



La contribution des PTCE à la création d'emplois et la sécurisation des parcours

Exemple des PTCE de la
communauté apprenante Emploi
et Sécurisation des Parcours,
2015 – 2018



TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 3 |
| <i>Coopération économique territoriale, PTCE et PTCE Emploi et Sécurisation des Parcours (ESPP)</i> | 3 |
| <i>La coopération entre PTCE : le principe d'action de la communauté apprenante PTCE Emploi et Sécurisation des Parcours</i> | 4 |
| <i>Composition de la communauté apprenante</i> | 5 |
| <i>Problématiques et pistes de travail de la communauté ESPP</i> | 5 |
| <i>Le contenu de ce dossier</i> | 6 |
| I. UNE DYNAMIQUE TERRITORIALISEE DE CREATION D'EMPLOIS ET DE SECURISATION DES PARCOURS, AU SERVICE D'UN DEVELOPPEMENT SOLIDAIRE | 7 |
| <i>I.1. Les finalités : à quoi sert un PTCE Emploi et Sécurisation des Parcours ?</i> | 7 |
| <i>I.2. Les formes de coopération : comment se traduit la dynamique ESPP dans ces PTCE ?</i> | 8 |
| <i>I.3. Les relations au territoire : quelle dynamique territoriale pour les PTCE ESPP ?</i> | 8 |
| II. DES ACTIONS COMPLEMENTAIRES POUR L'EMPLOI ET LA SECURISATION DES PARCOURS | 10 |
| <i>II.1. La création d'emplois stables et de nouvelles formes d'organisation du travail au sein des PTCE</i> | 10 |
| <i>II.2. La sécurisation et l'enrichissement des parcours et des transitions entre les structures composant le PTCE</i> | 11 |
| <i>II.3. La formation et la qualification au service de tous dans une logique territoriale</i> | 12 |
| III. LE ROLE QUE PEUVENT JOUER Les PTCE ESPP POUR UNE GESTION TERRITORIALE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES | 14 |
| <i>Création d'une Bourse aux compétences et aux ressources du territoire</i> | 16 |
| IV. LES PLUS-VALUES DES PTCE A MESURER | 17 |
| <i>Processus de mise en action collective pour la construction de solutions portées par un PTCE</i> | 19 |
| V. CONCLUSION - PERSPECTIVES | 20 |
| <i>Une dynamique apprenante créatrice de valeur pour les PTCE</i> | 20 |
| <i>Un besoin de formalisation d'outils</i> | 20 |
| <i>Perspectives pour les PTCE et COORACE</i> | 20 |
| ANNEXES | 21 |

INTRODUCTION

Coopération économique territoriale, PTCE et PTCE Emploi et Sécurisation des Parcours (ESPP)

Reconnus et définis dans la loi ESS de 2014, les Pôles Territoriaux de Coopération Economique révèlent une grande diversité de projets, d'organisations et de structuration. Les travaux de caractérisation et de capitalisation, menés par le Labo de l'ESS et COORACE, permettent d'analyser ces dynamiques territoriales et démontrer leur importance tant économique que fédérative pour le développement de territoires solidaires.

« *Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire [...] qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales [...], des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable.* »
Art. 9 de la Loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014

Les enjeux de la coopération économique territoriale

La coopération, notamment économique, est de plus en plus considérée comme un levier majeur pour dépasser les modes de régulation fondés exclusivement sur la concurrence. L'ancrage territorial des activités économiques, c'est-à-dire la mobilisation, la valorisation et le renforcement des ressources et spécificités des territoires, de toutes natures, est également de plus en plus considéré comme un atout pour un développement économique durable et solidaire des territoires. COORACE travaille sur ce sujet depuis plusieurs années, notamment par la dynamique Développement de Territoires Solidaires¹ (DTS) et l'animation de communautés apprenantes PTCE.

L'innovation proposée par les Pôles Territoriaux de Coopération Economique²

Toutes les coopérations territoriales inter-entreprises ne sont pas des PTCE. Les politiques publiques de soutien aux pôles de compétitivité ou aux clusters cherchent avant tout à renforcer le positionnement d'entreprises dans la compétitivité internationale. Les finalités poursuivies par les PTCE sont tout autres. Face aux déséquilibres engendrés par la crise multidimensionnelle que nos pays traversent aujourd'hui (chômage et précarisation du travail, inégalité d'accès aux services d'intérêt général, dégradation accélérée de l'environnement, etc.), les PTCE favorisent l'innovation socio-économique pour apporter des réponses aux difficultés engendrées par la crise, contribuent à la reconversion écologique et sociale du tissu économique local ainsi qu'à son renforcement par la coopération et la mutualisation.

Toutes les coopérations initiées par les acteur-trice-s de l'ESS ne sont pas des PTCE. La coopération est un levier tout particulièrement important pour les acteurs de l'ESS qui cherchent à renouveler leurs modèles socio-économiques et leur offre en réponse à des enjeux sociétaux en mouvement et grandissants. Néanmoins, les PTCE ont la spécificité de mobiliser une pluralité d'acteurs des territoires, au-delà de l'ESS (TPE et PME, collectivités, centres de recherche et acteur de la formation). Par ailleurs,

¹ Le manuel de référence « [Pour une Démarche de Territoire Solidaires](#) » est disponible sur [coorace.org](#)

² Cette description des PTCE est reprise de la note « *Que pouvons-nous apprendre des PTCE Renouveau Productif ? Note d'étape sur les travaux de la communauté apprenante « PTCE Renouveau productif »* » – COORACE, 2014

pour changer la donne sur le territoire, les PTCE s'appuient tout particulièrement sur le levier de la coopération économique, c'est-à-dire sur la production et/ou la distribution de biens et services, le développement d'emplois, l'acquisition de savoir-faire et la gestion de compétences professionnelles.

Les PTCE « Emploi et Sécurisation des Parcours Professionnels » au sein de la communauté des PTCE

Depuis 2014, COORACE accompagne, avec le soutien de la Fondation de France, des dynamiques collectives d'échanges et de capitalisation inter-PTCE. Deux groupes de travail, appelés « communautés apprenantes » pour appuyer les apports méthodologiques et pédagogiques visés, ont été formés autour de deux thématiques : la reprise et la création d'activités à l'échelle d'un territoire (« Renouveau productif ») et le travail sur la sécurisation des parcours et des trajectoires professionnelles (Emploi et Sécurisation des Parcours Professionnels ; ESPP).

La communauté apprenante Emploi et Sécurisation des Parcours (ESPP) regroupe depuis 2014 onze Pôles Territoriaux de Coopération Economique. Elle mène des travaux d'analyse de pratiques, d'échanges de pairs à pairs et de capitalisation de démarches de sécurisation des parcours professionnels au niveau territorial. L'objectif pour COORACE, en complément de ces échanges directs entre pôles, est de modéliser les spécificités de ces dynamiques territoriales dans une stratégie de développement d'emplois de qualité. Ce travail est effectué en partenariat étroit avec le Labo de l'ESS et le soutien de la Fondation de France.

La coopération entre PTCE : le principe d'action de la communauté apprenante PTCE Emploi et Sécurisation des Parcours

La coopération entre PTCE est au cœur des principes d'action des PTCE ESPP. Elle se traduit par des échanges stratégiques et de savoir-faire, la recherche de solutions communes et la construction d'un plaidoyer pour la l'expérimentation de nouvelles formes de sécurisation d'emplois et de parcours.

La communauté apprenante ESPP se donne comme moyen d'action principale la visite apprenante, considérant que les apports partagés et l'analyse croisée des initiatives des membres sont les plus à même d'atteindre les objectifs de capitalisation et d'échange de pratiques opérationnelles. Le principe de la visite apprenante est de découvrir une initiative dans son contexte local, en suivant une méthodologie de questionnements et d'analyse critique de l'expérience aux regards des différents enjeux partagés par les participants. Ainsi, la communauté renforce ses connaissances en n'étant pas seulement dans une posture réceptive lors d'une visite mais active. Cette méthode de travail partagée est au cœur de la construction collective de savoirs et de pratiques capitalisées dans ce document.

La communauté apprenante PTCE ESPP s'est réunie 10 fois entre le 13 mai 2015 et le 14 février 2018. Le 15 février 2018, un séminaire de capitalisation a permis la modélisation de deux processus structurant pour les dynamiques de coopération représentés.

- 13/05/2015 : lancement de la communauté ESPP avec la collaboration du Labo de l'ESS et Pôle Sud Aquitaine (Paris- 75)
- 24 et 25/06/2015 : visite apprenante n°1 au PTCE Pôle Sud Aquitaine (Seignanx - 64)
- 26/04/2016 : visite apprenante n°2 au PTCE Entrepreneurs Solidaires du Centre Isère (Voiron- 38)
- 14/12/2016 : visite apprenante n° 3 au PTCE Resto Passerelle (Saint-Denis - 93)
- 15/12/2016 : visite apprenante n°4 au PTCE Le Phares (L'Ile-Saint-Denis - 93)
- 18/04/2017 : journée apprenante sur l'évaluation et l'utilité sociale des PTCE (Paris -75)
- 16/10 2017 : visite apprenante n° 5 au PTCE Bou'Sol (Marseille - 13)

- 17/10/2017 : visite apprenante n°6 au PTCE Re-Sources (Arles - 30)
- 14/02/2018 : visite apprenante n°7 au PTCE Les Ateliers (Castres - 81)
- 15/02/2018 : séminaire final de capitalisation au PTCE Les Ateliers (Castres – 81)

Composition de la communauté apprenante

Pôle de Coopération Sud Aquitain : Sur la zone industrialo-portuaire de Bayonne, le Pôle Sud Aquitain porté par le CBE du Seignanx mène un projet global de développement socio-économique au service des entreprises et des habitants.

PHARES : A partir d'un lieu mutualisé d'ESS initié en 2001 sur l'Ile Saint Denis, le PHARES réunit dans le cadre d'une SCIC 16 associations, entreprises et entrepreneurs au service d'un projet de développement local solidaire et durable.

Pôle Tarnais de Coopération Economique : Initié par les Ateliers de Castres, ce PTCE héberge et anime les coopérations et mutualisation entre des entreprises et initiatives solidaires, notamment le développement et la sécurisation des parcours des entrepreneurs du territoire.

PTCE Bou'Sol : A l'initiative de l'association Pain et Partage sur Marseille, Bou'Sol vise la structuration de filières blé-farine-pain biologiques et locales, la création d'emplois pérennes et d'insertion au sein de la filière, la mise en œuvre de parcours formatifs, ainsi que la reconnaissance et la validation des compétences.

PTCE RE-Sources : A l'initiative d'acteurs de l'insertion, de la formation et de la mobilité du Nord des Alpilles, ce pôle vise la création d'une plateforme territorialisée de gestion des déchets, pour de nouvelles opportunités de qualification et d'emploi.

PTCE Domb'Innov : A l'initiative du Groupe Val Horizon dans le sud de l'Ain, le PTCE Domb'Innov réunit 16 entreprises, 7 réseaux et collectivités pour le développement d'emplois et de services locaux : incubation d'entreprises sociales, mutualisation de services, ressources humaines, stratégie, projets et promotion de l'ESS.

PTCE Entrepreneurs Solidaires en Centre Isère : Sur le Centre Isère, ce pôle initié par un groupement d'entreprises de l'IAE vise à faire émerger et consolider des activités et emplois sur le territoire : émergence d'activités, mutualisation des compétences, promotion des démarches de RSE.

