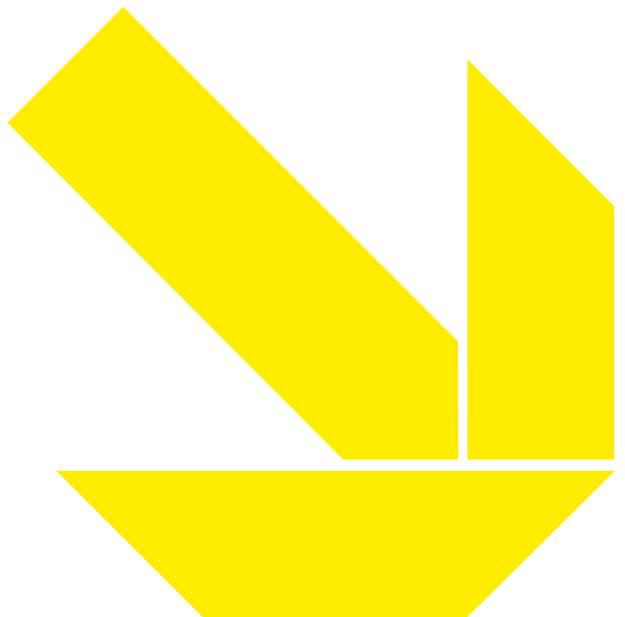




COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION  
**GRENOBLE-ALPES MÉTROPOLE**

// GRENOBLE / FRANCE



# **MUTUALISATION DE MOYENS, MUTUALISATION DE PROJETS DANS L'ESS**

SÉMINAIRE DU 8 SEPTEMBRE 2011  
INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE GRENOBLE



COMMUNAUTÉ D'AGGLOMERATION  
**GRENOBLE-ALPES MÉTROPOLE**

## **SOMMAIRE**

- P04** AVANT PROPOS
- P05** DISCOURS D'INTRODUCTION DU SÉMINAIRE
- P06** ATELIER 1 :  
"LA MUTUALISATION DE L'EMPLOI DANS L'ESS"
- P11** ATELIER 2 :  
"LA MUTUALISATION COMMERCIALE DANS L'ESS"
- P17** ATELIER 3 :  
"LA MUTUALISATION FINANCIÈRE DANS L'ESS"
- P23** ATELIER 4 :  
"LA MUTUALISATION IMMOBILIÈRE DANS L'ESS"
- P32** TABLEAU DE SYNTHÈSE DES ATELIERS :  
LEVIERS ET FREINS
- P33** SÉANCE PLÉNIÈRE :  
MISE EN DÉBAT DES SYNTHÈSES DES ATELIERS
- P36** CONCLUSION
- P38** LISTE DES STRUCTURES PRÉSENTES



# AVANT PROPOS

Les Actes suivants sont le résultat des débats et du travail réalisé dans le cadre d'un séminaire organisé par l'ESEAC (Equipe de Socio-Economie Associative et Coopérative) de l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, et la Métro (Grenoble Alpes Métropole), communauté d'agglomération de Grenoble, le 8 septembre 2011, intitulé « Mutualisation de moyens, mutualisation de projets dans l'ESS ».

Ce séminaire conclut un cycle d'ateliers et de rencontres mis en place par l'ESEAC et la Métro sur le thème des pratiques de mutualisation dans le champ de l'Economie Sociale et Solidaire sur le territoire de l'agglomération grenobloise. Cette recherche-action (impliquant universitaires et professionnels) avait lieu dans le cadre du Plan Local de Développement de l'Economie Sociale et Solidaire (PLDESS) de la Métro.

Le séminaire a réunit plus de quatre-vingt participants, membres de collectivités publiques (communes, collectivités locales, intercommunalités...) et acteurs privés de l'Economie Sociale et Solidaire (associations, coopératives, mutuelles...), venant du territoire isérois ou d'autres départements.<sup>1</sup>

## ESEAC

Constituée en 1985 pour développer les études et les recherches sur les dynamiques de l'Economie Sociale et servir d'appui à l'enseignement dans ce domaine, l'Equipe de Socio-Economie Associative et Coopérative (ESEAC) est une des équipes de recherche de l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble. Elle est dirigée par Danièle Demoustier, enseignant-chercheur, responsable du Master « Développement et expertise de l'Economie Sociale ».

[contact-eseac@sciencespo-grenoble.fr](mailto:contact-eseac@sciencespo-grenoble.fr)  
[eseac.grenoble.free.fr](http://eseac.grenoble.free.fr)

## LA MÉTRO

Au cœur d'un territoire unique, sur lequel perdure un subtil équilibre entre un environnement naturel préservé et un centre urbain développé, 28 communes ont fait le choix d'une part de destin commun. La communauté d'agglomération «Grenoble Alpes Métropole», communément appelée «la Métro», est située au centre d'une aire urbaine de plus d'un demi-million d'habitants.

Le développement économique, l'organisation des déplacements, la protection de l'environnement, le cadre de vie, l'habitat et la solidarité urbaine constituent l'essentiel de ses missions.

[www.lametro.fr](http://www.lametro.fr)

<sup>1</sup>Liste des structures présentes page 41



# DISCOURS D'INTRODUCTION DU SÉMINAIRE

Danièle Demoustier, Maître de conférences en économie à l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble (IEPG), responsable pédagogique de la formation « Développement et Expertise de l'Economie sociale » et de l'ESEAC

Le choix du thème de ce séminaire « Mutualisation de projet, mutualisation de moyens » s'est imposé à la fois comme suite au séminaire de l'an dernier (organisé en juin 2010 par l'ESEAC et la Métro) sur « la Solidarisation des acteurs de l'ESS sur le territoire », et comme enjeu important dans la conjoncture actuelle, à la fois en terme de besoins des acteurs et de volonté des Pouvoirs publics.

Que ce soit dans le cadre du Plan Local de Développement de l'ESS (PLDESS) de la Métro, ou dans celui de l'Université Citoyenne et Solidaire promue par le Conseil Régional Rhône-Alpes, des groupes de travail se sont réunis depuis le début de 2011, animés par l'équipe de l'ESEAC de l'IEPG.

L'hypothèse générale de ces travaux est la suivante : dans le contexte actuel, la mutualisation est une nécessité, comme alternative soit à l'émettement, soit à la concentration des structures, afin de combiner autonomie et efficacité interne et externe. En effet, que ce soit en termes de dispersion des financements, qui accroît la concurrence entre structures, ou de cloisonnement qui freine la diffusion des innovations et les impacts territoriaux, il apparaît nécessaire de mettre en commun un certain nombre de moyens (étudiés ici : en termes immobiliers, d'emplois, de moyens financiers, commerciaux) non seulement pour faire des économies, mais aussi, et surtout, pour accroître les capacités des acteurs, conforter leur développement et amplifier les effets d'entraînement au-delà de leur activité propre.

Les conditions de la mutualisation commencent à être étudiées plus théoriquement : la mobilisation des parties prenantes sur la base de la confiance, l'articulation entre concurrence et coopération, les modes de gouvernance pour minimiser les coûts, l'identification des contraintes externes, les incitations pour faire converger les intérêts individuels et collectifs....

Mais la mutualisation de moyens ne conduit pas automatiquement à la construction d'un projet collectif au-delà du projet propre à chaque structure, ce qui en affaiblit l'impact. Il est donc intéressant de s'interroger sur les nouvelles dynamiques collectives qui émergent entre les membres ; l'insertion dans le développement territorial source d'effets cumulatifs; la participation à la construction de nouvelles régulations sur les marchés (immobilier, du travail, du capital, des produits); ainsi qu'aux transformations des politiques publiques qui peuvent être induites par ces nouvelles pratiques.



# ATELIER 1 : "LA MUTUALISATION DE L'EMPLOI DANS L'ESS"

Animation : Marie-Françoise Chauveau (ESEAC)

Expériences présentées : GEIQ Théâtre Compagnonnage,  
Professions Sports 25-90

## Constats et problématiques proposés en début d'atelier :

- L'éclatement de l'emploi, la transformation des financements et les difficultés de qualification précarisent les postes de travail dans l'ESS
  - Plusieurs formes de mutualisation de l'emploi sont possibles : groupements d'employeurs, groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, etc.
  - Ces formes de mutualisation peuvent être sectorielles, intersectorielles ou territoriales
  - Dans quelle mesure la mutualisation de l'emploi facilite-t-elle la consolidation et la professionnalisation des emplois ?
- Pour cet atelier sur la mutualisation de l'emploi dans l'ESS, il a essentiellement été question de la formule des groupements d'employeurs (GE). Ils représentent la formule la plus courante de mutualisation de l'emploi. Deux exemples ont ainsi été présentés, à des degrés divers : le Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) Compagnonnage Théâtre, le Groupement d'Employeurs Profession Sport Loisirs 25-90, et, dans une moindre mesure, le Groupement d'Employeurs d'économie sociale ACCES, ce dernier étant le seul « grenoblois ». Au travers des témoignages des acteurs, il semble que l'initiative de la création d'un groupement d'employeurs vienne d'une volonté de sécuriser l'emploi et d'ouvrir la formation aux salariés.

## SYNTHÈSE DES DISCUSSIONS

LES ORIGINES DE LA CRÉATION DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Le GEIQ Théâtre a été créé en 1997 par deux compagnies de théâtre pour structurer une offre de formation à de jeunes comédiens sur l'agglomération lyonnaise. Il s'agit donc d'une décision collective des futurs employeurs et des collectivités publiques, financeurs importants du secteur, de répondre au problème de **formation et de renouvellement des générations des comédiens**, très important dans le milieu de la création artistique.

De manière opérationnelle, le GEIQ Théâtre finance de jeunes comédiens en contrat de professionnalisation accompagné d'une formation en alternance pendant 24 mois, au cours de laquelle ils sont mis à disposition des compagnies adhérentes du GEIQ. Ce dispositif permet aux jeunes comédiens d'être formés et de s'insérer dans le monde professionnel par un travail régulier avec les compagnies-employeurs, et de construire petit à petit un réseau professionnel.

Le Groupement d'Employeurs Professions Sport 25-90, dans le Doubs, est né quant à lui à la suite d'un dispositif ministériel visant à créer des structures de soutien à la mutualisation dans le secteur sportif. À la suite d'un décret, Professions Sport voit d'abord le jour en tant que structure d'intérim associative, sans statut. En 2007, elle se transforme en GE, afin d'organiser la mutualisation de l'emploi dans le secteur sportif sur le territoire du Doubs.

La création de ce groupement d'employeurs est issue d'une volonté de **pérenniser l'emploi sportif**. Elle bénéficie également d'un contexte favorable, qui voit la mise en place, au niveau locale, d'une politique de l'emploi souhaitant généraliser le CDI et limiter l'émission de l'emploi sur le territoire du Doubs.

La création du GE cherche également à répondre à un besoin identifié sur le territoire, celui du manque de possibilités d'embauche des clubs sportifs. Plusieurs raisons expliquent ce constat : le manque de moyens financiers d'abord ; des problèmes de ressources humaines (gestion réalisée par des bénévoles) ensuite ; et enfin la faiblesse de l'offre de formations. Ainsi, à l'exception de quelques importantes associations sportives, peu de clubs ont la possibilité de salarier à temps plein un éducateur sportif. La réalité d'un éducateur est souvent celle de la multiplication des employeurs, avec superposition de contrats, et parfois du travail non déclaré. Grâce au dispositif lancé avec le Conseil Général du Doubs « un professionnel dans mon club », le GE Profession Sports a commencé à créer des emplois partagés entre plusieurs clubs de football pour salarier les éducateurs sportifs en CDI et répartir leur temps de travail entre les différents clubs.

## LE DÉVELOPPEMENT DES MÉTIERS

Dans les Groupements d'Employeurs présentés, le développement des métiers est un point crucial. Il s'agit ainsi de valoriser les fonctions et les perspectives d'emploi d'un métier particulier. Dans le cas du GEIQ Théâtre, c'est du métier de comédien et de créateur qu'il est question, plutôt que celui de technicien, pour lequel l'offre d'emploi est plus importante. Le GEIQ s'oriente d'avantages sur une politique d'essaimage plutôt que de croissance, et s'organise avec une petite équipe de huit à dix salariés mis à disposition.

Profession Sports, quant à lui, a développé la **complémentarité des métiers** en regroupant ses secteurs d'activité d'origine (le sport et les loisirs) et les métiers du tourisme. Cette extension a pour objectif d'augmenter le temps d'employabilité, en ouvrant aux salariés la perspective d'effectuer plusieurs métiers. Ceci est d'autant plus important que les contraintes du métier d'éducateur sportif les obligent à envisager une reconversion professionnelle au bout de quelques années. La formation tout au long de la carrière prend alors tout son sens.

## LE CHANGEMENT DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Le GE est donc une initiative d'employeurs pour répondre notamment à un besoin de formation et de sécurisation de l'emploi sur un territoire. Mais cette forme d'emploi constitue une nouveauté pour l'organisation du travail, qui devient alors un jeu à trois (le GE, le salarié, les entreprises membres). Dès lors, quelles sont les modifications engendrées par cette mutualisation ? Comment s'articulent les liens entre l'employeur collectif (le GE) et l'adhérent chez qui le salarié est mis à disposition ?

