui sera proposée dans le cadre du futur Plan métropolitain de développement économique (PMDE), l'animation de cette politique transversale est dévolue à un comité métropolitain de l'ESS, composé de représentants des acteurs de l'ESS, de partenaires publics et d'élus de la MEL, de collectivités engagées dans l'ESS, des représentants des autres acteurs de l'économie métropolitaine et des partenaires sociaux. Le déroulement du plan d'actions

fera l'objet d'un dispositif d'évaluation, pour mesurer en temps réel les avancées du projet. Il participera à réajuster le programme d'actions à mi-parcours. En complément de l'évaluation, d'autres actions supports permettant de valoriser les projets seront engagées en terme d'observation et de communication.

## Exemple d'actions soutenues par la collectivité

- Un appel à projets permanent en direction des acteurs privés de l'ESS cofinancé par la Caisse des Dépôts sur les initiatives en quartiers prioritaires
- Des rencontres territoriales de l'ESS, d'itinéraires de l'ESS et de sessions de sensibilisation à l'ESS
- Le soutien au PTCE Lille Métropole Solidaire (fondation Impact, projet d'incubateur d'innovation sociale...)
- La participation à la Chaire interuniversitaire et interdisciplinaire de l'ESS
- La participation à un projet européen, Tast'in Fives, sur la mise en place d'une halle gourmande dans un quartier en rénovation urbaine à Lille, avec un projet de mise en place d'un incubateur culinaire
- La participation à l'expérimentation territoriales zéro chômeurs de longue durée.

# MONTPELLIER MÉDITERRANÉE MÉTROPOLE



## Panorama de l'ESS sur le territoire

En 2015, un panorama de l'ESS en partenariat avec la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire a été réalisé. Sur le territoire de Montpellier Méditerranée Métropole, l'économie sociale et solidaire apporte une contribution significative à l'emploi (12 % de l'emploi total, 18 % de l'emploi privé) et représente 2 298 établissements employeurs et 23 570 salariés.

## Programme d'intervention dans le champ de l'ESS et de l'innovation sociale

Montpellier Méditerranée Métropole intervient dans le secteur de l'économie sociale et solidaire par le soutien renouvelé qu'elle apporte au secteur associatif, pour son ancrage local, sa vitalité, son bénévolat œuvrant dans le sens de l'intérêt général.

En accord avec le SRDEII et dans le cadre de sa stratégie de développement économique ainsi que celui du Projet pour le Développement de l'Emploi Métropolitain (PODEM), un dispositif de coordination et d'animation des politiques locales d'emploi et d'insertion, Montpellier Méditerranée Métropole a la volonté de

soutenir, en complémentarité des dispositifs d'aides déjà existants, la sphère économique de l'ESS. Elle s'applique également à intervenir sur le champ de l'insertion par l'activité économique (ex : plateforme collaborative métropolitaine clause sociale) et sur celui de la politique de la ville (ex : charte « entreprises et quartiers »).

Depuis 2017, la Métropole encourage les acteurs économiques à développer des activités responsables sur le plan social et environnemental. **L'objectif est de faire du territoire métropolitain un laboratoire d'innovation sociétale et créer un écosystème favorable au développement des entreprises « à impact sociétales ».** À cette fin, la Métropole a fait le choix de s'engager dans des filières stratégiques (agro-écologie, environnement, tech for good...) et de s'investir davantage dans la structuration et la valorisation de ces « entreprises engagées » (entreprises de l'ESS, entrepreneurs sociaux, entreprises engagées dans des démarches de RSE...).

Le développement économique doit se considérer selon une approche globale où se concilie harmonieusement performance économique, développement social et environnemental.

## Exemple d'actions soutenues par la collectivité

- Soutien à la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire qui organise, entre autres, tous les deux ans, un salon d'affaires socialement responsables « Coventis » dont la Métropole est partenaire.
- Partenariat fort avec l'Union régionale des SCOP, qui vise à développer les établissements coopératifs en région et participe au jury de l'incubateur Alter'Incub.
- Soutien à la coopérative d'activités et d'emploi « Crealead »
- Soutien à l'association de l'Airdie qui finance et accompagne des créateurs d'entreprises dans le secteur de l'ESS.
- Participation au capital d'une ancienne SCIC ayant donné lieu à l'émergence de 5 entreprises d'utilité sociale et environnementale sur son territoire : les coopératives d'insertion la Feuille d'Erable, la Table de Cana Montpellier, Mobil'Éco, Cleaning-Bio et Mon Cuisinier, qui représentent la moitié des entreprises d'insertion du territoire de la métropole.
- Soutien à la SCIC « La Métropolitaine de service », entreprise d'insertion autour de la gestion sociale de proximité en quartiers prioritaires de la politique de la ville.
- Création de la plateforme collaborative métropolitaine clause sociale, soutenue par l'État et le Fonds Social Européen.
- Création de nouveaux partenariats comme avec l'association Tech For Good ou encore avec le réseau « Makesense ».
- Soutien au projet « Osons les entrepreneurs engagés » porté par l'Airdie – Occitanie et visant à sensibiliser et former des porteurs de projets au financement participatif et les accompagner dans leur levée de fonds.

