

GROUPE



ÉVALUATION EX POST DE L'ACTION "FINANCEMENT DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE"

Rapport final
Février 2019



1	PrÉsentation du PIA ESS	4
1.1	Objectifs de l'Action PIA ESS.....	4
1.2	Champ et principes d'intervention.....	5
1.3	Gouvernance et organisation gÉnÉrale	7
1.4	Fonctionnement opÉrationnel de l'action	10
1.5	Rappel chronologique des principales étapes du PIA ESS.....	11
2	Contexte et objectifs de l'évaluation	13
2.1	Contexte de l'évaluation	13
2.2	Finalités de l'évaluation.....	13
2.3	Périmètre de l'évaluation.....	14
2.4	Questions d'évaluation et critères de jugement.....	14
2.5	Méthodologie	17
3	Cartographie des b�N�ficiaries du PIA ESS et des projets soutenus	19
3.1	Un soutien de 80 millions d'euros pour l'économie sociale et solidaire.....	19
3.2	Les partenaires financiers ont joué un rôle essentiel	24
3.3	Profil des porteurs (secteurs/taille/trajectoire...)	28
3.4	Profil des projets soutenus (typologie)	37
4	Analyse �valuative	45
4.1	Pertinence et attractivité du PIA ESS pour les b�n�ficiaries et les partenaires financiers ...	45
4.2	Plus-value des projets dans les secteurs et thématiques ciblés par les appels à projets sectoriels	57
4.3	L'innovation au sein des projets soutenus par le PIA ESS	68
4.4	Performance économique, activités et emplois des b�n�ficiaries	77
5	Conclusions et enseignements	91
5.1	Principales conclusions.....	91
5.2	Leçons transférables et pistes pour des dispositifs de soutien aux structures de l'ESS	96
6	Annexes.....	98
6.1	Sigles.....	98
6.2	Cartographie complète.....	98
6.3	Annexes – 1�re itération	98
6.4	Annexes – 2�me itération	101
6.5	Résultats de l'enquête.....	103
6.6	Synthèse des études de cas.....	103

Statut du document

Ce document constitue le rapport final de l'évaluation ex post de l'action "Financement de l'économie sociale et solidaire".

Les propos tenus n'engagent que leurs auteurs.

1 PRESENTATION DU PIA ESS

1.1 Objectifs de l'Action PIA ESS

1.1.1 Cadre politique et stratégique

Le Programme d'Investissements d'Avenir « Financement de l'économie sociale et solidaire » (PIA ESS) est un outil financier qui émane d'un engagement du Président de la République Nicolas Sarkozy à soutenir l'économie à travers le Grand Emprunt¹. Le Président de la République avait confié aux anciens premiers ministres Alain Juppé et Michel Rocard l'animation d'une Commission sur la pertinence d'un emprunt national pour des investissements d'avenir. Le rapport produit par cette Commission fait état des « besoins de financement [qui] existent en matière d'innovation sociale et de soutien à l'économie sociale et solidaire, avec un rendement socio-économique potentiellement important »². Ainsi, un fonds dédié a été réservé aux entreprises de l'économie sociale et solidaire, pour répondre à des besoins spécifiques de financement liés à leurs « spécificités juridiques, fiscales et organisationnelles, en particulier une impartageabilité des réserves et l'absence ou la forte limitation de la rémunération du capital, qui rendent leur accès à des fonds propres particulièrement difficile. »³

La dotation de 100 millions d'euros reprend la proposition du Labo de l'ESS⁴ pour le soutien à l'innovation sociale : « la création d'un fonds public / privé d'investissement de 100 millions d'euros en appui aux initiatives locales innovantes et à leur diffusion constituerait un signal fort des pouvoirs publics », alors que le Rapport Juppé-Rocard avait préconisé un montant de 50 millions d'euros⁵. S'il n'y a pas eu de concertation spécifique des acteurs et représentants de l'ESS pour la mise en place de l'action « Financement de l'ESS » du PIA, son architecture a été influencée par les travaux très largement concertés du Labo de l'ESS et de la Commission Juppé-Rocard.

1.1.2 Un outil en faveur de la structuration financière des entreprises de l'ESS

Doté de **100 millions d'euros**, le « PIA ESS » est destiné à **renforcer les fonds propres et les quasi-fonds propres des entreprises** de l'ESS (associations, fondations, coopératives et entreprises solidaires) en cofinçant des projets créateurs d'emplois ou porteurs de modèles alternatifs et innovants de création d'activité et d'entreprise. Le programme vise un objectif de 60 000 emplois créés ou consolidés au sein de 2 000 entreprises de l'ESS⁶.