Le GE devient l'employeur référent pour le salarié. Ce dernier est mis à disposition chez les adhérents du groupement. Le GE et les adhérents deviennent alors co-employeurs et doivent partager une responsabilité vis-à-vis des salariés.

Les salariés de Groupements d'Entreprises peuvent bénéficier des avantages d'un emploi permanent avec un contrat unique. Cependant, ils connaissent une nouvelle forme de rapport hiérarchique dans l'exercice de leur activité, du fait de leur multi-mise-à-disposition. Tous les acteurs ont noté la difficulté d'associer les salariés au projet du GE. Ces derniers ont d'avantage un sentiment d'appartenance à leur activité, plutôt qu'au GE ou au co-employeur. Une éducatrice, qui a par exemple jusqu'à huit employeurs au sein d'un GE, le considère comme une « boîte aux lettres administrative », qui lui édite mensuellement une fiche de paye unique. Ce constat s'observe lors des élections du personnel des GE, où les candidatures et les votes sont extrêmement rares. Le collège salarié au sein du Conseil d'administration souffre du même manque de participation.

Face à ce problème, le GEIQ Théâtre a mis en place un système de tutorat au sein de la co-entreprise, afin d'organiser un échange entre la compagnie de théâtre, le GEIQ et le salarié.

Le GE bouleverse ainsi l'organisation du travail et les rapports hiérarchiques dans les entreprises, qui ont parfois des difficultés à s'en accommoder.

## FICHES ACTEURS

### ANCRAGE TERRITORIAL ET DÉVELOPPEMENT LOCAL

Le GE se caractérise également par son ancrage territorial. Il n'est pas juste une boîte d'intérim, car il est attentif aux effets qu'il produit sur le développement local. Premièrement, les Groupements d'employeurs se fondent sur un réseau d'adhérents, à la différence d'une boîte d'intérim où ils ne sont que clients. Ainsi, dans les GE, les adhérents sont solidaires financièrement de la structure. Cette responsabilité collective est garantie de la cohésion entre les membres du GE.

Le Groupement d'Employeurs ACCES (Associations des Comités d'entreprise pour la Création d'Emplois) se fonde par exemple sur un « réseau de pairs », celui des Comités d'Établissements. Il a été créé pour répondre à leurs besoins communs, formaliser le travail et lutter contre l'émettement de l'emploi. Un professeur de musique peut ainsi être salarié par plusieurs Comités d'Entreprise et ne pas morceler son temps de travail. Cette proximité des adhérents assure la primauté du projet collectif du GE.

Les expériences de Profession Sports ont démontré la nécessité de l'animation du réseau de membres, nécessaire pour d'éviter que relations entre les membres ne soient qu'administratives et contractuelles, et maintenir la bonne organisation entre les employeurs.

Du fait de la réussite des expériences présentées de GE, les témoins présents sont devenus des interlocuteurs des collectivités publiques pour échanger sur leur secteur d'activité. Le GEIQ Théâtre est reconnu par la Région Rhône-Alpes, étant repéré comme un acteur premier pour la formation de nouveaux comédiens sur la région lyonnaise.

Suite à une demande de la Région France-Comté, Profession Sports travaille actuellement sur un projet partenarial autour d'un lac touristique. Il s'agirait de créer un poste permanent entre différentes structures actives sur le territoire voisin de ce lac : une base de loisirs, l'office de tourisme et l'union des commerçants. L'idée serait de faire travailler tous ces acteurs ensemble pour permettre d'éviter la saisonnalité et de créer un poste permanent toute l'année, commun aux différentes structures.

### LES LIMITES DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

La première limite qui a été soulignée dans la formule du GE est la difficile implication des salariés dans la gouvernance. Le statut associatif semble ici avoir montré ces limites dans le cadre des mutualisations d'emplois, et des hypothèses comme la Société Coopérative d'Intérêt Collectif et la Couveuse d'activité ont pu être évoquées pour permettre une meilleure association des salariés au projet collectif du GE.

Deux freins au Groupement d'Employeurs ont pu être également soulevés au cours de l'atelier. Le premier est la taille de chaque structure. Plusieurs haltes-garderies en milieu rural ont rejeté la solution du GE pour résoudre leurs problèmes d'emploi, celle-ci nécessitant la création d'une structure supplémentaire et une charge de travail trop importante. Cette mutualisation de l'emploi suppose donc un minimum de ressources chez les adhérents. Enfin, le Groupement d'Employeurs est une modalité qui permet une mutualisation de l'emploi par les employeurs pour les salariés mais il ne répond pas aux autres besoins de mutualisation (financière et immobilière) qui peuvent exister chez les structures adhérentes.

### GE PROFESSION SPORT LOISIRS 25-90

<b>L'HISTORIQUE</b>	En décembre 2007, le Conseil Général du Territoire de Belfort propose un dispositif qui vise à favoriser la professionnalisation des clubs sportifs sur son département (dispositif « un professionnel dans mon club »). L'association Profession Sport Doubs-Territoire de Belfort, déjà fortement impliquée sur le département, propose alors un nouvel outil de promotion et de gestion des emplois partagés répondant d'une part à la réglementation du travail et d'autre part aux critères du dispositif TREMLIN de la Région de Franche-Comté. Cet outil, c'est le Groupement d'Employeur. Le GE Professions Sport Loisirs (PSL) recrute très vite 10 salariés.
<b>LES ACTEURS MOBILISÉS</b>	<b>Le GE PSL travaille en collaboration avec :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les Pôles Emplois, Missions Locales, Maisons pour l'emploi</li> <li>■ Les Collectivités (communes, EPCI, Conseils Général et Régional)</li> <li>■ L'Etat et les services</li> <li>■ Les structures du Dispositif Local d'Insertion (DLA), les Centres de Ressources et d'Information des Bénévoles (CRIB)</li> <li>■ les bénéficiaires-adhérents : toutes les associations sportives et de loisirs sur le territoire Francs-Comtois</li> </ul>
<b>LE DISPOSITIF</b>	<b>Le GE PSL est un outil d'anticipation des mutations du marché des emplois du sport et des loisirs sur son territoire.</b> Il intervient selon le principe de l'emploi partagé stable et de qualité, et son action a deux types de destinataires : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ les clubs, associations et collectivités, dont il cherche à structurer les emplois. Créer un emploi au sein du GEPSL leur permet de mettre en place des pratiques cadrées, centrées sur les aspects pédagogiques et éducatifs, et également de se professionnaliser dans leurs démarches</li> <li>■ les salariés. Pour eux l'emploi mutualisé est un moyen de s'assurer le plein emploi, des emplois pérennes, et de se faciliter l'accès à la formation en vue d'élargir ses compétences et de construire une évolution de carrière. Ils bénéficient d'une formation régulière au sein du GE.</li> </ul> <b>Le GE PSL vise ainsi la structuration et le développement des emplois du sport et des loisirs sur le principe de la mutualisation. Cela se traduit par des emplois partagés concernant plusieurs bénéficiaires (associations-collectivités).</b>
<b>QUELQUES CHIFFRES CLÉS</b>	<b>Le GE PSL 2010 en chiffres :</b> <b>60</b> Equivalents temps plein <b>113</b> salariés <b>127</b> adhérents

L'HISTORIQUE	En 1997, face à la précarité des jeunes comédiens/artistes et les intermittents en début de carrière, un certain nombre de compagnies de théâtre professionnelles de la Région Rhône-Alpes décide de s'associer au sein d'un Groupement d'Employeurs pour l'insertion et la Qualification, afin de sécuriser les parcours de ces jeunes comédiens et d'en assurer la formation continue.
LES ACTEURS MOBILISÉS	<p><b>Le GEIQ Compagnonnage réunit :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Des partenaires institutionnels et financiers : Ministère de la culture (DRAC Rhône-Alpes) et Conseil Régional Rhône-Alpes (convention triennale tripartite) / Ministère du travail (DIRECCTE du Rhône) / Ville de Lyon / AFDAS / Pôle emploi</li> <li>■ Des compagnies de théâtre professionnelles de Rhône-Alpes, membres du groupement d'employeurs : Cie Ariadne, Théâtre Craie, Cie Et si c'était vrai, Cie Fenil Hirsute, Théâtre du Grabuge, Cie Haut et court, Compagnie In Time, Le Lézard Dramatique, Macocco-Lardenois et Cie, Cie Françoise Maimone, Groupe MOI, Théâtre Narration, Nième Cie, Cie Nöjd, Cie Scènes, Cie Le Souffleur de verre, TNP de Villeurbanne, Théâtre du Verseau, Théâtre de Vénissieux, Cie les Transformateurs, Les Trois-Huit Cie de théâtre</li> </ul>
LE DISPOSITIF	<p><b>Contact :</b>  <b>G.E.I.Q. Théâtre</b>          22, rue Commandant Pégout          69008 Lyon</p> <p>Direct : 04 78 78 96 72          Standard : 04 78 78 33 30          Fax : 04 78 78 07 04          compagnonnage.theatre@wanadoo.fr          www.compagnonnage-theatre.org</p> <p>Le Compagnonnage-Théâtre est un dispositif d'emploi et de formation qui a pour objectif de favoriser l'insertion professionnelle de jeunes comédiens. Embauchés en contrat de professionnalisation à temps complet, ils sont employés par des compagnies professionnelles dans des productions artistiques et bénéficient d'une formation complémentaire en alternance à tous les aspects du métier de comédien. Deux tiers du temps de leurs parcours est consacré à l'emploi et un tiers à la formation. Le Compagnonnage-Théâtre est un lieu de création et de transmission. Tous les 3 ans, le G.E.I.Q. Théâtre embauche un groupe de 8 à 10 comédiens sur un parcours de 24 mois, organisé de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ des contrats en alternance à temps complet</li> <li>■ 2/3 du temps en emploi de comédiens et 1/3 en formation</li> <li>■ rémunération sur la base du SMIC</li> </ul> <p>Au niveau de leur emploi, les comédiens-compagnons participent à des spectacles créés par les compagnies membres du G.E.I.Q. et aussi à des lectures, création de petites formes, animation d'ateliers... En termes de formation, ils approfondissent des techniques fondamentales / culture théâtrale / sensibilisation aux arts frères, ils se forment à l'interprétation, et on leurs propose une ouverture sur l'environnement socio-économique et juridique et sur les disciplines techniques.</p>
QUELQUES CHIFFRES CLÉS	<p>Actuellement : <b>9 comédiens-compagnons</b> sont engagés sur un parcours de mars 2010 à mars 2012.</p> <p>Depuis sa création, le GEIQ Théâtre a employé <b>plus d'une cinquantaine de jeunes comédiens</b>.</p> <p>Le taux d'insertion est d'environ <b>80%</b>.</p>



## ATELIER 2 : **"LA MUTUALISATION COMMERCIALE DANS L'ESS"**

Animation : Denis Anselme,  
 Expériences présentées : La Boutique Solidaire de Bretagne,  
 Equitess, Ofretic, La Péniche<sup>1</sup>

**Constats et problématiques proposés en début d'atelier:**

- Les organisations d'économie sociale et solidaire, notamment les petites structures innovantes, ont besoin d'accroître leur visibilité pour mieux diffuser leur production économique.
- Pourtant, les initiatives de mutualisation commerciale semblent peu nombreuses.
- Par exemple : site internet de référencement de produits ou de vente en ligne, espace de vente commun, etc.
- Dans quelle mesure le territoire peut-il servir de base à l'identification et à la diffusion commerciales ? Quels sont les supports techniques les plus pertinents ?

### SYNTHÈSE DES DISCUSSIONS

Pour l'ensemble des expériences présentées, le point de départ de la mutualisation commerciale dans l'ESS est le renforcement de la visibilité et le développement commercial des structures impliquées. Dès lors, comment avoir une véritable démarche commerciale collective ancrée dans un territoire? Afin de répondre à cette question, deux exemples hors du territoire grenoblois ont été présentés : la Boutique Solidaire de Bretagne et Equitess. Dans une moindre mesure, Ofretic et le projet de plate-forme web de Consommation solidaire de la Scop La Péniche, à Grenoble, ont également été évoqués.

<sup>1</sup> En projet au moment du séminaire, expliquant l'absence de fiche explicative pour cette expérience.

## DEUX LOGIQUES IDENTIFIÉES : UNE DÉMARCHE PUREMENT ÉCONOMIQUE ET UNE DÉMARCHE DE PROXIMITÉ

Les débats ont permis d'identifier deux approches structurant les projets de mutualisation commerciale. La première d'entre elles répond à un besoin technique et économique des structures : l'augmentation du chiffre d'affaires. Elle se concrétise notamment par le renforcement des actions de communication, principalement par l'intermédiaire d'Internet (Plate-forme collective). Cette vision s'inscrit dans une logique de renforcement de la visibilité de l'ESS auprès du grand public, et dans une volonté de valoriser l'utilité sociale et la qualité des produits et services proposés par l'ESS face à la concurrence des acteurs de l'économie conventionnelle, et donc d'augmenter les débouchés pour ces produits. Ces outils de mutualisation commerciale visent également à démocratiser la consommation responsable. C'est de l'outil internet qu'il est largement question avec cette approche de la mutualisation commerciale. Le Site web de la Boutique Solidaire de Bretagne offre ainsi en espace de visibilité aux produits et services de la région Bretagne « à fort engagement social et/ou écologique ». La Scop La Péniche, qui gère le site des initiatives sociales et solidaires de l'agglomération grenobloise Alpesolidaires, se lance dans le projet Conso-Solidaires, une plate-forme de vente en ligne des produits bio, équitables et solidaires de la région Rhône-Alpes. Quand d'autres (Boutique Solidaire de Bretagne) sont uniquement des vitrines d'acteurs et de produits, cette plate-forme proposera de la vente directement en ligne.