Pôle AlpEn : A l'initiative du Groupe ULISSE, le PTCE vise à développer une filière de maîtrise de l'énergie dans les logements porteuse d'emplois et de développement durable, à l'échelle de l'agglomération grenobloise : structurer les coopérations, l'évolution des compétences et métiers, déployer de nouvelles activités.

PTCE Resto Passerelle : Resto Passerelle s'est organisé autour de structures d'insertion par l'activité économique assurant la légalisation de restaurant au sein des foyers de travailleurs migrants. Le rapprochement de ces acteurs au sein d'un PTCE en 2013 a ouvert une démarche de coopération qui associe d'autres acteurs de l'ESS dans le champ de la restauration et des entreprises commerciales liées à la filière.

PTCE Le Multiple : L'objectif de ce lieu mutualisé est de proposer aux entreprises sociales, aux artisans, aux associations des locaux, des équipements, des services performants et des ateliers de production.

Problématiques et pistes de travail de la communauté ESPP

La problématique identifiée à l'origine de la communauté apprenante est centrée sur les notions d'emplois et de parcours : comment les PTCE, par leur ancrage territorial et la coopération économique

qu'ils initient, peuvent-ils inventer et consolider de nouvelles réponses aux enjeux relatifs à l'emploi et à la sécurisation des parcours sur les territoires ? Travailler sur cette problématique, c'est s'intéresser particulièrement à trois dimensions de l'emploi et de la sécurisation des parcours :

- **L'emploi au sein des PTCE** : les PTCE constituent des regroupements d'employeurs importants sur les territoires. Cette innovation organisationnelle permet-elle concrètement d'améliorer la qualité des emplois au sein des entreprises, de l'ESS notamment ?
- **La sécurisation des parcours socio-professionnels au sein des PTCE** : dans quelles mesures les PTCE sont-ils capables de construire des parcours grâce à leurs composantes internes ?
- **La contribution plus large du PTCE au renforcement qualitatif et quantitatif des marchés du travail local** : au-delà du pôle et de ses membres, quelles propositions peuvent porter les PTCE en vue de structurer de nouvelles formes d'emplois et de sécurisation des parcours socio-professionnels sur leur territoire ?

Le contenu de ce dossier

Le travail de la communauté apprenante ESPP a tenté de répondre à ces questionnements, en illustrant notamment par la pratique les apports des PTCE sur leur territoire pour l'emploi et la sécurisation des parcours. Si cela n'était pas envisagé au départ, l'avancée des travaux du groupe s'est rapproché d'autres logiques propres à ces dynamiques territoriales : le principe de coopération et d'animation du territoire, les questions de légitimité et de reconnaissance pour la mobilisation d'acteurs, les plus-values de ce types d'organisations pour exploiter les ressources du territoire. Finalement, les travaux de la communauté PCTE ESPP ont d'abord mis en avant une plus-value globale et partagé par les acteurs de la communauté et validée dans leurs pratiques : **la vision transversale de leur territoire et de ses acteurs**. A partir de celle-ci, il est intéressant de croiser les trois dimensions ESPP décrites dans la problématique avec **les missions clés** que se donnent les pôles de la communauté :

- La création d'emplois stables et de nouvelles formes d'organisation du travail au sein des PTCE
- La sécurisation et l'enrichissement des parcours, des emplois temporaires, des transitions
- La formation et la qualification au service de tous, dans une vision territoriale

Enfin, ces dimensions et missions complémentaires se manifestent particulièrement pour les PTCE de la communauté par **des processus d'innovation sociale et de gestion prévisionnelle d'emploi et de compétences à l'échelle du territoire** : la modélisation de ces processus pourra servir d'autres dynamiques territoriales s'intéressant à l'emploi et la sécurisation des parcours.

I. UNE DYNAMIQUE TERRITORIALISEE DE CREATION D'EMPLOIS ET DE SECURISATION DES PARCOURS, AU SERVICE D'UN DEVELOPPEMENT SOLIDAIRE

I.1. Les finalités : à quoi sert un PTCE Emploi et Sécurisation des Parcours ?

COORACE, dans le référentiel de la démarche DTS, propose une analyse des enjeux de la sécurisation des parcours³. Le marché du travail est marqué par deux phénomènes :

L'instabilité de l'emploi, qui se manifeste par la fréquence des changements d'emploi, l'augmentation des transitions professionnelles et les risques accrus d'exclusion pour les salariés insuffisamment productifs.

L'insécurité de l'emploi, qui se manifeste par un enfermement dans les emplois précaires ou dans le chômage.

La sécurisation des parcours professionnels doit donc être conçue de manière large, autour de **deux volets** :

Rétablir des éléments de continuité dans des parcours de vie professionnelle, contre les risques de rupture dus à des parcours accidentés (éléments de continuité relatifs au revenu, à l'emploi, aux droits sociaux).

Promouvoir des emplois de qualité contre les risques de carrières dégradées et déclassées, en rétablissant des possibilités de mobilité ascendante, d'avancées en qualification, d'évolution du temps de travail, de rétribution suffisante, d'amélioration des conditions de travail et de meilleure prise en compte des contraintes liées aux conditions de vie des salarié(e)s.

Les PTCE ESPP agissent selon des missions particulières sur ce sujet que nous pouvons décliner de la sorte :

- **La création d'emplois stables et de nouvelles formes d'organisation du travail au sein des PTCE**

Les dynamiques de coopération des PTCE, qui s'organisent autour d'entreprise de l'ESS, recouvrent le développement d'emplois pérennes autour de deux axes majeurs : l'emploi au sein des structures coordinatrices des dynamiques de coopération et l'emploi au sein des structures membres. Cette différenciation est visible notamment dans les PTCE regroupant sur un même lieu les activités d'un pôle. La dynamique de coordination a par exemple permis de créer deux emplois au PHARES, tout en renforçant la capacité d'employabilité des structures membres par la mutualisation d'emplois administratifs notamment.

- **La sécurisation et l'enrichissement des parcours, des emplois temporaires, des transitions**

Bien qu'ils ne soient pas tous regroupés autour de structures de l'insertion par l'activité économique, les PTCE ESPP portent tous une vision particulière à la construction de parcours professionnels de qualité pour les salariés de structures membres. Cette dimension se traduit par le renforcement de passerelles entre structures du pôle ou l'appui au développement d'activités porteuses et d'utilité sociale pour le territoire.

- **La formation et la qualification au service de tous**

La coopération entre différentes entreprises, qu'elle appartienne à la même filière (PTCE Resto Passerelle, PTCE Bou'Sol) ou bien au même lieu (PTCE Le PHARES, Les Ateliers) permettent de définir des parcours de formation adaptés aux enjeux et aux activités : construction de parcours « à la carte » pour des salariés en insertion, mutualisation des moyens et des financements, travail sur la qualité des emplois par la montée en compétence des salariés ou coopérateurs.

³ Référentiel DTS, p.41

La dynamique territoriale permet de plus globalement une réflexion sur la contribution d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences à l'échelle du territoire.

I.2. Les formes de coopération : comment se traduit la dynamique ESPP dans ces PTCE ?

La communauté apprenante PTCE ESPP regroupe des dynamiques territoriales différentes, construisant des logiques ESPP propres en fonction de l'organisation de chaque pôle.

Il est possible de les classer en trois catégories :

- les PTCE « filières » : orientés principalement autour d'une filière d'activité – même s'ils peuvent être ouverts à des acteurs divers- ces pôles travaillent à la coordination, la mutualisation et le développement de cette activité selon les principes de l'économie sociale et solidaire. Cette organisation permet la mutualisation de moyens propres pour la sécurisation des parcours (construction de formation qualifiantes, partenariats économiques avec les autres acteurs de la filière) tout en répondant à des besoins non satisfaits. Quatre PTCE ESPP se structurent autour d'une filière : Resto Passerelle (réponse aux besoins en alimentation – restauration collective), Bou'Sol (filiale blé - boulangeries bio solidaire) et Re-Sources (économie circulaire), Pôle Alp'en (énergie et lutte contre la précarité énergétique)

- les PTCE « lieux » fondent une dynamique de coopération en regroupant des membres au sein d'un lieu partagé ou d'un territoire bien défini. Ces dynamiques dépassent largement la simple mutualisation de locaux ou de fonctions supports. Elles permettent par exemple :

- la mutualisation de la réflexion sur les parcours d'insertion au sein des SIAE du pôle (le GT Insertion du PHARES)
- la construction d'une offre de service collective croisant les savoirs faire des membres (ESCI, Les Ateliers)
- La facilitation de projets communs entre structures d'origines et d'activités diverse au service des habitants du territoire (Le Multiple)

- Les formes de structuration des structures porteuses, assurant l'animation et la coordination des pôles, diffère également. Plusieurs Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) sont représentées : Les Ateliers, Bou'Sol, le PHARES, les Imaginations Fertiles. Cette forme d'organisation a été perçue comme particulièrement adapté pour le développement de dynamique de coopération territoriales que sont les PTCE : elle permet à la fois l'implication des salariés et des membres du pôle dans la structure porteuse (notamment financièrement), tout en étant ouverte aux acteurs du territoire (notamment les collectivités locales). Si le travail de la communauté ESPP n'a pas consisté à étudier précisément les plus-values de ce type de structuration, cela pourra en être un axe pour l'avenir.

I.3. Les relations au territoire : quelle dynamique territoriale pour les PTCE ESPP ?

Les PTCE sont au cœur d'écosystèmes territoriaux permettant la mise en place de processus d'innovation, de création et d'expérimentation à l'échelle de leur territoire. Le principal résultat du travail de la communauté apprenante ESPP est de démontrer ce rôle de faiseur de possibles sur les territoires, au service d'une économie sociale et solidaire.

Ainsi, la plus-value principale identifiée par la communauté apprenante est la vision transversale d'un PTCE de son territoire. Ce positionnement, partagé par l'ensemble des PTCE membres, est un élément majeur pour la mise en œuvre de processus partenariaux visant la création et la consolidation d'emploi et d'activité sur les territoires. Cette vision différenciée et complète des acteurs, des ressources et des besoins du territoire différencie les PTCE d'autres acteurs, notamment ceux de l'économie classique : si les PTCE n'ont pas le même impact économique et le même impact sur l'emploi (en terme de création

notamment), ils ont une capacité à rendre possible des projets territoriaux qui n'auraient pas vu le jour sans eux, au service du territoire. Cela est possible par la vision désintéressée, souvent collective, des acteurs de l'ESS composant les PTCE.

La vision transversale des PTCE repose sur **trois rôles clefs** qui leur permettent d'être légitime, reconnus et efficaces dans le développement de projets de territoire.

