

Appui à la création d'un Groupe économique solidaire (GES)

Retour d'un accompagnement DLA

Dans un contexte économique fragile, de plus en plus d'organisations, dont les Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), réinventent leur mode de fonctionnement et coopèrent entre elles.

La collaboration dans l'IAE permet de développer collectivement la capacité d'action des structures en faveur du retour à l'emploi de personnes qui en sont éloignées.

La mise à disposition ou la mutualisation de certaines fonctions, compétences ou encore ressources, permet aux structures de rationaliser leurs moyens et de gagner en professionnalisme.

Ainsi, cette logique développe à la fois la performance économique et l'efficacité sociale d'une organisation, en développant et sécurisant les parcours d'insertion.

La collaboration de structures peut prendre 3 formes :

- La coopération : le fait de concourir à une action commune. Elle propose d'organiser des complémentarités entre structures afin de créer une valeur ajoutée.
- La mutualisation : l'action de mise en commun de moyens. Les compétences de salariés ou encore les coûts d'un investissement peuvent par exemple être mutualisés.
- La fusion : l'action de ne faire qu'un. Au moins deux structures se rejoignent pour créer une seule entité (avec très souvent la disparition de l'une des deux structures initiales).

Le regroupement en GES se situe à la fois dans la coopération et la mutualisation. En effet, nous verrons que les organisations concourent à des actions communes tout en mutualisant certaines fonctions.

FICHE D'IDENTITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT

Cette fiche synthétise l'accompagnement DLA de quatre SIAE du territoire de Belfort qui ont souhaité se regrouper en créant un Groupe économique solidaire (GES). Elle présente les étapes du regroupement, les facteurs de succès et les risques à éviter dans ce cas.

Bénéficiaires

4 SIAE du Territoire de Belfort :

- 2 Ateliers et chantier d'insertion (ACI) : Chamois, Chacasol.
- 2 Associations intermédiaires (AI) : Energie Emploi, Intermed.

Objectifs, durée et coût

L'objectif est de coproduire un état des lieux partagé et d'accompagner le regroupement de 4 structures afin de pérenniser, sécuriser et développer leurs activités.

6 jours d'accompagnement collectif de décembre 2015 à septembre 2016, pour un budget de 7 000€.

LE GROUPE ÉCONOMIQUE SOLIDAIRE (GES)

Le GES est un groupement d'entreprises solidaires (notamment de SIAE) liées par un projet collectif de contribution à la création d'activités économiques sur le territoire. Les principales caractéristiques d'un GES sont :

- Une offre de services coordonnée.
- Une stratégie globale de valorisation et de dynamisation des compétences et des emplois.
- Une gouvernance unifiée.
- Une logique de mutualisation des ressources,
- Des moyens et une communication globalisée.

Définition selon *Éric Béasse* dans « *Les Groupes Économiques Solidaires, acteurs d'un développement économique solidaire et durable* », COORACE, 2011

DIAGNOSTIC RÉALISÉ PAR LE DLA

Quatre SIAE concernées



Energie Emploi

Association intermédiaire

Entretien du cadre de vie - Espace vert -
MAD¹ aux collectivités - MAD aux autres
organismes.
156 salariés dont 150 en insertion.



Chamois

Atelier et chantier d'insertion

Restauration - Épicerie - Entretien - Location.
49 salariés dont 40 en insertion.



Intermed

Association intermédiaire

Service à domicile (particuliers) - MAD (intérim)
aux entreprises - MAD¹ aux collectivités - MAD
aux associations et bailleurs.
96 salariés dont 91 en insertion.



Chacasol

Atelier et chantier d'insertion (fiscalisé)

Restauration - Épicerie - Entretien - Location.
15 salariés dont 13 en insertion.



La structure porteuse du DLA sur le Territoire de Belfort, la Maison de l'Information sur la Formation et l'Emploi (MIFE), était bien identifiée par les SIAE. Deux d'entre elles l'avaient déjà sollicité auparavant, dans des contextes et pour des besoins différents.

Contexte économique et social

- Les quatre structures connaissent des baisses de subvention par rapport aux années précédentes.
- Les deux AI, Energie Emploi et Intermed, font face à une concurrence très rude et une baisse d'activité sur l'année 2015.
- Les deux ACI, Chamois et Chacasol, évoluent dans un contexte post-réforme de l'Insertion par l'activité économique² assez difficile.

