

# Accompagnement à l'élaboration d'un plan de développement de l'Économie Sociale et Solidaire

- EPT Paris Terres d'Envol -



**Rapport final de mission**

# Assistance à maîtrise d'ouvrage



*et*



## SOMMAIRE

## 1. Contexte et commande.....4

Un territoire dynamique confronté à des enjeux économiques et urbains

## Le cadre territorial de la stratégie de l'Economie Sociale et Solidaire de l'EPT Paris Terres d'Envol

## 1. **Synthèse du diagnostic.....10**

## Etat des lieux de l'Économie Sociale et Solidaire - le diagnostic quantitatif

## Etat des lieux de l'Économie Sociale et Solidaire - le diagnostic qualitatif

Retour sur l'Appel à Manifestation d'Intérêt (mars 2023)

Retour sur l'atelier partenarial (mars 2023)

Retour sur le séminaire des élus (mai 2023)

## Retour sur la journée de coproduction (juin 2023)

## 1. Plan de développement de l'Économie Sociale et Solidaire ..... 29

## Un plan, 5 objectifs

## Stratégie et moyens

## Axe 1 : Créer un écosystème d'économie sociale et solidaire sur Terres d'Envol

## Axe 2 : Développer et accompagner l'ESS

## Une gouvernance partagée

## 1. Suiivi et évaluation du PLDESS.....35

## L'évaluation du Plan Local de Développement de l'Economie Sociale et Solidaire

## Suivi et gouvernance du PLDESS

## 1. Annexes..... 43

## Documents mobilisés pour la conduite de l'analyse documentaire

## Structures et personnes rencontrées au cours de l'accompagnement à la formalisation du PLDESS



# 1

## CONTEXTE ET COMMANDÉ

# Un territoire dynamique confronté à des enjeux économiques et urbains

## Des indicateurs socioéconomiques contrastés pour un territoire au potentiel avéré

Située au nord-est du département de Seine-Saint-Denis (93), rassemblant 8 communes (Aulnay-sous-Bois, Drancy, Dugny, Le Blanc-Mesnil, Le Bourget, Sevran, Tremblay-en-France, Villepinte) pour 368 369 habitants (INSEE, 2020), l'**Établissement Public Territorial (EPT) Paris Terres d'Envol** forme une intercommunalité résidentielle dynamique de la Métropole du Grand Paris. Avec une hausse de sa population de 5,62% depuis 2008, le territoire est caractérisé par la **présence d'une population jeune** (43,74% des habitants ont moins de 30 ans). Le territoire concentre une population active diversifiée (3,18% d'artisans et commerçants, 5,87% de cadres et professions intellectuelles supérieures, 13,32% de professions dites intermédiaires, 20,92% d'employés, 15,09% d'ouvriers).

En dépit de caractéristiques territoriales favorables, la ville est toutefois confrontée à des problématiques persistantes :

- **Des enjeux sociaux d'abord**, avec un **taux de pauvreté de 31,57%** des moins de 30 ans (contre 20,3% à l'échelle de la Métropole du Grand Paris en 2019 et 29,6% au niveau du département) et 15,33% pour les plus de 75 ans (contre 11,6% pour la MGP et 17,3% pour le département) ; une **proportion importante de jeunes en décrochage scolaire** (39,3% pour l'EPT contre 33,7% pour Est Ensemble, 41,5% pour Plaine Commune et 23,3% pour la MGP) ainsi qu'une **proportion forte d'allocataires dont les ressources sont constituées à 100% de prestations CAF** (18,58% en 2019 contre 15,8% pour la MGP)
- **Des enjeux économiques ensuite**, avec une **population peu qualifiée** (14,7% des 20-24 de l'EPT sont sans diplôme, contre 12,4% pour l'EPT Est Ensemble, 14,4% pour l'EPT Plaine

Commune et 6,3% pour la MGP). Le **taux de chômage des 15-64 ans s'élève en 2019 à 19,3%** (17,6% pour l'EPT Est Ensemble, 21,4% pour l'EPT Plaine Commune et 12,9% pour la MGP). la **médiane du revenu disponible par Unité de Consommation (UC) est de 17 927 euros** (contre 24 200 euros pour la MGP) et le taux d'emploi des 15-64 ans est de 57,7% (61% pour l'EPT Est Ensemble et 55,8% pour l'EPT Plaine Commune). Le territoire offre toutefois un fort potentiel économique, avec un **taux de création d'entreprises de 24,2%** (20,7% pour l'EPT Est Ensemble et 22,9% pour l'EPT Plaine Commune)

- **Des enjeux environnementaux enfin**, avec une **urbanisation à la fois dense et concentrée** (autour de grands ensembles construits entre la fin de la Seconde Guerre mondiale et le milieu des années 1970) pour le versant occidental du territoire et **des espaces pavillonnaires plus anciens et étalés** sur le versant oriental (en direction de la Seine-et-Marne)

C'est, enfin, un territoire aux enjeux importants en termes de mobilités avec **l'arrivée de neuf gares et trois lignes du métro automatique du Grand Paris Express à horizon 2030**. Future terre d'accueil en 2024 des Jeux Olympiques et Paralympiques, l'EPT Paris Terres d'Envol est au cœur d'un développement qui se veut durable et tourné vers les habitants où l'Économie Sociale et Solidaire s'inscrit naturellement.

L'EPT Paris Terres d'Envol constitue au demeurant un territoire résidentiel et dynamique de la Métropole du Grand Paris. Avec deux aéroports internationaux (Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget), un pôle hôtelier important et deux parcs d'expositions (Paris Nord Villepinte et Paris Le Bourget), l'EPT est également tourné vers le renouvellement, via la revitalisation de la friche PSA (Val Francilie), le parc d'activités AeroliansParis, le projet Sevran Terres d'Avenir ainsi que 6 grands projets de rénovation urbaine.

# Un territoire dynamique confronté à des enjeux économiques et urbains

## Le soutien à l'Économie Sociale et Solidaire comme réponse à ces défis d'envergure

En dépit de ce dynamisme économique réel, **l'ESS est, à ce jour, peu représentée sur Paris Terres d'Envol.**

Avec 4,9 % du total des établissements et 5,1 % des établissements privés, il s'agit de **la proportion la plus faible de l'ensemble des EPT de la Métropole du Grand Paris.**

La proportion d'établissements et d'emplois ESS est pourtant au-dessus de la moyenne dans les secteurs où elle est traditionnellement la plus présente. C'est le cas notamment de l'action sociale, puisque l'ESS y représente 67,2 % des établissements et 73,4 % des emplois. C'est la proportion d'emplois ESS dans l'action sociale la plus forte de tous les EPT. De même, 83,4% des établissements des sports et loisirs sont des établissements ESS, là encore la proportion la plus forte de toute la Métropole du Grand Paris.

Institutionnalisée depuis la loi du 31 juillet 2014, **l'ESS s'inscrit comme un pan déterminant des politiques de développement économique.** L'acte III de la décentralisation depuis 2014 a entériné **le rôle des Régions et du couple intercommunalité / région** pour la mise en œuvre et le soutien à l'économie sociale et solidaire. La relance d'une politique ESS au niveau étatique, par le biais d'un secrétariat d'Etat dédié au sein du Ministère de Bercy, réaffirme l'importance de l'ESS dans le développement territorial. Le plan de relance actuel a même formalisé des soutiens dédiés aux acteurs de l'ESS (via notamment les appels à projets initiés dans le cadre de France Relance).

Au regard des enjeux prégnants précités et par sa légitimité d'intervention en vertu de son chef de filât sur le développement économique, **l'EPT Terres d'Envol investit en faveur du développement de son territoire sous l'égide de l'Économie Sociale et Solidaire.** Des ambitions communales sont également déployées, avec les opérations de renouvellement urbain initiées, en faveur des projets ANRU 1 et ANRU 2, pour améliorer le cadre de vie, l'habitat, et in fine, le vivre-ensemble.

Pourtant, en dépit de ces initiatives, l'ESS demeure aujourd'hui peu représentée à l'échelle intercommunale. Il constitue toutefois un véritable instrument de développement économique et de structuration de l'économie de proximité, contribuant à consolider le développement endogène.

## Une stratégie territoriale de l'ESS comme feuille de route pour la collectivité

Aujourd'hui, l'EPT Paris Terres d'Envol **souhaite s'engager davantage avec l'élaboration partagée d'une stratégie de soutien au développement de l'ESS.** pour les années à venir afin de fixer des objectifs à atteindre.

Pour l'accompagner dans sa démarche, **l'EPT Paris Terres d'Envol a sollicité le cabinet de conseil ExtraCité**, coopérative de l'Économie Sociale et Solidaire implantée à Lille et spécialisée dans le développement soutenable des territoires, **ainsi que la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) de la région Île-de-France.** L'assistance à maîtrise d'ouvrage ainsi constituée, rompue dans l'accompagnement des collectivités territoriales et experte du développement stratégique de schéma structurant de territoire, a dès lors soutenu l'EPT Paris Terres d'Envol au fil de sa réflexion pour aboutir à l'écriture du présent Plan Local de Développement de l'Économie Sociale et Solidaire (PLDESS).

## Un document stratégique pour guider au long cours le développement de l'ESS à l'échelle de l'EPT

Loin de constituer un document programmatique hors sol et déconnecté de l'existant, le présent PLDESS vient au contraire **appuyer les dynamiques antérieures et consolider les initiatives de l'ESS** sur le territoire de l'EPT. Il entend, dès lors, **s'inscrire dans la plus totale cohérence avec les actions déjà déployées** (à l'échelle communale comme intercommunale) **pour les renforcer et leur donner une portée territoriale d'envergure.**

# Le cadre territorial de la stratégie de l'Économie Sociale et Solidaire de l'EPT Paris Terres d'Envol

## Une approche transversale de l'ESS en toile de fond

Le fait d'amorcer une programmation intercommunale, en concertation avec les acteurs du territoire, montre que l'enjeu est compris et intégré par l'EPT, que la politique doit se faire avec et pour les acteurs. Par sa dimension multithématiques, **l'ESS doit en effet s'appréhender comme un champ et non un secteur**, en raison des nombreux secteurs d'activités qu'elle peut potentiellement toucher, des spécificités de la famille de l'ESS (associations, coopératives, fondations, mutuelles et entreprises) mais aussi de la singularité des réponses qu'elle peut apporter aux problématiques territoriales.

## Une approche résolument participative entre l'EPT, les communes adhérentes et les partenaires

Pour répondre aux enjeux protéiformes rencontrés au quotidien par les acteurs du territoire, **la stratégie de l'ESS doit pouvoir être animée avec l'expertise de ces derniers**, aussi bien en interne de la collectivité porteuse (élus, services techniques) qu'à l'externe (partenaires institutionnels, chambres consulaires, structures associatives, coopératives, tiers-lieux, têtes de réseaux de l'accompagnement)

## Une approche complémentaire des démarches existantes, pour consolider le territoire au service de sa cohérence interne comme externe

La stratégie territoriale de l'ESS, **s'inscrit en complémentarité des démarches politiques existantes** de manière à accompagner la structuration des actions déjà déclinées, mais aussi de proposer des initiatives différentes et des expérimentations originales en faveur du territoire.

## Repères méthodologiques

Plusieurs outils ont été mobilisés pour co-construire le présent PLDESS :

Animation d'un atelier de sensibilisation avec les élus territoriaux [septembre 2022]

Ce premier temps fort avait pour ambition de rencontrer les élus communautaires de l'EPT Paris Terres d'Envol. Une vingtaine de participants ont ainsi participer à ce temps fort qui visait à :

- **Sensibiliser les élus sur les fondamentaux de l'ESS** (concepts, rappels des statuts, modèles économiques, responsabilité sociale des entreprises (RSE))
- **Fédérer autour de l'ambition intercommunale** de co-construire le futur PLDESS
- **Porter un regard sur les activités déjà déclinées**, susceptibles de relever de l'ESS (et en comprendre les atouts et limites)
- **Définir collectivement les premiers enjeux** pour la suite
- **Anticiper les entretiens exploratoires** avec les communes de l'EPT

Entretiens exploratoires [décembre 2022 - janvier 2023]

A partir des constats issus de l'atelier et pour affiner qualitativement le diagnostic, des **entretiens exploratoires ont été menés auprès des communes du territoire** (élus référents et services techniques des communes adhérentes à l'EPT). Ces entretiens ont répondu au double enjeu de **poursuivre l'état des lieux et de mieux rendre visible le futur PLDESS**, notamment dans la perspective de la mobilisation territoriale prévue pour co-construire les orientations stratégiques et plan d'actions. **12 personnes ont été interrogées** au cours de ces entretiens.

Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) auprès des structures de l'ESS présents sur l'EPT Paris Terres d'Envol [février - mars 2023]

Consécutivement à la conduite des entretiens exploratoires et une fois la récupération des données

# Le cadre territorial de la stratégie de l'Économie Sociale et Solidaire de l'EPT Paris Terres d'Envol

statistiques récupérées, **un appel à manifestation d'intérêt a été lancé** par l'intermédiaire de l'EPT Paris Terres d'Envol à **destination de l'ensemble des structures de l'ESS** recensées. L'AMI a intégré plusieurs questionnements phares :

- L'identification du profil des structures de l'ESS (taille, ancienneté, localisation, secteur d'activités)
- Les attentes autour du futur PLDESS
- L'intérêt à participer aux temps forts pour co-construire les axes stratégiques

Au total, ce sont **46 structures de l'ESS** qui ont répondu à l'AMI.

## Atelier de partage et de co-construction [mars 2023]

A l'issue de la phase de diagnostic s'est entamée une deuxième phase d'accompagnement avec pour ambition de partager le contenu de l'état des lieux et de co-construire les piliers stratégiques du futur PLDESS.

**Un premier atelier de coproduction a, dans ce sens, été animé le 29 mars auprès des services techniques des communes et de l'EPT et en présence des principaux partenaires socioéconomiques du territoire** (DRIEETS, Métropole du Grand Paris, Inser'Eco 93, France Active, UFOLEP 93, etc.). Le diagnostic nourri par l'expertise de ces acteurs, couplé à l'intelligence collective et les attentes suscitées par la démarche portée par l'EPT, ont abouti à l'écriture de trois propositions d'axes stratégiques :

- **Sensibilisation, communication, et valorisation de l'ESS**
- **Accompagnement pour le déploiement de l'ESS**
- **Gouvernance et coordination entre acteurs**

L'atelier a permis de réunir 19 personnes issues de 17 structures différentes, au siège de l'AFORP (Villepinte).