## Carte d'identité du territoire

Nombre d'habitants sur le territoire	465 070
Nombre de communes	31
Superficie	421,8 km <sup>2</sup>
Densité	1 103 hab./km <sup>2</sup>
Région	Occitanie
Adresse	50 place Zeus, 34 000 Montpellier
Sites internet	.montpellier3m.fr entreprendre-montpellier.com

## Panorama de l'ESS sur le territoire

Le territoire de Nantes Métropole regorge d'une grande diversité de secteurs d'activités de l'économie sociale et solidaire. Plus de 36 000 salariés travaillent ainsi dans les 24 communes de la Métropole au sein d'associations, mais aussi de coopératives ou de mutuelles dans des secteurs aussi variés que les transports, la communication, l'assurance, l'enseignement ou l'action sociale.

L'ESS représente 16% des emplois privés de Nantes Métropole, soit 36 000 salariés, 2 819 établissements employeurs dont 2 438 associations.

**L'ESS représente  
16% des emplois  
privés de Nantes  
Métropole, soit  
36 000 salariés,  
2 819 établissements  
employeurs dont  
2 438 associations.**

## Carte d'identité du territoire

Nombre d'habitants sur le territoire	639 000 habitants
Nombre de communes	24
Superficie	523,36 km <sup>2</sup>
Densité	1 221 hab./km <sup>2</sup>
Région	Pays de la Loire
Adresse	2 cours du champs de mars 44923, Nantes Cedex 2
Site internet	nantesmetropole.fr

## Programme d'intervention dans le champ de l'ESS

Fin 2015, Nantes Métropole s'est dotée d'une **feuille de route ESS, construite à partir d'une démarche collective conduite par la Métropole et les Ecosolies, avec la participation des acteurs de l'ESS, d'élus, de communes, de directions et de services des collectivités.**

Les trois priorités de cette feuille de route sont :

- Inciter, accompagner, soutenir l'innovation, les coopérations entre les acteurs dans leur diversité d'activité et d'action
- Affirmer l'innovation sociale comme un apport essentiel au même titre que l'innovation technologique et contribuer à la transition énergétique
- Favoriser le développement des entreprises et la création d'emplois avec pour objectif d'accompagner 200 projets à l'horizon 2020

## Exemple d'actions soutenues par la collectivité

- ESS Nantes Factory : Fonds d'amorçage destiné à financer et faciliter le parcours des porteurs de projets. Tous les acteurs du secteur agiront en synergie pour soutenir des initiatives dans cinq domaines prioritaires de la feuille de route :
  - Les services à la personne et aux familles
  - Les déchets et ressources
  - Les circuits courts et l'alimentation
  - L'habitat et la construction
  - Le numérique
- Organisation du Prix de l'innovation sociale : Édition 2019 sur le thème de l'alimentation.

# MÉTROPOLE NICE CÔTE D'AZUR

# MÉTROPOLE DU GRAND PARIS

## **Panorama de l'ESS sur le territoire**

En région Provence-Alpes-Côte d'Azur, l'ESS représente 16 660 employeurs sur tout le territoire, et 163 000 emplois salariés, soit 13% de l'emploi salarié privé. Les secteurs d'activité dominants dans le champ de l'ESS sont celui de l'action sociale et médico-sociale avec 60 000 emplois, ainsi que celui de l'enseignement avec 20 000 emplois.

## **Programme d'intervention dans le champ de l'ESS**

La Métropole Nice Côte d'Azur travaille sur la structuration de la filière ESS à travers le soutien à des dispositifs tels que la Fabrique à Entreprendre, l'organisation d'événements de sensibilisation et de promotion de l'ESS, et le soutien de projets tels que la recyclerie des moulins ou des boutiques solidaires.