Liens entre les structures

Avant la constitution du GES, il existait déjà officieusement des missions et ressources mutualisées entre les quatre structures :

- Chamois, Intermed et Energie emploi ont déjà répondu à des appels à projet en commun.
- Intermed et Energie Emploi mutualisaient déjà certaines formations.
- Certains des services d'Intermed et de Chamois sont déjà mutualisés via une convention de mise à disposition sur des postes de direction et d'accompagnement socio-professionnel.
- Trois structures sur quatre ont des administrateurs en commun.

Rôle des réseaux de l'IAE

Les GES sont nés de la pratique d'adhérents du COORACE, fédération nationale de SIAE.

Le réseau a ainsi développé une certaine expertise sur le sujet au niveau national, et a été sélectionné pour l'accompagnement, parmi les quatre prestataires sollicités par l'appel d'offre.

Au niveau local, la délégation régionale COORACE a pris le relais pour le suivi.

Constats de départ

- Les structures ne disposent pas des mêmes compétences en RH, communication, comptabilité et en ressources logistiques.
- Certaines structures ont du mal à renouveler leurs administrateurs.
- Une structure n'a plus de direction salariée (2 salariés se partagent les tâches).
- Les quatre structures ne communiquent pas ou peu avec leur environnement (communication commerciale ou institutionnelle).
- Les structures évoluent dans des milieux très différents et ne partagent pas nécessairement une culture commune.
- Avant de faire appel au DLA, les structures avaient déjà émis l'idée de se regrouper en une structure afin de mutualiser leurs compétences et de les développer ensemble.

¹ MAD : Mise à disposition de personnel

² Une réforme de financement s'est opérée en 2014. Elle a modifié le système de financement global dans l'IAE, notamment en généralisant une seule modalité de financement pour tous les types de conventionnement : l'aide au poste. [Plus d'informations.](#)

Objectifs de l'accompagnement DLA

> **Réaffirmer le projet associatif** du groupe en adéquation avec les besoins du territoire.

> **Définir une vision commune** (valeurs, finalité et objectifs partagés) et fédérer les structures ainsi que leurs parties prenantes (salariés, administrateurs, bénévoles, partenaires, etc.) autour de celle-ci.

> **Structurer leur réflexion sur la mutualisation** afin de développer leurs compétences et de travailler davantage en synergie :

- **Accompagnement Socio-Professionnel** : proposer des accompagnements diversifiés, plus qualitatif afin de développer et sécuriser les parcours d'insertion.
- **Communication** : l'objectif n'est pas d'opter pour un nom commercial unique mais bien de mutualiser, consolider et développer les compétences métier par le groupe tout en préservant les marques existantes.
- **Comptabilité** : développer un service comptable commun et des outils de prévisions comptables (situation très hétérogène des structures sur cet aspect). Il n'en existe pas pour l'ensemble des structures.

- **Juridique** : simplifier les contrats de travail et rédiger des fiches de poste. Certains salariés travaillent sur des fonctions transversales dans plusieurs structures du groupe (direction, accompagnement socio-professionnel, etc.).
- **Achat** : grouper les achats dans le but d'acquérir un pouvoir de négociation plus fort et davantage de capacité d'investissement.
- **Développement** : développer les activités des structures. Energie Emploi a recruté un développeur à 80% en Contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE). Le mutualiser permettrait d'en faire bénéficier d'autres structures ainsi que de sécuriser son poste.
- **Trésorerie** : mutualiser les moyens financiers des structures en signant une convention d'apports de trésorerie réciproque.
- **Gouvernance** : opter pour une gouvernance commune du groupe, en créant une « structure chapeau » avec un conseil d'administration commun.

> **Réaliser un plan d'action** permettant de formaliser le groupe au niveau organisationnel, fiscal et juridique.