## Séminaire stratégique des élus communaux et intercommunaux [mai 2023]

Grâce à la consolidation des enjeux sur la base du partage du diagnostic, les premiers axes stratégiques ont pu être esquissés au cours du premier atelier, donnant ainsi la possibilité aux élus de la commission n°3 de disposer d'une première matière à approfondir. **Un séminaire de consolidation de la stratégie s'est ainsi tenu dans les locaux de l'EPT Paris Terres d'Envol** (Villepinte) le 10 mai 2023 **et a réuni 18 personnes**. Ce temps stratégique a notamment permis de donner une portée forte au contenu du futur PLDESS, en dessinant le contenu des axes stratégiques :

### > **Sur la sensibilisation, communication et valorisation :**

- Sensibiliser et acculturer les acteurs politiques et techniques
- Sensibiliser le grand public
- Sensibiliser les scolaires et jeunes

### > **Sur l'accompagnement pour le déploiement de l'ESS :**

- Aider/accompagner pour l'implantation d'activités de l'ESS
- Favoriser le rapprochement entre ESS et économie dite "classique"
- Faire de l'ESS un levier pour l'innovation sociale et environnementale

### > **Sur la gouvernance et la coordination entre acteurs :**

- Créer un maillage entre les communes et l'EPT pour accompagner le développement de l'ESS
- Animer la stratégie du PLDESS
- Déployer une gouvernance partagée avec les acteurs de l'ESS

## Journée de coproduction technique et de travail du plan d'actions du PLDESS [juin 2023]

Un dernier temps de coproduction a été organisé le 27 juin 2023 dans les locaux de l'AFORP (Villepinte) au cours d'une journée dédiée à la déclinaison des axes stratégiques et objectifs opérationnels. Cette rencontre a

# Le cadre territorial de la stratégie de l'Économie Sociale et Solidaire de l'EPT Paris Terres d'Envol

permis, outre de rappeler les ambitions portées par l'EPT Paris Terres d'Envol en la matière, de définir collégialement les chantiers prioritaires dans le cadre du futur PLDESS. Des actions fortes ont ainsi pu être affirmées, telles que (exemples non exhaustifs) :

- **Organiser un trophée de l'ESS**
- **Valoriser l'utilité sociale des structures de l'ESS**
- **Développer un fonds de soutien aux initiatives locales**
- **Appuyer l'émergence de tiers-lieux**

14 acteurs sont restés ainsi mobilisés tout au long de la journée.

## L'accompagnement en quelques chiffres



51 participations d'acteurs au cours des temps de coproduction

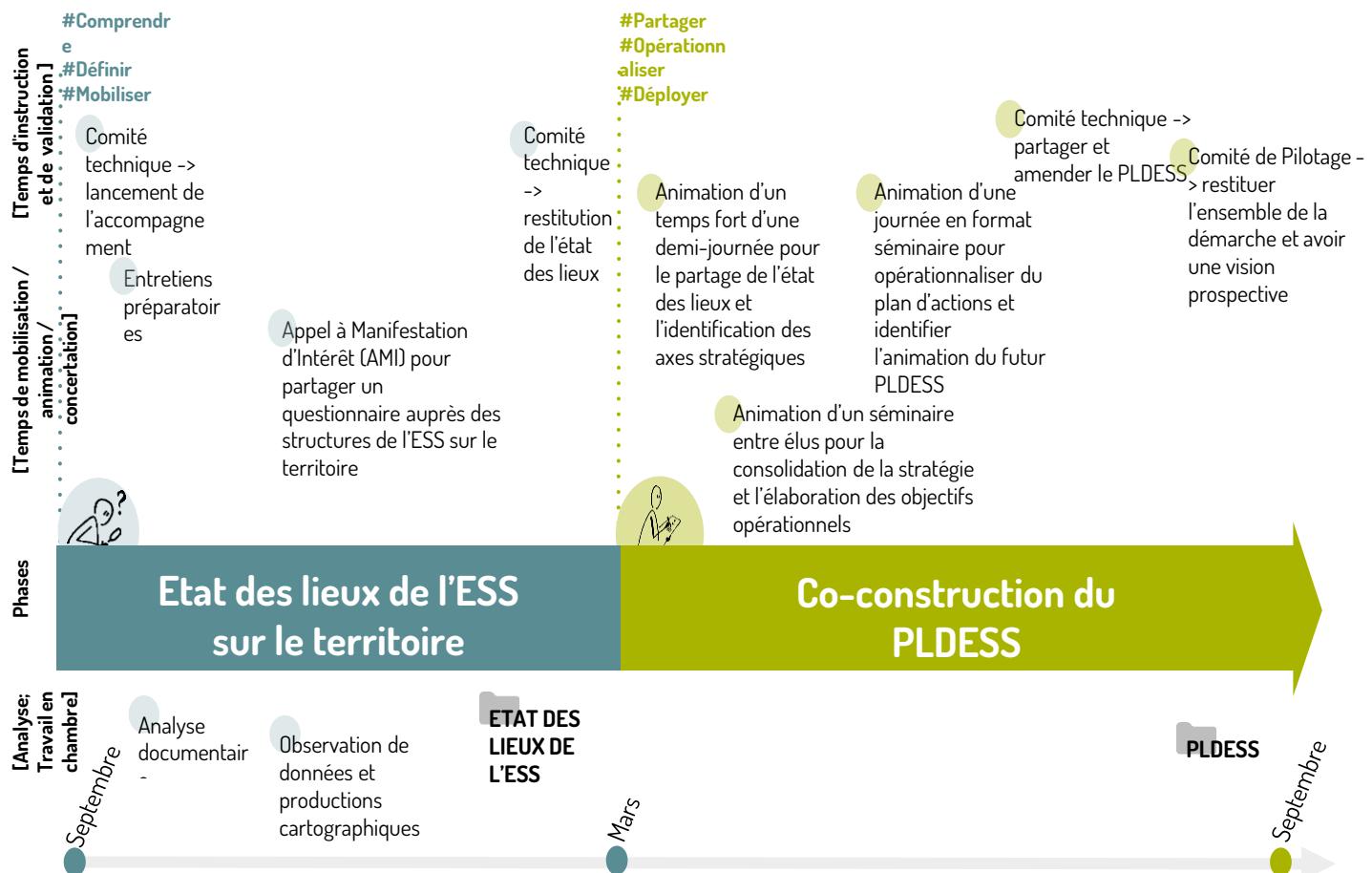


46 structures de l'ESS répondantes à l'Appel à Manifestation d'Intérêt



29 structures du territoire mobilisées tout au long de la démarche

## Le calendrier et la méthodologie en synthèse



# 2

**SYNTHÈSE DU  
DIAGNOSTIC**

# Etat des lieux de l'Économie Sociale et Solidaire : le diagnostic quantitatif

## Introduction

**L'EPT Paris Terres d'Envol est un territoire contrasté**, qui comporte à la fois des zones de très forte activité économique et des zones plus résidentielles. La présence de l'aéroport du Bourget et surtout de la zone aéroportuaire de Roissy Charles de Gaulle sont des déterminants d'implantation de nombreuses structures classiques qui diminuent mécaniquement la proportion d'établissements et d'emplois ESS observés. L'ESS est cependant hégémonique dans certains secteurs d'activité, même si les chiffres présentés montrent un potentiel de développement dans d'autres. L'ESS est particulièrement incontournable dans plusieurs secteurs d'activité de l'EPT : **plus de 8 emplois sur 10 des sports et loisirs, plus de 7 emplois sur 10 de l'action sociale**. Ces niveaux importants, davantage qu'à l'échelle régionale, dénotent d'une vitalité particulière d'une partie des structures dédiées à la vie des territoires. **En revanche, les activités des arts et spectacles, de la santé et de l'enseignement apparaissent davantage en retrait.**

Contrairement à ce qui peut être observé autour de la zone aéroportuaire d'Orly, l'ESS de l'EPT ne s'est pas particulièrement développée dans des secteurs d'activité (appelés "services divers") qui tirent parti de l'activité économique liée à l'implantation des aéroports. Les chiffres indiquent à l'inverse une ESS plutôt concentrée sur les territoires de vie et sur les besoins des habitants, comme en témoigne une proportion d'associations élevée et une relative faiblesse du nombre de coopératives. **L'EPT Paris Terres d'Envol dispose donc d'un fort potentiel de développement de l'ESS**, lui permettant de renforcer la capacité des structures de l'ESS à répondre aux besoins de la population, et tirer parti des avantages liés aux caractéristiques propres aux structures de l'ESS (ancrage territorial, implication des parties prenantes, inclusion...).

## Synthèse des principaux chiffres

### 1,2 établissements employeurs ESS / 100 habitants (2,7 en moyenne au niveau régional)

Cela illustre la faible part de l'ESS dans le tissu économique de l'EPT et peut-être expliqué pour plusieurs raisons

- Une densité démographique et tissu économique très dense avec la présence de nombreuses entreprises qui diluent la part de l'ESS pour le territoire
- Un retard dans le développement de structures d'économie sociale et solidaire : l'absence ou quasi-absence de politiques publiques territoriales de soutien à l'ESS hormis quelques villes ayant un engagement depuis de nombreuses années.

### 18,2 emplois ESS pour 1 000 habitants (35,7 en moyenne au niveau régional)

Dans la même lignée que l'analyse ci-dessus, on observe une dilution des emplois ESS par rapport au tissu économique de l'ensemble du territoire. Néanmoins, à territoire comparé, on remarque un retard du nombre d'emplois dans l'ESS. Il n'y a pas de justification juridique ou socio-économique permettant d'expliquer ce retard.

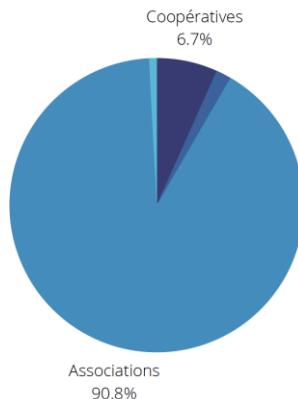
### Taille moyenne des établissements employeurs ESS : 14,8 emplois (12,9 en moyenne au niveau régional)

Cela illustre la présence de structures de l'ESS de tailles plus importantes. Nous avons pu le constater pendant notre analyse qualitative, il y a de nombreuses structures de taille moyennes ou importantes par rapport (plus de 30 salariés) à de petites structures (moins de 5 salariés)

# Etat des lieux de l'Économie Sociale et Solidaire : le diagnostic quantitatif

## Statut juridique des structures ESS du territoire : une faible présence de coopératives, une prédominance des associations

La proportion d'associations est légèrement supérieure à ce que l'on observe au niveau régional avec 90,8% d'associations parmi les structures ESS employeuses et 6,7% de coopératives. A titre de comparaison, la part d'associations est de 90% au niveau départemental et de 89% au niveau régional.



Source : Observatoire Régional de l'ESS - CRESS IDF, d'après INSEE  
Sirene 2022

A l'échelle des villes, la forte proportion d'associations s'observe également. Aulnay-sous-Bois, Dugny, Le Blanc Mesnil et Le Bourget présentent des proportions plus fortes, tandis que Drancy et dans une moindre mesure Villepinte et Tremblay-en-France présentent une proportion légèrement plus faible.

Une forte proportion d'associations peut être due à la présence de nombreuses structures, notamment dans les villes comprenant de nombreuses zones en Quartier Politique de la Ville (QPV). Elle peut aussi être due à une faiblesse chez les autres statuts juridiques de l'ESS, les coopératives étant légèrement en retrait à l'échelle de l'EPT.

Les structures ESS employeuses du territoire de Paris Terres d'Envol comptent en moyenne 14,8 emplois, ce qui se situe au-dessus de la moyenne régionale et de la moyenne départementale. Les structures hors ESS présentent pour leur part une moyenne de 12,9 emplois, ce qui est également élevé. Ce chiffre peut être tiré par le haut par de gros établissements présents sur le territoire de l'EPT.

Les structures ESS comptent donc en moyenne davantage d'emplois que les structures privées classiques. Le même constat vaut également pour les Équivalents Temps Plein (ETP). Cela s'observe dans la quasi-totalité des territoires de la Région.

Ville	part d'associations
AULNAY-SOUS-BOIS	93,5%
DRANCY	84,6%
DUGNY	100,0%
LE BLANC-MESNIL	92,1%
LE BOURGET	93,5%
SEVRAN	90,5%
TREMBLAY-EN-FRANCE	89,7%
VILLEPINTE	88,9%

Tableau 1: Proportion d'associations parmi les structures employeuses

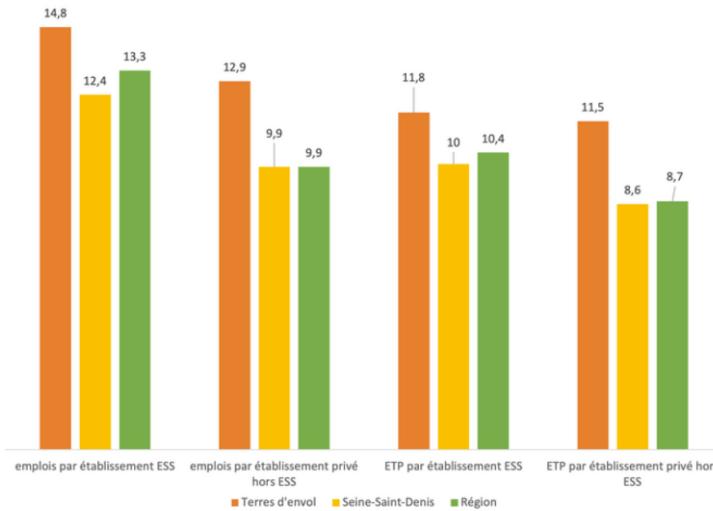


A l'échelle des villes, on observe plusieurs moyennes d'emplois par établissement employeur ESS très élevées : Aulnay-sous-Bois, Tremblay-en-France et Villepinte. A l'inverse, Dugny, le Blanc-Mesnil et Sevran présentent des moyennes d'emplois par établissement ESS relativement faibles.

Les chiffres Hors ESS comprennent les établissements publics, et sont par conséquent nettement plus élevés que ce que l'on observe pour le privé hors ESS, les établissements publics étant souvent peu nombreux mais avec beaucoup d'emplois.