### **Exemple d'actions soutenues par la collectivité**

- La recyclerie des Moulins
- La ressourcerie de l'Ariane
- Un garage Solidaire
- Soutien aux événements « Les Moulins font place Net », « Un nouveau regard sur l'entreprise », etc.
- Soutien au programme Probono factory sur la silver économie

## **Carte d'identité du territoire**

**Nombre d'habitants sur le territoire**..... 538 766 hab  
**Nombre de communes** ..... 49  
**Superficie** ..... 1 465,8 km<sup>2</sup>  
**Densité** ..... 368 hab./km<sup>2</sup>  
**Région** ..... Provence-Alpes-Côte d'Azur  
**Adresse** ..... 5 rue de l'Hôtel-de-Ville  
06 364 Nice Cedex 4  
**Site internet** ..... nicecotedazur.org

## **Carte d'identité du territoire**

**Nombre d'habitants sur le territoire** ... 7 026 945 hab  
**Nombre de communes** ..... 131  
**Superficie** ..... 814 km<sup>2</sup>  
**Densité** ..... 8 633 hab./km<sup>2</sup>  
**Région** ..... Ile-de-France  
**Adresse** ..... 15-19 avenue Pierre Mendès-France,  
75 013 Paris  
**Site internet** ..... metropolegrandparis.fr

## **Panorama de l'ESS sur le territoire**

Sur la région Ile-de-France, l'économie sociale et solidaire représente 26 300 entreprises, soit 6,7% des entreprises franciliennes, et compte 388 700 salariés, soit 7,1% des salariés de la région.

## **Programme d'intervention dans le champ de l'ESS**

La Métropole du Grand Paris est en cours d'élaboration d'une stratégie métropolitaine en matière d'économie sociale et solidaire d'ici 2020.

### **Exemple d'actions soutenues par la collectivité**

- Financement par le Fond d'Investissement Métropolitain (FIM) de projets ESS: le FIM témoigne de la volonté de la Métropole du Grand Paris de soutenir les projets d'investissement portés par les communes et les établissements publics territoriaux (EPT), dans la double perspective d'un développement homogène et d'un rééquilibrage du périmètre métropolitain.

## Panorama de l'ESS sur le territoire

L'économie sociale et solidaire représente 25 000 emplois dans la Métropole de Rennes, dont 70% dans le milieu associatif. Cela représente 14% de l'emploi salarié privé et plus de 20% des créations d'emplois entre 2015 et 2017 dans la Métropole.

## Programme d'intervention dans le champ de l'ESS

Objectifs du schéma métropolitain de développement de l'Économie Sociale et Solidaire adopté le 22 janvier 2015 :

- Contribuer à la création d'emplois et d'activités dans le secteur de l'E.S.S.,
- Structurer les initiatives afin d'élargir leur influence,
- Donner de la visibilité à l'E.S.S. sur le territoire,
- Contribuer à l'animation des échanges et à la promotion de dynamiques d'innovation entre les acteurs du territoire,
- Articuler l'intervention de Rennes Métropole avec les autres politiques publiques de soutien à l'E.S.S. déployées sur le territoire.

## Carte d'identité du territoire

<b>Nombre d'habitants sur le territoire (2016)</b> .....	443 192 hab
<b>Nombre de communes</b> .....	43
<b>Superficie</b> .....	704,94 km <sup>2</sup>
<b>Densité</b> .....	629 hab./km <sup>2</sup>
<b>Région</b> .....	Bretagne
<b>Adresse</b> .....	Rennes Métropole, CS 93 11 35 031 Rennes Cedex 2
<b>Site internet</b> .....	metropole.rennes.fr/economie-sociale-et-solidaire-le-pari-gagnant-de-rennes-metropole

### Méthode :

- Définition des besoins en collaboration avec les acteurs de l'E.S.S du territoire (dans le cadre notamment du Groupe de Travail ESS composé des élus de Rennes Métropole, en interaction avec le Comité Consultatif ESS 35 animé par le Département d'Ille et Vilaine, et en lien avec Résosolidaire, Pôle de Développement de l'E.S.S du Pays de Rennes)
- **Élaboration d'un plan de 30 actions, qui décline la stratégie de développement économique en 8 objectifs opérationnels spécifiques à l'ESS**
  - Structurer les moyens du territoire pour créer un environnement favorable aux entreprises
  - Développer la culture entrepreneuriale et professionnaliser l'entrepreneuriat
  - Accompagner le développement des T.P.E. et P.M.E.
  - Assurer le marketing dans sa globalité en valorisant les filières émergentes et les projets innovants
  - Structurer l'écosystème local de l'innovation
  - Engager des actions de solidarité internationale par le Développement économique
  - Renforcer la gouvernance économique collaborative de Rennes Métropole
  - Promouvoir et valoriser le territoire à travers une politique de marketing territorial d'ensemble.