Les tenants de cette approche souhaiteraient que l'ESS cesse d'être cantonnée à un simple rôle d'innovation, mais que ces produits et services se diffusent auprès du grand public, alors que l'économie conventionnelle à l'habitude de s'en saisir une fois qu'ils sont devenus rentables. Cette évolution suggèrerait de reprendre certains outils de l'économie conventionnelle comme le marketing ou la « démarche qualité », mots encore tabous dans l'ESS. Il s'agirait de s'en inspirer tout en les adaptant aux valeurs de l'ESS, et d'utiliser Internet comme moyen de diffusion de ce modèle. Cette stratégie passerait également par un renforcement de la professionnalisation des acteurs de l'ESS, notamment en termes de compétences commerciales.

La seconde logique adopte une approche plus territoriale que sectorielle. Elle est en général portée par un groupe d'acteurs, dans un but de revitalisation du territoire et de création du lien social de proximité. Différentes structures font le choix de mettre en commun leur fonction commerciale (magasin commun, ouverture d'espaces de vente partagés, marché local ponctuel) pour animer la vie de leur quartier et rendre visible leurs produits. La mutualisation de certains aspects commerciaux n'est alors qu'un moyen au service d'un projet commun de renforcement du lien social sur un quartier. Les échanges sont à la fois formels et informels. Cette vision met également en avant une autre relation à l'échange, grâce à l'affirmation d'un rapport « producteur-consommateur » particulier à l'ESS. Dans cette forme d'échange, le lien avec les usagers et le territoire est primordial, en complément du service rendu ou des produits proposés. Par exemple, Equitess, collectif d'associations du commerce équitable et de l'agriculture biologique de la région parisienne, met en place toutes les deux semaines un marché paysan, pour permettre aux habitants de son quartier de « consommer local et bio ». La démarche n'est alors pas uniquement commerciale mais également citoyenne, dans le but de sensibiliser les habitants, par le lien direct, à ces produits locaux (dont l'aspect est parfois moins attrayant que celui des produits de supermarché...) et à l'impact de leurs achats (sur les revenus du territoire). Il s'agit, face à la concurrence d'autres acteurs de l'économie classique, de revenir aux « fondamentaux » de l'ESS, c'est-à-dire aux activités de lien social. C'est une démarche militante, dans le sens où elle pointe les écueils d'un système de commercialisation qui nie le caractère social de l'échange, pour ne valoriser que son aspect économique.

## LES FREINS ET PERSPECTIVES :

Qu'elles répondent d'une logique ou d'une autre, ces expériences de mutualisation sont encouragées par un certains nombres de leviers, ou au contraire, freinées par différentes contraintes, que les acteurs ont relevés au cours des débats.

La plupart des structures présentes ont mis en avant leur dépendance aux fonds publics. Elles envisagent des solutions pour sortir de cette dépendance, et passer à un modèle économique viable à long terme, supposant une hybridation de leurs ressources. Augmenter leurs chiffres d'affaires et la vente de leurs produits est l'une de ces solutions. En mutualisant pour proposer des « catalogues communs » de produits et services, elles améliorent leur visibilité et la complémentarité de leur offre. Dans cette perspective, les collectivités territoriales peuvent offrir la garantie de débouchés sûrs (par exemple dans la restauration scolaire ou l'achat de matériel) et soutenir l'ESS en reconnaissant son utilité sociale, tout en garantissant une certaine autonomie de fonctionnement. Ofretic propose sur son site web un catalogue de fournisseurs rhônalpins de produits éthiques à destination des collectivités et des entreprises.

Dans le cas des projets de mutualisation à vocation économique, il a été pointé le danger de l'absence de construction collective et d'ancrage territorial de la démarche. Une extension large des fournisseurs présentés sur une Plate-forme de vente internet aura tendance à réduire la dimension locale du développement. Les projets doivent être attentifs à renforcer les acteurs de l'ESS sur un territoire.

Dans le cas d'Equitess, plusieurs freins ont également été identifiés : d'une part l'absence de relation entre ce « nouveau magasin équitable et alternatif » et les autres commerces « conventionnel » de l'espace commercial, qui sont pourtant vus comme complémentaires. Cette absence de relation nuit à la démarche d'animation du quartier qui donne son sens au projet d'Equitess. De plus, le fort turnover des commerces dans ce centre commercial empêche la construction de relations de long terme entre les commerçants, et tend à minimiser la visibilité des boutiques pour les habitants. D'autre part, il y a un manque de reconnaissance du rôle d'utilité sociale joué par Equitess, dont l'identité « solidaire » n'est pas encore intégrée par le public et les autres enseignes ; son rôle d'utilité sociale disparaît dans la masse des commerces présents, alors que l'aspect social de sa démarche (sensibilisation lors du marché paysan, aide à la personne à l'occasion, etc.) est principalement informel et peu visible.

Face à ces freins identifiés, les témoins ont fait ressortir le rôle des collectivités territoriales dans la valorisation de ces produits solidaires et équitables. Certains se sont plaint du système des marchés publics, parfois défavorable aux entreprises de l'ESS (délais, acomptes, etc.), et souhaiteraient des politiques publiques de soutien plus affirmées, qui garantiraient notamment des débouchés commerciaux (commandes de matériels auprès d'acteurs de l'ESS).

Enfin, il a été constaté que le risque financier de l'expérience de mutualisation était toujours supporté par une seule structure, de façon quasi systématique, ce qui contredit la démarche de mutualisation, qui, elle, est collective. L'initiative des projets est principalement l'œuvre d'une structure, qui fédère autour d'elle mais qui continue d'assumer souvent seule la majorité des risques. Pour contourner ce frein, plusieurs perspectives peuvent être explorées : d'une part le développement d'outils collectifs de financement de l'ESS; et d'autre part la création d'une structure collective ad hoc qui soit le support du collectif (Scic, association...)

Ainsi, même s'il semble y avoir une dichotomie entre une démarche basée sur Internet, et une démarche de proximité, les deux logiques ne sont pas pour autant à opposer, dans le sens où ce sont deux stratégies différentes qui répondent à un même besoin, celui de **mettre en avant les potentialités de l'ESS**. Il s'agit surtout d'arriver à trouver un équilibre entre la préservation de l'ancrage territorial et la nécessité d'accroître les débouchés, ce qui pose la question de l'échelle territoriale de l'outil de mutualisation mis en place.

## FICHES ACTEURS

### LA BOUTIQUE SOLIDAIRE DE BRETAGNE

<b>L'HISTORIQUE</b>	En février 2008, l'association BUG, aux cotés de la CRES Bretagne, décide de lancer le site Boutique Solidaire Bretagne (BSB), pour répondre au besoin de visibilité pour des produits et des services de l'économie sociale et solidaire en Bretagne
<b>LES ACTEURS MOBILISÉS</b>	Associations régionales du développement durable et/ou de l'économie sociale, structures fournisseurs-adhérents, CRES Bretagne, Conseil Général d'Ille-et-Vilaine et Conseil Régional de Bretagne
<b>LE DISPOSITIF</b>	<p><b>Les objectifs de la BSB sont de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promouvoir des initiatives régionales engagées en matière de développement durable, de solidarité et d'économie sociale auprès des particuliers, collectivités et entreprises,</li> <li>■ Développer une <b>marque collective « Boutique Solidaire Bretagne »</b></li> <li>■ Permettre aussi le développement de multiples relations professionnelles entre adhérents type « réseau d'affaires » (contrats de vente, mutualisation de stands sur des salons...).</li> </ul> <p>Pour cela, elle utilise l'outil internet et son site web <a href="http://www.boutique-solidaire-bretagne.com">www.boutique-solidaire-bretagne.com</a>, qui contient un espace consommateur particulier et un espace acheteur pro ; une vitrine de produits et services responsables ; un guide vers leurs fournisseur</p> <p>L'originalité du dispositif est multiple : <b>il y a de véritables garanties</b> concernant les valeurs des fournisseurs, grâce à un <b>comité éthique régional de sélection</b> et une charte du site ; <b>un ancrage territorial au niveau Breton est garanti</b>, afin d'effectuer une sélection rigoureuse des acteurs du territoire en concertation avec le tissu associatif régional du développement durable et de l'économie sociale ; le dispositif dispose d'une <b>phase d'expérimentation de 3 ans</b> financée principalement par des subventions publiques. Aujourd'hui, le projet a plusieurs perspectives, notamment un <b>essaimage de son concept en régions</b>, avec une gouvernance régionale selon le même principe en fonction de chaque particularité régionale. Il entend également accroître le réseau en Bretagne et renforcer l'impact du site web par plus de rencontres pro-acheteurs</p>
<b>QUELQUES CHIFFRES CLÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 151 adhérents à l'association au 30 août (chaque structure présentée en ligne adhère à l'association BSB et signe sa charte)</li> <li>■ 2500 abonnés à la lettre d'information électronique hebdomadaire,</li> <li>■ fréquentation site : 5000 à 6000 visiteurs uniques par mois pour 21000 pages lues en moyenne par mois</li> <li>■ étendue géographique : Bretagne au sens historique : Ille et Vilaine / Finistère / Morbihan / Côtes d'Armor / Loire Atlantique</li> <li>■ membres du comité de sélection des adhésions : 13 associations régionales du développement durable et/ou de l'économie sociale + 1 représentant des fournisseurs-adhérents</li> <li>■ autofinancement par les adhésions : 22% du budget annuel en 2011</li> <li>■ subventions en 2011 : Conseil Régional / Conseil général 35 / Crédit Coopératif</li> </ul>

### EQUITESS

<b>L'HISTORIQUE</b>	En 2001, le quartier des Larris à Fontenay-sous-Bois, est sujet à des débats politiques quant à sa restructuration. Un groupe d'habitants se décide alors à engager une démarche politique afin de poursuivre cette dynamique de débats publics. Dans ce but, ils créent en mai 2003 l'association «Terroirs du Monde» et investissent l'espace public en ouvrant dans le centre commercial une boutique de vente de produits issus du commerce équitable. En participant activement à la vie sociale du quartier, cette boutique met progressivement en évidence la nécessité de construire un projet global qui présenterait une solution réaliste et viable pour l'ensemble du centre commercial. Au terme d'une mission d'expertise et d'accompagnement, des associations du quartier fondent le projet « EQUITESS », dont l'objectif est d'en faire « un pôle d'activités avec coexistence et complémentarité entre commerces traditionnels et commerces et services solidaires, un lien entre le quartier et la Ville ».
<b>LES ACTEURS MOBILISÉS</b>	Associations membres du Collectif : Abeille Machine, J'en Zay en vie, Kaloumba, Le mille plateaux, Nuevo Concepto Latino, Solienka, Terroirs du Monde, Triangulation Klatural France.
<b>LE DISPOSITIF</b>	<p>Le collectif EQUITESS est un regroupement d'associations du commerce équitable et de l'agriculture biologique, dont l'action principale est la redynamisation du centre commercial des Larris, à Fontenay sous Bois, en un pôle d'activités de l'économie solidaire, en complémentarité avec des activités du commerce classique.</p> <p>Le collectif Equitess est actuellement (2011) composé de huit associations, agissant collectivement et localement pour le développement social, économique, solidaire et culturel du quartier, à partir de leurs activités commerciales.</p> <p>Les associations membres du collectif travaillent dans une démarche de mutualisation de compétences et d'entraide en ce qui concerne la réalisation de ses actions et projets, collectifs ou individuels. On trouve comme exemple de ces initiatives collectives la mise en place d'un marché paysan, populaire et solidaire, réalisé tous les quinze jours au cœur des quartiers (Jean Zay, Les Larris, La Redoute); une vente de pain bio dans le quartier des Larris tous les jeudis (suite à la fermeture de la boulangerie du centre commercial); des animations dans le quartier, etc.</p> <p>Le collectif participe également aux différents événements de la Ville et à des actions locales : marché de la Ville (Verdun), marché paysan des gourmandines, festival de solidarité internationale (CG/94)...</p> <p>Enfin, il a développé des actions en partenariat avec les services municipaux : accompagnement des bénévoles de l'épicerie sociale municipale, participation à la création et réalisation du journal mural (le mur-mur des Larris).</p>

L'HISTORIQUE	Ofretic.com est une initiative collective issue des chantiers de l'Economie Sociale et Solidaire de Grenoble Alpes Métropole en 2004.
LES ACTEURS MOBILISÉS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les membres du comité consultatif : Equi'sol, Corabio, CADR réseau Départ, CRESS, Scop La Péniche, la CLCV, Alices.</li> <li>■ les autres partenaires : Métro, Ville de Grenoble, la Région Rhône-Alpes, l'Adayg</li> </ul>
LE DISPOSITIF	<p>Ofretic.com est un catalogue qui regroupe l'offre des fournisseurs rhônalpins de produits éthiques, c'est à dire porteurs de plus-values sociales et/ou environnementales, des secteurs tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ l'insertion par l'activité économique</li> <li>■ le commerce équitable</li> <li>■ l'agriculture locale et biologique</li> <li>■ les éco-produits</li> <li>■ le voyage solidaire</li> <li>■ les solutions de transport doux</li> </ul> <p>Ofretic.com est un outil de mise en relation pour les collectivités locales, les entreprises ou les comités d'entreprises qui souhaitent connaître les fournisseurs éthiques de leur région. Cet outil fait partie du programme Pôle de Compétences sur le commerce équitable et la consommation responsable en Rhône Alpes. Il ne s'agit donc pas d'un site de vente en ligne mais d'un catalogue de produits et d'un répertoire de fournisseurs.</p> <p>Le projet s'appuie sur un comité consultatif composé d'acteurs représentatifs de l'économie sociale et solidaire. Ce comité consultatif a pour rôle de donner un avis sur le référencement des nouveaux fournisseurs. Cet avis est prononcé sur la base d'une grille d'analyse des dossiers de candidature. Les membres du comité participent également à la réflexion sur les orientations du projet et sur son programme d'animation en Rhône-Alpes.</p>



## ATELIER 3 : "LA MUTUALISATION FINANCIÈRE DANS L'ESS"

Animation : Amélie Artis

Expériences présentées : MCA Isère Active, Crédit Coopératif / Somudimec

### Constats et problématiques proposés en début d'atelier :

- Dans les années à venir, les tensions financières vont s'accroître pour les structures isolées : en termes de rationnement de crédit, de taux, de garantie, etc...
- Des expériences de solidarisation ont été mises en œuvre depuis plusieurs années : certaines sont des échecs, d'autres fonctionnent encore.
- Comment partager les risques financiers? Entre qui ? Et avec quelles garanties ?