# Etat des lieux de l'Économie Sociale et Solidaire : le diagnostic quantitatif

Graphique 2 : nombre moyen d'emplois par établissement employeur dans l'ESS et le privé hors ESS à Paris Terres d'Envol, au niveau départemental et au niveau régional



Source : Observatoire Régional de l'ESS – CRESS IDF, d'après INSEE FLORES 2019

Tableau 2 : nombre moyen d'emplois par établissement employeur dans l'ESS et les structures hors ESS (public compris) dans les villes de Paris Terres d'Envol

	emplois par établissement ESS	emplois par établissement hors ESS (public compris)
Aulnay-sous-Bois	17,6	10,4
Drancy	13,1	6,7
Dugny	5,3	16,6
Le Blanc-Mesnil	9,4	8,6
Le Bourget	12,6	11,7
Sevran	8,9	8,8
Tremblay-en-France	16,8	36,7
Villepinte	17,3	19,6
Terres d'envol	14,8	15,0
Seine-Saint-Denis	12,4	13,4
Région	13,3	12,5

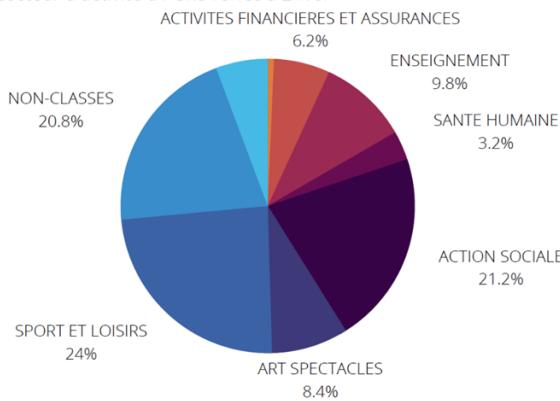
S / Source : Observatoire Régional de l'ESS – CRESS IDF, d'après INSEE FLORES 2019

## Les secteurs d'activité : une dominance de l'action sociale

Dans l'EPT, on observe une forte présence au sein de l'ESS de l'action sociale. En termes d'établissements, l'action sociale et les sports et loisirs représentent une part significativement plus élevée des établissements ESS qu'au niveau régional. En termes d'emplois, l'action sociale se distingue également par une part des emplois de l'ESS nettement plus forte qu'à l'échelle de la région.

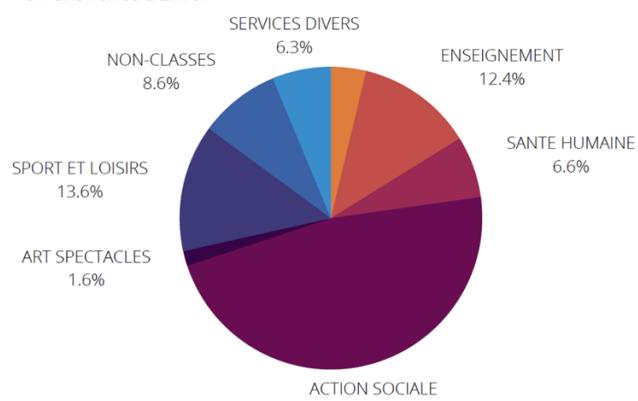
En cela l'EPT présente des caractéristiques mixtes de la petite couronne et de la grande couronne. Dans les zones denses de la petite couronne, l'action sociale représente une proportion moindre d'établissements et d'emplois ESS tandis que c'est l'inverse en grande couronne. Cela n'est pas lié à une présence plus ou moins forte de ce secteur d'activité, mais plutôt à la diversité plus ou moins grande de secteurs d'activité investis par l'ESS sur le territoire. Les territoires les plus denses fournissent généralement plus d'opportunités pour développer des modèles économiques viables sur différents secteurs d'activité, raison pour laquelle l'action sociale y représente une moindre part des établissements et des emplois ESS.

Graphique 3 : répartition des établissements ESS par secteur d'activité à Paris Terres d'Envol



Source : Observatoire Régional de l'ESS – CRESS IDF, d'après INSEE FLORES 2019

Graphique 4 : répartition des emplois ESS par secteur d'activité à Paris Terres d'Envol



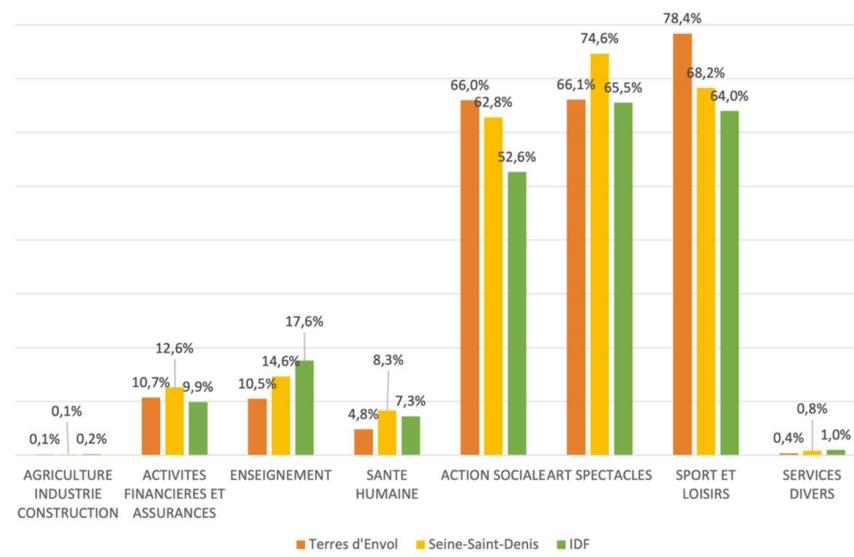
Source : Observatoire Régional de l'ESS – CRESS IDF, d'après INSEE FLORES 2019

# Etat des lieux de l'Économie Sociale et Solidaire : le diagnostic quantitatif

En termes de part d'établissements et d'emplois ESS dans les différents secteurs d'activité en comparaison avec l'économie classique, les secteurs de l'action sociale et des sports et loisirs se distinguent par une présence élevée de structures et d'emplois ESS tandis que la santé et les services divers sont en retrait.

Terres d'Envol compte des parts d'établissements ESS élevées pour l'action sociale, les arts et spectacles, et les sports et loisirs. L'ESS y représente plus des deux tiers des établissements et quasiment 4 établissements sur 5 pour les sports et loisirs. En revanche, l'ESS ne représente que 10% des établissements de l'enseignement (contre près de 18% au niveau régional) et 4,8% des établissements de la santé humaine (contre 7,3% au niveau régional).

Graphique 5 : Part d'établissements ESS par secteur d'activité à Terres d'envol, au niveau départemental et au niveau régional



Source : Observatoire Régional de l'ESS – CRESS IDF, d'après INSEE FLORES 2019

En termes de part d'emplois, l'action sociale et les sports et loisirs présente des parts d'emplois ESS très élevées (respectivement 71,3% et 81,9%). Cela souligne le caractère incontournable de l'ESS pour ces deux secteurs d'activité. Avec ces chiffres l'EPT se distingue du niveau départemental comme du niveau régional par des taux d'emplois ESS très au dessus de la moyenne.

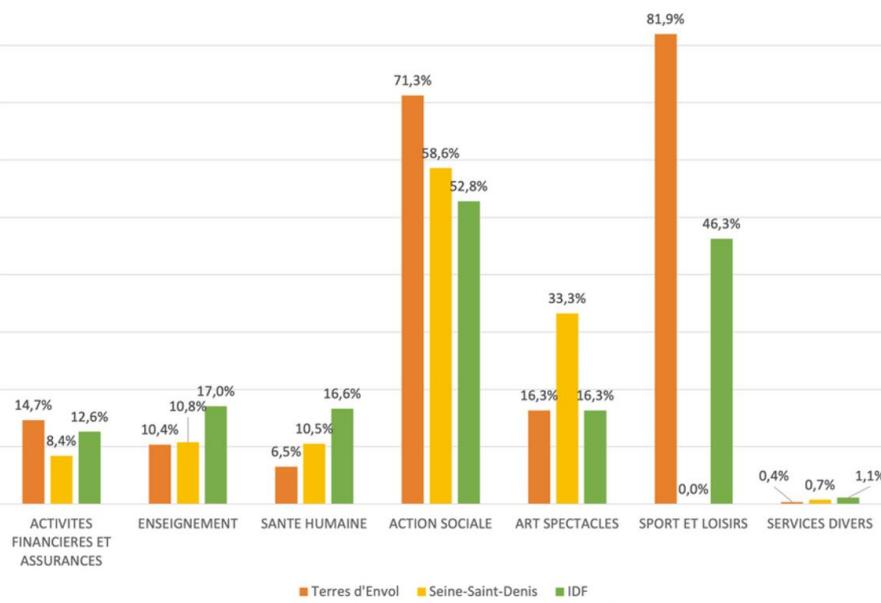
En revanche, comme pour le taux d'établissements ESS, l'EPT est en retrait dans les secteurs de l'enseignement (10,4% d'emplois ESS contre 17% au niveau régional) et la santé humaine (6,5% d'emplois ESS contre 16,6% au niveau régional). C'est également dans une certaine mesure le cas pour les arts et spectacles, l'ESS y représentant 16,3% des emplois soit un niveau équivalent à l'échelle régionale mais deux fois inférieur à l'échelle départementale.

# Etat des lieux de l'Économie Sociale et Solidaire : le diagnostic quantitatif

## Les 3 secteurs ESS porteurs d'emplois

Même si traditionnellement, ces secteurs sont souvent porteurs d'établissements et d'emplois, leur domination sur le dynamisme de l'ESS est à remarquer sur le territoire.

Graphique 6 : Part des emplois ESS par secteur d'activité à Paris Terres d'Envol, au niveau départemental et au niveau régional



Source : Observatoire Régional de l'ESS – CRESS IDF, d'après INSEE FLORES 2019 (secret statistique pour les sports et loisirs en Seine-Saint-Denis)



## L'action sociale et le médico-social

Le secteur de l'action sociale est vaste. Il regroupe les activités d'hébergement social, des aides à domicile, une partie de l'insertion et de l'aide par le travail, de la petite enfance ou encore du grand âge. L'action sociale est le premier secteur d'activité de l'ESS en termes d'emploi. Au niveau national, il représente 39,4% des emplois de l'ESS. La région Île-de-France comporte une proportion d'emplois de l'action sociale au sein de l'ESS moindre, à 31,5%. Cette proportion est de 47,1% à Paris Terres d'Envol.

Dans ce secteur d'activité, l'ESS représente au niveau national environ 60% des structures et des emplois, et 66% des structures et 71,3% des emplois à l'échelle de l'EPT.



## Les arts et spectacles

Le secteur des arts et spectacles regroupe notamment les activités du spectacle vivant (gestion de salles de spectacle, activités liées au théâtre, à la musique, la danse...), de la gestion des salles de spectacle, du patrimoine et des musées, des arts plastiques. Au niveau régional, au sein de ce secteur d'activité, une majorité de structures sont des structures du spectacle vivant (plus des deux tiers environ). Il s'agit dans une très grande majorité (98%) de structures associatives, même si on compte un certain nombre de coopératives et une quinzaine de fondations.

À Paris Terres d'Envol, on observe une part importante d'établissements ESS dans le secteur des arts et spectacles (66,1%). C'est davantage que la moyenne régionale (65,5%), ce qui souligne la vitalité du tissu ESS de ce secteur d'activité sur le territoire. En revanche la part d'emplois ESS (16,3%) n'est pas très élevée en comparaison avec le niveau départemental (33,3%). Cela signale probablement une plus grande difficulté des structures de ce secteur à consolider leurs activités à Terres d'Envol.



## Les sports et loisirs

Le secteur des sports et loisirs regroupe les activités sportives, dont les clubs et fédérations sportives, la gestion des installations sportives ou les salles de sport. Il compte également les parcs d'attraction et autres activités de loisir. Il s'agit d'un secteur comprenant une forte proportion de structures de l'ESS : plus de deux tiers à l'échelle nationale et plus de 6 sur 10 à l'échelle de la Métropole du Grand Paris.

À Paris Terres d'Envol, la part d'établissement ESS dans le secteur des sports et loisirs (78,4%) est nettement plus élevée que celle que l'on peut observer à l'échelle régionale. La part d'emplois ESS y est également très significativement plus élevée (81,9%, contre seulement 46,3% à l'échelle régionale).

Cela souligne l'importance de l'ESS pour ce secteur d'activité dans l'EPT.

Traditionnellement, la part de structures ESS est plus élevée parmi les structures du sport que parmi les structures des loisirs, il est donc possible que ce chiffre indique une prédominance plus marquée des structures sportives sur le territoire de l'EPT.

# Etat des lieux de l'Économie Sociale et Solidaire : le diagnostic qualitatif

## Introduction

Au-delà de l'analyse quantitative qui permet un inventaire et état des lieux des forces en présences, une analyse qualitative a été menée en parallèle afin d'identifier les dynamiques, tendances, portages politiques et attentes du territoire. Cette analyse repose à la fois sur un important travail d'analyse documentaire des différents plans et stratégies territoriales a été conduit, permettant d'identifier des actions en faveur de l'ESS ou des axes de développement sur lesquels l'ESS pourrait se développer. A cette fin, la rencontre et la participation active des communes de l'EPT a été indispensable.

<b>Aulnay-sous-Bois</b>	11 janvier 2023
<b>Dugny</b>	19 janvier 2023
<b>Drancy</b>	19 janvier 2023
<b>Le Blanc-Mesnil</b>	2 décembre 2022
<b>Le Bourget</b>	19 janvier 2023
<b>Tremblay-en-France</b>	2 décembre 2022
<b>Sevran</b>	31 janvier 2023
<b>Villepinte</b>	19 janvier 2023

Les données "froides" collectées au cours de l'analyse documentaire ont été mises en relief et actualisées à la lumière des informations issues de l'Appel à Manifestation d'Intérêt.

## Retour général sur les entretiens exploratoires

Aucune hostilité n'a été identifiée vis-à-vis d'une politique intercommunale de l'économie sociale et solidaire : certaines villes sont plutôt attentistes sur la question tandis que d'autres ont déjà engagé une politique volontariste. La démarche politique de l'EPT a été bien accueillie et les personnes rencontrées sont dans l'attente de résultats concrets. Chaque ville identifie facilement un noyau de structures porteuses sur le territoire

Les entretiens ont remonté **un manque de connaissance et d'acculturation à l'ESS en général** : soit sur la définition elle-même, soit sur les capacités à faire des structures. Le rôle des villes et de l'EPT en la matière n'est pas clairement appréhendé par chacun. Les villes n'ont pas toutes un élu référent ou un technicien identifié. Le travail d'AMO a justement permis d'identifier des personnes volontaires mais cela s'inscrit dans une démarche volontaire en interne.. Cela pose des problématiques de relations de travail avec l'EPT et de coordination entre villes : les référents et élus identifiés n'ont pas les mêmes prérogatives, ne se situent pas au même niveau dans les organigrammes administratifs et politiques.

Le portage politique de l'ESS à l'échelle de l'EPT doit être formalisé : c'est tout l'objet du Plan de Développement de l'ESS : fixer des objectifs à atteindre et une stratégie pour le territoire.

# Etat des lieux de l'Économie Sociale et Solidaire : le diagnostic qualitatif

Les moyens alloués par les villes sont généralement rattachés à la vie associative ou à la politique de la ville. Ce sont les deux piliers de compétences mobilisés. La troisième voie est celle de l'emploi. On retrouve ensuite une justification d'intervention autour du cadre de vie et du vivre ensemble.

Les moyens alloués actuellement par l'EPT sont assez restreints (moyens humains et moyens financiers) et ne permettent pas de faire effet levier. Il est exprimé le besoin d'avoir une ambition forte et d'éviter une politique publique trop faible.