- Etre **catalyseur** : Les PTCE ont la capacité d'agir avec tous les acteurs d'un territoire, croisant les dispositifs (notamment dans le champ de l'emploi et du développement économique local). Cette capacité à fédérer des acteurs divers autour d'un projet porteur de sens permet de faire changer les représentations des acteurs du territoire, sur les autres acteurs et sur les potentiels de l'ESS pour apporter des réponses aux besoins identifiés collectivement. Ce rôle de catalyseur peut être symbolisé par le triptyque connaissance-reconnaissance-naissance : connaissance des acteurs par l'intermédiation du PTCE, reconnaissance de l'action et des compétences de l'ESS, naissance de projets en synergie à destination du territoire. Ce rôle de catalyseur se manifeste dans les PTCE ESPP par de différentes manières. Par exemple, un objectif des Ateliers à Castres est celle d'interface et médiation entre acteurs. Au PHARES, le projet de coopération est né de volontés citoyennes dans un contexte précis, et continue de porter comme objectif la contribution à la co-construction de modèles partagés de développement local.
- Etre **incubateur** : les PTCE, grâce à leur cellule d'animation et/ou leur membres portant des activités de recherche et développement sociale ou technologique, sont des dynamiques de territoires très propices pour expérimenter, inventer, innover et travailler en agilité. Dans la dynamique ESPP, cette fonction d'incubateur est particulièrement forte pour la recherche permanente de moyens pour à la fois répondre à des besoins non satisfaits et sécuriser des projets collectifs ou individuels par la création d'activité pérennes. Cette mission est par exemple mise en valeur par le PTCE Resto Passerelle, qui est né de la recherche de solutions pour légaliser des activités non-formelles de restauration collective dans les foyers de travailleurs migrants en Seine-Saint-Denis.
- Etre **opérationnel** : les PTCE et les structures porteuses qui les représentent se positionnent comme des acteurs facilitant ou initiant des projets économiques pour le territoire, qu'ils soient autour d'une filière particulière ou non. La plus-value pour ces dynamiques de coopération, pour tous les acteurs, est de se positionner comme un partenaire intermédiaire entre les structures de l'ESS et celles hors ESS du territoire et d'avoir des réponses à apporter ou des projets à partager pour répondre aux besoins de chacun. Plus en avant, la plus-value sur cette dimension est bien d'animer une dynamique basée sur des acteurs opérationnels, qui créent de la valeur pour le territoire, croisant intérêts individuels et collectif, acteurs publics et privés. Par exemple, le PTCE Entrepreneurs Solidaire de Centre Isère développe une offre de service coordonnée entre ses membres pour le territoire, autour de plusieurs axes : par la promotion de la complémentarité entre les savoir-faire des membres (notamment des SIAE) et le développement de nouvelles activités (réemploi, conseil énergie).

II. DES ACTIONS COMPLEMENTAIRES POUR L'EMPLOI ET LA SECURISATION DES PARCOURS

Les PTCE ESPP se donnent des missions clés pour la mise en action d'une stratégie de sécurisation d'emplois et de parcours. Trois missions ont été identifiées pour répondre à cet enjeu : la création d'emplois stables, la sécurisation et l'enrichissement de parcours professionnels, la formation et la qualification de tous.

II.1. La création d'emplois stables et de nouvelles formes d'organisation du travail au sein des PTCE

Cette mission recouvre les actions visant à agir pour la création d'emplois stables et de qualité. Le rôle des PTCE et de la structure porteuse dans cette mission est d'abord la création et la consolidation d'emplois en interne – ou directement en lien avec les structures membres. Au sein d'un PTCE, cette mission peut se manifester par la recherche de nouvelles organisations du travail et de nouvelles formes d'emploi :

- Emplois partagés, mutualisation, groupements, coopératives d'emploi : ces formes d'emplois et d'organisation permettent de sécuriser et de créer des emplois pour le PTCE
- Supports à la pluriactivité et à l'entrepreneuriat : les PCTE sont des acteurs d'accompagnement et d'incubation de nouveaux projets pour les personnes et pour les structures membres
- Portage d'activités innovantes : la dimension innovante des PCTE et la diversité des acteurs qui peuvent les composer sont un terrain fertile pour la mise en œuvre de la chaîne de l'innovation sociale

La réflexion sur la qualité et la stabilité de l'emploi face aux mutations, perçues comme positives ou négatives (indépendance, discontinuité dans les parcours par exemple), se manifeste au sein de ces dynamiques territoriales notamment organisées autour de SIAE (mais pas seulement). L'origine de la plupart des PTCE ESPP vient de cette volonté d'élargir le champ d'action des structures porteuses et agir pour un développement solidaire des territoires. Cette dimension se retrouve également dans la troisième mission des PCTE ESPP, axée autour de la participation à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences territoriale.

Au sein des PTCE ESPP, des pratiques concrètes illustrent cette première mission clé qu'est la création d'emplois stables et la recherche de nouveaux modes d'organisation pour le faire, propres à ces dynamiques :

- Les Ateliers à Castres ont lancé un travail sur la gouvernance de la SCIC, afin de rendre les salariés décideurs de la vie de l'entreprise. L'engagement des salariés et la construction d'un travail de qualité est corrélée à leur implication dans le projet. Cette implication des salariés dans le projet de l'entreprise induit une montée en compétence pour tous, sur tous les sujets. C'est une organisation visant le partage des connaissances et des responsabilités, même si les gérants restent décisionnaires. Ce travail vise à définir pour les Ateliers l'objectif initial de la coopérative : la gestion de l'entreprise par ses salariés. C'est donc par l'entrée « gouvernance » et « sens » que travaillent les Ateliers afin de renforcer les capacités d'action de leurs salariés et leur implication dans le projet global. C'est ce projet qui différencie les Ateliers d'autre SCIC, puisque ce dernier est avant tout au service du territoire castrais.
- Au sein du PTCE le PHARES, une réflexion collective des habitants⁴ sur la création d'activité a abouti à la création nouveau métier : collecteur/composteur. C'est donc la dynamique collective

⁴ Au sein du PTCE le PHARES, les structures membres sont appelées les « habitants ». Ce vocabulaire diffère en fonction des PTCE mais peut se retrouver chez d'autre PTCE « lieux ».

et la mise en commun des savoir-faire de plusieurs entreprises qui a permis le design de cette nouvelle activité. Le collecteur/composteur va collecter les déchets, assurer leur traçabilité, réaliser le compostage selon des normes de qualité et assurer une fonction d'animation/sensibilisation. Cette nouvelle activité, accessible aux personnes en parcours d'insertion, est perçue comme qualitative au regard des actions à réaliser et de leur impact sur le territoire.

- Au sein du PTCE Le Multiple, les fonctions d'animation et de coordination portées par la SCIC Les Imaginations Fertiles ne représentent pas des temps complets. Les gérantes de la SCIC sont donc embauchées en multi-contrats sur 2 structures. Ces modalités de fonctionnement sont perçues par les gérantes comme positives du fait des croisements et des complémentarités entre les différentes activités qui sont une plus-value pour le projet de chacune d'entre elle et plus globalement du PTCE. Même si ce fonctionnement demande une gestion administrative rigoureuse, il a été choisi de faire porter à chaque structure utilisatrice un contrat de travail sécurisant les salariées-gérantes.

II.2. La sécurisation et l'enrichissement des parcours et des transitions entre les structures composant le PTCE

Dans une logique ESPP, les PTCE portent des dynamiques collectives croisant les activités et capacités de leurs membres et pouvant développer l'offre d'activités, notamment pour des salariés en insertion ou pour la création d'activités entrepreneuriales. C'est cette logique de parcours coordonnés entre plusieurs structures membres qui peut différencier les PTCE, dans une vision d'enrichissement et de création de valeur pour les personnes accompagnées en leur sein. Ces constructions de parcours ne sont pas uniquement à destination de salariés en insertion : d'abord parce que tous les PTCE ESPP ne sont pas organisés autour de SIAE, ensuite parce que la logique de parcours professionnel coordonné peut être à destination de toute personne, salariée ou porteuse de projet. C'est justement dans la diversité des conditions et des situations d'emploi, d'activité et de travail que la plus-value des PTCE sur cet aspect est appréhendable.

La construction de parcours coordonnés peut prendre plusieurs formes :

- Développement de passerelles entre structures du PTCE, par exemple d'une SIAE vers une autre (si les activités supports sont différentes notamment)
- Sécurisation des formes d'emploi temporaires : notamment dans la mise en action de SIAE ou de professions indépendantes autour de projets locaux
- La co-construction de parcours professionnels, faisant intervenir plusieurs structures du PTCE pour la réalisation d'un projet (personnel ou de structure) et sa pérennisation.

Ces différentes actions révèlent une stratégie toujours volontariste chez les PTCE ESPP de proposer et coordonner des moyens pour la construction de parcours professionnels de qualité : création d'activités pérennes pour les porteurs de projets, enrichissement technique et sociétal des projets, réflexion collective au service des besoins de tous. Ainsi, si la plus-value des PTCE dans cette mission est mesurable, le travail de la communauté s'est surtout attelé à mesurer la plus-value *pour les membres* d'appartenir au PTCE, pour la consolidation de leurs activités et de leurs projets.

Plusieurs actions démontrent cette mise en action au sein des PTCE ESPP.

- Les structures qui ont rejoint le PHARES ont pu sécuriser leur modèle économique. La coopération et la mutualisation de moyens est bénéfique pour le développement de leurs projets. Par exemple, l'association d'éducation populaire Mertropop est arrivée au PHARES en 2015. Cela a renforcé la légitimité de l'association. Le projet collectif du PTCE a permis l'émergence de projets construits en commun avec d'autres habitants du PHARES. La sécurisation du projet de l'association a permis l'embauche de 2 personnes et l'engagement de volontaires services civiques, portés par un autre habitant. Ces éléments venant sécuriser les projets des structures et donc de leurs équipes sont directement liés à la logique de coopération et de recherche d'intérêts communs entre les différents habitants du lieu.

- Le PTCE Re-SOURCES intègre la qualité de l'emploi et du parcours dans la coopération pour la réussite des salariés de la ressourcerie du même nom. Ainsi, les parcours sont construits en cohérence entre plusieurs SIAE et entreprises membres du PTCE (ACI – EI – immersion en entreprise), au plus près des projets professionnels des salariés. Les postes de travail peuvent également être adaptés au sein de l'ACI en fonction de ces derniers. Le travail avec les institutions, notamment le Dispositif d'Accompagnement Individualisé vers l'Emploi⁵ (DAIE), qui fait partie du PTCE, permet de renforcer la qualité des parcours proposés en correspondance avec les projets et besoins des acteurs. Enfin, les passerelles sont renforcées par l'utilisation d'un référentiel commun axé sur l'économie circulaire autour du métier de valorise en ressourcerie.

II.3. La formation et la qualification au service de tous dans une logique territoriale

De par leur objectifs et moyens d'action, les PTCE ESPP placent la formation et la montée en compétence comme un élément important de leur impact territorial. Cette dimension relève à la fois de la recherche de nouveaux moyens pour la montée en compétences des salariés – notamment ceux des SIAE présentes au sein de ces pôles – que pour l'apprentissage collectif des structures membres, voire du territoire. La dimension de la participation à la GPECT sera traitée dans une dernière partie, celle-ci se concentrant plutôt sur les moyens d'action au service des personnes et des structures membres des PTCE.

La mission de formation et de qualification est essentielle dans une vision d'amélioration et de sécurisation de parcours. C'est une des dimensions prépondérantes de l'IAE (qui est basée sur le triptyque accompagnement – formation – mise en situation de travail) mais également une préoccupation pour les PTCE ne possédant pas nécessairement de SIAE en leur sein. Cette dimension révèle plusieurs stratégies pour les pôles :

- La mise en action de la coopération entre structures pour le déclenchement ou le développement de nouvelles modalités de formation, notamment qualifiantes, particulièrement adaptées au PTCE s'organisant autour d'une filière. Le PTCE est facilitant pour renforcer les moyens de mobilisation de formation et la construction de programmes adaptés spécifiquement aux besoins de leurs salariés.
- La recherche de montée en compétence collective, par l'auto-formation ou la co-formation entre structures d'un PTCE. Cette mise en action de la coopération participe à la sécurisation des projets des structures en leur permettant une montée en compétences et peut aller jusqu'à la construction d'offres de services communes renforçant cette plus-value identifiée.

Les PTCE ESPP présentent des exemples concrets de ce que peut produire la coopération économique territoriale pour améliorer qualitativement et significativement des parcours professionnels.