Les objectifs stratégiques définis dans la Convention Etat – Caisse des Dépôts et Consignations⁷ sont :

- de s'appuyer sur les intervenants actuels tout en favorisant l'émergence de nouveaux acteurs pour réussir le changement d'échelle qu'il permet ;
- structurer l'épargne salariale pour assurer la maximisation de la part solidaire des placements dans l'optique d'une anticipation de la période post-emprunt ;

¹ Conférence de presse du Président Sarkozy du 14 décembre 2009

² *Investir pour l'avenir, priorités stratégiques d'investissement et emprunt national*, Juppé-Rocard, novembre 2009 ; p82

³ *Investissements d'avenir, convention avec la Caisse des Dépôts, action « Financement de l'économie sociale et solidaire »*, Journal officiel du 20 juillet 2010 (Convention Etat – CDC)

⁴ *50 propositions pour changer de cap*, Labo de l'ESS, décembre 2009, p119

⁵ *Investir pour l'avenir*, op. cit. p84

⁶ Le calibrage initial a été basé sur un ratio empirique à partir de l'activité France Active qui faisait référence : sur la base d'un montant moyen d'intervention de 45 K€, 100 M€ permettent de financer environ 2000 projets

⁷ Convention État – CDC

- adapter les outils d'intervention aux contraintes économiques du secteur en proposant une gamme diversifiée d'outils financiers d'apports, principalement en quasi fonds propres, et de façon subsidiaire, en fonds propres.

Cette mesure vise à répondre à la **problématique majeure du manque de fonds propres des entreprises de l'ESS**, mise en évidence et soulignée à de nombreuses reprises ces dernières années : le rapport Vercamer⁸ en faisait état en 2010. L'enquête réalisée en 2013 par France Active et le CNCRESS⁹ montrait que 40% des entreprises ont des fonds propres insuffisants¹⁰, ce qui freine leur capacité de développement. Pourtant, les entreprises de l'ESS ont des projets de développement parfois très innovants, souvent créateurs d'emplois et de richesse. Ce sont ces projets que le PIA ESS propose de soutenir, aux côtés de co-financeurs nationaux ou régionaux labélisés, dans une logique d'effet levier.

C'est la préoccupation des fonds propres, et plus largement la volonté de **démontrer que les entreprises de l'économie sociale et solidaire sont des entreprises viables et rentables**, qui a déterminé la forme d'intervention pour cette action. Alors que d'autres actions PIA interviennent sous forme de subvention d'investissement, le PIA ESS a été construit comme un outil d'investissement sous forme de **prêt de moyenne durée**. Cela constitue une volonté politique forte et partagée visant à participer à l'évolution des modèles économiques des entreprises de l'ESS.

1.1.3 L'ambition de favoriser le changement d'échelle

Au-delà des considérations financières, le PIA ESS affiche une ambition de contribuer au changement d'échelle des entreprises de l'ESS, et de soutenir l'innovation. Ainsi son intervention ne concerne pas des besoins financiers de type BFR¹¹ structurel ou prêt relais, mais bien de l'investissement dans le développement de projets nouveaux, structurants, d'envergure, et créateurs d'emplois.

Toutefois, l'État souhaite se comporter en tant qu'« investisseur avisé »¹², minimisant ainsi sa prise de risques. Un équilibre entre innovation et maîtrise de sinistralité est recherché : les projets doivent répondre à des besoins économiques, écologiques ou sociaux identifiés, mais aussi faire la preuve d'une inscription dans une dynamique territoriale, de gouvernance de qualité favorisant la pérennité des projets, et d'un modèle économique permettant de rembourser l'investissement tout en assurant des fonds propres pour le développement de l'entreprise¹³.

1.2 Champ et principes d'intervention

1.2.1 Un objectif d'évolution des modes de financement de l'ESS

Au-delà de l'investissement dans des entreprises de l'ESS, le PIA ESS affiche également une ambition plus large ; celle de contribuer à la **structuration du financement de ces entreprises** en France. La collaboration avec des partenaires financiers privés, à l'échelle nationale et régionale, participe à l'atteinte de cet objectif, au-delà d'un rôle de « prescripteurs » orientant des projets éligibles vers ce dispositif de financement. Toutefois, l'objectif prioritaire est bien de permettre le changement d'échelle des entreprises de l'ESS et non pas le renforcement de position d'établissements financiers¹⁴.