## Exemple d'actions soutenues par la collectivité

- L'élaboration d'un schéma des achats publics responsables de Rennes Métropole (en application de l'article 13 de la loi du 31 juillet 2014). Le développement des clauses sociales dans les marchés publics, la commande publique comme levier de développement des structures de l'ESS, le développement de critères RSE et environnementaux dans les achats publics seront formalisés et accentués (pilotage technique par le service de la commande publique),
- La réponse en lien avec le pôle de développement de l'ESS du Pays de Rennes à l'appel à projet national « Pôle Territorial de Coopération Économique » autour de l'économie circulaire et de l'éco-construction,
- Le co-financement d'une étude de préfiguration à la mise en place d'un incubateur d'innovation sociale et de projets de l'E.S.S.
- Le fléchage d'une partie des aides à l'emploi et à l'investissement de Rennes Métropole, via la création d'un appel à projets ESS
- L'établissement d'une convention d'objectifs et de moyens avec l'Union Régionale des SCOP pour encourager et soutenir l'entrepreneuriat coopératif.

# MÉTROPOLE ROUEN NORMANDIE



## Carte d'identité du territoire

Nombre d'habitants sur le territoire.....	498 822 hab.
Nombre de communes.....	71
Superficie.....	663,83 km <sup>2</sup>
Densité.....	738 hab./km <sup>2</sup>
Région.....	Normandie
Adresse.....	Norwich House – 14bis, avenue Pasteur CS 50589 76006 Rouen Cedex
Site internet.....	<a href="http://metropole-rouen-normandie.fr">metropole-rouen-normandie.fr</a>

## Panorama de l'ESS sur le territoire

La Métropole de Rouen Normandie compte près de 1 700 établissements de l'ESS employant 21 300 salariés, ce qui représente 11,08% de l'emploi salarié régional et 15% de l'emploi privé. L'ESS participe à l'économie du territoire, étant présente en transversalité dans de nombreux domaines d'activité. La Métropole Rouen Normandie se distingue par une forte présence d'acteurs du secteur de l'action sociale (avec la présence de sièges sociaux de grandes associations) et le secteur mutualiste, de la finance et de la banque.

## Programme d'intervention dans le champ de l'ESS

Intégrée à la stratégie de développement économique, la politique en faveur de l'ESS vise à faire émerger et consolider l'activité des entreprises de l'ESS en lien avec les compétences de la Métropole (développement économique, mobilité, environnement, maîtrise des déchets, politique de la ville...) et se déploie sur 5 axes :

• **Soutien à l'émergence** : La Métropole adhère à l'ADRESS qui déploie plusieurs outils favorisant l'émergence de projets ESS : la fabrique à Initiative et l'incubateur dédié à l'innovation sociale structuré en 2018 dans l'objectif de consolider l'accompagnement des entrepreneurs sociaux, porteurs de projet d'innovation sociale, notamment à fort potentiel de développement, et en complément de l'offre d'accompagnement structurée au niveau régional.

• **Soutien à l'hébergement et à l'implantation** : La Métropole déploie des outils d'accompagnement d'aide à la création d'entreprises et d'hébergement d'entreprises avec un réseau de 5 pépinières et un dispositif de pré-intégration intitulé « La Prépa », qui s'adresse à tous porteurs de projets d'entreprises dont ceux relevant de l'ESS. Cela traduit la volonté de la Métropole de pouvoir faire bénéficier aux entreprises de l'ESS d'un éco-système favorable à leur développement.

Par ailleurs, la Métropole a délibéré le 20 mars 2017 sur deux dispositifs d'aides à l'investissement immobilier d'entreprises et à la location de locaux. Ces dispositifs dénommés Dynamique Immobilier ESS et Dynamique Location ESS permettent de soutenir l'implantation d'entreprises ESS développant des actions d'utilité sociale sur le territoire.

• **Politique d'achat socialement responsable renforçant l'activité des ESS** : La Métropole par son action en faveur de l'achat socialement responsable impacte l'activité des entreprises sociales et solidaires agissant en faveur de l'insertion des publics défavorisés. En 2018, 142 marchés clausés (Métropole et 26 maitres d'ouvrage) ont permis de générer plus de 213 000 heures d'insertion sur le territoire dont près de 50% ont été mises en œuvre avec l'appui d'entreprises sociales et solidaires (Entreprises de travail temporaire d'insertion, entreprises d'insertion, groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, ESAT, ...)