- Au sein du PTCE Resto Passerelle, des périodes de mises en situation en milieu professionnel (PMSMP) sont utilisées par les structures membres, coordonnées par la cellule d'animation du PTCE, pour renforcer les parcours d'insertion. Dès que le besoin existe, il est possible d'envoyer des personnes en stage dans des entreprises classiques. Le résultat est positif : 12 CDI en sortie. Resto Passerelle expérimente en plus une PMSMP croisée entre les SIAE du PTCE. Le métier d'agent de restauration est très varié, et les salariés en chantiers d'insertion ont une expérience spécifique selon chaque chantier. Il a donc été proposé à la DIRRECTE la mise en place de PMSMP entre les structures de Resto Passerelle. Cela permet de valider des compétences et d'en acquérir de nouvelles dans des milieux de production différents.
- Le PTCE Bou'Sol a choisi d'organiser des parcours qualifiants adaptés à la filière de la boulangerie industrielle en travaillant avec des représentants de l'ensemble des acteurs (producteur,

⁵ Le DAIE accompagne les bénéficiaires du RSA dans la construction de leur parcours professionnel.

transformateurs, distributeurs et clients), membres du PTCE. L'approche solidaire et durable propre au PTCE permet la prise de conscience d'une autre proposition de parcours de formation, en dehors des offres de formations classiques.

- Le PTCE Le Multiple propose une formation effectuée par 8 structures membres autour de l'accompagnement à la création et au développement d'entreprises. Chaque structure propose 2 modules de formation pour un total de 14 modules présentant une offre complète et complémentaire. La construction de ces modules a demandé la formation de toutes les structures sur les modules de chacune, afin de renforcer la qualification des équipes, d'une part, et l'interconnaissance permettant de répondre plus efficacement aux appels à projets pour le déploiement des modules, d'autre part. Le PTCE est donc une dynamique renforçant les capacités d'actions de ses membres tout en permettant le développement de leur activité en facilitant la construction d'offres collectives.

III. LE ROLE QUE PEUVENT JOUER LES PTCE ESPP POUR UNE GESTION TERRITORIALE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

Au-delà des missions clés identifiées par la communauté PTCE ESPP, la question de l'apport de ces dynamiques à leur territoire sur la question de l'emploi est essentielle. Est-ce que les PTCE contribuent au renforcement qualitatif et quantitatif des marchés du travail localement, et si non, comment pourraient –ils contribuer ?

En d'autres termes, au-delà du pôle et de ses membres, quelles propositions peuvent porter les PTCE pour structurer des dynamiques nouvelles pour l'emploi et la sécurisation des parcours socio-professionnels sur leur territoire ? Les PTCE ESPP participent –à des degrés divers – à des réflexions et actions sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de leurs territoires. Ces actions peuvent être à visée globale ou plus centrées vers une filière. L'apport des PTCE ESPP est mesurable, lorsque ceux-ci intègrent dans leur stratégie territoriale cette dimension particulière de la gestion coordonnée avec d'autres acteurs des compétences (donc de la formation) et des emplois (donc la création et la sécurisation de débouchés professionnels) pour un développement local durable et solidaire. La particularité des PTCE de la communauté est justement cette approche différenciée : « faire avec » et « faire ensemble », mais également « faire différemment », au plus proche des besoins identifiés et partagés. La vision transversale décrite en partie I) et les plus –values s'y rattachant prend toute sa dimension dans cette la mise en œuvre d'une stratégie territoriale autour de la gestion des emplois et compétences.

Des actions particulières illustrent l'engagement des PTCE ESPP pour la mise en œuvre de GPEC territoriales.

- Le PTCE Pôle Al'pen regroupe des acteurs grenoblois autour de la filière énergie, notamment pour travailler sur la lutte contre la précarité énergétique. La diversité des acteurs impliqués dans le PTCE (SIAE, grandes entreprises, artisans du secteur, établissements de formation) a permis le développement d'une nouvelle activité accessible à des salariés en parcours d'insertion : le conseil en énergie pour les foyers en situation de précarité énergétique. Le PTCE coordonne la construction de formation, certaines qualifiantes, pour ces salariés. Les formations sont réalisées par les membres du pôle (artisans) ou financées par eux. Voir la fiche expérience « Formation qualifiantes pour la filière énergie – Pole Alpen ».
- Le PTCE Pôle Sud Aquitain porte la dimension GPEC de son territoire depuis sa création. Initialement organisé autour du Comité du Bassin d'Emploi de Seignanx, la dynamique de coopération territoriale dans une logique ESS a intégré différents outils facilitant la maîtrise des parcours et du développement local. Ainsi, l'implication forte des collectivités d'une part, et la relation développée avec les entreprises d'autre part permet la mise en œuvre d'actions coordonnées autour d'une vision globale de développement de territoire. Le CBE a été à l'origine de la création de plusieurs structures au service de l'emploi : des GEIQ, un Groupement d'employeurs, des CAE et plusieurs entreprises structurés pour la plupart en SCIC. L'amélioration de la visibilité et des moyens d'action du PTCE, par une légitimité renforcée et une confiance tissée avec les acteurs du territoire, permettent aujourd'hui à celui-ci d'être au centre d'une stratégie de développement local solidaire autour de plusieurs axes et filières (circuits courts, création d'activité, formation notamment). Les différentes structures membres du PTCE se complètent pour agir en ce sens.

Ces pratiques illustrent le rôle que peuvent jouer les dynamiques territoriales que sont PTCE pour répondre à l'enjeu de mobilisation des ressources du territoire pour l'emploi de tous. Mais il reste du chemin à parcourir pour que les PTCE, intégrant collectivités locales et acteurs économiques, soient des solutions identifiées et soutenues pour porter ces dynamiques. Les travaux de la communauté PTCE ESPP proposent quelques pistes de réflexion à poursuivre pour ancrer et faire reconnaître le travail mené par ces multiples acteurs.

- Face à aux questionnements et à mutations de l'emploi et du travail, les PTCE peuvent offrir des solutions et des réponses : plus de sens au niveau individuel, l'opportunité d'évolutions personnelles et professionnelles, une montée en compétences, une capacité d'imaginer de nouvelles formes d'emploi et de prendre des risques pour la création de nouvelles activités.
- Le PTCE peut être légitime, par son rôle fédérateur, à interroger son territoire et ses habitants sur ce qui fait la qualité du travail : comment définir un travail de qualité ? Qu'est-ce qui rend heureux dans le travail ? Les PTCE pourraient être des laboratoires autour de ces questions. Evaluer avec les acteurs de manière territoriale amènera des réponses territorialisées et adaptées, qui pourront ensuite être partagées ensuite dans leur diversité.

Pour appuyer ces réflexions, les PTCE ESPP ont construit, de manière prospective, un modèle de projet territorial visant à identifier et valoriser les compétences du territoire pour développer de nouvelles solutions d'emplois et travailler la sécurisation de parcours en coopération et plus seulement au sien de SIAE.

CREATION D'UNE BOURSE AUX COMPETENCES ET AUX RESSOURCES DU TERRITOIRE

Contexte : Sur un territoire, des compétences (notamment celles des personnes sans emploi) peuvent exister sans être identifiées ni exploitées, alors qu'elles pourraient répondre à des besoins (d'acteurs économique ou d'intérêt général). A ces ressources inexploitées s'ajoutent les savoir-faire locaux des entreprises et organisations pouvant également être activés pour répondre aux besoins du territoire et de ses habitants mais pas nécessairement identifiés.

Projet : Un PTCE, regroupant un ensemble d'acteurs dans une stratégie de développement local durable et solidaire, peut être l'objet central de mise en relation des ressources, compétences et besoins de son territoire. C'est la proposition proposée par le projet coopératif de « Bourse aux compétences et aux ressources ».

| Etapes | Acteurs impliqués | Investissements/outils | Temps nécessaire | Objectifs/ Points de vigilances | |
|----------|---|---|--|--|--|
| 1 | Diagnostic et constat : - Quels besoins pour les employeurs du territoire ? - Quels compétences mobilisables pour y répondre ? | - PTCE et ses composantes emploi, (SIAE, CAE, etc.) - Entreprises - Les personnes ayant des compétences non mobilisées | - Personnes ressources (médiation, capitalisation) - Outils type VITA AIR pour identifier les besoins et les compétences et adapter les postes aux ressources présentes sur le territoire | 1 an pour être dans une démarche collaborative | - Modifier le fonctionnement habituel sur les RH (recherche de compétences non adaptées aux ressources ou aux besoins) pour révéler le gisement de compétences du territoire ; - Implication nécessaire de toutes les parties prenantes - Maintenir la dynamique dans la durée par un investissement dynamique |
| 2 | Acculturation : partage des constats avec les autres acteurs du territoire | - PTCE et ses composantes emploi, (SIAE, CAE, etc.) - Entreprises - Acteurs institutionnels de l'emploi - Les personnes ayant des compétences non mobilisées | - Animation et pilotage par le PTCE - Financement des moyens (« directeur des ressources humaines territoriales ») - Témoignage d'acteurs de la communauté apprenante ESPP | Tout au long du projet | Partager la vision qu'une autre approche est possible pour l'emploi. Toujours être dans une démarche d'itération : être en capacité de revenir à des étapes précédentes pour adapter le discours, les outils et les objectifs à la vie du projet |
| 3 | Lancement des actions collectives et collaboratives | Acteurs pilotes + autres parties prenantes | Séminaires pour permettre aux parties prenantes de changer de regards et changer leurs pratiques | Journées | Impliquer les parties prenantes |
| 4 | Mise en œuvre des outils par des groupes témoins | Groupe de personnes et groupe d'employeurs | Outils développés avec les personnes ressources | 1 an | Mise en œuvre concrète de méthode type VITA AIR à l'échelle du territoire |
| 5 | Evaluation et partage de l'expérimentation et évaluation continue | Comité regroupant des représentants des parties prenantes | Visite apprenantes avec d'autres territoires | 6 mois | |
| 6 | Pérennisation et déploiement de l'innovation sociale développée | Acteurs institutionnels de l'accompagnement | Preuve par l'exemple : communauté d'acteurs s'organisant pour la réponse aux besoins Diffusion des outils créés | | Attention à ne pas dénaturer le projet en intégrant les acteurs institutionnels ; Se donner la possibilité de faire évoluer les pratiques des institutionnels |

IV. LES PLUS-VALUES DES PTCE A MESURER

Une journée apprenante⁶ sur l'évaluation et le R&D au sein des PTCE, croisant chercheurs, représentants de PTCE, observateurs et accompagnateurs a permis de dresser une liste de plus-values mesurables pour les PTCE, à la fois pour leurs membres, le territoire et plus largement l'innovation sociale. Ces travaux permettent de présenter ces plus-values en quatre thématiques : « Plus-values pour les membres », « Plus-values pour les territoires », « Plus-values économiques », « Plus-values en innovations et R&D ». La suite du travail à mener pour les dynamiques de coopération que sont les PTCE serait de construire des outils et démarches à même de mesurer l'existence et l'impact de ces plus-values identifiées.

« Plus-values des PTCE pour les organisations membres »

(Identitaire et réticulaire) Sentiment d'appartenance par l'insertion dans un réseau actif ouvrant à des synergies, leviers d'un changement d'échelle, et au renforcement du capital social des membres dans le territoire.

(Compétences) Emergence de compétences collectives au-delà de celles des membres ; agglomération de compétences qui ouvre à de nouveaux projets

(Cognitive) Annuaire de références par mutualisation des contacts, de connaissances croisées du territoire

(Formative et éducative) Apprentissage à participer et à construire de l'intelligence et de l'intérêt collectif, ce qui conduit à des changements de postures des membres, un renforcement de leurs capacités expressive (prise de parole) et réflexive. ; mécénat de compétences interne qui améliore celles des salariés.