⁸ « L'économie sociale et solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi » - Rapport de Francis Vercamer – Avril 2010

⁹ Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire

¹⁰ Enquête régionale sur la santé économique et financière des acteurs de l'ESS, France Active – CNCRES, 2013

¹¹ Besoin en fonds de roulement

¹² Approche rappelée dans les appels à projets thématiques

¹³ Critères des appels à projets thématiques

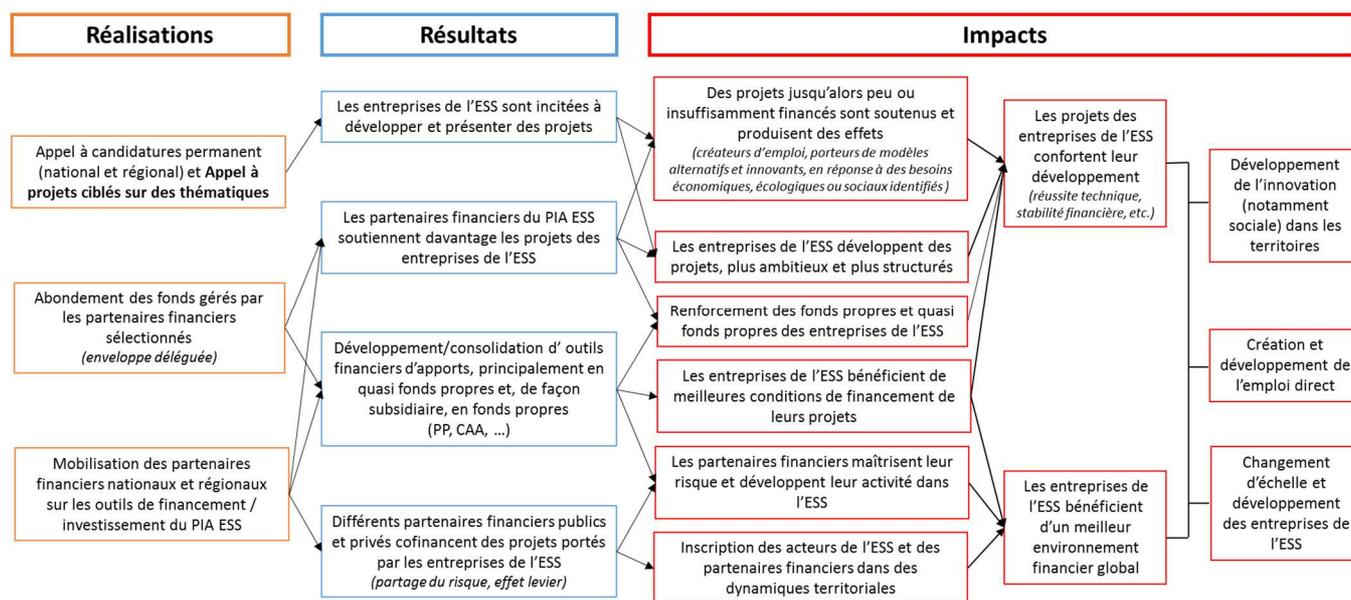
¹⁴ cf. PV comité d'engagement national 30 novembre 2010

Il s'agit ainsi de se positionner en outil financier complémentaire par rapport aux politiques publiques de soutien à l'ESS qui se sont largement développées depuis le début des années 2000, notamment au niveau régional et intercommunal. Ainsi le cofinancement des projets est entendu comme la mobilisation des ressources propres des partenaires financiers. Néanmoins, les subventions publiques peuvent être appréciées dans le plan de financement global des projets présentés.

L'outil était conçu comme une ressource financière supplémentaire permettant de financer des projets d'envergure et de démultiplier l'action des financeurs de l'ESS. Il était donc demandé aux partenaires financiers candidats de présenter une augmentation de leur activité grâce aux cofinancements PIA, pour s'assurer d'un effet de *levier* plutôt qu'un effet de *partage de risques*.

Le schéma ci-après représente la logique d'intervention globale du PIA ESS.