• **Communication renforcée** : La Métropole appuie l'action de la CRESS avec laquelle elle conventionne chaque année notamment pour l'organisation d'événements dans le cadre du mois de l'ESS. Deux événements emblématiques sont mis en place : l'un visant à soutenir l'entrepreneuriat étudiant en ESS « la JESS », l'autre visant à consolider des projets émergents : « Le start'ESS day »

• **Observation et animation de réseaux** : Le service en charge de l'ESS repère les acteurs émergents et présents sur le territoire en vue de pouvoir le cas échéant les mobiliser sur des actions faisant écho aux compétences de la Métropole. Elle anime également le réseau des ESAT-EA présents sur son territoire visant à repérer leur offre de services et produits et à monter des actions communes en faveur de leur développement en cohérence avec les axes de développement économique de la Métropole.

## Exemples d'actions soutenues par la collectivité

• **Mise en place d'une COP 21 locale** : L'objectif de la COP21 locale concourt au travail entre les acteurs du territoire dans la transversalité autour d'un enjeu commun. La mise en place de cette COP 21 locale a nécessité une grande campagne de communication, avec la création d'un lieu physique « l'Atelier de la COP 21 », un site internet dédié [notre-cop21.fr](http://notre-cop21.fr), des réunions publiques, le recrutement d'ambassadeurs de la COP 21 qui essaient de mobiliser les acteurs du territoire. Une coalition « offreurs de solutions de transition via l'économie sociale et solidaire » s'est constituée pour formuler un engagement dans la COP 21 locale. Par ailleurs, certains projets ESS ont pu bénéficier l'appel à projet « je participe » qui permet aux citoyens de concrétiser un projet visant à lutter contre le réchauffement climatique grâce au financement participatif via la plateforme KissKissBankBank, avec l'appui de la Métropole jusqu'à 30% du montant de la collecte.

# EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG

Strasbourg.eu  
eurometropole

## Panorama de l'ESS sur le territoire

L'ESS représente 10% des établissements et 11% des emplois dans la région Grand Est, avec une croissance des effectifs salariés deux fois plus rapide que l'emploi total régional.

## Programme d'intervention dans le champ de l'ESS

L'économie sociale et solidaire fait partie de la stratégie de développement économique « Strasbourg éco 2030 », qu'elle irrigue sur plusieurs points :

- Acculturation des opérateurs de la création / reprise d'entreprises, approches spécifiques des Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV)
- Soutien à l'entrepreneuriat, à l'insertion par l'activité économique, fortement présente au sein de l'Eurométropole, aux achats responsables (plateforme Zig&Zag.info)
- En termes de gouvernance, avec le Conseil de l'ESS mis en place en 2010, instance de dialogue et de co-construction de la politique de l'ESS sur le

territoire de la Ville et de l'Eurométropole ; présence de la CRESS dans les instances de pilotage stratégique et opérationnelle de Strasbourg éco 2030

- Une stratégie de développement de l'innovation sociale écrite et co-gérée avec les acteurs de l'ESS et de l'innovation sociale
- Un accompagnement des lieux et des dynamiques de partage et d'expérimentation
- Un Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE), KaléidosCOOP, qui regroupera 40 acteurs de l'ESS, de l'emploi et de l'innovation sociale sur une ancienne friche industrielle (la COOP), sur 2 800 m<sup>2</sup>, avec un espace de coworking, des salles événementielles, un Kafé...

Le Conseil de l'ESS a également contribué au volet métropolitain du SRDEII (Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation) de la Région Grand Est.

Le 2 avril 2019, Strasbourg lançait officiellement sa nomination en qualité de Capitale Européenne de l'ESS, en présence du Haut-Commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale, de représentants de la Commission européenne, de têtes de réseaux nationales et européennes et d'une centaine d'acteurs de l'ESS.