(Reconnaissance et motivation) Valorisation, reconnaissance, apprentissage et soutien du travail des salariés par d'autres salariés au-delà de leur mission et du cadre de leur travail dans leur organisation.

(Organisationnelle) Stratégie collective et changement des manières de faire faisant effets levier

(Créative) Effervescence et émulation d'idées et de créativité.

« Plus-values économiques »

Plus-values économiques pour le territoire

Création et consolidation d'emplois

Création d'activités innovantes (innovations sociales) pour répondre à des problématiques économique, sociale et écologiques

Augmentation de l'attractivité du territoire (par redynamisation économique)

Décloisonnement des dynamiques et des acteurs du territoire

Développement des flux économiques au sein du territoire (ex. circuits courts)

Proposition d'une offre de services plus complète et plus adaptées au territoire.

Plus-values économiques pour les membres

(Efficacité) Economie d'échelle par mutualisation de compétences et de moyens

(Compétences) Accès à de nouvelles compétences ; mobilisation de mécénat de compétence ; mise en place de plans de formation

(Accès aux financements) Financement plus faciles par effets de visibilité et de notoriété ; Circulation des flux financiers entre membres qui consolide chaque structure (effet de levier pour les financements publics)

(Trésorerie) Co-renforcement de trésorerie

(Efficacité) Poids dans les négociations avec les donneurs d'ordre ou entreprises

(Intelligence économique) Veille économique et veille marché

⁶ Journée apprenante sur les démarches d'évaluation et R&D des PTCE, organisée le 18 avril 2017 par COORACE en partenariat avec l'Institut Godin.

| « Plus-values pour le territoire » |
|--|
| Economie plurielle |
| (Lisibilité) Lisibilité des acteurs de l'économie sociale et solidaire auprès des politiques et des collectivités locales et dans une moindre mesure auprès de la population ; PTCE comme vitrine de l'ESS dans les territoires infrarégionaux |
| (Légitimité) Faire reconnaître l'ESS comme une partie prenante du développement local |
| (Cognitive) Change les représentations des acteurs les uns par rapport aux autres et notamment sur l'ESS. |
| Renouvellement de l'action publique (co-construction, co-production, délibération médiation) |
| (Action publique) Faire coopérer deux intercommunalités sur des projets par intégration du PTCE dans deux programmes leaders ; influencer l'ordre des priorités de l'agenda public local (comme la gestion des déchets) |
| (Délibération) PTCE comme objet de controverses avec les collectivités locales et de débats sur les priorités du développement local |
| (Expertise) Recours au PTCE en raison de sa connaissance du territoire, sa capacité de diagnostic sur telle ou telle filière (valorisation des déchets, bien-être alimentaire) ou sur ses compétences (montage d'une recyclerie, d'une conciergerie) |
| (Médiation) Recours (EDF, ADEME) des PTCE dans la résolution de conflits sur la gestion de ressources (eau) |
| Attractivité du territoire et ancrage des activités économiques |
| (Identité et attractivité) Modification de l'image du territoire par création et attraction de nouvelles structures et projets |
| (Expertise) Reconfiguration des relations entre acteurs économiques : reconnaissance des compétences territoriales des acteurs de l'ESS par les entreprises classiques sur certains domaines comme l'économie circulaire |
| Circulation des richesses par achats groupés et circuits courts |
| Création d'emplois, questionnement sur la qualité des emplois |
| Répondre à des besoins non satisfaits |
| Cadre de vie et participation des populations |
| Amélioration du cadre de vie et accès à tous à des services locaux (femmes issues de l'immigration qui font du vélo et ont accès à un atelier de réparation) |
| (Participation des citoyens) Lieu accessible aux citoyens par programmation d'activités culturelles |

| « Plus-values en innovations et R&D » |
|---|
| (Légitimité) Se positionner collectivement comme un pôle de compétence sur les territoires et <i>se faire reconnaître collectivement comme des acteurs de la R&D et de l'innovation</i> |
| Ouvrir les innovations sociales aux acteurs publics comme privés |
| (Expertise) Diagnostiquer les besoins dans les territoires, devenir un terrain d'étude et un laboratoire permettant va et vient entre recherche et pratiques |
| Promouvoir d'autres indicateurs et types évaluations des innovations sociales ouvrant à d'autres règles de décisions publiques (innovations réglementaires) |
| (Visibilité et diffusion) Le réseau et/ou le mouvement des PTCE donne une vision plus systématique aux innovations sociales |
| (Efficacité) Atteindre une taille critique par mutualisation de la R&D dans un même espace et pour diffuser et essaimer des innovations |
| Mutualiser le temps pour de la recherche collective sur l'échange de connaissances |
| (Accessibilité) Démocratiser les innovations technologiques par des innovations sociales en articulant les dimensions technologique et sociale des innovations, en rendant accessible au plus grand nombre les innovations technologiques |

Ces apports multidimensionnels des PTCE ESPP ont conduit à la définition **d'un processus d'innovation sociale territorialisée**, pilotée par le PTCE, décrivant la logique de réponse partagée à un besoin du territoire.

Processus de mise en action collective pour la construction de solutions portées par un PTCE

1

Identification d'une problématique : un besoin ne trouve pas de réponse satisfaisante sur le territoire.

Le PTCE, qui regroupe des acteurs agissant pour un développement solidaire et durable du territoire, entre au cœur du processus.

Exemple :

- des milliers de couches jetées sans traitement
- des restaurants illégaux dans des foyers qu'il faut légaliser

Prérequis / points d'attention :

*Connaissance des solutions déjà développées
Etablir un fil conducteur (transmission)*

2

Constat partagé : les acteurs du PTCE sont d'accord sur les enjeux et sur le principe qu'il est possible de répondre à ce besoin grâce aux ressources du territoire.

Prérequis / points d'attention :

*Travailler la notion d'engagement pour les acteurs dans le projet
Etablir une confiance entre acteurs*

6

Grâce à ce réseau de confiance, le PTCE catalyse la formalisation, la **multiplication** ou le **changement d'échelle** de la solution, pour qu'elle s'adresse à l'ensemble du territoire et puisse être mise en œuvre ailleurs. L'objectif est de faire reconnaître la solution comme utile et faire bouger les lignes nécessaires pour une mise en œuvre pérenne sur le territoire.

Prérequis / points d'attention :

*Fixer cadres/points de vigilance à partir de mesures d'impact et avec cercle d'acteurs plus large
Formalisation institutionnelle ou/et juridique*

7

Le PTCE a travaillé sur l'ensemble de la chaîne de **l'innovation sociale** : la solution est partagée et répond à un besoin, elle peut même devenir une nouvelle norme inspirant un dispositif législatif.

Exemple : les PTCE, définis dans la loi ESS de 2014

3

Les acteurs travaillent à la **définition d'une nouvelle solution** : ils y mettent leur savoir-faire et impliquent si possible le public cible.

Le PTCE peut être l'outil de médiation ou d'incubation.

Prérequis / points d'attention :

*Définir clairement quel est l'intérêt individuel et quel est l'intérêt collectif dans les résultats attendus
Intégrer si possible le public cible*

5

L'expérimentation est un succès et les résultats sont probants : le PTCE peut **renforcer ses liens de confiance** avec de nouveaux partenaires : les non-convaincus au départ, les acteurs publics et les financeurs potentiels. Le PTCE est légitimé dans son rôle d'initiateur de projets de territoire.

Prérequis / points d'attention :

Ne pas hésiter à se confronter à d'autres réalités, de nouvelles sphères, décroïsonner

4

Les acteurs lancent une **expérimentation** leur solution. Ils sont agiles pour faire évoluer le projet en fonction des retours de l'expérimentation.

Prérequis / points d'attention :

*Anticiper la mesure d'impact / Evaluation
Conserver ses valeurs
Maîtrise du cadre de l'expérimentation de la part des initiateurs*

V. CONCLUSION - PERSPECTIVES

L'animation d'une communauté apprenante regroupant des PTCE sur l'enjeu de la création et la sécurisation d'emplois et de parcours socio-professionnels a produits différents résultats valorisables. Les objectifs de la communauté apprenantes n'ont pas été jusqu'à la mise en place d'outillage et de synergie dans la continuité. Mais de nouvelles opportunités que peuvent saisir les PTCE ESPP promettent des perspectives pour le renforcement de leurs dynamiques.

Une dynamique apprenante créatrice de valeur pour les PTCE

Le mode d'organisation choisi dès le départ et appuyé par la Fondation de France a privilégié l'échange entre pairs pour la capitalisation des pratiques. Cette forme innovante – reprise aujourd'hui par d'autres acteurs dans plusieurs déclaration d'intention (Labo de l'ESS, French Impact) – a démontré une plus-value certaine pour les acteurs des territoires. L'apport est à la fois pour le visiteur et le visité, dans une logique de don/contre - don facilement intégré dans des fonctionnements d'entreprises de l'ESS.

Ce modèle d'organisation dynamique a permis le renforcement des projets coopératifs et stratégiques des différents PTCE visités, par l'expérience de l'analyse critique des différentes expériences.

Un besoin de formalisation d'outils

Les différentes thématiques abordées durant les différentes visites ont démontré la richesse des projets et des enjeux pour les PTCE membres de la communauté ESPP. La formalisation de réponses adaptées aux besoins recensés a manqué, du fait à la fois du manque d'expertise ou de continuité (évaluation de l'impact social, appui à la reconnaissance et la gouvernance). De même, l'ambition d'aller jusqu'à la définition d'espaces d'expérimentations croisées au sein de la communauté apprenante n'a pas pu aboutir. Cependant, le croisement des enjeux et des moyens d'actions partagé effectué tout au long du cycle de visites apprenante et capitalisé lors du séminaire final montre des convergences fortes à faire fructifier en développant des outils d'accompagnement et de valorisation efficaces.

Perspectives pour les PTCE et COORACE

L'engagement de COORACE dans la valorisation et l'appui au développement des PTCE est continu. Le contexte de développement de l'ESS – notamment par l'appel aux territoires « *Le French Impact* » – et les différents moyens mis en place pour le renforcement des compétences (dans l'IAE ou non) par le Plan d'Investissement pour les Compétences (PIC) relèvent des pistes stratégiques mobilisables par les PTCE avec l'appui d'acteurs nationaux. La valorisation de l'action des PTCE ESPP est donc un enjeu fort pour démontrer la place qu'ils peuvent occuper pour le déploiement de ces projets au sein des territoires.

L'accompagnement des PTCE ESPP à la mise en œuvre de plusieurs projets et expérimentations serait une suite logique des travaux de la communauté, autour des trois axes définis par cette dernière :

- Appui à l'expérimentation et à l'innovation Sociale
- Appui à la construction de méthodes et d'outils mobilisables sur les territoires
- Appui à l'animation, la valorisation et au partage d'expérience

ANNEXES :

- I) **Plaidoyer PTCE ESPP : *Les apports aux territoires des PTCE, pour l'emploi et la sécurisation des parcours***

- II) **Fiches expériences PTCE ESPP :**
 - a. Groupe de travail Insertion – *Le PHARES***
 - b. Les Alchimistes – *Le PHARES***
 - c. Gouvernance participative – *Les Ateliers***
 - d. Formations qualifiantes dans la filière énergie – *Pole Alpen***
 - e. Evolutions des emplois par l'ESS – *Pôle Alpen***

Les apports aux territoires des PTCE, pour l'emploi et la sécurisation des parcours

Depuis 2015, des Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) échangent, analysent et expérimentent des solutions pour l'emploi et la sécurisation des parcours sur leur territoire. Ils partagent des valeurs, des principes d'action et des ambitions communes pour promouvoir leur action et la partager le plus largement possible avec tous les acteurs de l'ESS et au-delà.