Figure 1: Logique d'intervention du PIA ESS



1.2.2 Les bénéficiaires finaux

Les bénéficiaires finaux du PIA ESS, tels que définit dans la convention-cadre Etat-CDC, sont :

- Les entreprises de l'économie sociale (principalement associations, coopératives ou mutuelles), qui observent un principe de lucrativité limitée et cherchent à associer les parties prenantes à leur gouvernance et dont la finalité sociale, sociétale ou environnementale est centrale ;
- Les entreprises, sous quelque statut que ce soit, bénéficiant de l'agrément « entreprises solidaires » au titre de l'article L. 3332-17-1 du code du travail.¹⁵

Parmi ces bénéficiaires, sont prioritairement visés :

1. la création et le développement de **l'emploi direct**, prioritairement dans des **entreprises en développement**,
2. **l'innovation sociale**, y compris à travers la création de nouvelles entreprises,
3. **la création de nouvelles activités**, lorsqu'elle s'inscrit dans le cadre de groupes structurés.

1.2.3 Type d'intervention

Il n'y a pas de restriction concernant la nature des besoins financés. Toutefois, compte tenu de la durée des financements et de la date de remboursement à l'État, il s'agit d'un **financement de moyen terme**,

¹⁵ Cet agrément est remplacé depuis le Décret n° 2015-719 du 23 juin 2015 par l'agrément ESUS "Entreprise solidaire d'utilité sociale".

plutôt adapté aux investissements matériels. **Le financement du BFR** est possible si le BFR à couvrir, à caractère permanent, est généré par un développement de l'activité, ou la mise en œuvre d'une innovation sociale. Il est exclu s'il s'agit de faire face à des difficultés de trésorerie ponctuelles, notamment dans l'attente du versement de subventions.

Le PIA ESS intervient en **prêt participatif (PP)** ou en **contrat d'apport associatif (CAA)**, pour un montant minimum de 15 000 € sur une durée de 5 à 7 ans. Les interventions sont assorties d'un différé d'amortissement de 2 à 3 ans. Le CAA n'est pas rémunéré, et le prêt participatif est assorti d'un taux fixe (pouvant être différent d'un partenaire financier à l'autre) et d'un taux d'intérêt variable plafonné à 0,5% par an (sauf pour les associations).¹⁶

Chaque intervention du PIA ESS doit être accompagnée d'une intervention au moins égale du partenaire financier (via ses propres outils d'intervention).

1.3 Gouvernance et organisation générale

Engagé par la loi de finances rectificative du 9 mars 2010, le Programme d'investissements d'avenir (PIA) est piloté par le Commissariat général à l'investissement (CGI), et s'appuie sur différents opérateurs pour sa mise en œuvre opérationnelle. Parmi ces opérateurs, **le groupe Caisse des Dépôts s'est vu confier la gestion d'une enveloppe de 13,7 milliards d'euros, dont 6,8 milliards d'euros gérés par l'établissement public sur des programmes en synergie avec ses compétences sectorielles et financières, au profit de projets relevant notamment de l'Économie sociale et solidaire (ESS)**, la formation professionnelle en alternance, l'économie numérique ou encore le déploiement des infrastructures de Très Haut Débit. L'action « Financement de l'ESS » représente une enveloppe modeste (100 M€) par rapport à d'autres programmes.

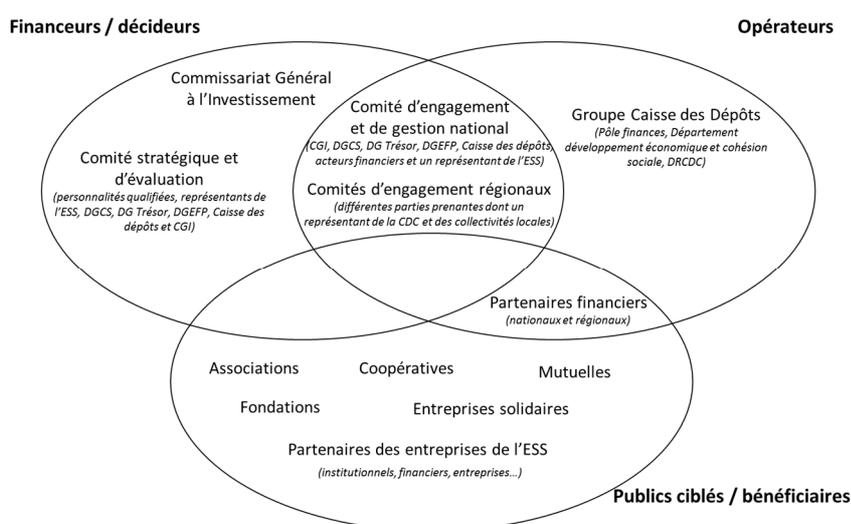
1.3.1 Rôles des acteurs

Le cadre d'intervention du PIA ESS est défini par la convention-cadre Etat-CDC de juillet 2010, notamment concernant les rôles de l'État et de la Caisse des Dépôts.