**L'ESS représente 10% des établissements et 11% des emplois dans la région Grand Est, avec une croissance des effectifs salariés deux fois plus rapide que l'emploi total régional.**

## Carte d'identité du territoire

Nombre d'habitants sur le territoire	500 000 habitants
Nombre de communes	33
Superficie	339,57 km <sup>2</sup>
Densité	1 447 hab./km <sup>2</sup>
Région	Grand Est
Adresse	Centre administratif - Ville et Strasbourg Eurométropole, 1 parc de l'Étoile 67076 Strasbourg Cedex
Site internet	<a href="http://strasbourg.eu">strasbourg.eu</a> <a href="http://eurooptimist.eu">eurooptimist.eu</a>

# MÉTROPOLE TOULON- PROVENCE- MÉDITERRANÉE



## Carte d'identité du territoire

**Nombre d'habitants sur le territoire...** 439 542 habitants au 01/01/2019

**Nombre de communes** ..... 12

**Superficie** ..... 36 654 Ha

**Densité** ..... 1 200 hab./ km<sup>2</sup> et 200 km de littoral

**Région** ..... Provence-Alpes-Côte d'Azur

**Adresse** ..... 107 Boulevard Henri Fabre -  
CS 30536 83041 TOULON Cedex 09

**Site internet** ..... [metropletpm.fr](http://metropletpm.fr)

## Panorama de l'ESS sur le territoire

Sur le territoire de la Métropole Toulon Métropole-Provence-Méditerranée, l'ESS représente 1 388 établissements employeurs, soit 9,2% du total des établissements en 2012, et 15 446 effectifs salariés, soit 17,7% de l'emploi privé et 11,9% de l'emploi total.

## Programme d'intervention dans le champ de l'ESS

L'ambition de la Métropole est de poursuivre sa politique volontariste en matière d'achat éco-responsable pour permettre l'accès à l'emploi des habitants du territoire (à travers les marchés d'insertion, les marchés de travaux et de prestations clausés, etc.).

## Exemple d'actions soutenues par la collectivité

- Accompagnement de projets de rénovation urbaine dans le cadre de structures d'insertion dont le support d'activité doit être en lien avec la valorisation touristique et patrimoniale des Communes de la Métropole
- Accompagnement dans l'emploi au travers de la clause sociale par le soutien aux actions de la Maison de l'Emploi du territoire
- Soutien à la création d'entreprise et levée des freins à l'emploi
- Création de places en crèches pour les enfants des publics en insertion et formation de ces derniers sur les métiers de la petite enfance
- Actions favorisant la mobilité des publics : auto-école sociale, garage

solidaire en chantier d'insertion (en projet), aide à l'apprentissage de la langue française à visée professionnelle, soutien à la prévention de la récidive par un accompagnement socio professionnel des jeunes en incarcération (préparation à la sortie) ou sous-main de justice, groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) dans les services à la personnes (en projet)

**Sur le territoire de Toulon Métropole-Provence-Méditerranée, l'ESS représente 1 388 établissements employeurs, soit 9,2% du total des établissements en 2012, et 15 446 effectifs salariés, soit 17,7% de l'emploi privé et 11,9% de l'emploi total.**



## Panorama de l'ESS sur le territoire

À Toulouse Métropole, l'ESS représente 3 100 établissements employeurs, 33 000 emplois soit 8% des emplois du territoire (730 000 habitants sur 37 communes). Entre 2007 et 2016, on observe la création nette de 4 500 emplois ESS, la croissance de l'ESS sur cette même période de l'ordre de 16,2% représente plus du double de celle enregistrée en région (de l'ordre de 7%).