LES VALEURS ET PRINCIPES D'ACTION DES PTCE ESPP

Les PTCE travaillant dans une démarche ESPP créent un cadre de **mixité** (mixité sociale des personnes, mixités de statuts des organisations membres, etc.) qui favorise l'accès à des **opportunités** (opportunités d'emploi, opportunités de création de projets, opportunités de réponses à des problématiques territoriales) dans un objectif de **sécuriser** des parcours personnels et professionnels.

Au-delà de la sécurisation des parcours, la volonté des PTCE est de tendre vers la **création** et **consolidation d'emplois de qualité**, de donner du **sens** au travail des personnes, de leur permettre de monter en **compétences**, de développer leur **pouvoir d'agir** et de les impliquer dans la gouvernance du **collectif**.

Les **rencontres** provoquées par le PTCE permettent aux organisations de créer des relations de **confiance**, qui favorisent le développement de **projets collaboratifs**. Ces projets favorisent la **mise en relation** entre les compétences et les besoins du territoire concerné.

Les PTCE visent à :

- Faciliter la création d'activités d'**utilité sociale**, environnementale et territoriale
- Développer le territoire comme **ressource** : plus de sens dans les manières d'embaucher pour valoriser la « bourse aux compétences »

Pour cela, les PTCE de la communauté ESPP se donnent un principe d'action basée sur la **vision transversale** de leur territoire.

Ce principe d'action essentiel s'appuie notamment sur :

- La structuration d'un **écosystème territorial** durable et vertueux
- Le pilotage par les acteurs de proximité et la construction d'une **gouvernance démocratique**
- Une **légitimité** à agir sur la problématique de l'emploi dans une logique de **construction partagée**
- Le **décloisonnement** et l'évolution des visions de chacun sur l'emploi et le secteur d'activité
- La **mobilisation** de l'ensemble des parties prenantes (employeurs, salariés, demandeurs d'emploi, institutionnels, etc.)
- Un fonctionnement **agile**
- La **création** et **l'animation** des espaces de rencontre, lieux de partage et de vie.

LES MISSIONS CLES DES PTCE ESPP

En construisant leur action et leur stratégie pour le développement de territoires solidaires, les PTCE agissant dans une dynamique ESPP se donne sur ce sujet trois mission principale :

- **La création d'emplois stables et de nouvelles formes d'organisation du travail au sein des PTCE :** Portage d'activités innovantes - Mutualisation d'emplois pérennes - Organisation de la pluriactivité - Soutien à l'entrepreneuriat
- **La sécurisation et l'enrichissement des parcours, des emplois temporaires, des transitions :** Passerelles structurant les parcours professionnels - Co-construction de parcours professionnels
- **La formation et la qualification au service de tous :** Développement de parcours de formation qualifiants autour d'une filière - Participation à la construction d'une GPEC territoriale

L'AMBITION DES PTCE ESPP

Les PTCE ESPP portent un discours commun pour continuer à être identifiés, reconnus et appuyés dans leur action de développement local solidaire et durable, au croisement de l'intérêt général et entrepreneurial. Pour cela, les PTCE proposent trois actions :

1) Favoriser les espaces d'expérimentation et la transmission des savoirs faire sur les territoires :

- Expérimenter un statut simplifié pour des pluriactifs et travailler sur d'autres thématiques comme la transition dans l'emploi, la mobilité de parcours, le décrochage, pour protéger l'individu dans son parcours y compris dans les phases de respiration
- Reconnaître et financer des temps de formation et d'apprentissage en dehors des dispositifs de formation habituels
- favoriser l'essaimage, le tutorat, le témoignage vivant et augmenter la visibilité des pratiques pour une meilleure appropriation par d'autres acteurs

2) Favoriser une co-construction de méthodes issues d'expérimentations locales en s'appuyant sur l'implication des acteurs-actrices (collectivités, PTCE, autres formes de coopérations territoriales...)

3) Animer des groupes de travail au niveau local et national :

- Créer une cellule d'animation nationale
- Reconnaître les PTCE comme des acteurs clés dans le champ de l'emploi, notamment pour la construction de GPEC territoriales
- Co-construire des outils d'évaluation et mettre en commun des moyens pour structurer et développer les projets des pôles.

Fiche Expérience ESPP

Groupe de travail insertion – Le PHARES

Type d'action : Pratique Méthodologie Outil

Contexte de l'expérience

Il existe un décalage entre le projet d'insertion d'une structure, la réalité d'un parcours d'insertion et la valorisation de la réalité des actions.

Au cours de son parcours d'insertion, une personne développe son employabilité, son pouvoir d'agir personnel, professionnel, citoyen, son autonomie, ses liens sociaux et des compétences qui seront transférables. L'ensemble de ces transformations s'inscrivent dans un temps long.

Les outils de mesure et indicateurs définis par les pouvoirs publics et utilisés par les structures pour rendre des comptes ne correspondent pas aux éléments cités ci-dessus. (Ex : aujourd'hui on mesure la performance d'un atelier chantier d'insertion par le taux de sortie en emploi ou en formation, les formations suivies, le nombre d'heures d'accompagnement dispensés. Or ce qui nous intéresse est de comprendre comment une personne développe des compétences et la capacité à se ressaisir de sa propre vie.)

Présentation rapide du PTCE

Le PHARES, Pôle d'Hospitalité d'Activités à Rayonnement Ecologique et Solidaire, repose depuis la fin des années 90 sur l'idée de créer un carrefour d'initiatives économiques et associatives partageant les mêmes valeurs de solidarité, d'innovation citoyenne et d'écologie.

Le projet du PHARES continue à être construit par des acteurs aspirant à une société plus solidaire, au service de l'humain, permettant l'épanouissement de chacun et la valorisation de l'environnement.

Au-delà de la mutualisation des locaux, le PHARES a pour objet de développer la coopération entre ses membres et avec les autres acteurs du territoire (habitants, entreprises, collectivités, autres collectifs...).

Enjeux dans lesquels se place l'expérience : politique structure, diagnostic des besoins, etc.

Description de l'expérience

En lançant ce groupe de travail en 2014, le PHARES offre un lieu d'échange mensuel à ces membres (notamment les membres du secteur de l'IAE) pour discuter de leurs problématiques, proposer des solutions et partager des constats et des informations.

Afin d'aller plus loin dans les échanges et de faire un travail d'introspection sur leurs pratiques, le groupe de travail accueille régulièrement des étudiants de différents domaines d'études (sociologie, ergonomie, ...) en leur offrant un terrain de recherche avec Études et chantiers IDF, Halage et Mode Estime, toutes les trois agréé ACI.

Après le départ de la première chargée de développement du PHARES en 2016, son remplaçant est arrivé à une période où le PTCE se devait de trouver de nouvelles sources de financement (fin du financement du premier appel à projet pour les PTCE) et a donc dû mettre en suspend l'animation des groupes de travail.

C'est alors fin 2017 que le groupe de travail reprend après le recrutement d'une chargée d'animation du PTCE. Entre 2014 et 2017, le constat des SIAE reste le même en ce qui concerne l'évaluation de leur travail par les pouvoirs publics. Afin d'aller plus loin dans le travail d'introspection et surtout afin de développer un nouvel outil d'évaluation qui serait saisissable par les différentes SIAE et les UT de la Direccte.

Nous sommes donc en pleine recherche d'un étudiant-chercheur à recruter dans le cadre d'un contrat CIFRE pour un CDD de 3ans.

En dehors des interventions des étudiants et de leurs professeurs encadrants, le groupe de travail est resté relativement fermé afin de développer dans un premier temps une dynamique et une confiance en interne. Pour la suite néanmoins, la volonté est d'ouvrir un peu plus les temps d'échange aux SIAE non membres du PTCE, aux orienteurs et prescripteurs et aux instructeurs de la Direccte dans le but de nourrir les échanges et d'aller plus loin dans le travail avec l'étudiant-chercheur.

Points structurants pour la dynamique ESPP

Place de l'expérience dans le référentiel ESPP

La volonté est de proposer à nos structures des conseils et solutions immédiates entres pairs pour faciliter et améliorer le quotidien de toutes les salariés (permanents et en parcours d'insertion) mais aussi de développer une solution long terme pour une meilleure évaluation de ce que les SIAE peuvent apporter aux publics fragiles et aux personnes très éloignées de l'emploi.

Clefs de réussite / points de vigilance

Synthétise les enjeux, notions et problématiques à prendre en compte pour la mise ne place de l'expérience.



Fiche Expérience ESPP

Les Alchimistes – Le PHARES

Type d'action : Pratique Méthodologie Outil

Contexte de l'expérience

Présente le contexte global dans lequel se place l'expérience :

Début 2015, 2 membres du PHARES (Stéphane BERDOULET directeur d'Halage et Myriam DAUPHIN déléguée régionale d'Etudes et chantier IDF) partageaient des préoccupations communes : nécessité de diversification de leurs activités, création d'activités moins dépendantes de financements publics, création de suites de parcours pour les salariés en insertion, revitalisation du territoire et utilisation des friches urbaines.

Avec l'aide d'un autre membre du PHARES (Fabien-Kenzo SATO, consultant indépendant), ils décident de créer un petit groupe de travail pour faire émerger un projet. Conscient des limites du système de l'IAE, leur souhait est d'utiliser un autre moyen d'agir en créant une activité économique en dehors de ce secteur mais qui embaucherait des salariés qui sont passés par des SIAE, afin de proposer des opportunités de suites de parcours.

Présentation rapide du PTCE

Le PHARES, Pôle d'Hospitalité d'Activités à Rayonnement Ecologique et Solidaire, repose depuis la fin des années 90 sur l'idée de créer un carrefour d'initiatives économiques et associatives partageant les mêmes valeurs de solidarité, d'innovation citoyenne et d'écologie.

Le projet du PHARES continue à être construit par des acteurs aspirant à une société plus solidaire, au service de l'humain, permettant l'épanouissement de chacun et la valorisation de l'environnement.

Au-delà de la mutualisation des locaux, le PHARES a pour objet de développer la coopération entre ses membres et avec les autres acteurs du territoire (habitants, entreprises, collectivités, autres collectifs...).

Description de l'expérience

Présente l'expérience et ses résultats (atteint ou souhaités) :

La rencontre de Stéphane et Myriam avec Fabien-Kenzo leur a permis de concrètement creuser leurs idées de projets :

- Stéphane reçoit un rapport de la Région IDF mentionnant la nécessité de développer une filière sur les matériaux biosourcés isolants du bâtiment.
La notion de matériaux biosourcés fait sens avec les valeurs d'Halage et d'Études et chantiers IDF, ils se penchent alors sur l'idée du recyclage du papier.
Très rapidement, ils réalisent qu'il y a déjà trop de concurrents sur ce marché.
- Fabien-Kenzo, qui vient d'avoir un enfant, déplore le fait d'utiliser autant de couches jetables. Il fait alors remarquer au groupe que les couches contiennent de la cellulose et qu'il pourrait alors être intéressant de les recycler.
En faisant quelques recherches, Fabien-Kenzo apprend que de nombreux projets ont été lancés et financés dans le recycle des couches mais qu'ils se sont tous arrêtés.
Ils pensent alors à composter les couches au lieu de les recycler. Les déchets deviennent alors une ressource. Néanmoins, il faudra prendre le temps de créer et développer une solution pour composter ces couches. Ils nomme alors le projet COMPIC : compostage industriel de couches.
- Dans un premier temps, Fabien-Kenzo propose de travailler au montage du projet gratuitement pendant que Stéphane et Myriam sollicitent leurs relations pour trouver des financements (relations politique, institutionnelle et entreprises)
Financement :
 - Fonds de confiance, porté par Halage
 - Subvention « Soutien aux projets socialement innovant » de la Région IDF
 - Financement de l'ADEME

Ces financements permettent alors à Fabien-Kenzo de lancer le travail de recherche et de développer une machine de compostage.