MISE EN ŒUVRE DE L'ACCOMPAGNEMENT

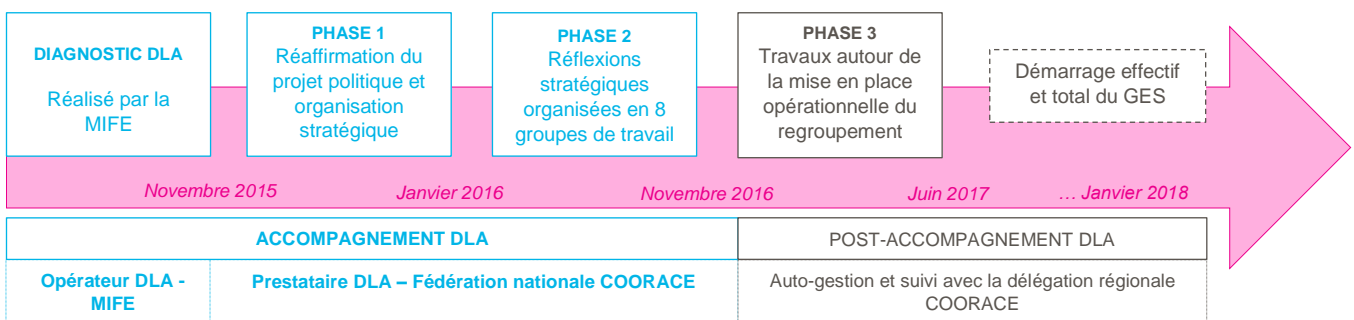
Déroulement de l'accompagnement DLA

Au regard des objectifs fixés avec les structures bénéficiaires et la MIFE, structure porteuse du DLA, la démarche de réflexion et de conseil s'est focalisée sur un **Groupe économique solidaire (GES)**.

Après le diagnostic, l'accompagnement s'est déroulé en trois phases :

1. Projet politique et organisation stratégique
2. Réflexions stratégiques
3. Organisation de la mise en place opérationnelle du GES

> **Organisation du regroupement, pendant et après l'accompagnement DLA :**



> **La première phase** s'est organisée autour du partage de l'état des lieux et des objectifs avec les financeurs des structures et de la réaffirmation du projet politique de regroupement.

Une première séance d'introduction et de travail avec le prestataire COORACE (fédération nationale) a permis d'élaborer d'un plan d'action et de construire l'accompagnement avec les structures :

- **Mi-octobre 2015** : Le diagnostic partagé rédigé par le DLA a été signé par les 4 structures.
- **Novembre 2015** : Les financeurs des structures ont été informés du projet de création d'un GES.
- **Décembre 2015** : afin de commencer la mission, le COORACE (fédération nationale) a organisé une séance de travail pour présenter les objectifs et la forme de regroupement choisie : le GES. Tous les salariés et administrateurs ont été conviés à cette rencontre qui a aussi permis de rédiger un pré-projet et mettre en place un calendrier prévisionnel des différentes étapes du projet.
- **Courant décembre 2015** : le Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE) a été averti par le DLA qui en est membre.
- **Début janvier 2016** : une convention DLA a été signée entre toutes les structures, le DLA et le prestataire.

Cette première phase a permis de mettre en place un **comité de pilotage** constitué d'une dizaine de personnes, plusieurs salariés et administrateurs de chaque structure.

> **Lors de la seconde phase** le comité de pilotage s'est réuni à 8 reprises afin de réfléchir sur le projet autour de différentes thématiques structurantes :

- **12 février 2016** : projet politique.
- **20 février 2016** : gouvernance unifiée.
- **16 mars 2016** : organisation RH et structurelle.
- **8 avril 2016** : développement des activités économiques (analyse des Domaines d'activités stratégiques (DAS) et des modèles économiques).
- **30 avril 2016** : diagnostic fiscal.
- **13 juin 2016** : sécurisation des parcours d'insertion.
- **1^{er} septembre 2016** : partie financière.
- **13 septembre 2016** : élaboration des plans d'actions.

> **La dernière phase** a été consacrée au bilan de l'accompagnement, elle a aussi permis de formaliser et d'organiser la mise en place opérationnelle du GES après l'accompagnement. Avec notamment :

- Partage du bilan de l'accompagnement en novembre.
- Mise en place d'un comité de direction.
- Organisation de la mise en œuvre pratique du projet.

Après l'accompagnement DLA

Le comité de direction, constitué des deux directrices (une directrice occupe cette fonction pour deux organisations), des trois président-es (de Chacamol, Energie Emploi et Intermed) et des membres des conseils d'administration des trois structures, se regroupe lors de différents groupes de travail depuis novembre 2016 autour de la mise en œuvre pratique du regroupement (travaux sur la comptabilité commune, sur les fusions de logiciels à imaginer, sur les statuts de la nouvelle association support, etc.).