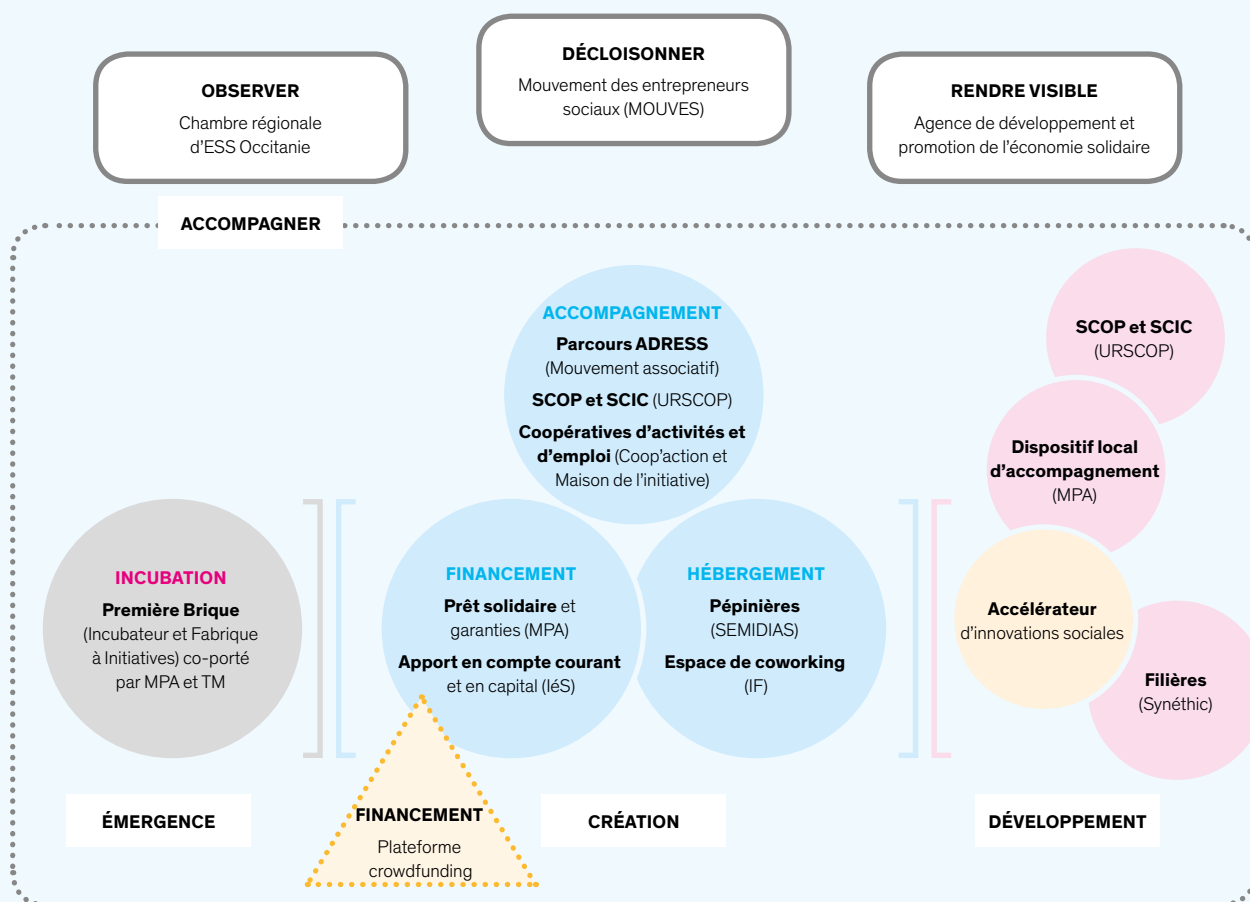
## Exemple d'actions soutenues par la collectivité

- Mise en place du Parcours ADRESS: parcours d'accompagnement sur mesure pour les porteurs de projets du territoire avec l'ensemble des structures d'accompagnement du champ de l'ESS et des financeurs solidaires, géré et animé par le Mouvement associatif Occitanie et qui rassemble 40 partenaires
- Création d'une Fabrique à initiatives et d'un incubateur avec un co-portage politique et technique entre Toulouse Métropole et Première Brique.

## Carte d'identité du territoire

**Nombre d'habitants sur le territoire** ..... 755 882  
**Nombre de communes** ..... 37  
**Superficie** ..... 465,96 km<sup>2</sup>  
**Densité** ..... 1637 hab/km<sup>2</sup>  
**Région** ..... Occitanie  
**Adresse** ..... 6 rue René LEDUC,  
 B.P. 35821 31505  
 Toulouse cedex 5  
**Site internet**  
 ..... [toulouse-metropole.fr](http://toulouse-metropole.fr)

## Programme d'intervention dans le champ de l'ESS



Source : Présentation de la dynamique ESS sur Toulouse Métropole, 2018.

# TOURS MÉTROPOLE VAL DE LOIRE



## Carte d'identité du territoire

Nombre d'habitants sur le territoire .....	293 123 habitants
Nombre de communes .....	22
Superficie .....	390,41 km <sup>2</sup>
Densité .....	751 hab./km <sup>2</sup>
Région .....	Centre Val de Loire
Adresse .....	60 avenue marcel Dassault CS 30651 37206 Tours Cedex 03
Site internet .....	tours-metropole.fr

## Panorama de l'ESS sur le territoire

En 2015, l'ESS représente 10,5% des emplois de la région Centre-Val de Loire, et compte 9 253 établissements employeurs, soit 11,1% des établissements employeurs région.

## Programme d'intervention dans le champ de l'ESS

En raison de la pluralité des secteurs concernés par l'ESS, allant de l'industrie à l'agriculture, cette thématique est abordée de façon transversale en fonction des projets et des directions concernées. Ainsi, sont alternativement sollicitées la Direction du Développement économique, la Direction du Développement Urbain ou encore, la Direction du Développement Durable.