- En 2016, une nouvelle loi passe sur l'obligation des restaurateurs à valoriser leurs déchets. Le groupe y voit alors une opportunité : la machine qu'ils ont développé peut composter des biodéchets. Ils peuvent alors commencer une activité de compostage avec les biodéchets des professionnels en parallèle de leurs travaux de recherche pour les couches jetables.
Cette activité aura permis de maintenir le lien entre les membres du groupe et de ne pas laisser mourir le projet.
- Fin 2016, Alexandre Guilly est introduit au groupe par Stéphane : il souhaite s'impliquer dans un projet industriel dans l'ESS et promet alors au groupe d'apporter des investisseurs.
- Peu de temps après, ils créent la SAS Les Alchimistes avec 6 actionnaires : Stéphane, Myriam, Fabien-Kenzo, Alexandre, Halage et Études et chantiers IDF.

Actuellement, Les Alchimistes emploient 5 ETP et ont pour projet de s'implanter sur plusieurs territoires franciliens, à commencer par L'Île-Saint-Denis dans le cadre du projet LIL'Ô, puis d'embaucher 2 à 3 ETP par site commercial.

La première expérimentation en plein Paris sur le site des Grands Voisins fut un succès : le processus est normé et agréé, une première en ce qui concerne la gestion de déchets dans Paris intramuros. Cette expérimentation a également permis de valider le modèle économique de l'entreprise et de signer d'importants contrats pour le suite.

La prochaine étape sera une levée de fond.

Points structurants pour la dynamique ESPP

Place de l'expérience dans le référentiel ESPP

Le projet a permis de créer 5 ETP en 1an, il offre des opportunités de suite de parcours notamment pour les personnes passées par des SIAE, et propose des emplois qualifiants mais polyvalents dans un contexte où le public des SIAE sont souvent contrains à des emplois peu qualifiés et hyperspécialisés.

Clefs de réussite / points de vigilance

Synthétise les enjeux, notions et problématiques à prendre en compte pour la mise ne place de l'expérience.

Ce projet représente une réelle rupture par rapport à ce qui est fait actuellement pour gérer les déchets dans la région IDF.

Le projet a aussi été possible grâce a l'opportunité de marché créée par la loi, grâce aux rencontres qui ont eu lieu au sein du PTCE et grâce à l'aide qu'a également apporté la chargée de développement du PTCE.

Fiche Expérience ESPP

Gouvernance participative – Les Ateliers

Type d'action : Pratique ☒ Méthodologie ☒ Outil ☒

Contexte de l'expérience

Présente le contexte global dans lequel se place l'expérience :

Présentation rapide du PTCE

Enjeux dans lesquels se place l'expérience : politique structure, diagnostic des besoins, etc.

Description de l'expérience

- Le projet :

Depuis l'ouverture du PTCE en 2016, l'équipe salariée est passée de 4 à 11 personnes sur une SCIC. Les salariés ont fait part de leur volonté de comprendre le projet et de ne pas être mis à l'écart des décisions.

Aujourd'hui, les décisions qui relèvent de la gérance ne se font pas forcément en concertation. En revanche, pour les décisions plus globales, une concertation est mise en place. Un apprentissage est considéré comme nécessaire pour qualifier les décisions : l'objectif est d'amener les décisions qui relèvent de la gérance vers plus de consultation (même si la validation finale n'est pas prise collectivement).

Il y avait donc besoin d'un outil, d'une pédagogie pour la compréhension des sujets de la part de l'équipe, le projet consiste à un accompagnement collectif pour atteindre ce fonctionnement coopératif collectif.

- Partenaires impliqués et liens de ceux-ci avec le PTCE :

Travail avec une formatrice qui travaille aujourd'hui bénévolement avec des rétroactions (salles de réunion, repas, etc.)

- Investissement : aucun financement externe pour le moment pour la mise en œuvre du projet.
- Temporalité, espace d'action, régularité de travail

En mars 2017 : un trio en Kathy Thiam (co-gérante des Ateliers), Laetitia Barbry (formatrice) et Thomas Ciliabule (Etic) ont défini les problèmes et besoins sur la gouvernance.

En mai 2017, une session avec l'équipe a permis de questionner les positionnements de chacun. La question centrale de ce temps d'équipe était : quels chantiers à aborder pour améliorer travail en équipe et la construction d'intelligence collective ?

Plusieurs thèmes sont ressortis de ce temps :

- organisation des réunions : contenu, animation, fréquences, prise de parole, suivi...
- prise de décision : modalités, niveau, collectif, transparence, libérer les paroles
- raison d'être (projet) : réécrire collectivement charte de ateliers, partager les visions
- vision long terme : stratégie moyen/long terme des activités économiques.

Suite à ce travail, il a été décidé l'élection d'un binôme tous les 6 mois pour l'animation des réunions d'équipe (préparation, animation...) : la première plus-value identifiée à cette organisation est que ce ne sont pas seulement les gérants qui ont les éléments clés sur la structure.

En septembre 2017 a eu lieu la première élection d'un binôme, le choix de la régularité des réunions contenu et leur contenu. Il a été décidé de se retrouver une fois par mois, avec deux temps dédiés : intelligence collective et activités/missions. Le 1^{er} temps étant animé par la facilitatrice, le 2^{ème} temps par le binôme.

Les premiers effets mesurés par l'équipe : une meilleure compréhension du projet, plus de prise d'initiatives, une implication de plus en plus prégnante par l'équipe.

- Compétences nécessaires

CNV : communication non-violente. Méthodes de résolution de conflits. Approche ludique sur le leadership, équipe. Outils interactifs. Implication dans le projet.

- Perspectives

Ce projet d'intelligence collective est une première étape. Après l'équipe, l'objectif est de travailler avec le comité d'orientation (partenaires proches sociétaires qui ont une expertise pour appuyer le PTCE), et ensuite plus largement les sociétaires de la SCIC.

Points structurants pour la dynamique ESPP

Place de l'expérience dans le référentiel ESPP

Toutes les notions bien-être au travail et sens du travail.

Clefs de réussite / points de vigilance

Points clés de réussite :

- Etre dans une posture de remise en question de la position de responsable de structure : il n'est pas simple d'être aux manettes et en même temps partager les décisions : savoir faire les aller retours
- être dans une dynamique apprenante (éducation populaire)
- convivialité hors temps formalisé de réunion : prendre le temps ailleurs pour créer du lien.
- Mettre à disposition des outils et pratiquer les outils : se décaler par rapport aux fonctionnement et les utiliser systématiquement

Difficulté :

- financement de ce type d'expérimentations

Fiche Expérience ESPP

Formation qualifiantes pour la filière énergie – Pole Alpen

Type d'action : Pratique Méthodologie Outil

Projet : Formations qualifiantes filière énergie

Contexte de l'expérience

Pôle AlpEn est un Pôle Territorial de Coopération Economique qui vise à faire coopérer les acteurs de l'énergie sur le territoire de l'Isère, pour créer une filière de maîtrise de l'énergie et développer une offre de services adaptée aux besoins des ménages en précarité énergétique, en complémentarité avec les dispositifs publics existants. Plus précisément, il tend à porter et à mettre en œuvre une stratégie collective de dynamisation et de développement de la filière, qui a plusieurs objectifs :

- favoriser le développement d'une offre de services commune dans la maîtrise de l'énergie,
- développer de nouvelles méthodologies d'intervention et de financement de projets,
- lancer des initiatives solidaires et innovantes de développement des compétences en lien avec les métiers de l'énergie et du bâtiment,
- favoriser la coopération, la mutualisation et le partenariat,
- faire vivre une base de données des usages dans le bâtiment.

Par la mise en œuvre de l'ensemble de ces objectifs Pole AlpEn vise à créer de l'emploi : création d'une filière économique, décloisonnement des secteurs d'activité, développement d'activités, innovations...

Pôle AlpEn, acteur de l'économie sociale et solidaire a notamment pour objectif de favoriser l'emploi dans le secteur de l'énergie pour les personnes qui en sont le plus éloignées. Le PTCE est porté par le groupe économique solidaire ULISSE, qui œuvre quotidiennement pour l'accès ou le retour à l'emploi de personnes engagées dans un parcours d'insertion sociale et professionnelle. ULISSE comprend notamment en son sein une entreprise d'insertion qui déploie un service d'accompagnement à la maîtrise de l'énergie : Ulisse Energie. En tant que membre actif du PTCE, Ulisse Energie contribue aujourd'hui pleinement à la mise en œuvre des projets du PTCE. En contrepartie, le PTCE lui permet de développer son activité et de favoriser l'accès à l'emploi de ses salariés. Plusieurs exemples concrets ont pu le montrer.

Description de l'expérience

Par sa dynamique de coopération, Pole AlpEn contribue à la montée en compétence et à la valorisation des salariés en parcours d'insertion d'Ulisse Energie, notamment par l'évolution des missions de l'entreprise d'insertion et par des actions de formation. Plusieurs exemples l'illustrent :

De la formation directe

3 projets de formations portées par Pôle Alpen, ont permis aux salariés en parcours comme aux salariés permanents d'Ulisse Energie d'intervenir sur les projets du Pôle. Les projets sont distincts :

- des formations financées par Schneider Electric en tant que structure membre du PTCE impliquée dans le développement des activités du Pôle.
- une formation financée par la fondation VINCI dans le cadre d'un projet porté par Pôle AlpEn.
- de la formation plus spontanée de la part des artisans de Pôle AlpEn sur des chantiers de travaux
 - Formations financées par la Fondation Schneider Electric

6 personnes formées à l'habilitation électrique entre 2016 et 2017 sur 3 jours et demie de formation. Elle permet d'intervenir sur de petits travaux électriques, notamment dans le cadre des projets du PTCE (installation de thermostats, d'outils de suivi de consommation, de contacteur électrique...). Des financements sont toujours disponibles pour la mise en place de nouvelles formations de ce type.

Par ailleurs, une journée de formation a été réalisée dans le cadre d'un projet de Pôle AlpEn, à destination de l'équipe d'Ulisse Energie pour la compréhension et le réglage d'outils de régulation de chauffages électriques (Wiser).

Partenariat : Schneider est membre fondateur du PTCE. Une convention a été élaborée entre Pôle AlpEn et la Fondation Schneider Electric pour le financement de formation, de matériel, d'évaluation des actions. De plus, Schneider implique sa structure commerciale dans des formations pour l'utilisation de ses produits.

Investissement :

- Financement : formations cofinancées par AGEFOS. 1600 € de la Fondation Schneider Electric
 - Structurel : temps investi par Schneider + matériel (box formation)
- Formations dans le cadre d'un projet financé et parrainé par la Fondation VINCI :

Pôle Alpen a lancé une expérimentation « Je m'approprie mon logement » accompagnement afin d'accompagner à la maîtrise de l'énergie les ménages logés dans les structures d'hébergement membres du PTCE. Le projet vise à sensibiliser les ménages à la maîtrise de l'énergie dans leur logement en structures d'hébergement (service SOLENI), puis dans leurs logements de droit commun afin de les accompagner au mieux à la gestion de leur énergie dans leur parcours d'accès au logement. En parallèle, de petits travaux peuvent être réalisés dans les structures d'hébergement soit par les artisans membres du PTCE soit par les salariés de d'Ulisse Energie, afin d'améliorer l'offre de logement en hébergement. Projet terminé fin 2017.