Ce travail est toujours en cours et est suivi par la délégation régionale du COORACE. Il s'étale sur le premier semestre 2017 et débouchera sur la création d'une association support courant 2017. La mutualisation se fera progressivement, la **mise en place effective et totale du GES est prévue le 1er janvier 2018**.

« La MIFE-DLA a ainsi réalisé un diagnostic collectif en cinq jours afin de faire un état des lieux de la diversité des besoins des structures, leurs limites et leurs cadres fiscaux et réglementaires concluant à l'opportunité de créer un GES. Ce diagnostic a permis aux structures de se connaître encore mieux et d'enclencher la dynamique de mutualisation en clarifiant leurs besoins et en mettant en lien les SIAE avec les réseaux et les partenaires locaux.

La mission du DLA était de sécuriser le projet collectif de rapprochement et de soutenir les SIAE dans la formalisation d'un projet partagé d'insertion et de territoire. Mission accomplie ! »

Céline Loueslati, coordinatrice du DLA, Maison de l'information sur la formation et l'emploi (MIFE)

RÉSULTATS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Au titre des résultats obtenus vis-à-vis des objectifs initialement fixés, on observe :

- Un acteur qui se structure collectivement et qui est sorti du processus initial de réflexion.
- Une structure sortie du processus de regroupement (cf. encadré ci-contre).
- Des structures qui s'organisent et mettent en cohérence leurs pratiques afin d'anticiper le regroupement et simplifier la mutualisation.
- Une culture commune qui s'est développée autour du GES (un texte fédérateur a été rédigé et partagé aux administrateurs des 4 structures lors des AG respectives).
- Le groupe sera vraisemblablement dirigé par une codirection des deux directrices actuelles de Energie Emploi et Intermed. Le modèle économique choisi ne permettra pas de rémunérer un directeur général (au démarrage du GES).

La sortie du processus de Chamois

Chamois est sortie du processus de création de GES à la suite du bilan de l'accompagnement DLA, en novembre 2016. La structure était avant tout à la recherche d'une direction partagée que le regroupement ne sera pas en mesure de lui apporter au démarrage. Aussi, Chamois est en restructuration interne, elle développe une partie de son activité de valorisation de déchet autour d'une SCIC, et a besoin de temps pour cela. Elle pourrait rejoindre en partie (la partie porteuse du chantier d'insertion) le regroupement une fois structurée. Elle suit toujours la démarche de regroupement et est toujours invitée aux différents groupes de travail.

« Il faut déjà que l'on se structure avec la création de SCIC et le chantier, peut-être qu'à l'avenir notre chantier intégrera le GES pour mutualiser différentes fonctions relatives à l'IAE » explique Jean-Claude Meuley, président de Chamois.

ANALYSE DE LA DÉMARCHE DLA

Apports de l'accompagnement DLA

Au-delà des résultats en tant que tels, différents aspects ont permis la réussite de l'accompagnement :

- Le suivi régulier du DLA tout au long de la prestation a rassuré les structures bénéficiaires et le prestataire qui avait un interlocuteur privilégié.
- Le rôle de tiers neutre du DLA : il a été une interface avec différentes parties prenantes, avec les financeurs (lors du comité d'appui) et le CDIAE.

« Le DLA informe nos différents partenaires financeurs (département, CDIAE, région...) et différents autres interlocuteurs (partenaires ou non), il nous a permis de rendre compte de l'état d'avancement de notre projet à nos partenaires potentiels. »

Brigitte Belbezier, directrice d'Intermed

- Pour le prestataire qui était national : le DLA lui a apporté une connaissance du territoire.
- La phase de diagnostic a permis aux structures de sortir de leurs logiques individuelles construites autour de leur secteur d'activité. Elle a apporté un

apport analytique très riche qui a permis aux structures d'appréhender les forces et faiblesses des organisations, de se créer une vision stratégique et de déclencher le regroupement.

- L'orientation vers un prestataire qui a précisément répondu aux enjeux identifiés lors du diagnostic.