**Enjeu n°1 : Sensibilisation, connaissance et valorisation : un besoin d'acculturation à l'ESS et à son potentiel de développement économique**



## Les constats

- **Un manque de connaissance et d'appréhension de l'ensemble du champ de l'ESS par les services et élus des villes**

Les entretiens ont révélé un manque de connaissances sur l'ensemble du champ de l'ESS et de ce que cela implique en matière de développement économique : statuts, possibilités, enjeux. Les techniciens référents avaient une connaissance partielle de par leurs missions (vie associative, politique de la ville) et l'absence d'élu dédié à l'ESS pour la plupart des communes ne permet pas un portage politique.

- **Une approche de l'ESS prioritairement développée par le prisme de l'action sociale, la vie associative et la politique de la ville**

Dans l'ensemble des communes, l'interventionnisme auprès des structures de l'ESS était principalement orienté autour de l'action sociale (politique de la ville, services aux habitants, précarité, accompagnement) ou du soutien au pouvoir d'agir à la citoyenneté et à la vie associative culturelle du territoire. C'est moins une approche économique qu'une approche de dynamisme de territoire.

- **Un manque de visibilité des acteurs de l'ESS en présence, peu de liens structurels développés entre eux. Peu de moyens humains missionnés sur l'ESS au sein des communes**

Peu de communes avaient une vision précise des forces de leur territoire ou de leur poids. Certaines communes avaient des listings consolidés, d'autres ont clairement mis en avant l'absence de transversalité entre les bases de données.

- **Une absence de référents clairement identifiés sur l'ESS**

Que cela soit au niveau élu ou au niveau technicien, la mission d'A.M.O a souhaité identifier et avoir des référents ESS. Toutes les villes ont joué le jeu de désigner un interlocuteur mais cette fonction devrait être consolidée ou approfondie.

- **Des acteurs associatifs qui ignorent leur appartenance à l'ESS**

Les acteurs associatifs, pour ceux qui n'ont ou très peu de salariés, ont essentiellement un rapport à leur commune et s'inscrivent dans les politiques sociales ou de vie associative. L'approche ESS n'a été que très peu développée par les interlocuteurs.

# Etat des lieux de l'Économie Sociale et Solidaire : le diagnostic qualitatif

- Des pratiques en matière d'accès des acteurs de l'ESS aux marchés publics différenciées Certaines villes ont d'ores et déjà mis en avant des procédures et modalités de sensibilisation aux marchés publics, d'autres non.



## Les enjeux et besoins identifiés

- **Acculturer les élus et services techniques**

Il est nécessaire de créer une culture commune et une connaissance fine de l'ESS sur l'ensemble du territoire pour avoir un réseau de référents.

- **Faire évoluer la perception de l'ESS et mettre en avant le fait que c'est secteur économique à part entière, pourvoyeur d'emplois**

Valoriser l'aspect économique des projets notamment associatifs. Ce n'est pas parce qu'un projet est subventionné pour sa mission d'intérêt général qu'il n'est pas économique pour autant.

- **Meilleure identification des acteurs en présence**

Le travail de base de données, d'AMI, et des ateliers doit aller dans ce sens. Il faudra faire vivre ce noyau d'acteurs.

- **Valoriser l'aspect transversal et multi-thématique de l'ESS**

L'enjeu de pouvoir mettre l'ESS dans toutes les politiques publiques des communes et de l'EPT et d'éviter qu'il s'agisse d'une "politique ESS" siloté

- **Mettre en avant les acteurs / initiatives / modèles inspirants sur le territoire de l'EPT**

Les acteurs du territoire doivent être mis en avant dans la communication publique et dans les événements économiques du territoire.

- **Faciliter l'accès des marchés publics au acteurs de l'ESS**

Sensibiliser, acculturer, former aux marchés publics : acteurs publics comme acteurs de l'ESS.

## Enjeu n°2 : Relier le tissu économique de l'ESS à celui du territoire



### Les constats

- **Un territoire attractif et idéalement situé (autoroute, trains, aéroport, Paris express)**

De nombreux pôles économiques spécialisés existent sur le territoire sans une présence structurelle de l'ESS (aéroportuaire, zone de logistique, etc.)

- **Un besoin de développer l'économie endogène (services et commerces de proximité, en cohérence avec les besoins des habitants)**

Le commerce de proximité, les services de logistique du dernier kilomètre, le transport urbain décarboné sont des enjeux pour l'économie endogène du territoire.

- **Des relations à développer avec le secteur de l'aéroportuaire**

Le pôle aéroportuaire fonctionne en vase clos par rapport aux acteurs de l'ESS alors que nombreuses opportunités sont identifiées : recyclage, emploi/insertion, mobilité, etc.

# Etat des lieux de l'Économie Sociale et Solidaire : le diagnostic qualitatif

## • Des opportunités à développer autour des Jeux Olympiques et post-jeux-olympiques

Sur le post-jeux olympiques, des opportunités sur les services et équipements sportifs sont à développer (gestion d'équipement, animation, etc.)

## • Un territoire pouvant accueillir de nouvelles structures de l'IAE

Bien que les services de l'Etat aient confirmé l'absence de nouveaux agréments possibles sur 2023, le territoire est sous-doté en structures de l'IAE. Le développement futur sur le territoire d'Entreprises d'Insertion (EI) incarne à ce titre un levier de dynamisme cohérent avec les orientations stratégiques de l'EPT Paris Terres d'Envol (en lien avec les filières innovantes privilégiées par le territoire, notamment dans le domaine de l'économie circulaire)

## • Un besoin de développer des formes coopératives d'aide à la création (CAE, couveuses...) et des espaces de travail partagés (coworking)

L'absence de présence de coopératives généralistes (CAE, etc.) n'est pas explicable.

## • Un manque de lieux dédiés de l'ESS

## • Manque d'espaces fonciers dédiés et adaptés aux besoins des acteurs de l'ESS

La question foncière est encore plus problématique sur le territoire pour les acteurs de l'ESS (disponibilité, prix, état). De nombreux acteurs ont fait remonter cette problématique aussi pour leur développement.



### Les enjeux et besoins identifiés

#### • Montrer que le territoire est actif pour devenir attractif et attirer des nouveaux porteurs de projets

Mettre en avant les projets de l'ESS et leur permettre une vitrine.

Créer un espace adapté à l'accueil et au développement de projets.

#### • Faciliter l'accès au foncier des acteurs de l'ESS (foncier communal, préemption, lien avec les bailleurs, projets de rénovation urbaine...)

Développer le lien avec les office HLM

Développer le lien avec les entreprises pour de la mise à disposition de locaux sous forme de mécénat

#### • Mettre en avant la contribution du secteur de l'ESS aux enjeux du développement durable

Rattacher les 17 Objectifs du Développement Durable aux acteurs de l'ESS et intégrer l'ESS dans les politiques RSE des entreprises.

Enjeu n°3 : Une stratégie qui doit "faire territoire" créer une solidarité territoriale entre acteurs de l'ESS



### Les constats

#### • Une volonté d'articuler la future stratégie ESS autour de thématiques clés pour le territoire :

L'analyse documentaire des plans et politiques publiques a identifié plusieurs actions publiques dans lesquelles l'ESS pourrait avoir plus de place ou s'intégrer

# Etat des lieux de l'Économie Sociale et Solidaire : le diagnostic qualitatif

- Volet économie circulaire (réemploi, zéro déchet, seconde main, valorisation des déchets...)

Développer la place de l'IAE, des ressourceries, des repair-café, des recycleries dans l'ensemble du réseau territorial.

- Volet transition écologique et énergétique

Soutenir les initiatives coopérative de production d'énergie, soutenir les projets d'ENR

- Volet emploi / insertion / formation

Approfondir le lien entre dispositifs publics, structures de l'ESS et entreprises conventionnelles. Développer des projets de type Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée

- Volet mobilité durable

Développer l'implantation de projets de mobilité douce (covoiturage, voiture partagée)

- Volet culture (Le Blanc-Mesnil, Aulnay-sous-Bois)

Soutien aux acteurs de la culture et à la gestion d'équipement public

- Volet agriculture et alimentation (Tremblay-en-France)

L'enjeu de s'intégrer dans la dynamique territoriale d'AgorAlim

- Lien intergénérationnel (Le Bourget)

Politiques du 3ème âge et l'intergénérationnel à développer avec notamment les acteurs sociaux.

- **Des liens entre les communes et avec l'EPT existants mais qui mériteraient d'être renforcés, en y associant les élus**

Le rôle et la capacité d'action de l'EPT doit être explicité auprès des élus et techniciens.



## Les enjeux et besoins identifiés

- **Développer des instances régulières d'échange entre communes et avec l'EPT au sujet de l'ESS -> une gouvernance partagée**

L'innovation publique du Plan de Développement de l'ESS résiderait aussi dans la mise en place d'instances partagées entre acteurs, collectivités et services publics comme a été installé le comité technique durant l'A.M.O

- **Développer les complémentarités entre secteur de l'ESS et secteur de l'économie classique**

Il faut développer une relation de travail et de services entre les secteurs économiques : présenter ce que peuvent proposer les acteurs de l'ESS aux entreprises conventionnelles (emploi, services, prestations) et également permettre aux entreprises conventionnelles de faire connaître leurs besoins.

- **Aider les structures de l'ESS à devenir pérenne (investissement et fonctionnement) plutôt que faire du saupoudrage**

Sur l'aspect foncier notamment mais également sur des projets d'envergure (réemploi, mobilité), il semble déterminant de fixer des priorités à soutenir et à permettre à des projets structurels de s'installer sur le territoire (illustration : réseau Citiz, réemploi, etc.)

# Retour sur l'Appel à Manifestation d'Intérêt



L'établissement public territorial (EPT) Paris Terres d'Envol a lancé fin 2022 un diagnostic de son territoire en matière d'économie sociale et solidaire. Il s'agit d'identifier les structures, les dynamiques, les projets et les forces/faiblesses du territoire pour le développement de l'ESS.

**Commencer**

Desktop Mobile

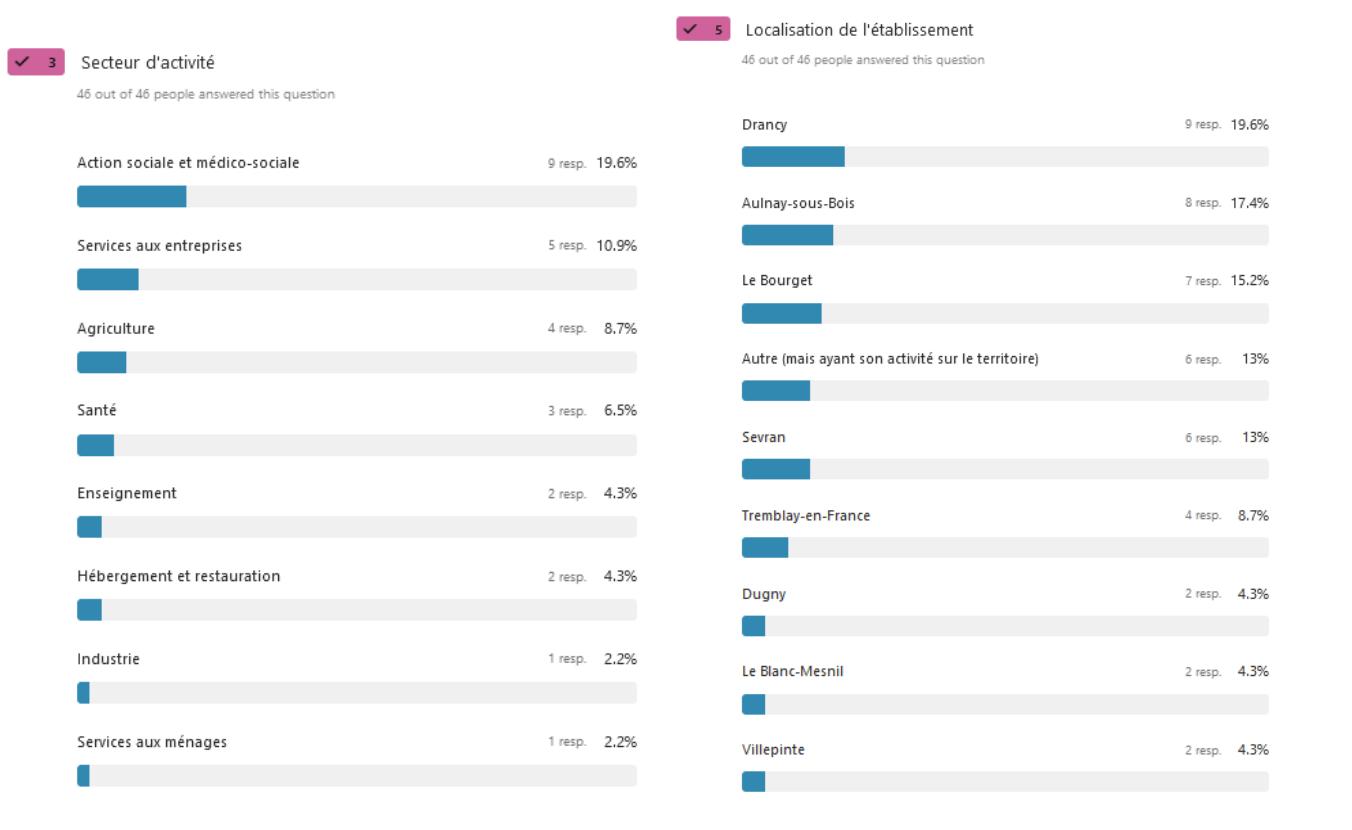
Un appel à manifestation d'intérêt a été diffusé pendant 5 semaines auprès des acteurs du territoire par voie de réseaux sociaux, mails et relais territoriaux. Une soixantaine de structures se sont fait connaître pour une cinquantaine présents sur le territoire et une dizaine hors du territoire mais intervenant sur celui-ci.

Ce retour à l'AMI est de bonne augure en ce qu'il caractérise les prémisses d'un noyau d'acteurs mobilisés et identifiés sur l'ESS : Ce noyau doit être animé et mobilisé pour être renforcé et permettre l'interconnaissance.

Les structures répondant à l'AMI étaient, pour pratiquement l'intégralité d'entre elles, déjà connues des bases de données et des réseaux.

Sans surprise, ce sont principalement des structures du bloc action sociale/médico-sociale/santé qui ont répondu. Néanmoins, on remarque plusieurs structures du secteur des services aux entreprises et de l'agriculture qui se sont fait connaître.

La représentation des dynamiques territoriales est cohérente avec l'analyse statistique. On retrouve les principales villes pourvoyeuses de structures de l'ESS.