### SYNTHÈSE DES DISCUSSIONS

S'intéresser à la question de la mutualisation financière dans l'ESS, c'est avant tout analyser le problème du financement des Organisations de l'ESS (OESS) et voir comment elles tentent d'y répondre collectivement. L'objectif est de comprendre comment les OESS peuvent améliorer l'accès à des ressources financières diverses et ainsi mutualiser les risques financiers. Pour éclairer les débats, les exemples de la MCAE Isère Active et de Somudimec ont été largement présentés. D'autres expériences, extérieures ou non au territoire grenoblois, ont également été évoquées (le fonds de solidarité financière de la Maison des Associations de Vélizy-Villacoublay...)

### L'ORIGINE ET LE DÉCLENCHEMENT DES PROJETS DE MUTUALISATION FINANCIÈRE

Les projets de mutualisation financière ont généralement pour origine des éléments économiques et politiques. En effet, ils voient le jour dans un contexte où les organisations de l'ESS doivent modifier leurs sources de financement lors de leur développement (nouvelles activités) ou en cas de transformation de leurs sources de financement (réduction des subventions). Lors de cette recherche de financement, elles peuvent rencontrer des difficultés d'accès au crédit bancaire.

Parallèlement, on note également une volonté croissante d'autonomie et de prise d'indépendance de ces mêmes OESS vis-à-vis des institutions financières et des pouvoirs publics. Il y a une réelle volonté de maîtriser son budget, d'en avoir le contrôle en cohérence avec le principe de « replacer l'homme au cœur de la logique financière » des structures. Et une nouvelle fois, c'est dans la coopération que les acteurs peuvent trouver solution pour assurer leur autonomie. Dès lors, on peut se demander : comment les OESS parviennent-elles à partager un risque financier ?

## LES FORMES DE MUTUALISATION FINANCIÈRE

Les expériences de mutualisation financière prennent généralement plusieurs formes :

- La constitution de **fonds de garanties bancaires servant de caution solidaire** pour les partenaires bancaires. C'est l'exemple de Somudimec ou du fonds de garantie France Active. Ces fonds sont constitués par les cotisations des membres et par la contribution (sous forme de subventions) de partenaires extérieurs.
- La constitution de **caisse de secours de trésorerie** (fonds de solidarité pour pallier des difficultés de trésorerie). On peut citer ici l'exemple du Fonds de Solidarité Financière de la Maison des Associations de Vélizy-Villacoublay, qui s'est constitué à partir des bonus de liquidation d'associations-membres dissoutes.
- La constitution de **sociétés financières indépendantes** qui investissent dans des projets d'ESS, par exemple Garrigue, Autonomie et Solidarité.
- Les **coopératives financières « fermées »** dont les membres se prêtent l'argent disponible, à l'image d'une tontine. L'idée est alors de « mettre à disposition » l'épargne des uns pour les investissements des autres. La SA Genèse, née à Grenoble il y a 25 ans, en est un bon exemple.

## LES ACTEURS DE LA MUTUALISATION FINANCIÈRE

Généralement, ces expériences réunissent des partenaires multiples :

- Des organisations d'économie sociale et solidaire,
- Des institutions financières et bancaires relevant de l'ESS (bancaires coopératives, France Active...), partenaires financiers mais surtout ayant le rôle d'expert et de gestionnaire des outils financiers,
- les collectivités territoriales, partenaires financiers mais non gestionnaires,
- des structures fédératives (ou collectifs d'acteurs) à l'origine de la démarche de mutualisation,
- des militants- épargnants.

En termes de fonctionnement, les partenaires peuvent ou non créer une structure ad hoc. Dans tous les cas, les parties prenantes au projet de mutualisation mettent en place un système de décision collégiale (Comité de décision pour l'obtention des prêts) et établissent des règles communes, qui peuvent se matérialiser par un outil d'analyse financier (exemple de l'outil d'autodiagnostic financier de la MCAE) qui permet la neutralité et l'expertise des prises de décision.

Le projet de fonds de solidarité des Maisons Familiales Rurales de l'Isère est un bon exemple de partenariat financier. La Fédération Départementale des Maisons Familiales Rurales (MFR) de l'Isère, et les 13 MFR qui y sont affiliées, travaillent actuellement avec MCAE Isère Active à la constitution d'un fond de solidarité financière. Face aux problèmes récurrents de trésorerie rencontrés par les différentes MFR départementales depuis plusieurs années, ces dernières ont fait appel à MCAE pour envisager une solution solidaire entre elles pour gérer au mieux ces situations. MCAE propose aux MFR de se doter d'un fond de solidarité, constitué par les cotisations mutualisées de chacune d'entre elles (pour un total de 50 000 euros) placées en banque, avec un droit de tirage de 4 fois la somme. Les membres pourraient faire appel à ce fonds chaque fois qu'ils l'estiment nécessaire, pour un montant maximum de 15 000 euros. Ce fond serait complété par un outil d'autodiagnostic financier partagé afin de faciliter la transparence quant aux critères d'analyse de la situation financière des membres, et ainsi faciliter la prise de décision. L'ingénierie financière permet de mieux évaluer les dossiers pour réduire les risques financiers. En complément, la fédération départementale assure une garantie morale de l'utilisation du fonds. Ces deux garanties, techniques et fédérales, favorisent la confiance entre les membres et constituent les prémisses pour la mise en place d'un outil de mutualisation financière départementale.

## OPTIMISER LA CONFIANCE ENTRE LES ACTEURS : LEVIER DE RÉUSSITE DES PROJETS DE MUTUALISATION FINANCIÈRE

Dans le cadre d'une mutualisation financière, la question de la confiance est encore plus fondamentale que pour les autres mutualisations en raison des risques liés au défaut de paiement.

Les différents moyens d'optimiser cette confiance sont les leviers d'une mutualisation financière réussie. On peut alors énumérer les moyens suivants :

- La proximité géographique, qui renforce l'identité territoriale du groupe.
- La proximité « professionnelle », car on a tendance à faire d'avantages confiance aux structures dont on connaît le fonctionnement.
- La présence d'une structure fédérative, servant de « garant moral » et de leadership.
- Un outil de diagnostic et d'analyse financière reconnu par tous les membres, qui garantisse la transparence des modes de décisions dans le groupe.
- La démocratisation des compétences financières dans les OESS, grâce à l'auto-formation des membres du groupe, qui permettra leur autonomie croissante en termes de gestion financière. C'est un autre enjeu de la mutualisation financière, car la question de la gestion financière est souvent sous-estimée voire dénigrée au sein des OESS, notamment parce qu'elle évoque l'économie conventionnelle. Or les projets de mutualisation financière intègrent souvent des programmes de formation de leurs membres aux outils financiers, afin qu'ils soient en mesure de mieux gérer leur budget.

Il est essentiel que se forme une « communauté d'intérêt » entre les membres, afin que la mutualisation soit le fruit d'un projet partagé par tous, et non d'intérêts financiers personnels. L'objet de la mutualisation doit être la bonne santé financière de l'ensemble du groupe, qui doit se considérer comme une entité. Il existe dans certaines régions suisses des « communautés d'intérêts économiques », ouvertes à tous les acteurs économiques du territoire, et par l'intermédiaire desquelles les entreprises en cycle de croissance prêtent de l'argent à celles connaissant des difficultés. L'intérêt n'est pas financier (il n'y a pas de taux d'intérêt), mais le développement économique de l'ensemble de la Vallée, car elles sont toutes clientes entre elles.

## LES PRINCIPALES RÉSISTANCES À LA MUTUALISATION FINANCIÈRE

Par opposition, la principale résistance aux projets de mutualisation financière est l'absence d'éléments pouvant garantir la confiance entre les membres du groupe.

Par ailleurs les fonds de mutualisation financière ont souvent des difficultés pour lever des sommes importantes, et créer alors des effets de leviers déterminants.

Enfin, la législation bancaire et financière est très contraignante. Il est formellement interdit pour un acteur non-bancaire d'octroyer des prêts d'argent. C'est pourquoi beaucoup de montages de projets de mutualisation financière intègrent des partenaires spécialisés (France Active...), qui servent d'intermédiaires bancaires non lucratifs. C'est aussi pour cela que certains acteurs de l'ESS ont recours aux monnaies alternatives (SOL...), car elles permettent de se prêter de l'argent sous des formes diverses.

## QUELLES PERSPECTIVES POUR LA MUTUALISATION FINANCIÈRE ?

■ On souligne l'importance d'innover par de nouveaux montages financiers et de nouveaux partenariats mêlant fonds publics, économie conventionnelle et épargne « solidaire ». Il doit y avoir une meilleure articulation entre les fonds publics et les initiatives privées. De même, il pourrait être envisagé de mobiliser l'épargne salariale, afin de capter l'épargne des salariés des secteurs en développement pour le réinvestir dans le secteur de l'ESS.

■ La nécessité d'inscrire ce type d'expérience dans des projets de territoire, qui proposeraient une meilleure irrigation et redistribution financière entre les grands secteurs d'activités (ex. des hautes technologies à Grenoble) et les acteurs de l'ESS.

■ A l'origine des problèmes de trésorerie, il y a souvent un manque de compétences en termes de gestion financière. Il faut avancer vers l'autonomie financière des structures de l'ESS, à l'aide d'outil financier adapté.

## FICHES ACTEURS

### MCAE ISÈRE ACTIVE

<b>L'HISTORIQUE</b>	MCAE est une structure associative unique en France. Crée en 1998 à l'initiative d'élus de la Métro et de la ville de Grenoble, en partenariat avec les réseaux France Initiative Réseau et France Active, sa mission est d'aider, sous des formes multiples, le soutien et l'accompagnement financier d'initiatives individuelles ou collectives
<b>LES ACTEURS MOBILISÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ France Active</li> <li>■ Métro</li> <li>■ Ville de Grenoble</li> </ul>
<b>LE DISPOSITIF</b>	MCAE est pilotée par une équipe de 20 bénévoles et 6 permanents, en lien constant avec les élus de nos collectivités. Membre du réseau France Active, la MCAE propose les outils de garantie de France Active aux acteurs du territoire isérois. Elle est aussi à l'initiative d'un fonds de dotation qui recueille les dons et legs de particuliers, d'associations et d'entreprises pour les investir dans des initiatives économiques locales créatrices d'emplois. Ce fonds de dotation est une forme de mutualisation en soutien au développement territorial. Aujourd'hui, MCAE Isère Active est devenue un acteur majeur du financement de la Création/Reprise d'entreprises et du soutien au secteur de l'Economie sociale et solidaire. Elle intervient ainsi sur deux types de projets : la création d'entreprises individuelles, le renforcement de structures développant une activité d'utilité sociale créatrice d'emplois (associations, structures d'insertion par l'activité économique). Elle propose ainsi aux porteurs de projets une expertise avec l'appui de personnes qualifiées, des outils financiers et un accompagnement bancaire, la mise en relation avec d'autres porteurs de projets. Pour le secteur associatif, l'enjeu est de les aider à augmenter leur autonomie économique dans le secteur marchand ou semi-marchand. Quels que soient ses domaines d'action, les critères d'intervention de MCAE restent les mêmes : sauvegarde et croissance de l'emploi, utilité sociale des activités, développement équilibré des territoires
<b>QUELQUES CHIFFRES CLÉS</b>	<p><b>1 000</b> créations et reprises depuis 1998</p> <p><b>78%</b> des créateurs sont demandeurs d'emploi ou allocataires de minima sociaux</p> <p><b>68%</b> des entreprises financées sont pérennes à 5 ans</p> <p><b>66%</b> Des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) de l'Isère ont bénéficié d'une intervention de MCAE.</p> <p><b>20%</b> des employeurs associatifs ont été accompagnés en DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) par MCAE</p>