## Exemple d'actions soutenues par la collectivité

En matière de développement économique, Tours Métropole Val de Loire (TMVL) a fait le choix de construire **deux pépinières en cœur de deux quartiers ANRU**, afin de favoriser l'ouverture à l'entrepreneuriat et la mixité des fonctions dans les quartiers. Chacune totalise une superficie de 1 200m<sup>2</sup> pour environ 600m<sup>2</sup> disponibles à la location. La gestion et l'animation de chacune d'elles a été confié à un prestataires dont la mission est d'accompagner tout au long de leur croissance et développement les entreprises. A ce titre, TMVL consacre un budget annuel de plus de 400 K€. Ces deux pépinières hébergent elles-mêmes des coopératives d'activités (CAE Odyssée Création, Artéfact, CAE dans le domaine du bâtiment) et une antenne de l'entreprise PHENIX, labellisée French Impact.

TMVL a fait le choix d'acquérir les locaux Mame, ancien site industriel emblématique de l'industrie graphique pour les reconverter en un tiers lieu regroupant les entreprises de la French Tech et accueillant un Fablab, des écoles, le Pôle PEPITE de l'Université, un accélérateur de start'up, et des partenaires liés à la création d'entreprises notamment. Ce lieu accueille également, à titre gracieux un événement destiné à tous les créateurs d'entreprises tous les 1ers jeudis matins de chaque mois.

En matière d'habitat, Tours Métropole Val de Loire accompagne et soutient, via sa direction du développement urbain, une expérimentation de jardins perchés dont Tours Habitat est maître d'œuvre. Cette action, menée également avec le Lycée Agricole de Fondettes, commune de la 1ere couronne de TMVL a pour objectif de favoriser les circuits courts et l'amélioration alimentaire.

**En 2015, l'ESS représente  
10,5% des emplois de la région  
Centre-Val de Loire, et compte  
9 253 établissements employeurs,  
soit 11,1% des établissements  
employeurs région.**

# Pour aller plus loin

## Les publications Avise

- **MODE D'EMPLOI :**  
**Les achats socialement responsables**  
Mars 2015, Avise
- **MODE D'EMPLOI :**  
**L'innovation sociale**  
Juillet 2015, Avise
- **MODE D'EMPLOI :**  
**La création d'activités d'utilité sociale**  
Juin 2018, Avise
- **MODE D'EMPLOI :**  
**L'économie sociale et solidaire en région**  
Février 2016, Avise
- **GUIDE :**  
**S'engager dans une démarche d'innovation**  
Décembre 2018, Avise

Retrouvez tous les dossiers thématiques sur [avise.org/dossiers](http://avise.org/dossiers) : ESS & numérique, alimentation durable, habitat durable, impact social, silver économie, mobilité durable, financement européens 2014-2020, économie circulaire...

À télécharger sur [avise.org](http://avise.org)

## Les publications du RTES

- **Guide pratique, renforcer la place de l'ESS dans les contrats de ville,**  
Juillet 2019, RTES
- **L'accès au foncier des acteurs de l'ESS,**  
Avril 2019, collection RepèrESS, RTES
- **Europe et ESS, enjeux et leviers d'actions pour les collectivités locales,**  
Septembre 2018, collection RepèrESS, RTES
- **Marchés Publics et ESS, avec un zoom sur les marchés réservés,**  
Août 2018, collection Points de RepèrESS, RTES
- **Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif et les collectivités locales,**  
Juillet 2018, collection Points de RepèrESS, RTES

À télécharger sur [rtes.fr](http://rtes.fr)

### Direction de la publication :

Cécile Leclair (Avise)  
Anne-Laure Federici (RTES)

### Coordination éditoriale :

Floriane Vernay (Avise)

### Equipe de rédaction :

Anne-Laure Federici (RTES)  
Floriane Vernay (Avise)  
Bérengère Daviaud (Avise)  
Chloé Secher (RTES)  
Martin Besnier (RTES)  
Pierre-Alain Simon (RTES)

### Conception graphique et maquettage

Anne-Laure Durand Servin

### Impression

Imprimerie Centrale de Lens – papier 100% PEFC

Nous remercions l'ensemble des membres du groupe de travail « Métropoles, ESS et innovation sociale » pour leur implication tout au long du projet, et pour leurs nombreuses contributions qui ont permis de nourrir cette publication.

© Avise juillet 2019  
Tous droits réservés