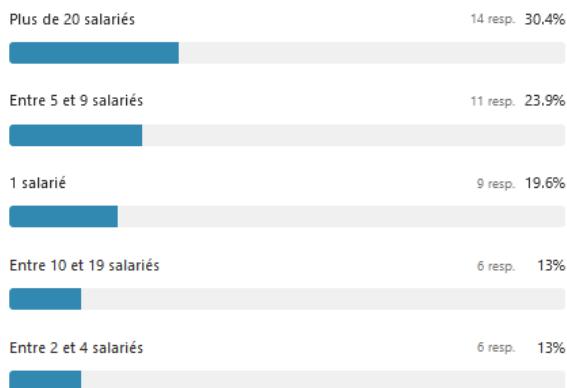


# Retour sur l'Appel à Manifestation d'Intérêt

Les structures ayant répondu sont principalement des structures de plus de 10 salariés (43% des répondants) et entre 5 et 10 salariés (24% des répondants). Le budget annuel moyen des structures ayant répondu est de 800 000 € pour une fourchette allant de budget de 100 000 € à plus de 5 millions d'euros annuel.

## ✓ 4 Taille de l'établissement

46 out of 46 people answered this question



Les répondants ont exprimé en tribune libre plusieurs réflexions et remarques que nous synthétisons ici :

- **Permettre le développement d'un réseau de structures sur le territoire**, une interconnaissance pour permettre le développement de projets coopératifs. Les structures expriment le sentiment qu'elles ne se connaissent peu, qu'il y a beaucoup d'échanges bilatéraux/trilatéraux mais peu d'espaces d'échanges transversaux.
- **Privilégier une intervention structurante** (financements pluriannuels, foncier) qu'un saupoudrage. Les projets demandent de plus en plus en plus conséquents. Il faut donner les moyens à ces structures de s'installer et se développer.
- **Sensibiliser, former, accompagner, développer l'accès aux marchés publics** tant au niveau des collectivités (développer des techniques de marchés publics adaptés à l'ESS comme les allotissements ou les clauses) mais également au niveau des structures de l'ESS : sourcing, explication, etc.)
- **Développer du foncier et des "lieux ESS"** permettant de répondre aux besoins des structures et de les valoriser
- **Assurer une place à l'ESS** dans les différents évènements ou instances du territoire : acculturer les services à leurs spécificités (mobilité, réemploi, insertion, etc.)

Enfin, une très grande majorité des répondants a formulé sa satisfaction de l'existence des ateliers et de cet A.M.I et ont émis le souhait que la dynamique soit soutenue sur les années.

Parmi les attentes exprimées, on retrouve comme traditionnellement les enjeux de subventions et de financement (besoins de financements pérennes et structurels).

On peut remarquer également la **question foncière**, de l'**accès aux marchés publics** et du **recrutement**

## ☒ 8 Quels sont vos principaux besoins identifiés dans votre structure ?

46 out of 46 people answered this question

	Très prioritaire	Prioritaire	Peu prioritaire
Recrutement	37%	37%	26.1%
Accès aux marchés publics	26.1%	30.4%	43.5%
Foncier	23.9%	30.4%	45.7%
FinancementS	47.8%	28.3%	23.9%
Subventions d'investissement	39.1%	39.1%	21.7%
Subventions de fonctionnement	76.1%	17.4%	6.5%
Ingénierie	4.3%	34.8%	60.9%
Administration / Comptabilité	8.7%	17.4%	73.9%

# Retour sur l'atelier partenarial [mars 2023]

Un atelier a été animé le 29 mars 2023, il a réuni plus de 50 participants. Les objectifs de cet atelier étaient de :

- Sensibiliser et/ou rappeler les bases autour de l'ESS
- Partager et discuter les points saillants du diagnostic territorial
- A partir des principaux enjeux du diagnostic, co-construire les priorités stratégiques et les pistes d'actions pour le futur PLDESS

Les éléments du diagnostic ont été confirmés et complétés par l'ensemble des participants avec 13 items (cf. la synthèse ci-dessous).

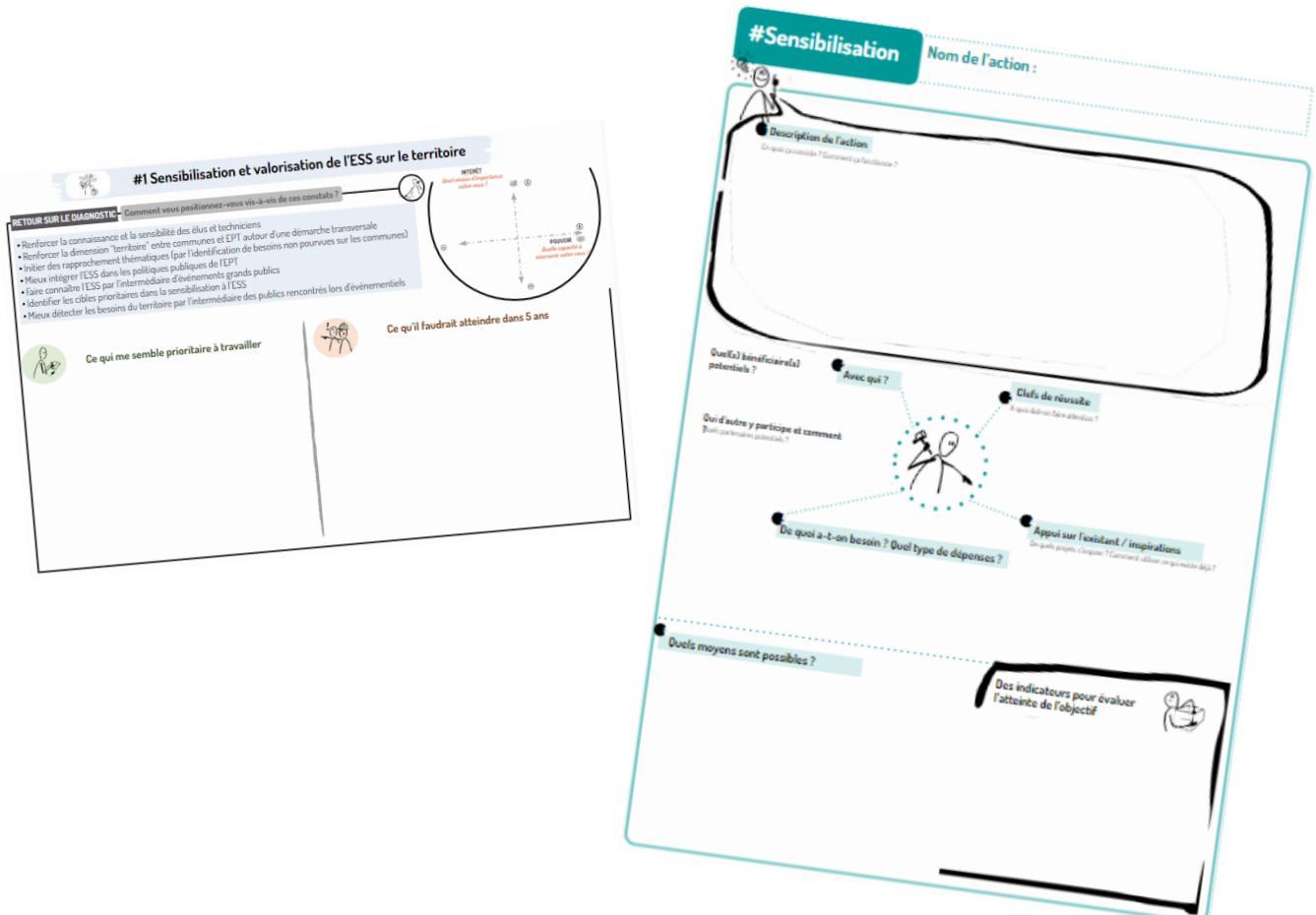
ENJEU	ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	PISTES D'ACTION	FINALITE
SENSIBILISATION COMMUNICATION ET VALORISATION DE L'ESS	#1 Sensibiliser et acculturer les acteurs politiques et techniques	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sensibiliser les élus à l'ESS (définition commune, statuts, acteurs, modèle économique, dispositifs existants, enjeu de transversalité)</li><li>2. Sensibiliser les techniciens des communes et de l'EPT à l'ESS et diffuser en interne des collectivités territoriales une culture de l'ESS, pour faciliter l'articulation entre le volet politique et le volet technique</li><li>3. Donner à voir sur les réussites de l'ESS aux élus comme aux techniciens (visites "apprenantes" de structures de l'ESS, rencontres en "B to B" d'acteurs de l'ESS, organisation de circuits dans les quartiers prioritaires type ESS tour, s'appuyer sur le mois de l'ESS, faire un benchmark sur des territoires proches plus avancés sur l'ESS)</li></ol>	<p>&gt; Montrer les potentialités de l'ESS en matière de développement économique territorial</p> <p>&gt; Dire ce qu'est l'ESS et faire "sauter" des a prioris</p> <p>&gt; Disposer de référents ESS en interne des communes pour faciliter la transversalité des échanges et la diffusion de l'ESS</p>
	#2 Sensibiliser le grand public	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Organiser des sessions de sensibilisation ouvert au grand public / habitants des communes (par l'intermédiaire de lieux connus, fréquentés et/ou d'événements identifiés)</li><li>2. Mettre à disposition des ressources sur l'ESS (documents de communication) à destination du grand public (via un portail sur le site de l'EPT Paris Terres d'Envol, relayé par les communes)</li><li>3. Identifier les besoins des habitants par l'intermédiaire des événements de sensibilisation de l'ESS pour mieux comprendre les besoins territoriaux non pourvus</li><li>4. Avoir un lieu (mobile ?) de promotion de l'ESS (soit des équipements vitrines à l'échelle de chaque commune, soit un équipement unique ambulant) en y faisant intervenir des interlocuteurs institutionnels (EPT, communes, têtes de réseau de l'ESS) volontaires</li></ol>	<p>&gt; Améliorer la connaissance du plus grand nombre à l'ESS, ses réalités et ses potentialités</p> <p>&gt; Infuser une culture de l'ESS sur le territoire</p> <p>&gt; Faire de l'ESS un outil de détection puis de réponse aux problématiques citoyennes</p> <p>&gt; Renforcer la dimension territoriale de l'EPT</p>
	#3 Sensibiliser les scolaires et les jeunes	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mieux s'articuler avec la communauté pédagogique des établissements scolaires, en particulier des collèges (s'inspirer de "Mon ESS à l'école, parcours "Explore" de la Région Île-de-France, participation au mois de l'ESS, intervention de structures de l'ESS dans les établissements scolaires pour faire le portrait de métiers de l'ESS)</li><li>2. Proposer d'intégrer dans les stages de 3ème des structures de l'ESS pour la découverte d'un métier et d'un univers économique différent</li></ol>	<p>&gt; Donner à voir sur l'ESS aux scolaires</p> <p>&gt; Faire de l'ESS une voie professionnelle crédible et attractive</p>

# Retour sur l'atelier partenarial [mars 2023]

ENJEU	ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	PISTES D'ACTION	FINALITE
ACCOMPAGNEMENT POUR LE DÉPLOIEMENT DE L'ESS	#5  Aider / accompagner pour l'implantation d'activités de l'ESS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renforcer l'utilisation du levier de l'accession au foncier par les communes de l'EPT pour favoriser l'implantation d'acteurs de l'ESS             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sensibilisation à l'usage de la compétence "foncier" pour les communes</li> <li>b. Identification du foncier existant dans les communes</li> <li>c. Identification des besoins des acteurs de l'ESS</li> <li>d. Identification des leviers de réponse en conséquence)</li> </ol> </li> <li>2. Sensibiliser les opérateurs fonciers (bailleurs sociaux, publics et privés) à l'ESS pour identifier le foncier disponible et les conditions d'accession au foncier pour les structures de l'ESS en phase de développement (articuler le travail de détection du foncier avec les enjeux de renouvellement urbain, le renouvellement des contrats de ville, les opérations transitoires)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Accompagner les acteurs de l'ESS dans leur installation pérenne</li> <li>&gt; Diffuser une culture de l'ESS auprès des bailleurs privés et publics</li> <li>&gt; Mobiliser les compétences communales au service de l'implantation d'activités de l'ESS</li> </ul>
	#6  Favoriser le rapprochement entre ESS et économie classique	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organiser des temps et des espaces d'échanges entre les deux univers économiques</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Mieux faire connaître les potentialités de l'insertion (via le développement de l'intégration de l'ESS dans les clauses d'insertion - cf. supra, via la sensibilisation des collectivités territoriales et des acteurs de l'économie classique à la diversité des structures d'insertion existantes)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Eviter le cloisonnement des acteurs économiques locaux</li> <li>&gt; Contribuer collectivement à répondre à des problématiques territoriales</li> </ul>
	#7  Faire de l'ESS un levier pour l'innovation sociale et environnementale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intégrer des clauses sociales et environnementales dans la commande publique municipale pour favoriser l'ESS</li> <li>2. Faire connaître en interne des communes les clauses d'insertion et le levier de la commande publique (exemple : via des kits mis à disposition du Réseau Territorial pour une Economie Solidaire - RTEs)</li> <li>3. Identifier de facilitateurs des clauses sociales au sein des communes</li> <li>4. Accompagner les acteurs de l'ESS dans la montée en compétence :             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sur le champ de la mesure d'impacts / l'évaluation de leur utilité sociale (via des formations, des accompagnements proposés par les têtes de réseau de l'ESS)</li> <li>b. Sur le champ du développement de leur activité, par l'intermédiaire des organismes d'accompagnement et dispositifs existants (exemple : DLA)</li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Soutenir le tissu des structures de l'ESS et les accompagner dans leur montée en compétences</li> <li>&gt; Relever les défis de la modernisation des structures de l'ESS</li> </ul>

# Retour sur l'atelier partenarial [mars 2023]

ENJEU	ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	PISTES D'ACTION	FINALITE
GOUVERNANCE ET COORDINATION ENTRE ACTEURS	#10 Créer un maillage entre les communes et l'EPT pour accompagner le développement de l'ESS	1. Identifier et pérenniser un référent ESS dans chaque commune de l'EPT (sur la base du volontariat et acculturé à l'ESS) 2. Formaliser dans la mesure du possible un binôme référent ESS - élu communal 3. Créer des espaces / temps d'échanges entre les services techniques communaux et de l'EPT (entre les référents, pour faciliter la remontée des besoins, la conduite de revue de projets locaux) de type "comité de suivi de l'appel à projet de l'ESS"	> Organiser le déploiement technique et politique de l'ESS au sein des collectivités territoriales > (re)déployer une articulation entre l'EPT et les communes adhérentes
	#11 Animer la stratégie du PLDESS	1. Formaliser un référentiel d'évaluation avec des indicateurs de suivi partagé pour évaluer le degré d'avancement de la stratégie du PLDESS	> Mieux comprendre le degré d'avancement de la stratégie du PLDESS > Assurer un suivi de la déclinaison des actions > Faire remonter les succès et les limites du déploiement de la stratégie du PLDESS
	#13 Déployer une gouvernance partagée avec les acteurs de l'ESS	1. Développer un comité d'appui / conseil de développement de l'ESS avec les acteurs têtes de réseau de l'ESS (CRESS, France Active) pour faciliter la revue de projets de l'ESS 2. Disposer d'un lieu-totem dans chaque commune, vitrine de l'ESS locale, pour à la fois valoriser les actions / initiatives existantes et faire se réunir le comité d'appui (cf. supra)	> S'appuyer sur la présence d'acteurs de l'ESS pour disposer d'une richesse d'enseignements quant aux réalités territoriales > Renforcer la dimension transversale entre les acteurs institutionnels et techniques



# Retour sur le séminaire des élus [mai 2023]

Deuxième temps de coproduction, le séminaire des élus de la commission n°3, qui s'est tenu le 10 mai au sein des locaux de l'EPT Paris Terres d'Envol, a réuni 18 personnes à l'occasion d'un temps stratégique, au cours duquel ont pu être repartagés les enjeux issus de l'atelier, les pistes d'axes stratégiques émanant de la concertation entamée, de manière à ensuite identifier les premières pistes d'objectifs opérationnelles et actions pilotes pour le futur PLDESS.