### SOMUDIMEC

<b>L'HISTORIQUE</b>	Somudimec est née il y a 35 ans, et est le fruit d'un partenariat entre le Crédit Coopératif et l'Udimec (Union des Industries métallurgiques, électriques et connexes) de l'Isère. Cette dernière avait alors sollicité le Crédit Coopératif afin de répondre à une préoccupation croissante de ces membres, qui ne parvenaient plus à accéder au crédit bancaire pour financer leurs investissements. Somudimec est donc né d'une volonté de participer au développement économique du territoire et de pallier aux rigidités du système bancaire traditionnel.
<b>LES ACTEURS MOBILISÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Crédit Coopératif</li> <li>■ Udimec</li> </ul>
<b>LE DISPOSITIF</b>	<p>Le partenariat consiste à l'origine dans la constitution d'un fonds de garantie solidaire pour les crédits octroyés aux membres du syndicat. Le prêteur est le Crédit coopératif, et le fonds dispose d'une gestion autonome, orchestrée par les comités de crédit qui analysent et octroient les demandes. Le fonds est alimenté par le Crédit coopératif et l'Udimec.</p> <p>Aujourd'hui, Somudimec existe toujours et compte 2500 membres. Sa réussite est liée à la bonne gestion du fonds et à l'important effet de levier généré par les 3% de retenu sur chaque emprunt effectué par le fonds. <b>C'est un établissement mutualiste, géré par la profession.</b> Les entreprises qui font appel à ses services deviennent sociétaires de l'établissement. <b>Sa vocation est d'accompagner les entreprises lors de leur création, leur développement ou leur transmission,</b> en répondant à leurs besoins de financement : ingénierie financière, conseils techniques, mise à disposition de ressources adaptées.</p> <p>Somudimec est aujourd'hui présent dans tous les départements des régions Auvergne, Bourgogne, Franche-Comté, Rhône-Alpes et dans les Hautes-Alpes. <b>Des comités d'agrément composés de chefs d'entreprise</b> sont constitués dans chaque département, et chargés d'étudier les demandes.</p>
<b>QUELQUES CHIFFRES CLÉS</b>	<p><b>1977 :</b> date de création</p> <p><b>700</b> dossiers de financement par an, soit 100 M€ de concours</p> <p><b>2 500</b> clients-membres, soit 200 M€ d'encours</p>

L'HISTORIQUE	<p>La Maisons des Associations (MDA) de Vélizy-Villacoublay avait constaté les difficultés de trésorerie de certains de ses membres. En 2009, elle reçoit les bonis de liquidations de structures en état de dissolution. Sur le modèle de la Maison des Association d'Hérouville Saint-Clair (Normandie) et de Bourg-en-Bresse (Ain), Elle a décidé de constituer un fonds de solidarité à partir de ces bonis. Une fois placé en banque, ce fonds peut fructifier, et ensuite permettre de venir en aide aux associations-membres en difficultés. Ce fonds est constitué pour pallier exclusivement à une difficulté temporaire de trésorerie, liée à des délais d'obtention de subventions.</p>
LES ACTEURS MOBILISÉS	Vélizy-Associations (MDA de Vélizy-Villacoublay 78), les membres associatifs de la MDA
LE DISPOSITIF	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Constitution du fonds</b> A partir des bonis de liquidations attribués à la MDA, cette dernière a ouvert un compte spécifique auprès de la Caisse d'Epargne d'Ile-de-France. Ce compte contient environ 25 000 euros. Il est géré et sous la responsabilité de la MDA. Lors de la constitution du fonds, le Conseil d'Administration de Vélizy-Associations a désigné en son sein un comité de pilotage, chargé de la gestion du fonds et de l'étude des demandes du relais de trésorerie.</li> <li>■ <b>Les utilisateurs du fonds et les règles d'obtention</b> Dès lors, toute association membre de la MDA peut bénéficier, sous certaines conditions, d'un relais de trésorerie, sur une subvention à venir, d'un montant maximum de 5 000 euros. Les conditions d'octroi et de remboursement font l'objet de la conclusion d'un contrat. Les associations peuvent recourir à ce fonds au maximum deux fois dans les 12 mois qui suivent la première demande. Dans ce cas, la seconde demande est prise en compte après remboursement intégral de la première avance.</li> <li>■ <b>Procédure d'attribution</b> L'association qui sollicite le fonds doit fournir un document attestant de l'obtention prochaine d'une aide publique ou privée, ses 3 derniers relevés bancaires, et les bilans et comptes des deux dernières années. Suite à la réponse positive du comité, une convention fixant le montant de l'avance de trésorerie attribuée, les modalités et délais de remboursement engageant l'association demanderesse, est conclue.</li> </ul>
QUELQUES CHIFFRES CLÉS	<p>La décision de création de ce fonds a été prise par le CA de juin 2010 et validée en septembre 2010.</p> <p>Depuis, trois associations y ont eu recours.</p>



## ATELIER 4 : "LA MUTUALISATION IMMOBILIÈRE DANS L'ESS"

Animation : Danièle Demoustier (ESEAC)

Expériences présentées : Association Halage, Maison de l'Ecologie de Lyon, La Pousada, Artis, La Bifurk, EVE

### Constats et problématiques posés en début d'atelier :

- Aujourd'hui, face aux difficultés d'hébergement des OESS, se développent plusieurs formes de mutualisation immobilière, plus ou moins à l'initiative ou accompagnées par les collectivités territoriales.
- Exemples : hôtel d'activités, maison des associations, pépinière, pôle d'économie solidaire
- Ces mutualisations immobilières apportent une réponse aux difficultés d'accès immobilier et favorisent la proximité géographique entre les organisations.
- Suffisent-elles à alimenter un projet collectif qui développe des synergies et qui accroît l'impact des actions ? Vont-elles au-delà du partage de locaux ?

### SYNTHÈSE DES DISCUSSIONS

Dans les grandes villes en particulier, le marché immobilier est parcouru de fortes tensions qui rendent difficile l'accès aux petites structures. De plus les organisations d'Economie sociale et solidaire ont besoin d'accroître leur visibilité. C'est pourquoi de nombreuses collectivités publiques cherchent à améliorer l'offre d'hébergement collectif alors que parallèlement des organisations se rassemblent spontanément pour partager des locaux. Mais la cohabitation sur un même lieu (la « proximité géographique ») ne suffit pas à faire émerger une cohérence d'ensemble et de nouveaux projets qui irriguent le territoire d'implantation. Comme dans toute démarche de mutualisation, la mutualisation immobilière peut parfois se réduire à une démarche utilitariste, à savoir le simple partage de locaux. Cet atelier avait donc un double but :

- Analyser les conditions favorables et les freins à la mutualisation immobilière;
- Réfléchir sur les modalités d'amplification de la cohérence du projet global et de ses effets d'entraînement, et, dans ce cadre, aux modalités de soutien des Pouvoirs Publics.

Six exemples ont été mobilisés (cf. fiches) à des degrés différents : principalement Halage et la Maison de l'Ecologie, extérieurs à Grenoble ; secondairement La Pousada, Artis, La Bifurk, Eve Maison Etudiante, sur l'agglomération grenobloise. Les débats ont ainsi fait émerger trois grands enjeux.

## L'ENJEU DE LA PROPRIÉTÉ

Le fait d'accéder à la propriété des bâtiments est à double tranchant : d'un côté, elle donne une plus grande indépendance, mais de l'autre elle entraîne le risque d'un repli sur une gestion frileuse. Les projets présentés lors de l'atelier ont montré que la propriété des bâtiments pouvait s'organiser principalement selon trois modalités différentes.

Le premier cas de figure est celui dans lequel les structures résidentes sont toutes locataires de locaux appartenant à un tiers (en général un acteur public). Cette configuration permet aux structures de se libérer de la gestion du bâtiment, mais entraîne une certaine dépendance, puisque le propriétaire peut décider seul du recrutement des locataires, et de la continuité du projet.

Second cas de figure : une structure résidente est propriétaire des bâtiments, et loue les bureaux qu'elle n'occupe pas. C'est par exemple le cas du PHARES (Pôle d'Hospitalité aux Activités à Rayonnement Écologique et Solidaire) de l'Île-Saint-Denis, dont les bâtiments sont propriété de l'association d'insertion par l'activité économique Halage. Dans ce cas, l'accession à la propriété (qui a pu se réaliser grâce à un appui de structures de finance solidaire) a permis de pérenniser le projet. Mais la propriété entraîne également de nouvelles responsabilités qui, ici, ne sont pas partagées. Des conflits peuvent apparaître entre l'association ayant le rôle de bailleur et des structures pour lesquelles la gestion du bâtiment n'est pas une priorité. Dans le cas de PHARES, le refus de la part d'une structure résidente de collaborer à la mise aux normes de ses bureaux a provoqué un conflit qui s'est soldé par le départ de cette organisation et une action en justice. Sans aller jusqu'à cette extrémité, la question de la propriété provoque au quotidien des inégalités d'implication.

Le troisième cas, plus rare, est l'accession à la propriété collective par les structures résidentes. C'est notamment le projet de la Pousada, à Grenoble, qui se constituerait en SCIC. L'objectif de cette démarche est de s'appuyer sur l'accession à la propriété pour créer une dynamique collective qui pourra nourrir d'autres projets. Ce point a fait débat, certains intervenants soulignant qu'elle risquait également d'enfermer les acteurs dans une logique gestionnaire.

## LA VIE COLLECTIVE ET LE LIEN SOCIAL

Alors que le manque de communication et les réflexes « sectoriels » sont des freins majeurs à l'apparition d'une culture de la mutualisation en économie sociale, la mutualisation immobilière peut permettre de créer une confiance entre les acteurs et de tisser des liens. Ceux-ci, se côtoyant au quotidien sur leurs lieux de travail, apprennent à se connaître et acquièrent des réflexes de coopération. Un membre de la pépinière d'associations de l'Espace Vie Étudiante (EVE) de Grenoble, a témoigné du nombre d'initiatives de coopération qui émergeaient spontanément entre les associations hébergées, coopérations nées lors de rencontres dans les espaces communs. La disposition des locaux et l'architecture peuvent jouer un rôle important dans le développement de liens sociaux, si elle aménage des espaces de rencontres informelles (la cantine par exemple).

Cependant, le passage du lien social au projet collectif n'est pas automatique : la création d'une ambiance agréable et sympathique, le développement de liens interpersonnels ne garantissent pas la mise en place de logiques professionnelles. Le lien social peut faire émerger des initiatives, mais il ne permet pas toujours de dépasser l'engagement personnel. Il est donc une condition nécessaire mais non suffisante à des projets communs.

## L'ANIMATION DU PROJET

L'atelier a permis de soulever les enjeux de l'hétérogénéité qui peut exister entre les organisations parties prenantes d'un projet de mutualisation immobilière. Certains projets accueillent en effet des organisations de taille et d'activités très différentes, avec un turn-over important, tandis que d'autres ont un public plus homogène. C'est le cas par exemple de la Maison de l'Ecologie, à Lyon, qui comme son nom l'indique accueille uniquement des organisations travaillant sur les questions environnementales. Entre les différents projets présentés, on observe une tension entre d'un côté la recherche de « l'entre-soi », la fermeture sur son identité, qui renforce le projet politique et la cohésion entre les membres mais empêche la structuration (ce fonctionnement reposant sur des personnes) et peut susciter des tensions voire des scissions, et de l'autre une ouverture qui permet l'émergence de dynamiques plus transversales, un renouvellement du projet, mais fait courir le risque d'un éparpillement et d'une perte de cohésion nuisibles à la coopération.

Il s'agit donc d'un équilibre difficile à trouver, et qui rend nécessaire l'identification d'une fonction d'animation et/ou de coordination. Dans le premier cas (fermeture), les opérateurs en charge de cette fonction cherchent en général à articuler entre elles les différentes dynamiques internes et à susciter l'ouverture, tandis que dans le second cas (ouverture), il s'agira davantage d'éveiller des dynamiques collectives, d'encourager l'échange entre les structures.

Les modalités de mise en œuvre de cette fonction sont variables, mais on notera qu'il est important qu'elle s'effectue collectivement, puisqu'elle est au service d'un projet politique commun. Ceci questionne le rôle des salariés, à qui ce type de mission est parfois confié, sans que son accompagnement par un collectif ne soit prévu, et sans avoir clarifié son positionnement par rapport aux administrateurs du projet. La question se pose également de la formalisation de cette fonction à travers une structure spécifique. Les tentatives de création d'une association réunissant les différentes organisations et chargée de l'animation du projet sont pour l'instant peu abouties. On a enfin observé que les activités de gestion du bâtiment et d'animation du projet peuvent être séparées ou couplées ; dans le cas de PHARES, c'est l'association Halage qui mène les deux de front, l'association PHARES n'ayant jamais réussi à fonctionner. On peut en effet supposer que le fait de gérer le bâtiment donne plus de légitimité à l'acteur en question pour assurer l'animation.