« L'analyse du DLA a été sans état d'âme et bénéfique. Elle nous a apporté des outils d'analyse afin d'apprécier nos atouts et nos faiblesses. Tout ça nous a permis d'analyser mieux ensemble et d'adopter une vision offensive. Nous sommes sortis de nous-mêmes et avons accouché du projet en le mettant en mots et en perspectives (en étudiant différentes options) et de sortir de nos logiques individuelles car nous sommes souvent cloisonnés sur notre activité opérationnelle propre. Cela nous a permis d'adopter une dimension plus stratégique, à moyen terme, d'apprécier le contexte d'évolution et de comprendre comment nous pourrions nous défendre mieux grâce à nos éléments porteurs. »

Catherine Chane, présidente de Chacasoil

Facteurs clés de réussite

- Une proximité de valeurs entre les structures et leurs acteurs.
- Des structures qui avaient déjà l'habitude de travailler ensemble.
- Des gouvernances impliquées primordiales au travail collectif.
- Un échelonnage du processus de regroupement dans le temps suffisamment important.
- Un prestataire d'accompagnement fédérateur capable de faire travailler tous les acteurs ensemble.
- L'intégration des salariés dans la démarche afin de les rassurer et de conduire le changement (surtout durant la phase préliminaire du regroupement).
- Le partage du projet politique sur le contenu de la coopération (plus que sur les mutualisations en tant que telles) en ne le limitant pas à un outil permettant de réaliser des économies d'échelles.
- La bienveillance et la capacité d'agir ensemble.

« Il s'agit d'un mariage, il faut que tout le monde se fasse confiance, il faut réussir à instaurer cette dynamique. »

Éric Béasse, salarié de la fédération nationale COORACE

Risques à éviter et conseils

- S'assurer qu'une structure ne prenne pas la main sur les autres et éviter que cela s'assimile à de la pré-fusion.
- Ne pas laisser les structures livrées à elles-mêmes après l'accompagnement DLA, intégrer un acteur dans la démarche qui pourra prendre le relais et poursuivre la démarche. (dans ce cas, la délégation régionale COORACE est présente et le point est fait lors de réunions régionales).
- Penser le regroupement comme un investissement et ne pas attendre de gains immédiats de la part des structures concernées. La restructuration peut même parfois engendrer des coûts supplémentaires qui n'avaient pas nécessairement été anticipés.
- Être vigilant à ce que les objectifs soient bien partagés par tous les acteurs du regroupement.
- Être conscient que l'on ne peut pas tout construire et qu'il existe une certaine complexité juridique et fiscale imposant certaines choses dans le processus et la manière de se regrouper.

« Nous ne sommes pas fermés. Si d'autres structures sur le territoire souhaitent intégrer le GES, nous sommes très ouverts, une cinquième structure (une ETTI) a déjà participé à quelques groupes de travail, elle pourrait nous rejoindre à l'avenir si elle le souhaite. »

Corinne Schaeffer, directrice de Energie Emploi

SOURCES

Cette fiche retour d'accompagnement DLA s'appuie sur l'interview de Céline Loueslati (coordinatrice DLA – MIFE), d'Eric Béasse (salarié de la fédération nationale du COORACE) ainsi que des quatre structures bénéficiaires de l'accompagnement. Ces dernières étaient représentées par : Brigitte Belbezier (directrice d'Intermed), Catherine Chane (présidente de Chacaso), Corinne Schaeffer (directrice de Energie Emploi) et Jean-Claude Meuley (président de Chamois).

Les éléments conceptuels sont tirés du guide « Les Groupes Économiques Solidaires, acteurs d'un développement économique solidaire et durable » publié en 2011 par Eric Béasse (fédération nationale du COORACE).

Directrice de la publication : Cécile Leclair
Rédaction : Pierre-Luc Mellerin
Secrétariat de rédaction & maquettage : Laura Malbert

© Avise – CRDLA IAE février 2017 Tous droits réservés

Avise 18 avenue Parmentier 75011 Paris
Tél. 01 53 25 02 25 - contact@avise.org - www.avise.org

Cette fiche technique a été réalisée par le CR DLA IAE. Le Centre de ressources DLA IAE est constitué de 11 réseaux représentatifs du secteur de l'Insertion par l'activité économique. Depuis avril 2012, le CR DLA IAE est porté par l'Avise.