Le travail de diagnostic et de co-construction avec les partenaires du territoire a mis en exergue 3 priorités pour permettre le développement de l'ESS sur le territoire de l'EPT :

- Améliorer la sensibilisation, la connaissance et la valorisation de l'ESS sur le territoire
- Accompagner la création et le développement de structures de l'ESS
- Se coordonner entre acteurs pour coopérer et s'organiser

Ce temps a été déterminant en cela qu'il a permis de mobiliser une diversité d'élus et de donner une portée stratégique au futur PLDESS. Les principales remontées politiques exprimées ont permis de souligner l'importance de la sensibilisation à l'ESS, qui doit faire l'objet d'une attention prioritaire et de l'enjeu à faire reconnaître l'ESS comme source de développement économique. Les élus ont également, à cette occasion, appuyé le besoin de formaliser un couple élu/technicien pour assurer un tandem de référents de l'ESS par commune de l'EPT.

A travers ces 3 axes, l'EPT incarne son ambition de fédérer et d'ancrer durablement l'ESS dans son territoire, en reconnaissant sa capacité à répondre aux enjeux économiques locaux.

C'est ainsi naturellement que la stratégie doit d'abord comprendre un volet sensibilisation et valorisation, qui est l'affaire de tous : agents, élus, grand public, financeurs, relais de proximité, jeunes... Cette acculturation est prioritaire, et doit se doubler d'un engagement profond en faveur de la valorisation des structures et des acteurs de l'ESS sur le territoire.

Le second volet, dédié à l'accompagnement, doit permettre d'apporter aux porteurs de projets et structures de l'ESS un cadre propice pour permettre un passage à l'échelle de leur projet. En structurant des actions en faveur de la création et du développement des projets d'ESS, l'enjeu est également, en cohérence avec le volet sensibilisation, de susciter l'envie d'entreprendre autrement, en s'engageant dans un projet de sens qui soit en adéquation avec les besoins et attentes locales.

Enfin, le dernier volet est primordial dans la mesure où les deux précédents ne pourront pas connaître le succès escompté sans une coordination intra et intercommunale claire et régulière. Les différents partenaires institutionnels et de l'accompagnement doivent également être associés afin, encore une fois, de réunir toutes les conditions nécessaires pour parvenir à une connaissance fine et à un soutien adapté aux besoins des structures de l'ESS sur le territoire.

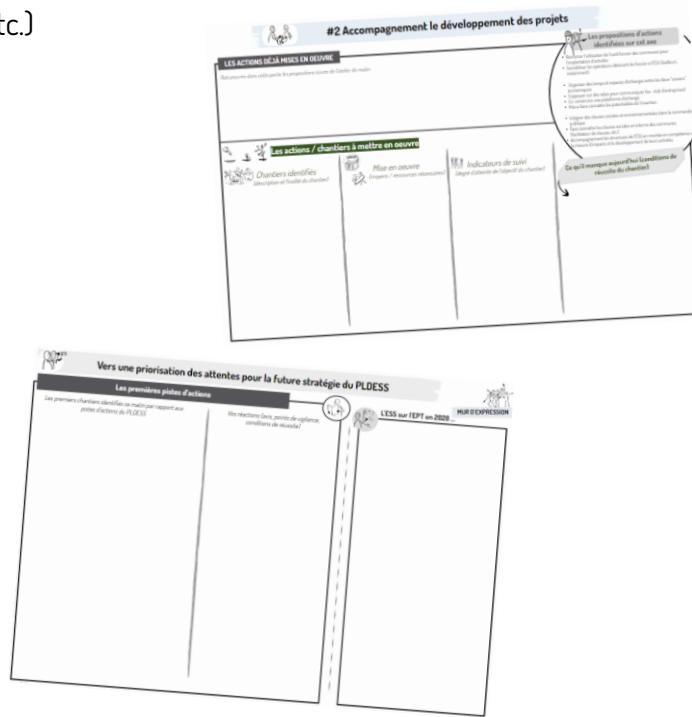
# Retour sur la journée de coproduction [juin 2023]

Troisième et dernier temps de coproduction, la journée d'approfondissement de la stratégie du PLDESS a permis, outre de rassembler une diversité d'acteurs et de maintenir à cette occasion la dynamique participative vivement souhaitée par l'EPT Paris Terres d'Envol, d'approfondir le travail des élus de la commission n°3 du séminaire du 10 mai 2023 en :

- Détaillant les objectifs opérationnels et les actions pilotes identifiées
- Opérationnalisant le PLDESS pour le rendre concret au regard des ambitions et moyens du territoire
- Rédigeant les premiers indicateurs pour l'évaluation in itinere du PLDESS

La journée de co-production a donc été un temps de réflexion collective à la fois enrichissant et indispensable dans la mise en cohérence de la stratégie du PLDESS avec les attendus des acteurs de terrain, avec les initiatives déjà en place et avec les moyens existants. Les forces vives du territoire présentes aux deux temps de travail de la journée ont par exemple mis en exergue des chantiers ambitieux, tels que :

- L'organisation d'un temps fort biannuel de l'ESS sous la forme d'un "trophée", en cohérence avec l'appel à projet existant depuis 2018
- La mise en place d'une réelle démarche de valorisation de l'utilité sociale des structures de l'ESS, démarche structurante de plus en plus mobilisée aujourd'hui par les collectivités territoriales pour identifier les valeurs ajoutées des acteurs de l'ESS générant une utilité directe et indirecte auprès de leurs publics et territoires d'implantation
- La saisine de la question du foncier comme porte d'entrée de l'accompagnement des acteurs de l'ESS. L'accès au foncier demeure, comme l'a souligné l'état des lieux, le principal frein pour les structures de l'ESS (identification des locaux disponibles, recherches de fonds pour y accéder, cohérences des locaux avec les besoins, etc.)



# 3

# PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

## Objectif n°1 : Crée 1500 emplois dans l'ESS en 6 ans

Au regard des potentiels de développement de l'économie sociale et solidaire, le territoire se fixe un objectif de création de 1500 emplois à l'horizon des 6 années du plan, toutes structures confondues. Il faut que ces emplois soient diversifiés dans les filières et les axes de développement économique du territoire. Ce niveau d'emploi et de structures correspond à un rattrapage sur la moyenne régionale de territoires similaires.

## Objectif n°2 : Crée 30 coopératives (SCOP, CAE, SCIC) implantés sur le territoire en 6 ans

Le territoire soutient la création et le développement de toutes les formes coopératives et se fixe un objectif de création d'au moins 30 coopératives implantées sur le territoire à l'horizon des 6 ans. Le développement des coopératives est axé sur la transmission d'entreprises aux salariés et le développement de ce modèle juridique.

## Objectif n°3 : Crée et impulser tous les dispositifs de l'IAE et de l'inclusion sociale sur le territoire (SIAE, Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée, Territoires Zéro Non Recours)

Le territoire se positionne comme une terre d'accueil et d'expérimentation des dispositifs d'innovation sociale et impulsera les dynamiques collectives afin d'être labellisé sur ce type de dispositif existant ou à venir.

## Objectif n°4 : Crée une structure de l'ESS d'envergure dans chaque axe de développement économique et territoire de l'EPT

Le territoire visera à développer dans chaque axe de développement identifié du territoire un fer de lance de l'ESS afin de créer une dynamique et de mettre en avant les spécificités du secteur (aéroportuaire, logistique, etc.).

## Objectif n°5 : Crée un lieu totem emblématique de l'ESS sur le territoire à l'horizon des 6 ans

A l'horizon des 6 ans, le territoire se dotera d'un lieu emblématique à vocation départementale voire régionale pour accueillir des structures de l'ESS et les dynamiques collectives générées.

## Un travail de long-terme

Le diagnostic pose la nécessité de travailler l'ESS sur du long terme. Il faut envisager ce plan sur 6 ans minimum afin de créer les conditions de développement d'une ESS solide, ancrée et porteuse de projets. Il s'agit d'une politique à moyen terme, le développement de l'ESS passant par le développement d'un écosystème favorable.

## Une stratégie qui doit s'intégrer dans une dynamique régionale

L'ESS est développée dans de nombreux territoires de la Métropole et de la Région Ile de France. Ces dynamiques sur le bassin d'emploi doivent être intégrées dans la politique territoire : alimentation et mobilité.

## Un travail à rendre identifiable

L'ESS se retrouve dans beaucoup de compétences et de services de l'EPT et des villes ; un des enjeux fondamental est de faire prendre conscience de la présence de l'ESS dans l'ensemble des politiques publiques : mobilité, politique de la ville, développement économique, marchés publics. La stratégie de l'ESS ne consiste pas à uniquement à créer une ligne budgétaire dédié mais à activer un grand nombre de leviers déjà présents dans les services ou actions publiques déjà entreprises (politiques de la ville, mobilité, développement durable, etc.). Il faut, enfin, un service et des moyens humains clairement identifiés pour porter cette dynamique.

## Une légitimité d'intervention à asseoir

Le rôle des agents et élus dédiés à l'ESS n'est pas de contrôler l'ensemble des services mais bien d'avoir la légitimité de pouvoir y intervenir et d'y insérer l'ESS. Ce rôle transversal devra être expliqué et porté auprès des acteurs.

## Des moyens humains

Afin de réaliser ce plan, les moyens humains dédiés à cette mission sont **un ou une responsable de service dédiée à l'ESS à temps plein, un ou une chargée de mission junior dédiée à l'ESS à temps plein et un ou une assistant administratif dédié à l'ESS au moins à mi-temps.**

## Des moyens matériels

Il est nécessaire d'identifier la politique ESS et d'en créer une image clairement identifiable à la fois au sein des services de l'EPT, des communes mais également du grand public. Une marque territoriale (permettant d'identifier l'ESS sur le territoire, créer une plateforme numérique et valoriser l'action publique entreprise) nous semble déterminante pour permettre l'acculturation de tous à cette politique publique et à ce réseau territorial

## Des moyens financiers

Le budget dédié de fonctionnement à la politique de l'ESS (appel à projet, communication, développement de projet, ) est estimé à environ 500 000 € / an (hors postes) (cf; détails dans le plan d'action ci-après)

# Axe 1 : Créer un écosystème d'économie sociale et solidaire sur Terres d'Envol

## 1.1 Sensibiliser et acculturer les acteurs politiques et techniques

Créer un "ESS tour" avec élus et techniciens une fois par an sur 1 à 2 journées avec visite de structures et témoignages sur des thématiques (filière, objet social, etc.)

## 1.2 Mobiliser les réseaux et têtes de réseau pour organiser des sessions "flash" de sensibilisation

Organiser des petits-déjeuners ou repas interservices 1 fois par trimestre pour présenter un dispositif, des outils ou des projets à l'ensemble des services de l'EPT et aux villes

## 1.3 Valoriser l'ESS par l'intermédiaire d'actions de sensibilisation sur site

Mobiliser les services dans le cadre des semaines thématiques (semaine du goût, semaine du développement durable, mois de l'ESS, lutte contre le gaspillage) afin de valoriser une ou plusieurs initiatives de l'ESS en lien avec cette thématique (événement, communication institutionnelle)

## 1.4 Créer des trophées de l'économie sociale et solidaire annuels

Créer tous les 2 ans, un trophée territorial de l'économie sociale et solidaire dans plusieurs catégories :

- Insertion
- Recyclage
- Culture
- Mobilité
- etc.

Faire participer à la population par une système de vote/plébiscite en ligne afin que les porteurs de projets se fassent connaître

Créer un prix avec l'aide de mécènes du territoire (exemple : lots de véhicules, de mécénat de compétence, mise à disposition de locaux, etc.)

## 1.5 Créer une dynamique dans le milieu scolaire et de formations initiales (IUT, apprentissage)

- Sensibiliser les acteurs de l'ESS pour accueillir des stages de fin de collège
- Développer le dispositifs "Mon ESS à l'école" et mobiliser le corps enseignant sur ce dispositif
- Créer un concours inter-établissements sur des projets ESS pouvant être créés par des jeunes
- Solliciter les centres sociaux pour le développement de CJS -Coopératives Jeunesses de Services lors des vacances scolaires

Objectifs : Valoriser, créer de la connaissance interservices, communiquer auprès de la population, sensibiliser à l'entrepreneuriat en économie sociale et solidaire

Budget estimé (hors postes) : 30 000 € / an

# Axe 2 : Développer et accompagner l'ESS

## 2.1 Approfondir et développer l'appel à projet permanent et partenarial

Le territoire soutient le développement de projets par l'instauration d'un appel à projet permanent pour les structures de l'économie sociale et solidaire : entre 20 000 € minimum et 50 000 € par projet, cet appel à projet intervient dans les thématiques prioritaires du territoire pour soutenir création d'activité et emploi.

L'objectif est de soutenir des activités générant du chiffre d'affaires et des financements complémentaires. Cet appel à projet est construit avec les acteurs de l'ESS et pourra faire l'objet de financements complémentaires avec des mécènes.