## FREINS ET LEVIERS

Le principal frein qui se dégage des discussions semble être un problème d'organisation : une organisation purement informelle qui repose sur du bénévolat, conduit à l'épuisement et à la concentration du pouvoir sur un petit nombre ; une organisation trop institutionnalisée peut au contraire accentuer les choix gestionnaires au détriment des choix politiques. Plusieurs leviers se dégagent afin d'approfondir les projets de mutualisation immobilière.

Tout d'abord, la recherche d'un équilibre entre la diversité des parties prenantes et la définition d'une identité et d'objectifs communs pose la question du « recrutement » des nouveaux participants. Comme dans de nombreuses structures d'économie sociale, on observe dans les projets de mutualisation immobilière une concentration du projet entre les membres du noyau dur initial. Il est donc important de réfléchir à des procédures permettant l'intégration des nouveaux arrivants, et leur appropriation du projet.

Le deuxième levier concerne la transparence et la communication régulière entre les membres, sur leurs activités professionnelles. Le manque de coopération est souvent dû à une méconnaissance mutuelle des projets et des problématiques de chacun.

L'implication des acteurs publics a été identifiée comme un levier central. La définition de leur rôle a suscité le débat, et deux visions assez différentes sont apparues. Pour les uns, il leur revient avant tout de soutenir la viabilité économique du projet, en particulier dans la phase de lancement, avec pour objectif son autonomisation (soutien à l'achat du bâtiment par exemple). Pour les autres, les acteurs publics doivent s'investir dans le fonctionnement de la structure et dans le contenu du projet, pour garantir la mise en place d'un lieu combinant différents types d'activités économiques et sociales, propice à la coopération et ouvert sur le territoire ; autrement dit, l'acteur public aurait ici un rôle de soutien à l'animation.

Enfin, certains témoignages ont montré que l'on pouvait diversifier l'usage des bâtiments comme un lieu-ressource, lieu d'accueil, de formation, ou de toute autre activité correspondant au projet collectif. La Maison de l'Ecologie utilise par exemple ses locaux pour des ateliers, des débats et d'autres animations ouvertes sur un public extérieur. Les locaux deviennent ainsi un outil pour développer des activités en commun, ils ne sont plus uniquement une finalité du projet de mutualisation.

## FICHES ACTEURS

### L'ASSOCIATION HALAGE (PROJET PHARES)

<b>L'HISTORIQUE</b>	A la fin des années 90, diverses associations œuvrant dans le champ de l'ESS, de l'éducation populaire, de l'environnement et du commerce équitable de l'Ile-Saint-Denis (Ile de France) constituent un collectif informel. En 2001, l'association Halage acquiert d'une ancienne friche industrielle à l'Ile Saint Denis, et décide d'accueillir le collectif dans ses locaux, afin d'y constituer un « pôle de visibilité de l'ESS » sur le territoire : c'est la création du PHARES (Pôle d'Hospitalité aux Activités à Rayonnement Ecologique et Solidaire)
<b>LES ACTEURS MOBILISÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'association Halage, propriétaire des locaux</li> <li>■ Les structures hébergées. Turn-over important, à l'heure actuelle, 8 sont présentes, dont les domaines d'activités sont vastes : environnement, éducation populaire, commerce équitable, distribution de produits issus de l'agriculture biologique, insertion professionnelle, économies d'énergies...</li> </ul>
<b>LE DISPOSITIF</b>	<p>L'objectif du projet PHARES est de rendre visible collectivement les initiatives de l'ESS et de valoriser les actions de chacun des membres de l'association. C'est un lieu de promotion de l'ESS au service de ses locataires.</p> <p><b>Contact :</b>  <b>Le PHARES</b>  6 rue Arnold-Géraux  93450 L'Ile-Saint-Denis    T. 01 48 13 04 31  www.halage.fr</p> <p>Ces derniers bénéficient de services mutualisés (cantine associative, salle de réunions, reprographies...) et développent des partenariats et des activités inter-associatifs (réponse à des appels d'offres publics...). Ils s'attachent à promouvoir le projet PHARES dans son ensemble lors d'événements associatifs. C'est un pôle ESS reconnu par les collectivités publiques (Communauté d'Agglomération Plaine Commune 93) et un lieu de ressources environnementales à l'échelle de la Communauté d'Agglomération. A cet égard, les associations environnementales du territoire peuvent venir y solliciter le prêt de salles, l'utilisation des moyens de reprographie. Le PHARES sert également d'appui à des associations nouvelles et fragiles, ayant besoin d'un accompagnement.</p>
<b>QUELQUES CHIFFRES CLÉS</b>	<p><b>1500 m<sup>2</sup></b> de superficie</p> <p><b>08</b> structures hébergées</p> <p><b>01</b> projet de changement de statut en SCIC.</p>

### LA MAISON DE L'ECOLOGIE DE LYON

<b>L'HISTORIQUE</b>	L'histoire de la Maison de l'Ecologie a commencé en 1982 par une marche antinucléaire contre « Superphénix ». Les étudiants militants lancent alors une revue qu'ils financent par la collecte de vieux journaux et la vente de papier recyclé. Ils s'installent au 4 rue Bodin, une maison qui abritait déjà l'agence de presse écologique Rhône-Alpes (aper), diffusant un bulletin hebdomadaire de débat interne entre les courants verts de l'époque. En 1987, ils créent l'association de la Maison de l'Ecologie. De nouvelles activités se développent (librairie, presse..) et le principe d'accueil des associations s'élargit. En 1993, les locaux s'agrandissent par l'achat d'un nouvel immeuble, permettant d'héberger une dizaine d'associations supplémentaires.
<b>LES ACTEURS MOBILISÉS</b>	<p>Depuis le lancement de la Maison de l'Ecologie, les associations se sont succédées dans les locaux.</p> <p>A l'heure actuelle, elle héberge les associations suivantes : WWF, Les filmentropes, S.E.L Croix Rousse, Galactée, Côté jardins, Les Ateliers de la Cité, Libertaire productions, Courant alternatif, AEFS, Alter Conso.</p>
<b>LE DISPOSITIF</b>	<p>La Maison de l'Ecologie est un lieu d'information, de défense et de promotion de l'écologie. Elle est gérée par l'association éponyme.</p> <p>Pour sa mission d'information, elle organise des conférences-débats, des animations pédagogiques et met à disposition une bibliothèque. Grâce aux ressources de son magasin, qui vend exclusivement des produits écologiques, elle assure la promotion d'une consommation éthique et responsable, et s'autofinance à 100% (pas de subvention). Elle héberge une dizaine d'associations à qui elle met à disposition salle et matériels. Elle revendique un militantisme qu'elle met également en pratique hors de ses murs.</p> <p>La vie de son local est principalement organisée autour de deux espaces de travail et de vie collective. Les relations entre structures à l'intérieur du bâtiment sont régies par un règlement intérieur et par les statuts de l'association. La gestion et l'animation de la vie du local est confié un(e) coordinateur(-trice), en étroite collaboration avec le(-la) Président(e) de l'association. La gestion technique et administrative est quant à elle partagée entre une commission « Rénovation du Local » et un(e) administrateur(-trice)-comptable.</p>
<b>QUELQUES CHIFFRES CLÉS</b>	<p><b>10</b> associations hébergées</p> <p><b>0 €</b> de subvention</p> <p><b>1</b> coordinateur(-trice)</p> <p><b>1</b> administrateur(-trice) comptable</p>

## ARTIS (ARTISANAT ET INNOVATION SOCIALE)

<b>L'HISTORIQUE</b>	<p>Depuis 2002, la communauté d'agglomération Grenoble-Alpes Métropole mène une politique de soutien active à l'économie sociale et solidaire.</p> <p>Dans le cadre de ses deux plans successifs de développement de l'économie sociale et solidaire, Grenoble-Alpes Métropole a inscrit la réalisation d'hôtels d'activités appelés ARTIS (ARTisanat et Innovation Sociale). Son objectif est de favoriser les coopérations et les mutualisations entre les acteurs ESS, et de constituer un pôle d'économie sociale et solidaire ayant un rayonnement qui dépasse les strictes activités de chaque structure membre.</p>
	<p>Aussi, en 2002, la Métro acquiert la propriété de la friche industrielle Isnard, une parcelle de 2,5 hectares à Fontaine. Soucieuse de trouver des espaces locatifs pour des structures d'insertion grenobloise, l'agglomération y a construit un hôtel d'activités. Fin 2007, une dizaine d'acteurs ESS de l'agglomération grenobloise (associations, coopératives et structures d'insertion) décident de s'y installer afin de créer un espace de travail mutualisé, favorisant les coopérations inter-structures et affichant les valeurs et pratiques de l'ESS. Après leur emménagement en mars 2008, ils créent l'association La Baie en avril 2008 afin de gérer les services mutualisés et animer le site.</p>
<b>LES ACTEURS MOBILISÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La Baie, association regroupant la vingtaine de locataires d'Artis</li> <li>■ La Métro</li> </ul>
<b>LE DISPOSITIF</b>	<p>L'opération sur la commune de Fontaine, a consisté sur une friche industrielle, à la réhabilitation d'un bâtiment existant et à la création d'un nouveau bâtiment pour accueillir des locaux d'activités et des bureaux sur 3 700 m<sup>2</sup>.</p> <p>La maîtrise d'ouvrage de l'opération a été déléguée à la société d'économie mixte Grenoble Habitat par voie d'une convention publique d'aménagement de 25 ans. La SEM est en charge de la gestion locative des bâtiments. La gestion s'articule autour d'une tarification adaptée des loyers pour équilibrer globalement la gestion locative tout en prenant en compte les contraintes économiques des types de locataires.</p> <p>En 2008, une dizaine d'acteurs ESS installée sur le site (associations, coopératives et structures d'insertion) décide de créer un espace de travail mutualisé, favorisant les coopérations inter-structures et affichant les valeurs et pratiques de l'ESS. Ils créent l'association La Baie en avril 2008 afin de gérer les services mutualisés et animer le site. Aujourd'hui la Baie regroupe une vingtaine de structures. Ces services sont financés par le montant des adhésions versées chaque année par les locataires. Aucune subvention n'est versée annuellement à l'association La Baie.</p> <p>Grenoble-habitat, la Métro et la Baie ont décidé de créer un comité d'agrément dont l'objectif est d'analyser les candidatures des locataires potentiels et de valider collectivement leur entrée dans les locaux d'ARTIS.</p> <p>Enfin un comité de gestion a été créé et réunit l'ensemble des locataires adhérents à la baie, Grenoble Habitat, la Métro et La Ville de Fontaine. Il se réunit une à deux fois par an pour faire le point sur la gestion du site.</p>
<b>QUELQUES CHIFFRES CLÉS</b>	<p><b>4 000 m<sup>2</sup></b> Une <b>vingtaine</b> de locataires</p>

## LA POUSADA

<b>L'HISTORIQUE</b>	<p>Crée en avril 2006, l'association La Pousada est l'héritière d'un collectif constitué de structures pionnières en matière d'expérimentation socio-économiques à l'échelle de l'agglomération grenobloise : le Groupement d'intérêt Economique (GIE) Genèse. Créé en 1986, ce GIE était chargé de la gestion locative d'un téménement de 1 700 m<sup>2</sup> au centre ville de Grenoble pendant 20 ans. Au fil du temps ce lieu s'est révélé être un véritable lieu d'innovation et d'expérimentation mêlant l'économique, le culturel et le social. Il a notamment vu naître les premières coopératives d'activités et entreprises d'insertion.</p>
<b>LES ACTEURS MOBILISÉS</b>	<p>Le CA de la Pousada est composé de 7 membres : 5 coopératives dans les secteurs de l'aide à la création d'activités et/ou du bâtiment (Aceisp, Boscop, Cabestan, 3BIS, 45° Nord) et 2 associations culturelles (Scène en vie, LIG). Mais tous les résidents ne sont pas membres de la Pousada. Les activités des structures hébergées sont très diverses (environnement, consommation responsable, communication, artisanat...) et leurs statuts différents.</p>
<b>LE DISPOSITIF</b>	<p>L'objectif de cet hôtel d'activité/pépinière d'entreprises est de favoriser le développement d'activités économiques, et de l'Economie sociale et Solidaire, ainsi que de permettre à ces membres de mutualiser et d'échanger des pratiques, des moyens, des services... La Pousada loue les locaux au propriétaire, puis les sous-loue aux entreprises résidentes. Elle est l'association chargée de la gestion et de l'animation du lieu.</p> <p>Pour cela, Elle propose à ces membres des services mutualisés destinées à approfondir la vie collective du bâtiment. Par exemple des espaces partagés (salles de réunion, espace de repas/détente, espace documentation), du matériel (vidéoprojecteur, photocopieur, lignes internet...), de l'achat collectif (papier recyclé, café équitable), des abonnements à des revues, de la veille et diffusion d'information (appels d'offre...), de la mobilité verte (vélos, local à vélo), des formations/temps d'information, du suivi individuel des jeunes entreprises, des temps conviviaux internes, des journées portes-ouvertes pour découvrir les structures installées. Parallèlement, les résidents eux-mêmes ont développé des services mutualisés entre eux : mutualisation de ressources humaines (postes administratifs), co-travail, sous-traitance, dépannage / services non marchands, tutorat informel pour les jeunes entreprises, temps conviviaux, moments de découverte des activités des structures résidentes, organisation d'événements externes (stands...).</p> <p>La Pousada a pour projet de se constituer en SCIC afin de pouvoir accéder collectivement à la propriété de ses bâtiments.</p>
<b>QUELQUES CHIFFRES CLÉS</b>	<p><b>1 500 m<sup>2</sup></b> de locaux <b>190 000 €</b> de budget en 2010 (dont 40% de subventions) <b>02</b> salariés <b>180</b> emplois au sein de l'ensemble des entreprises résidentes</p>