Dans ce cadre, de la formation appliquée a des cas concrets a été réalisé à destination des salariés d'Ulisse energie pour qu'ils apprennent comment installer des thermostats sur des chaudières gaz, dans des logements concernés par le programme. 2 salariés détenant l'habilitation électrique ont été formés dans le cadre de ce projet. Un troisième accompagnant pour faire une vidéo de la formation. La formation a consisté en un accompagnement des salariés sur des cas concrets de la part d'un électricien de Vinci Facilities sur Grenoble. La Fondation VINCI pour la Cité a financé et parrainé la démarche. Aujourd'hui le formateur ayant quitté VINCI souhaite rester impliqué dans le projet des salariés d'Ulisse Energie et est disponible pour les conseiller si besoin.

Partenariat : la Fondation VINCI ne fait pas partie du PTCE bien qu'elle ait financée l'un de ses projets.

Investissement :

- Financement : heures de formation financées par la mise à disposition d'un agent de VINCI. Formation pratique sur site lors de l'installation des thermostats. 6 installations de thermostats (équivalent à 3 jours de formation).
- Formation par les artisans de Pôle AlpEn

Dans le cadre des projets de Pôle AlpEn, les salariés d'Ulisse Energie sont amenés à diversifier leurs compétences et notamment à réaliser des petits travaux d'économies d'énergie. Certains artisans, membres de Pôle AlpEn ont pu, bénévolement, faire participer les salariés à certains de leurs chantiers, et même accompagner les salariés d'Ulisse Energie sur leurs interventions.

Quelques cas concrets :

- Observation de la réalisation de diagnostic électrique ou d'installation de têtes thermostatiques dans des logements
- Accompagnement de deux salariés au calorifugeage d'un cumulus.

Les artisans de Pôle AlpEn sont aujourd'hui des personnes ressources pour les salariés d'Ulisse Energie dans l'exercice de leurs missions.

Partenariat : artisans membres de Pôle AlpEn

Investissement : temps bénévole.

✚ La diversification des compétences via les projets du Pole AlpEn

Les projets issus de Pole AlpEn impliquent les salariés en insertion d'Ulisse Energie. Ils conduisent à diversifier leurs missions et à les faire monter en compétence. Ainsi, via Pôle AlpEn ils ont été amenés à :

- Maitriser de nouveaux outils : outils de régulation, de suivi de consommation...
- Installer des équipements d'économie d'énergie autre que ceux développés dans le service SOLENI : rideaux thermiques, thermostats chauffage gaz...
- Modifier leur méthode d'accompagnement :
 - dans le cadre d'un projet d'insertion de ménages au logement, ils ont dû réaliser des visites pour un même ménage dans le logement d'hébergement puis dans le logement de droit commun, soit 3 visites pour un même ménage contre 2 auparavant
 - La Fondation Schneider Electric finance des évaluations des accompagnements SOLENI auxquels certains salariés ont participé
- Effets/résultats :
 - Capacité d'intervention des salariés en parcours sur les projets développés par le PTCE au-delà des actions d'Ulisse Energie
 - Diversification des compétences des salariés d'Ulisse Energie
 - Formations qualifiantes valorisables
 - Implication de nouveaux partenaires dans le projet du PTCE (exemple : formateur VINCI)
 - Travail commun entre des salariés de structures membres et les salariés en parcours d'Ulisse Energie
- Perspectives

Continuité des activités développées dans le cadre des projets du PTCE repris par les structures membres : installation de thermostats, Wiser, intervention électrique globale.

Coordonner les activités de formation avec les besoins des structures membres (artisans, etc.)

Poursuite des formations habilitation électrique pour les salariés d'Ulisse Energie (enveloppe restante).

Points structurants pour la dynamique ESPP

Développement de parcours de formation qualifiants autour d'une filière

Les projets émanent de la coopération entre les membres

Clefs de réussite / points de vigilance

Ingénierie de projet

Implication des membres du PTCE

Formations directement liées aux activités du pôle

Accompagnent par MAD/ formation pratique plus intéressant que financement de formation externe

Fiche Expérience ESPP

Evolution des parcours d'emploi par l'ESS – Pôle Alpen

Type d'action : Pratique Méthodologie Outil

Projet : Evolution des parcours emploi/formation par l'influence de l'ESS

Contexte de l'expérience

Pôle AlpEn est un Pôle Territorial de Coopération Economique qui vise à faire coopérer les acteurs de l'énergie sur le territoire de l'Isère, pour créer une filière de maîtrise de l'énergie et développer une offre de services adaptée aux besoins des ménages en précarité énergétique, en complémentarité avec les dispositifs publics existants. Plus précisément, il tend à porter et à mettre en œuvre une stratégie collective de dynamisation et de développement de la filière, qui a plusieurs objectifs :

- Favoriser le développement d'une offre de services commune dans la maîtrise de l'énergie,
- Développer de nouvelles méthodologies d'intervention et de financement de projets,
- Lancer des initiatives solidaires et innovantes de développement des compétences en lien avec les métiers de l'énergie et du bâtiment,
- Favoriser la coopération, la mutualisation et le partenariat,
- Faire vivre une base de données des usages dans le bâtiment.

Par la mise en œuvre de l'ensemble de ces objectifs Pole AlpEn vise à créer de l'emploi : création d'une filière économique, décloisonnement des secteurs d'activité, développement d'activités, innovations...

Pôle AlpEn, acteur de l'économie sociale et solidaire a notamment pour objectif de favoriser l'emploi dans le secteur de l'énergie pour les personnes qui en sont le plus éloignées. Le PTCE est porté par le groupe économique solidaire ULISSE, qui œuvre quotidiennement pour l'accès ou le retour à l'emploi de personnes engagées dans un parcours d'insertion sociale et professionnelle. ULISSE comprend notamment en son sein une entreprise d'insertion qui déploie un service d'accompagnement à la maîtrise de l'énergie : Ulisse Energie.

Le Pole AlpEn, via sa capacité à faire travailler de concert ses membres aux secteurs d'activité différents, contribue à faire évoluer les métiers de l'énergie, dans un objectif de développement de l'emploi. Quelques exemples concrets le montre aujourd'hui

Description de l'expérience

Pôle AlpEn contribue à faire valoir les qualités d'une entreprise en insertion pour l'accompagnement à la maîtrise de l'énergie et à faire évoluer les pratiques de ses membres en matière d'emploi et de formation dans les métiers de l'énergie. Ces deux dynamiques visent à démontrer la capacité de salariés

peu qualifiés à la réalisation des métiers de l'énergie, souvent occupés par des personnes très qualifiées (ingénieur, bac + 5 sciences humaines...). De manière globale les freins levés sont :

- sociaux : travailleurs sociaux pas convaincus par le travail social de la part de salariés en insertion
- techniques : travail sur les métiers de l'énergie possible par des salariés en insertion

Outre la démonstration quotidienne via les projets du Pole AlpEn que l'entreprise d'insertion Ulisse Energie est compétente pour la conduite de mission de maîtrise de l'énergie, les membres de Pole AlpEn contribuent à l'évolution des métiers de l'énergie :

- Pour les organismes de formation membres du PTCE : évolution des parcours de formation sur les métiers de l'énergie avec :

- ENSE3 (école d'ingénieurs) : souhaite intégrer une dimension sociétale dans les parcours de formation de ses étudiants. Le Pole AlpEn est un appui dans cette démarche. Deux actions concrètes menées entre le PTCE et l'école :

- Défi annuel auprès des étudiants de première année, lancé par Pôle Alpen. Objectif : mise en œuvre d'une action liant énergie et social. Exemple de l'année 2017 : comment faire adhérer des ménages en précarité énergétique à un projet de maîtrise de l'énergie via des outils de suivi de consommation ? Quels leviers, quels freins ? Quelle méthode mettre en place ?
- Participation de l'association étudiante Enactus à plusieurs projets du PTCE, ne tant que membre partenaire : réalisation d'éc'audit dans les logements, réalisation à venir de mesures d'impact.

- Grenoble Energie Campus, récemment membre du PTCE, souhaite se servir des expériences du pôle pour développer des parcours de formation au plus près des réalités du terrain et en phase avec les métiers de demain. Il souhaite également s'appuyer sur le PTCE et ses membres pour intervenir sur des plateformes techniques de formation à destination d'élèves en parcours de formation de techniciens (Bac pro, Bac +2).

- Au sein de plusieurs structures membres, changement des pratiques et des postures sur les questions de maîtrise de l'énergie et de la précarité énergétique, via la participation aux projets du PTCE :

- Ulisse énergie : diversification des compétences, travail avec des partenaires diversifiés aux postures différentes...
- Structures qui mobilisent des travailleurs sociaux (5) : travailleurs sociaux intègrent petits à petits dans leur champ de vision et d'action les questions de maîtrise de l'énergie et de précarité énergétique.
- Artisans membres du PTCE adaptent leurs pratiques aux chantiers dans les ménages en précarité. Exemples :
 - Adaptation des coûts de leur prestation pour les ménages les plus précaires ne pouvant assumer de reste à charge
 - Adaptation des délais de paiement, allongés pour les ménages les plus précaires, afin qu'ils ne s'endettent pas pour le paiement de leurs travaux
- Industriels qui adaptent leur matériel aux situations de précarité énergétique :

- Volonté des industriels membres de Pôle AlpEn, d'avoir un retour sur l'usage de leurs technologies afin de les adapter.
 - o Changement de posture des collectivités locales : intégration de la maîtrise de l'énergie et de l'insertion dans les politiques de transition énergétique. Démonstration via le PTCE que les métiers de la maîtrise de l'énergie dans le logement sont accessibles à des structures d'insertion. Démonstration de l'intérêt de la coopération entre les acteurs économiques dans le cadre de la maîtrise de l'énergie. Démonstration de l'intérêt de l'approche de la transition énergétique par la sobriété et le changement de comportement.
 - o Acteurs universitaires : intégration de la dimension sociétale dans leur champ d'action et de formation
- Perspectives

Pousser la démarche plus loin pour proposer aux membres l'emploi de parcours peu qualifiés sur les questions de maîtrise de l'énergie.

Développer davantage de formation de techniciens sur la maîtrise de l'énergie.

Etendre l'intégration de la problématique énergétique à l'ensemble des travailleurs sociaux mais aussi au secteur médico-social.

Travail sur des solutions technologiques plus en phase avec les usages notamment dans le cadre d'une future chaire industrielle, complémentaire à la démarche du Pôle AlpEn.

Points structurants pour la dynamique ESPP

Structuration et enrichissement des parcours, des emplois temporaires, des transitions

Formation et qualification

Clefs de réussite / points de vigilance

Réelle intégration des problématiques sociales au sein de méta structures membre du PTCE ?

Montage de projet multi partenariaux entre les membres et pas de manière bilatérale pour une intégration de l'ensemble des acteurs et des problématiques.

Instauration d'une confiance nécessaire entre les membres du PTCE et entre les membres et le chargé de mission pour la transformation des façons de faire de chacun et l'adaptation au contexte

Besoin d'une continuité chez les personnes référentes au sein des structures afin qu'elle puisse transmettre efficacement ces nouvelles pratiques et philosophie d'action.