## 2.2 Créer une bourse foncière de l'ESS avec les différents services pour identifier les locaux adaptés et disponibles à l'ESS

Animer un réseaux des services de vie associative, des services commerces et des services de développement économique afin de faire vivre une bourse au foncier : identifier et proposer aux acteurs de l'ESS des locaux ouverts à leurs structures et leur permettant des conditions d'accès économiquement viables (locaux de bailleurs sociaux, baux d'occupation transitoire, locaux issus de mécénat, locaux publics)

## 2.3 Développer un programme de formation permanent et annuel

Pour toute structure demandant le financement par l'appel à projet, un programme de formation est proposé en 3 jours :

- L'ESS, valeurs, principes, fonctionnement (1 jour)
- Le montage de projet (mécénat, financements publics, marché) (1 jour)
- La demande de financement (budget, comptabilité, bilan) 1 jour)

## 2.4 Impulser un club d'entreprises engagées en RSE et susciter le rapprochement avec les entreprises de l'ESS

Le territoire soutient la mise en relation entre structures de l'ESS et entreprises de l'économie classique en animant un club "RSE" visant à identifier les entreprises traditionnelles engagées sur le territoire .Ce club visera à mettre en relation l'offre et la demande en garantissant, par le biais de la collectivité, du sérieux de projets nécessitant du mécénat ou d'assurer une mise en relation entre les structures. Le club pourra faire à moyen terme l'objet de création d'un fonds de dotation territorialisé

## 2.5 Approfondir le recours à l'ESS dans tous les marchés publics

Le territoire anime déjà un réseau de facilitateurs de clauses d'insertion. L'EPT sensibilisera ses services et l'ensemble des communes aux différents marchés réservables à l'ESS et à la mise en place de modalités favorisant le développement de l'ESS (clauses environnementales, marchés réservés à l'ESS, marchés réservés à l'IAE)

## 2.6. Intégrer l'ESS dans les dispositifs et animation de filière de développement économique

le service ESS doit avoir la légitimité d'intervenir dans les commissions, espaces de travail dédiés aux filières pour faire connaître et identifier les besoins et les manques des entreprises du territoire

# Axe 3 : Coopérer et s'organiser entre acteurs

## 3.1 Identifier un couple élu/technicien dédié à l'ESS dans chaque commune

Il est indispensable d'avoir, pour chaque commune, un couple d'interlocuteurs identifiés élu/technicien permettant de faire le relais et lien dans les différents services avec l'EPT et entre les services de la commune. Cette nomination doit être politique (votée en conseil municipal) afin de donner toute légitimité à l'élu et au technicien désigné.

L'ensemble de ces couples de référents créeront le comité territorial de l'ESS.

## 3.2 Animer un comité territorial de l'ESS 3 fois par an

Comme décrit ci-dessous, le Comité Territorial formera l'instance opérationnel de suivi de la déclinaison de la stratégie territoriale du PLDESS. Elle sera formée des couples référents ESS élus/techniciens

Faire de la continuité du comité technique de l'AMO un comité territorial permettant

- Etat et suivi de la stratégie
- Information sur les dispositifs et projets en cours
- Revue de projet
- Présentation de dispositifs et d'acteurs
- Mise en avant de structures de l'ESS

## 3.3 Ouvrir l'instruction de l'appel à projet à des partenaires

Afin d'associer le maximum d'acteurs, l'EPT instruira les dossiers et animera un temps collectif de présentation et d'échanges autour des dossiers présentés avec les partenaires afin d'ouvrir les potentiels de financement mais également de partager la vision de chacun sur les possibilités de soutien

## 3.4 Mobiliser les réseaux et/ou outils de coopération du territoire

Il s'agit d'intégrer et de pérenniser la participation au PLDESS des acteurs de la coopération en matière d'ESS présents sur le territoire, notamment GEIQ, PTCE, France Active, URSCOP, URIE

## 3.5 Animer un comité de pilotage institutionnel une fois par an

L'EPT sera force invitante d'un comité annuelle réunissant élus de l'EPT, des villes institutions, réseaux et représentation pour poser un regard sur l'année écoulée et les projets à venir

Les acteurs présentés ci-après forment une première proposition de composition de l'instance, qui restera à affiner par la suite :

- Région Île-de-France
- Métropole du Grand Paris
- Communes membres de l'EPT
- Département de Seine Saint-Denis
- Réseaux de l'ESS (France Active, Inser'Eco, Mieux Entreprendre 93, FOL 93, ADIE, etc.)

# 4

**SUIVI ET  
ÉVALUATION DU  
PLDESS**

# L'évaluation du Plan Local de Développement de l'Économie Sociale et Solidaire

## Ambitions de la démarche d'évaluation du PLDESS

En conformité avec son souci d'avoir une lecture en continu de l'évolution des actions et plus largement d'être en mesure d'identifier les effets du PLDESS sur son territoire, l'EPT Paris Terres d'Envol a souhaité co-construire, dès la fin de la phase d'état des lieux et concomitamment à la réflexion du plan d'actions, le squelette de sa propre démarche de suivi et d'évaluation.

Concrètement, il s'agit de mettre en place un outil de suivi et d'évaluation pour garantir le succès de l'animation au long cours du PLDESS. Les acteurs institutionnels et partenaires communaux rencontrés lors des ateliers ont mis en avant la nécessité de bâtir une "gouvernance collective", qui s'articulerait au mieux avec les instances déjà existantes.

La garantie d'une stratégie communale de l'ESS efficace dans la durée repose sur la capacité de l'EPT Paris Terres d'Envol, structure porteuse et ensemblier du PLDESS, à mettre en place, dès le lancement de la démarche, un référentiel d'évaluation avec des indicateurs de suivi, de manière à évaluer chemin faisant ("in itinere") la réalisation des actions et l'atteinte des objectifs.

Cette réflexion, les acteurs mobilisés tout au long de la phase de coproduction l'ont adopté et mis en pratique, avec comme finalité la création d'indicateurs de réalisation (sur la mise en oeuvre effective de l'action) et de résultat (sur les effets directs de l'action).

Ces indicateurs figurent dans chacune des fiches-actions présentées en annexe. L'outil ainsi développés doivent permettre :

- De connaître en temps réel l'état d'avancement du PLDESS, pour d'une part informer régulièrement les acteurs lors des instances de suivi, d'autres part pour amender/ajouter du contenu si besoin au regard de l'évolution du contexte et des besoins des forces vives du territoire

- D'estimer régulièrement les effets des actions soutenues
- De recueillir auprès des acteurs engagés des données quantitatives et qualitatives sur les opérations soutenues (indicateurs de résultat et de réalisation)
- A partir de l'ensemble de ces éléments, d'établir un rapport d'activités annuel, outil de restitution et d'analyse à la fois quantitatif et qualitatif sur la réalisation du PLDESS

## Le référentiel d'évaluation - les questions évaluatives

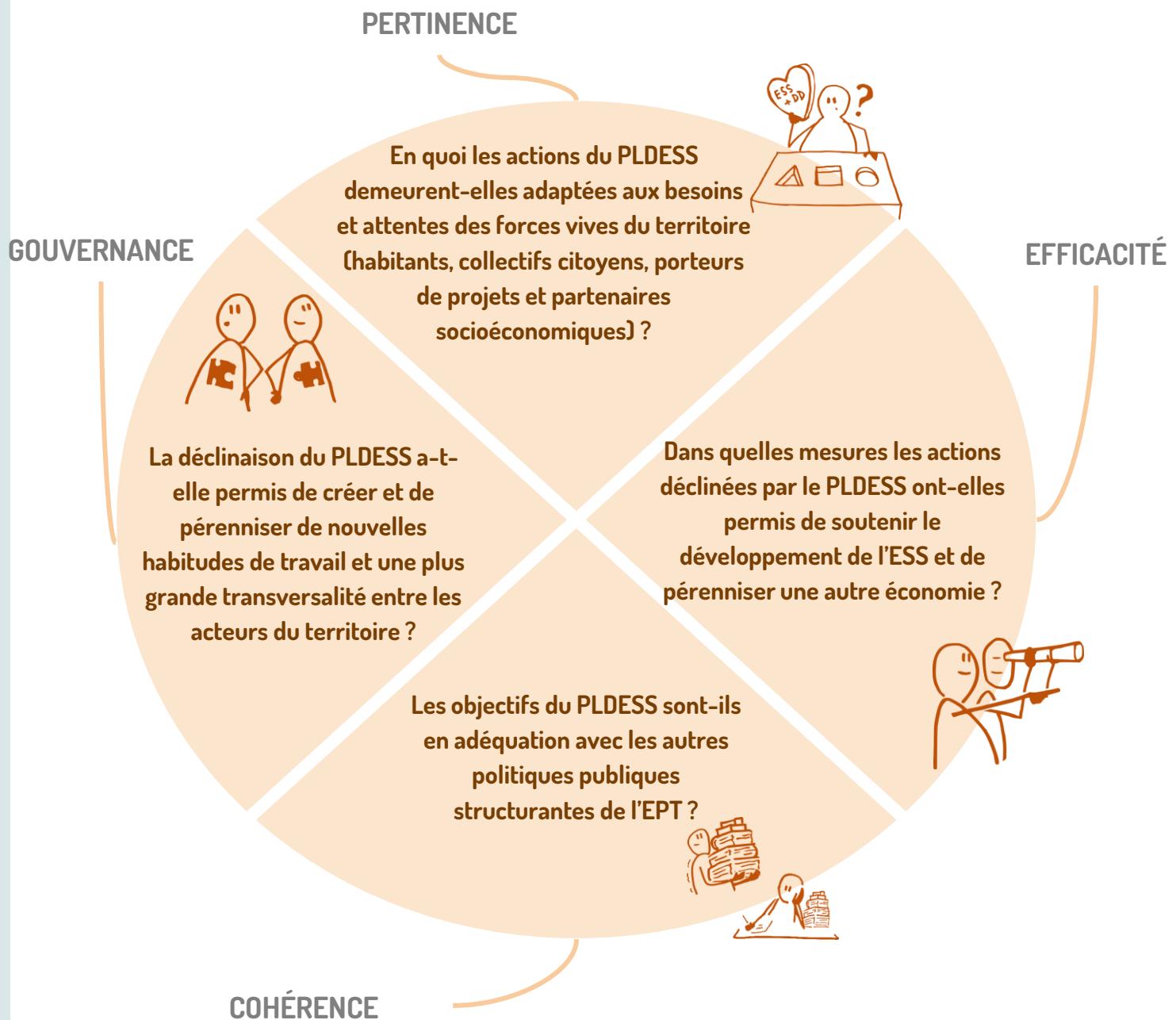
Les questions évaluatives forment la colonne vertébrale du référentiel d'évaluation. Elles viennent guider, structurer la réflexion collective sur ce que l'on veut savoir à propos d'une politique publique. Les questions évaluatives se construisent sur la base de critères d'évaluation, qui sont des angles de questionnement que les acteurs parties prenantes d'une politique sont amenés à avoir sur celle-ci.

En la matière, plusieurs critères d'évaluation ont été identifiées au fil de la co-construction du PLDESS :

- **La pertinence du PLDESS** (l'adéquation de ses actions par rapport aux besoins réels du territoire)
- **L'efficacité des actions du PLDESS** (à savoir si les résultats visibles répondent bien aux objectifs fixés en amont)
- **La cohérence du PLDESS** (sa pleine capacité à entrer en résonance avec les autres politiques publiques et programmes structurants de l'EPT)
- **La gouvernance du PLDESS** (l'efficacité de son suivi, de son animation, de son pilotage et de son fonctionnement)

De manière à disposer d'une méthodologie garante du sérieux et de la rigueur que s'impose l'EPT Paris Terres d'Envol dans le déploiement du PLDESS, la démarche de suivi et d'évaluation comprendra quatre questions évaluatives :

# L'évaluation du Plan Local de Développement de l'Economie Sociale et Solidaire

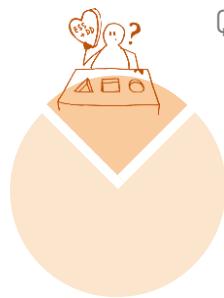


Les quatre questions évaluatives, piliers de la réflexion d'évaluation que s'est fixée l'EPT Paris Terres d'Envol, forment les clefs de voûte du référentiel du PLDESS. En cela, elles sont le fil conducteur du PLDESS et veillent à sa bonne déclinaison.

# L'évaluation du Plan Local de Développement de l'Économie Sociale et Solidaire

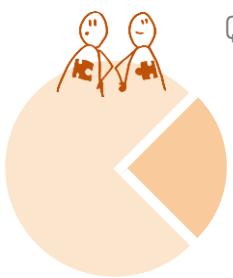
## Le référentiel d'évaluation - les critères de jugement

Les critères de jugement viennent décomposer les questions évaluatives pour les traduire qualitativement et leur donner une réalité plus tangible. Ils permettent de guider l'évaluation et de comprendre en quoi l'objectif fixé est atteint ou non. Pour chaque question évaluative, plusieurs critères de jugement ont été relevés au cours de la démarche de co-construction du PLDESS.



### QUESTION ÉVALUATIVE #1 : PERTINENCE DU PLDESS

- Les objectifs fixés au sein du PLDESS traduisent les différents enjeux du territoire en matière de sensibilisation, de valorisation et d'accompagnement au développement de l'ESS
- Le PLDESS fait l'objet d'une démarche d'actualisation de ses objectifs au regard des besoins et attentes des acteurs de l'ESS du territoire
- La démarche d'actualisation du PLDESS inclut la diversité des acteurs de l'ESS du territoire (institutionnel, opérateurs socioéconomiques, chambres consulaires, associations, porteurs de projets, etc.)



### QUESTION ÉVALUATIVE #2 : EFFICACITÉ DU PLDESS

- Les actions du PLDESS permettent de sensibiliser et de valoriser l'ESS sur le territoire de l'EPT Paris Terres d'Envol à destination de tous les acteurs locaux (politiques, techniques, habitants, etc.)
- Les jeunes et les scolaires disposent d'une meilleure connaissance de l'ESS et sont encouragés à se tourner vers des filières de l'ESS
- Le PLDESS permet d'accompagner le développement de projets et d'initiatives en lien avec l'ESS
- Les acteurs de l'ESS viennent s'implanter et pérenniser leurs activités sur le territoire



### QUESTION ÉVALUATIVE #3 : COHÉRENCE DU PLDESS

- Les objectifs du PLDESS viennent s'inscrire en complémentarité avec les autres schémas et dispositifs structurants du territoire (notamment SRDEII, SRADDET et Projet de territoire)
- Il existe des démarches de communication et de transversalité entre les acteurs investis dans l'animation et la déclinaison du PLDESS et ceux des autres politiques publiques de l'EPT Paris Terres d'Envol



### QUESTION ÉVALUATIVE #4 : GOUVERNANCE DU PLDESS

- Il existe une personne référente du suivi, du pilotage et de l'animation du PLDESS clairement identifiée sur le territoire
- L'animation du PLDESS intègre une diversité d'acteurs relatifs à l'ESS et au développement économique
- Les modalités de suivi et de pilotage du PLDESS renforcent le degré de partenariat et de transversalité entre les acteurs du territoire

## Le suivi du PLDESS et son animation au fil de sa déclinaison

### Les instances de suivi du PLDESS

Assurer le suivi des actions du PLDESS au fil de leur mise en oeuvre est la garantie du succès et de la pérennisation de la stratégie de soutien à l'ESS sur le territoire de l'EPT.