## LA BIFURK

<b>LE CONTEXTE</b>	En 2002, le collectif « De La Balle », constitué d'associations de sports et cultures urbaines, demande le soutien de la Ville de Grenoble pour investir une friche culturelle et y développer ses activités. Après plusieurs mois de négociation, La Ville confie à l'association La Bifurk la gestion d'une ancienne friche industrielle. Sa mission historique est d'accompagner la vie associative, d'être un lieu ressource pour les porteurs de projets « jeunes ». Progressivement, une salle de spectacle et une d'exposition se sont ouvertes ; depuis 2010 des efforts sont fait pour travailler en lien avec les habitants du quartier.
<b>LES ACTEURS MOBILISÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'association La Bifurk,</li> <li>■ La Métro, propriétaire des lieux</li> <li>■ Une douzaine d'associations hébergées</li> </ul>
<b>LE DISPOSITIF</b>	<p>La mission de la Bifurk est alors plurielle, elle doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faire vivre un lieu ressource : favoriser les coopérations et mutualisation de moyens, compétences... entre porteurs de projets culturels, socio-culturels, sportifs...</li> <li>■ Assurer une programmation évènementielle qui met en avant les projets de spectacle vivant du territoire, en mélangeant l'accueil d'associations organisatrices et la programmation en propre.</li> <li>■ développer une activité d'art contemporain et de créations plastiques qui met le public au cœur de la démarche.</li> </ul> <p>Afin de mettre en œuvre ses objectifs, elle propose l'hébergement à une douzaine d'associations, à qui elle met à disposition des bureaux: 90€/mois/bureau la 1ere année, 115€ la 2eme, 150€ à partir de la 3eme. La Bifurk s'organise ensuite en interne autours de services communs : cuisine, salle de réunion, téléphonie et internet, camion, vidéoprojecteur. Mais son action ne se destine pas qu'à ses « locataires », puisqu'elle met en œuvre l'accueil et le soutien d'une cinquantaine de projets associatifs par an, et qu'elle met à disposition des espaces de création et de diffusion en art plastique et spectacle vivant.</p>
<b>QUELQUES CHIFFRES CLÉS</b>	<p>un bâtiment de <b>5 000 m<sup>2</sup></b></p> <p>Un budget annuel de <b>240 000 €</b> : 1/3 de subventions, 1/3 d'aide aux postes, 1/3 de ressources propres</p> <p>Une <b>douzaine</b> d'associations hébergées</p> <p>Une <b>cinquante</b> de projets associatifs accueillis et soutenus par an</p>

## EVE (ESPACE VIE ETUDIANTE)

<b>L'HISTORIQUE</b>	Au début des années 90, l'idée d'une Maison des Étudiants est lancée sur le campus de grenoblois. Conscients des opportunités mais aussi des risques présentés par ce projet, un collectif d'étudiants, les rEVEx se forment en 1993 pour défendre la mise en place d'un projet imaginé par les étudiants pour ce local. Ce n'est qu'en 2003, une fois le bâtiment construit, que l'association EVE (émanant des rEVEx) obtient la gestion du bâtiment et de son projet, par l'intermédiaire d'une délégation de service public (le bâtiment appartenant à l'UPMF, université de Grenoble)
<b>LES ACTEURS MOBILISÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ UPMF (Université Pierre Mendès France)</li> <li>■ L'association Eponyme EVE</li> <li>■ Les associations étudiantes du campus, membres ou non de EVE</li> </ul>
<b>LE DISPOSITIF</b>	<p>EVE devient le seul bâtiment en France géré par et pour les étudiants, et animé par l'association Eponyme. Elle fédère diverses associations étudiantes, impliquées dans la définition de son projet et l'animation du lieu (programmation artistique et culturelle, débats et conférences...). Elle héberge plusieurs associations (dont Radio Campus) et en accueillent régulièrement d'autres pour des évènements ponctuels. Par l'intermédiaire d'ADAM, sa pépinière d'associations, elle propose un accompagnement et des ressources (aide au développement, formations, mise en relation, prêt de salle...) aux diverses associations du campus. Enfin, elle offre une multitude de services aux étudiants (borne CAF, photocopieuse, aide aux étudiants étrangers...).</p> <p><b>Contact :</b>  <b>EVE</b>  701 avenue Centrale  38400 Saint Martin D'Hères    adam@eve-grenoble.org</p>
<b>QUELQUES CHIFFRES CLÉS</b>	<p>Son originalité réside dans son mode de gestion, exclusivement étudiant. Son CA est formé de différentes associations étudiantes membres de l'association Eponyme. Elle est financée par l'intermédiaire d'une Délégation de Service Public, dans le respect d'un cahier des charges, et grâce aux ressources de son café.</p> <p>Plus de <b>cinquante</b> associations adhérentes  <b>130</b> associations ont participé à l'animation du lieu en 2010-2011  <b>50</b> concerts annuels  Des projections, débats et autres évènements.</p>



# TABLEAU DE SYNTHÈSE DES ATELIERS : LEVIERS ET FREINS

	LEVIERS	FREINS
La mutualisation dans l'ESS	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Animation du projet collectif au-delà de la mutualisation de moyens</li><li>■ Mise en valeur des externalités positives induites par le rapprochement de plusieurs structures entre elles (partage de compétences, travail partenarial, services partagés...)</li><li>■ Hybridation des ressources et décloisonnement des sources de financement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Absence d'appropriation en interne (au sein des structures participantes) du projet de mutualisation</li><li>■ Absence de construction d'espace de discussions collectives au-delà de la simple mutualisation de moyens</li><li>■ Prise en charge du poids financier et humain d'une expérience de mutualisation</li></ul>
Mutualisation de l'emploi	Reconnaissance de la compétence de formation des GE par les collectivités publiques	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Difficulté d'associer au projet de l'organisation les salariés mis à disposition</li><li>■ Difficultés pour les petites structures de se lancer dans la création d'une structure ad hoc</li></ul>
Mutualisation commerciale	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Incitation des organisations de l'ESS à répondre collectivement aux marchés publics</li><li>■ Renforcement des critères en faveur de l'ESS (clauses, exclusivités...) dans les codes des marchés publics</li><li>■ Acquisition de compétences commerciales (communication, marketing) des acteurs de l'ESS</li><li>■ Sensibilisation du grand public et des consommateurs aux produits biologiques et locaux (lien direct avec le producteur à valoriser)</li><li>■ Incitation des organisations de l'ESS à se fournir et à acheter entre elles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Cohabitation difficile avec les structures commerciales conventionnelles au sein des espaces de vente communs.</li><li>■ Absence de reconnaissance par les consommateurs et les pouvoirs publics de l'utilité sociale et de la plus-value solidaire des produits ESS</li><li>■ Difficultés pour s'entendre sur un discours partagé et une stratégie commerciale commune</li></ul>
Mutualisation financière	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Création de confiance entre les acteurs</li><li>■ Présence d'un tiers fédérateur (tête de réseau, collectivité publique), garant de la neutralité du projet</li><li>■ Identité professionnelle</li><li>■ Outil de diagnostic financier partagé, garant de la transparence de l'analyse financière</li><li>■ Démocratisation des compétences d'analyse financière dans les instances dirigeantes des OESS</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Difficultés de collecter l'épargne de façon importante</li><li>■ Législation bancaire et financière</li></ul>
Mutualisation immobilière	Promotion du local commun comme d'un lieu ressources pour les structures extérieures	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Dépendance du projet vis-à-vis du propriétaire des locaux</li><li>■ Trop grande hétérogénéité des acteurs</li><li>■ Absence d'animation du lieu</li></ul>



# SÉANCE PLÉNIÈRE : MISE EN DÉBAT DES SYNTHÈSES DES ATELIERS

LA SÉANCE PLÉNIÈRE DE CE SÉMINAIRE AVAIT POUR OBJECTIF DE PRÉSENTER LES SYNTHÈSES DES ATELIERS THÉMATIQUES, ET DE METTRE EN DÉBAT LES ÉLÉMENTS ET LES ENSEIGNEMENTS PROPOSÉS.

## MIEUX SE CONNAÎTRE POUR MIEUX MUTUALISER

La mutualisation est un processus long, de nombreux témoignages ont mis en avant l'importance de la confiance dans les processus de mutualisation. Mutualiser, c'est se mettre en jeu, c'est accepter de réduire son autonomie au profit d'un projet collectif. L'acceptation de cette contrainte est proportionnellement facilitée par la confiance qu'entretiennent les parties prenantes entre elles. Cette affirmation a été partagée par de nombreux acteurs présents : « Comment deux MJC peuvent en venir à se prêter mutuellement de l'argent quand elles sont incapables de se prêter trois vélos lors des vacances ? », a souligné un intervenant. L'interconnaissance préalable des acteurs de l'ESS permet de réduire le « temps » de la mutualisation, car elle réduit le temps nécessaire pour construire la confiance.

De la même manière, si les besoins des structures ne manquent pas, l'absence d'identification de partenaires potentiels est un frein à la mutualisation. Par exemple, lors d'un projet d'embauche d'un comptable à temps partiel, la structure peut envisager de mutualiser un tel emploi, mais elle ne connaît pas forcément les autres structures qui ont les mêmes besoins ; elle n'a pas toujours le temps et les moyens de se rapprocher d'elles pour construire un projet commun. Ce manque de visibilité des projets envisageables, car « chacun a la tête dans le guidon », est une réalité soulignée par plusieurs témoignages. Ainsi, une meilleure connaissance et reconnaissance des acteurs de l'ESS entre eux peuvent faciliter cette identification de partenaires. Un intervenant a mentionné par exemple l'incroyable gisement de débouchés que représente l'ESS pour les structures entre elles. Si chaque organisation d'ESS décidait de faire ses achats courants au sein d'une autre structure de l'ESS, un véritable marché interne se créerait et assurerait des débouchés pour les acteurs de l'ESS. Ces derniers se réuniraient lors d'un salon commercial en début d'année, où chacun proposerait des biens et services et pourrait passer des conventions avec d'autres acteurs.

Le « temps de la mutualisation » est complexe. Certains ont noté le paradoxe qui existe entre l'urgence des besoins à satisfaire et le cheminement nécessaire à l'établissement de relations de confiance entre les acteurs pour bâtir un projet de mutualisation. D'autres récits ont mis en évidence la difficulté à résoudre des problèmes lorsque les acteurs n'avaient pas pris le temps en amont de s'entendre sur la représentation et les objectifs du projet. C'est le cas d'un projet de mutualisation immobilière, qui a « explosé » le jour où les bâtiments ont du être mis aux normes. S'il s'agissait d'une priorité pour certains, d'autres ne l'estimaient pas nécessaire et ont quitté le groupement. L'intervenant a alors précisé que c'est l'absence de définition de règles au préalable qui leurs a été préjudiciable.

Enfin, pour certains acteurs, la mutualisation est rendue difficile par la difficulté à s'entendre sur un discours commun et une vision commune du projet. Les expériences de mutualisation commerciale attestent parfois de cette difficulté à se mettre d'accord sur politique commune de vente et de promotion. Peut-on vendre du Quinoa équitable et un service d'aide à domicile au sein d'une même plate-forme de commercialisation ? Il est alors difficile d'avoir un discours cohérent, et même de s'identifier derrière les mêmes termes, la même « bannière ». Ici encore, une meilleure interconnaissance des acteurs entre eux peut faciliter l'identification commune à un secteur et à des valeurs communes (l'ESS) et encourager les projets de mutualisation

## SE FORMER À LA COOPÉRATION POUR ENCOURAGER LA MUTUALISATION

Un des freins à la mutualisation réside dans le manque de formation et de sensibilisation à la coopération au sein des structures de l'ESS, chez les salariés comme au sein des conseils d'administration (CA). A l'évocation des projets de mutualisation financière, des témoignages ont mis en avant la frilosité des membres des CA à accepter ces solutions, notamment par manque de connaissance. Alors que la majorité des personnes présentes ont fait état de leurs difficultés économiques et financières, beaucoup ont souligné l'absence d'informations sur les solutions proposées par la mutualisation. L'hétérogénéité des acteurs de la mutualisation a été présentée comme un frein à la mise en place de projets. Le secteur d'activité, la taille, le budget, les habitudes de travail sont des éléments constitutifs des OESS, qui les séparent de facto. Un vrai travail d'acceptation de ces distinctions, pour mieux les dépasser et pouvoir travailler ensemble, est indispensable.

Cette sensibilisation à la coopération passe aussi par la mise en valeur des externalités positives générées par les projets de mutualisation. L'exemple des groupements d'employeurs a été cité dans ce cas. Si son objectif principal est de permettre à des structures d'embaucher ensemble un salarié qu'elles n'auraient pas la possibilité d'embaucher seules, ce regroupement produit généralement des plus-values comme le transfert de compétences d'une entreprise à une autre, par l'intermédiaire du salarié, ou la naissance de nouveaux partenariats qui profitent aux acteurs concernés. C'est une prise de conscience que la mutualisation est une opération dont le résultat est supérieur à la somme de l'investissement de chacun ( $1+1=3$ ). L'accent a par exemple été mis sur l'absence de projet collectif et d'animation dans certaines expériences de mutualisation immobilière, au sein desquelles les acteurs ne font finalement que cohabiter sans réellement partager une vision commune de leur expérience.

L'idée de création d'une agence locale de développement de l'ESS a été émise par certains participants, pouvant justement servir à sensibiliser autour de la coopération et à favoriser l'interconnaissance entre les acteurs de l'ESS. Elle aurait une fonction d'animation et d'incitation de projets de mutualisation des structures de l'ESS au niveau territorial. Elle assurerait la prise en compte transversale des enjeux de l'ESS et favoriserait le décloisonnement des secteurs d'activités. Elle pourrait également être à l'initiative de nouveaux partenariats avec le secteur de l'économie conventionnelle, et seraient en mesure de dialoguer avec les collectivités publiques pour la cohérence des soutiens aux projets de mutualisation sur le territoire. A ce titre, un groupement d'employeurs spécialisé dans le sport expliquait comment il était en lien avec la Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports pour réfléchir ensemble à la professionnalisation et à la montée en compétences des clubs de sport sur leur territoire.

## MUTUALISER, C'EST INNOVER ET PRENDRE DES RISQUES

Mutualiser n'est pas automatique. Pour beaucoup d'acteurs présents, c'est avant tout un risque et un investissement de temps et d'argent sans garantie : « C'est un pari sur l'avenir qu'un grand nombre de structures n'est pas prêt à faire », a souligné une intervenante. Si le risque lié à la mutualisation a été un élément permanent des débats, les participants ont rappelé le caractère intrinsèque du risque dans toute innovation, et donc dans toute mutualisation.

Face à des conjonctures difficiles, les structures de l'ESS partagent le constat que les perspectives sont difficiles et incertains pour l'avenir. Face à cela, elles ont la possibilité d'innover pour se sortir de l'impasse, et ceci passe par le « décloisonnement » des pratiques et des partenariats. « Il faut inciter les acteurs à sortir de leurs plates-bandes traditionnelles » a justifié un intervenant. Dans le champ des mutualisations commerciales, il a été suggéré d'augmenter la visibilité des OESS en renforçant les compétences de marketing, de vente et de communication des salariés (et donc à adopter des pratiques relevant de l'économie dite conventionnelle), tout en restant vigilants à ne pas noyer les particularités de l'ESS. Les acteurs doivent revendiquer une volonté politique de diffuser de nouvelles manières d'échanger et de vendre, au sein de l'économie conventionnelle.

Sortir de ses plates-bandes, c'est aussi favoriser les coopérations entre les OESS de différentes natures (associations, coopératives et mutuelles). Ainsi, certains ont proposé que les excédents annuels des Mutuelles servent à la constitution de fonds de solidarité financière pour les associations connaissant des problèmes conjoncturels de trésorerie. Dans le domaine financier, il a été souligné l'importance d'inventer de nouveaux montages, mêlant le privé et le public. Il a notamment été évoqué de favoriser la mixité des ressources financières (publiques et privées) en créant des liens entre l'ESS et l'économie conventionnelle. L'exemple du partenariat à l'initiative de la création de Somudimec, il y a 25 ans, où les économies publiques, privées lucratives et non-lucratives ont agi de concert, a largement été cité, pour mettre en avant les rigidités qui existent aujourd'hui parmi les acteurs de l'ESS à chercher des partenariats financiers divers.

Si l'hétérogénéité des membres dans les projets de mutualisation (en termes d'organisation interne, de développement économique, de valeurs...) a été soulevée comme un frein au développement de ces projets, d'autres ont mis en avant la nécessité d'innover dans les partenariats.

## LE RÔLE DES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

L'implication des collectivités publiques dans les projets de mutualisation a été un élément de débat important, mettant en exergue la difficulté pour les acteurs de l'ESS à cerner leur rôle.

Si les acteurs soulignent la volonté d'indépendance et d'autonomie vis-à-vis des collectivités publiques à l'origine de certains projets de mutualisation (ne plus dépendre des subventions publiques, ni de la location de locaux), d'autres réclament un investissement plus fort de ces dernières. Elles devraient selon eux créer le contexte favorable à la mutualisation, notamment en termes techniques, légaux et financiers, et s'orienter vers une co-construction des projets, plutôt que dans la supervision. Dans les cas des mutualisations immobilières par exemple, où la question de l'accès à la propriété est déterminante pour les structures, plusieurs idées ont été proposées : certains acteurs ont mis en avant l'aide que pouvaient leurs apporter les collectivités publiques dans l'acquisition de terrains ou de bâtiments, d'autres ont évoqué la mise en place d'une péréquation tarifaire pour les loyers.

De façon globale, il a été souligné la difficulté pour les structures à assumer seules les risques financiers liés à la mutualisation, dès lors la collectivité publique est alors interpellée pour garantir la viabilité du projet.

Au niveau de la réglementation publique, des obstacles se dressent, notamment au niveau des mutualisations financières. Certains témoignages attestent que les normes comptables empêchent souvent les expérimentations de mutualisation de trésorerie d'avancer. Au niveau réglementaire toujours, certains ont suggéré une meilleure prise en compte des OESS et de leur utilité sociale dans les marchés publics afin que certains marchés leurs soient réservés.

Ainsi, quand le risque apparaît important aux yeux des acteurs d'ESS, la présence des collectivités publiques ou d'une structure fédérative au sein du montage du projet les rassure et amorce la confiance. Mais parallèlement, ils craignent d'être instrumentalisés. La place et le rôle des collectivités publiques semblent complexes et demandent à être clarifiés.



# CONCLUSION

EN ÉCHO À L'INTRODUCTION DE CE SÉMINAIRE SUR LA MUTUALISATION DE PROJET DANS L'ESS, NOUS VOUS PROPOSONS DES ÉLÉMENTS DE CONCLUSION À PARTIR DE LA QUESTION SUIVANTE : DE QUELLE MANIÈRE LA MUTUALISATION PEUT-ELLE GÉNÉRER LA MISE EN PLACE D'UN PROJET COLLECTIF ENTRE LES ACTEURS ? COMMENT FAIT-ELLE NAITRE DE NOUVELLES DYNAMIQUES COLLECTIVES ?

## POURQUOI MUTUALISE-T-ON ? ENTRE VOLONTÉ ET NÉCESSITÉ, LA QUESTION DES ORIGINES DE LA MUTUALISATION

L'identification des raisons et des objectifs des projets de mutualisation est apparue comme l'un des points déterminants de la capacité de ces projets à créer des dynamiques collectives. Schématiquement, les débats ont permis de montrer que les projets de mutualisation sont issus d'une combinaison entre contrainte et volontarisme. Ainsi on s'associe pour répondre à un besoin partagé, pour assurer la pérennité de sa structure. La création des groupements d'employeurs, par exemple, est souvent une réponse à un besoin de main d'œuvre dans l'entreprise, permettant son développement. Mais parallèlement, le regroupement est également motivé par la volonté d'innover ensemble, de créer quelque chose de nouveau à partir de valeurs communes. C'est souvent le cas pour les projets de mutualisation immobilière d'associations protectrices de l'environnement (Maison de l'Environnement, de l'écologie...). L'idée est alors de se regrouper autour d'un projet commun partagé pour être plus fort et le diffuser plus largement. Selon que la nécessité ou la volonté soit supérieure, le projet générera plus ou moins de dynamiques collectives.

Mais cette échelle n'est pas arrêtée. Si la mutualisation n'est à la base qu'une opportunité saisie, les acteurs mettront d'autant plus d'énergie à la défendre qu'elle leur procurera des avantages. La mutualisation de moyens évolue alors vers une mutualisation de projet.

Ainsi, cet équilibre entre opportunisme et volontarisme, entre nécessité et militantisme, est en constante évolution au sein des projets de mutualisation, et détermine l'émergence de nouvelles dynamiques collectives en leur sein. Cependant, l'absence réelle de projet commun dans les expériences de mutualisation semble garantir, de l'avis de tous, l'échec à long terme de ces projets.

## FREINS ET LEVIERS À LA COLLECTIVISATION DES PROJETS DE MUTUALISATION

La volonté ne suffit pas pour qu'un projet de mutualisation réussisse, certains facteurs en facilitent le développement et d'autres le ralentissent.

### LES PROJETS DE MUTUALISATION FACE À LEURS CONTRAINTE INTERNES ET EXTERNE

La mutualisation doit ainsi faire face à divers obstacles, internes ou externes aux parties prenantes, qui ralentissent sa progression. Il y a très clairement des résistances au changement.

Au sein des structures, il est parfois difficile de renoncer à l'autonomie de son projet associatif au profit d'un projet plus collectif.

De même, quand les niveaux de développement des structures sont trop différents, le risque financier de l'opération de mutualisation n'est pas supporté de la même façon par tous. Quand bien même deux structures peuvent partager des problèmes de trésorerie, il est difficile d'envisager des expériences de mutualisation commerciale quand leurs chiffres d'affaires respectifs sont différents de plusieurs centaines de milliers d'euros.

### UNE SÉRIE DE LEVIERS ET D'OPPORTUNITÉS À SAISIR POUR LES PROJETS DE MUTUALISATION

Cependant, les débats ont permis de dégager un certain nombre de leviers favorisant le développement des projets de mutualisation. Le mot d'ordre qui est revenu sans cesse lors de la discussion est celui de la confiance. L'ensemble des leviers de développement cherche à générer de la confiance entre les acteurs, car c'est elle qui garantit la représentation d'un projet commun partagé. Au même titre que les obstacles, certains leviers relèvent du fonctionnement interne du projet de mutualisation quand d'autres agissent sur son environnement extérieur. En interne, il s'agit avant tout de garantir l'animation et le renforcement de la vie collective du projet, face aux contraintes techniques que les acteurs doivent gérer quotidiennement. C'est en rappelant régulièrement le sens de la mutualisation et en institutionnalisant des espaces de discussion (formels et informelles, professionnels et festifs...) que le projet gardera son aspect collectif. L'accent a par exemple été mis sur l'absence de projet collectif et d'animation dans certaines expériences de mutualisation immobilière, au sein desquelles les acteurs ne font finalement que cohabiter sans véritablement partager une vision commune de leur expérience.

D'autres facteurs externes permettent d'améliorer les conditions d'avancement des projets. Les débats ont mis en exergue le rôle des collectivités publiques (CP) à ce sujet. Elles devraient selon eux créer le contexte favorable à la mutualisation, notamment en termes techniques, légaux et financiers.

Au niveau commercial et financier, les leviers résident dans l'invention de nouveaux montages, qui décloisonneraient les pratiques.



# LISTE DES STRUCTURES PRÉSENTES

Adabio	Isère
ACCES	Isère
ADRETS	Hautes Alpes
Agora Peuple et Culture	Isère
Ateliers Marianne	Isère
Association "Et Pourquoi Pas?"	Isère
Association "la Baie"	Isère
Association d'Animation du Canton de Montois	Savoie
BPI groupe	Isère
Cap Berriat	Isère
CDRA Alpes Sud Isère	Isère
Collectif Equitess	Rhône
Communauté de Communes du Val-de-Drôme	Drôme
Commune de Nogent-sur-Oise	Picardie
Commune de Pont-de-Claix	Isère
Conseil Général de l'Isère	Isère
Conseil Régional Rhône-Alpes	
Consulting	Bouches-du-Rhône
Crédit Coopératif de Grenoble	Isère
Crédit Mutuel Dauphiné Vivarais	Isère
CRESS Rhône-Alpes	Rhône
El Séson	
EIDFF38	Isère
Equi'sol	Isère
Equitess	Ile-de-France
ESEAC	Isère
Espace Social et Culturel du Diois	Drôme
EVE	Isère
Fondation Macif	Isère
FREREF	Rhône
GEIQ Régionaux Rhône-Alpes	Rhône
GEIQ Théâtre Compagnonnage	Rhône
Halage	Ile-de-France
Isactys	Isère
Judo Club Eybens	Isère
La Bifurk	Isère
La Co-opérative	Drôme
La Métro Grenoble Agglomération	Isère
La Pousada	Isère
Les Amis du Zeybu	Isère
Maison de l'Ecologie	Rhône
Maison des Associations de Grenoble	Isère
Maison de l'Emploi du Pays Voironnais et du Grand Grésivaudan	Isère
MCAE Isère Active	Isère
Mix Lab	Isère
Oxalis SCOP	Savoie
Profession Sport 25-90	Territoire de Belfort
Territoire Insertion 38	Isère
SA Génèse	Isère
SCOP La Péniche	Isère
Solidarité Femmes Grenoble Isère	Isère
Sud Oise Développement	Picardie
Université Pierre Mendès France Grenoble	Isère
Vecteur Activités	Isère
Vivial ESP 38	Isère



GRENOBLE ALPES  
MÉTROPOLE

Le Forum - 3 rue Malakoff - 38 031 Grenoble cedex 01  
T - 04 76 59 59 59 F - 04 76 42 33 43

[lametro.fr](http://lametro.fr)



1030 av. centrale - Domaine Universitaire  
38400 Saint-Martin-d'Hères  
T - 04 76 82 60 00 F - 04 76 82 60 70