Il s'agira de formaliser dans un premier temps une instance politique décisionnelle, un Comité de Pilotage ad hoc, qui se réunira à minima une fois par an (en novembre), pour :

- Réaliser un suivi général du PLDESS
- Avoir connaissance de l'évolution des données territoriales en matière de développement de l'ESS (nombre de structures, nombre d'emplois, etc.)
- Avoir un état des lieux de la dynamique de l'ESS sur le territoire, au-delà des indicateurs quantitatifs
- Garder ou modifier le cap fixé pour assurer la bonne déclinaison du PLDESS
- Identifier les éléments à communiquer auprès du grand public, à l'interne comme à l'externe du territoire, en matière d'ESS

L'instance aura la responsabilité de fixer les grandes orientations du PLDESS, c'est-à-dire soit maintenir le cap si l'évaluation in itinere montre l'atteinte des objectifs, soit amender le contenu du PLDESS si l'évolution du contexte territorial venait à avoir une incidence sur la bonne déclinaison du PLDESS, soit ajouter ou retirer des actions selon l'opportunité et la volonté des acteurs stratégiques du territoire.

La composition du Comité de Pilotage aura vocation à refléter la diversité des acteurs institutionnels et de l'ESS du territoire. L'instance devra à minima inclure :

- La personne référente du suivi, de l'animation et du pilotage du PLDESS, garante du bon déroulement de la déclinaison du PLDESS
- L'élu référent à l'ESS pour l'EPT Paris Terres d'Envol

- La Direction Générale des Services de l'EPT Paris Terres d'Envol
- Les huits communes de l'EPT (élus et techniciens référents ESS communaux)
- Les partenaires institutionnels de l'EPT Paris Terres d'Envol (par exemple : Région Île-de-France, Département de Seine Saint-Denis, Métropole du Grand Paris)
- Les acteurs de la finance solidaire (par exemple : France Active, Mieux Entreprendre 93, Inser'Eco, ADIE, FOL 93)

Un Comité Territorial de l'ESS sera également formalisé pour :

- Garantir l'opérationnalisation du PLDESS
- Assurer le bon déploiement des actions dans les territoires de l'EPT Paris Terres d'Envol
- Faire état des difficultés, freins ou zones d'ombre susceptibles de limiter le déploiement du PLDESS
- Faire remonter les premières données, quantitatives comme qualitatives, afférentes à l'ESS sur le territoire

Le Comité Territorial aura vocation à se réunir à minima trois fois par an. Il est préconisé ici d'y inviter à minima les acteurs suivants :

- La personne référente du suivi, de l'animation et du pilotage du PLDESS
- Les partenaires institutionnels de l'EPT Paris Terres d'Envol (par exemple : Région Île-de-France, Département de Seine Saint-Denis, Métropole du Grand Paris)
- Les huits communes de l'EPT (référents techniques uniquement)
- Les acteurs de la finance solidaire (par exemple : France Active, Mieux Entreprendre 93, Inser'Eco, ADIE, FOL 93, etc.)
- Un panel d'acteurs de terrain (par exemple : porteurs de projets de l'ESS, structures associatives du territoire, etc.)

Le troisième et dernier Comité Territorial de l'année se tiendra en amont du Comité de Pilotage annuel.

# Suivi et gouvernance du PLDESS

## L'évaluation à mi-parcours

L'évaluation à mi-parcours, loin d'être une formalité fastidieuse et délicate, s'avère, pour une démarche territoriale ambitieuse telle que le PLDESS, une étape déterminante et structurante pour assurer le succès de l'ensemble de la dynamique.

En termes de temporalité, l'évaluation à mi-parcours devra s'articuler avec les calendriers techniques et politiques des acteurs institutionnels parties prenantes. Il est ici préconisé de la lancer au cours du premier semestre de l'année 2026, pour à la fois laisser un temps suffisant aux actions pour générer leurs premiers effets, éviter une sur-sollicitation autour du PLDESS et ainsi garantir une démarche d'évaluation participative visant à mobiliser toutes les parties prenantes de la politique publique.

Il peut être envisagé le recrutement d'un stagiaire en évaluation des politiques publiques qui, sous l'autorité de la personne référente du PLDESS, sera chargé de réaliser l'évaluation sur la base de la grille d'évaluation initiale et d'impliquer les acteurs du territoire et les porteurs de projets (via plusieurs outils, par exemple : un questionnaire et/ou l'animation d'ateliers)

## L'évaluation finale

Le PLDESS fera l'objet d'une évaluation finale, point d'orgue de l'ensemble du processus de suivi et de pilotage, qui aura vocation à mettre en exergue les réussites mais aussi les limites et points d'amélioration du PLDESS. L'évaluation finale sera construite sur la base du référentiel intégré dans le présent rapport final.

L'évaluation finale pourra être soit externalisée, pour disposer d'un regard neuf et extérieur au projet, soit éventuellement être réalisée en interne, de préférence par la personne référente en charge du suivi, de l'animation et du pilotage du PLDESS.

L'évaluation finale, outre celle de produire de la connaissance et identifier l'atteinte des objectifs, sera également un temps de partage et d'intelligence collective au service du territoire.

## Les outils de suivi de la stratégie du PLDESS

L'EPT Paris Terres d'Envol conserve le soucis de **sauvegarder dans la durée la dynamique participative générée tout au long de l'écriture de la stratégie puis de l'animation de son PLDESS**, aussi plusieurs outils ont été identifiées pour garantir le succès du suivi.

### Le tableau de bord du plan d'actions

Le premier outil proposé est le tableau de bord de suivi du plan d'actions (cf. visuel page suivante), un outil en ligne qui reprend l'ensemble de l'arborescence du PLDESS (axes stratégiques, objectifs opérationnels et actions). Cet outil se décompose en trois parties distinctes :

- Une première partie de rappel de l'"arborescence de la stratégie", qui reprend donc les axes stratégiques, objectifs opérationnels, les actions ainsi que leur numéro dans cette arborescence
- Une deuxième partie qui présente le "portrait de l'action" :
  - Description
  - Périmètre géographique
  - Degré de mise en oeuvre
  - Porteur de l'action
  - Publics cibles
  - Partenaires investis
  - Planning de déclinaison
  - Périodicité de l'action
  - Lieux de déroulement
  - Moyens financiers
  - Moyens humains
  - Budget affecté à l'action
  - Etat de consommation de l'action
- Une troisième partie qui détaille les questions évaluatives et, pour chacune d'elle, reprend :
  - Les critères de jugement
  - Les indicateurs
  - Leur degré d'atteinte

# Suivi et gouvernance du PLDESS

PLDESS - OUTIL DE SUIVI DU PLAN D'Actions -		PRÉSENTATION DE L'ACTION					MISE EN OEUVRE							
		Prise de contact	Description de l'action	Perçue	Partenaires	Publics	Planning de l'action	Periode	Indicateurs	Réponses aux indicateurs	Budget prévu	Budget réalisé	Liens vers les Fiches actions	Notes / Chat d'assurement
<b>Un écosystème d'Économie Sociale et Solidaire sur Terres d'Envol</b>														
Sensibiliser et accueillir les acteurs politiques et techniques à l'ESS	Sensibiliser et accueillir les acteurs politiques et techniques à l'ESS	Prise de contact et faire connaître en interne de la collectivité l'ESS, en déposant un temps d'actualisation sur l'ESS à la fin de la réunion de l'EPT	Direction ESS	Services techniques volontaires (Direction ESS et Direction des collectivités territoriales et l'EPT)	Autres communautés de collectivités territoriales	Techniques des collectivités territoriales	Janvier 2024 : déclinaison du format de l'animation et des structures ESS Février 2024 : prise de contact et organisation des visites (spectacles, démonstrations, présentations, débats, projets) Février-souscription 2024 : lancement de la communication par l'intermédiaire du site internet de l'EPT pour la sensibilisation des partenaires et la collectivité	1 fois / an			15.000,00 €		Fiche action #1 Sensibiliser et accueillir les acteurs politiques et techniques à l'ESS	
	Mobiliser les réseaux et tissez de réseaux pour organiser des sessions "flash" de sensibilisation	Prise de contact et faire connaître en interne de la collectivité l'ESS, en déposant un temps d'actualisation sur l'ESS à la fin de la réunion de l'EPT	Direction ESS	Services techniques volontaires (Direction ESS et Direction communautaire)	Autres communautés de collectivités territoriales	Techniques des collectivités territoriales	Janvier 2024 : déclinaison du format de l'animation et des structures ESS Février 2024 : prise de contact et organisation des visites (spectacles, démonstrations, présentations, débats, projets) Mars 2024 : lancement de la communication par l'intermédiaire du site internet de l'EPT pour la sensibilisation des partenaires et la collectivité	1 fois / trimestre			10.000,00 €		Fiche action #2 Mobiliser les réseaux et tissez de réseaux pour organiser des sessions "flash" de sensibilisation	
Valoriser l'ESS par l'intermédiaire d'actions de sensibilisation sur site	Valoriser l'ESS par l'intermédiaire d'actions de sensibilisation sur site	Mobiliser les services dans le cadre des semaines thématiques (énergie, énergie renouvelable, énergie solaire, biodiversité, mobilité, etc.) et les réseaux locaux et territoriaux (ESS, EPT, collectivités territoriales, etc.) pour valoriser une ou plusieurs thématiques (énergie, biodiversité, mobilité, etc.) avec cette thématique (éventuellement, communication radio/vidéo).	Direction ESS	Services techniques volontaires (Direction ESS et Direction communautaire)	Autres communautés de collectivités territoriales	Techniques des collectivités territoriales	Janvier 2024 : déclinaison du format de l'animation et des structures ESS Février 2024 : prise de contact et organisation des visites (spectacles, démonstrations, présentations, débats, projets) Mars 2024 : lancement de la communication par l'intermédiaire du site internet de l'EPT pour la sensibilisation des partenaires et la collectivité	1 fois / an			15.000,00 €		Fiche action #3 Valoriser l'ESS par l'intermédiaire d'actions de sensibilisation sur site	
	Créer des lieux de l'ESS	Mobiliser les services dans le cadre des semaines thématiques (énergie, énergie renouvelable, énergie solaire, biodiversité, mobilité, etc.) et les réseaux locaux et territoriaux (ESS, EPT, collectivités territoriales, etc.) pour valoriser une ou plusieurs thématiques (énergie, biodiversité, mobilité, etc.) avec cette thématique (éventuellement, communication radio/vidéo).	Direction ESS	EPT Paris Terres d'Envol	Services techniques volontaires (Direction ESS et Direction communautaire)	Autres communautés de collectivités territoriales	Janvier 2024 : déclinaison du format de l'animation et des structures ESS Février 2024 : prise de contact et organisation des visites (spectacles, démonstrations, présentations, débats, projets) Mars 2024 : lancement de la communication par l'intermédiaire du site internet de l'EPT pour la sensibilisation des partenaires et la collectivité	1 fois / an			40.000,00 €		Fiche action #4 Créer des lieux de l'ESS	
Sensibiliser les acteurs à l'ESS	Créer une dynamique dans le milieu scolaire	Mettre en œuvre une autre dimension de l'ESS : sensibiliser les élèves, partenaires et autres acteurs à l'ESS pour leur faire venir dans l'école et éduquer les élèves à l'ESS.	Direction ESS	Services techniques volontaires (Direction ESS et Direction communautaire)	Autres communautés de collectivités territoriales	Techniques des collectivités territoriales	Janvier 2024 : déclinaison du format de l'animation et des structures ESS Février 2024 : prise de contact et organisation des visites (spectacles, démonstrations, présentations, débats, projets) Mars 2024 : lancement de la communication par l'intermédiaire du site internet de l'EPT pour la sensibilisation des partenaires et la collectivité	1 fois / an			30.000,00 €		Fiche action #5 Créer une dynamique dans le milieu scolaire	

## La frise chronologique

Pour appréhender le PLDESS dans une approche globale et systémique, une frise chronologique (cf. figure infra) de la déclinaison des actions a été construite dès lors que les différentes actions de la stratégie ont été finalisées.

La frise chronologique permet d'appréhender sur une année complète le déroulement du PLDESS, et notamment d'y faire figurer la temporalité et récurrence des différentes actions.

## La frise chronologique distingue :

- Les temps internes (actions propre à l'EPT)
- Les temps externes (actions tournées vers tous types de publics)
- Les temps politiques (de validation stratégique)
- Les temps de communication / valorisation des actions du PLDESS

La frise chronologique est disponible en annexe du rapport, pour une lecture plus confortable.

2024						
Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	
Identification du format d'animation et des structures ESS intéressées #1.1	Prise de contact pour l'organisation des visites de l'ESS tour #1.1 // #1.3					Animation d'un ESS tour (visites sur site, témoignages porteurs) #1.1
Identification des lieux d'accès et des modalités d'animation #1.2	Prise de contact auprès des services techniques de l'EPT et des communes #1.2		Tenue de la première rencontre de session de sensibilisation #1.2	Rédaction d'une communication sur l'événement #1.2		Tenue de la deuxième rencontre de session de sensibilisation #1.2
Identification du format de l'action de sensibilisation sur site #1.3				Action de sensibilisation sur site pour la valorisation de l'ESS #1.3		Rédaction d'une communication sur l'événement #1.3
Identification des projets emblématiques de territoire #1.4						Lancement de l'AAP #2.1
		Prise de contact avec les équipes pédagogiques des établissements #1.5	Identification des modalités d'intégration de l'ESS dans le parcours scolaire #1.5			
	Temps d'échange entre services techniques pour l'AAP #2.1					
	Temps d'échange avec les communes pour identifier les lieux disponibles #2.2	Temps d'échange avec les bailleurs pour identifier les locaux disponibles #2.2	Réalisation d'un inventaire des locaux disponibles en coordination avec les communes #2.2			
				Identification des besoins de formation pour les bailleurs #2.3	Recours à un marché pour l'identification d'un prestataire #2.3	
				Identification en interne de l'EPT des besoins pour l'identification des besoins sur la mise en place du club mécénat #2.4	Communication vers un panel d'associations et d'acteurs de l'économie classique pour faire connaître la démarche initiée #2.4	
Temps d'échange EPT / communes pour l'identification du couple élus/technicien et l'animation du comité territorial #3.1 // #3.2		Communication auprès des communes (services marchés publics) pour le temps de sensibilisation #2.5			Formation du référent à l'intégration de l'ESS dans les marchés publics #2.5	
			Constitution des couples élus/techniciens communaux #3.1			
					Comité territorial de l'ESS (1/3) #3.2	
					Animation d'un temps de rencontre et d'échanges avec les acteurs de la coopération #3.4	
Temps d'échange EPT / communes pour l'identification du calendrier annuel du comité de pilotage partenarial #3.5	Communication auprès des acteurs de la coopération territoriale de l'ESS #3.4				Lancement des invitations à participation #3.5	

# Suivi et gouvernance du PLDESS

## Le sociogramme du plan d'actions

De la même manière que la frise chronologique, un sociogramme des différentes actions intégrées dans le PLDESS a été dressé dans le but d'avoir une vision globale de la stratégie territoriale.

Le sociogramme est un outil permettant de comprendre les niveaux de relation existants entre plusieurs entités, ici en l'occurrence les articulations existantes entre les actions du PLDESS.

Le sociogramme met en exergue les connections entre les deux axes stratégiques du PLDESS.

Il est disponible en annexe du rapport, pour une lecture plus confortable.