Les rôles des autres parties prenantes, partenaires financiers et acteurs de l'ESS, ont été précisés par les instances de pilotage du programme.

Le schéma ci-après propose une cartographie des acteurs du PIA ESS.

Figure 2: Cartographie des acteurs du PIA ESS



¹⁶ Les taux d'intérêt sont variables en fonction des taux pratiqués par les partenaires financiers.

- **L'État** – notamment à travers le Commissariat Général à l'Investissement (CGI) – occupe le rôle de commanditaire-décisionnaire et définit les objectifs stratégiques de l'action avec une approche d'« investisseur avisé », une préoccupation forte de maîtrise des risques et un droit de véto. Il est présent dans les deux instances décisionnaires du programme, tant par un représentant du CGI que par des représentants des Ministères chargés de l'économie sociale et solidaire.
- **La Caisse des Dépôts (CDC)** est l'opérateur de l'action chargé de sa mise en œuvre selon les règles définies dans sa convention avec l'État. Elle a deux rôles principaux :
 - Elle est chargée du pilotage du programme opérationnel : organisation du secrétariat et des travaux du comité stratégique et d'évaluation, organisation du comité d'engagement national et des délégations éventuelles, suivi de la mise en œuvre des appels à candidatures et à projets, de la mise en place des interventions financières, de l'évaluation, animation du réseau des partenaires financiers en lien avec les directions régionales.
 - Elle est également chargée, de l'instruction des demandes de financement de certains bénéficiaires : ceux prescrits par les partenaires financiers nationaux, et ceux prescrits par les partenaires financiers régionaux pour lesquels les montants d'intervention PIA dépassent les seuils de délégation.
- **Les acteurs financiers** ont trois rôles exclusifs possibles :
 - Experts du financement, et plus spécifiquement du financement de l'ESS, des représentants participent aux deux instances décisionnaires du programme
 - Partenaires conventionnés à l'échelle nationale, ils sont à la fois prescripteurs et co-financeurs de projets (l'un d'eux, la SIFA, est par ailleurs gestionnaire d'une enveloppe déléguée)
 - Partenaires conventionnés à l'échelle régionale, ils sont prescripteurs, co-financeurs et gestionnaires d'enveloppes délégués
- **Les acteurs de l'économie sociale et solidaire** sont d'abord concernés à titre de bénéficiaires finaux de l'action, destinataires des investissements aux échelles nationale ou régionale. Ceux étant financés à l'échelle nationale sont en lien direct avec l'équipe métier de la CDC chargé de l'expertise du projet (voire parfois de l'accompagnement à la formalisation de la demande) et de la relation conventionnelle lors du financement.
 - Des représentants nationaux de l'ESS sont présents dans les deux instances décisionnaires du programme, en tant qu'experts, avec une voix délibérative. Ils ne peuvent pas bénéficier directement des interventions financières PIA.
 - Certains réseaux de l'ESS ont été sollicités ou rencontrés par la Caisse des Dépôts, lors de réunions régionales associant les directions régionales de la CDC et les partenaires financiers régionaux, ou lors des réflexions concernant la mise en œuvre des appels à projets thématiques.

1.3.2 Instances de pilotage

L'État et la Caisse des Dépôts sont réunis au sein des deux instances nationales de pilotage du programme, tels que précisés dans la convention État-CDC¹⁷ :

¹⁷ Article 2.4 : Mode et instances de décision et de suivi

- « le **comité stratégique et d'évaluation** qui fixe les priorités, valide les programmes d'actions, s'assure de leur mise en œuvre et de la mise en place de leur évaluation et organise les règles relatives à la prise de décisions au sein du comité d'engagement. Il est saisi de toute question stratégique et valide l'ensemble des documents. Il est composé de deux personnalités qualifiées, représentatives de l'économie sociale et solidaire, de trois représentants des ministères chargés du secteur, d'un représentant de la Caisse des dépôts et d'un représentant du CGI. Son président est nommé par le commissaire général à l'investissement. [...] »

Le comité stratégique et d'évaluation s'est réuni trois fois par an de 2010 à 2015

- le **comité d'engagement** composé d'un représentant du CGI, de trois représentants des ministères, d'un représentant de la Caisse des dépôts, qui en assure la présidence, d'un représentant de l'économie sociale et solidaire choisi par le ministre chargé de l'économie sur avis du comité stratégique et d'évaluation et de deux représentants des partenaires financiers. Ce comité prend toutes les décisions d'engagement [...] des demandes de financement hors délégation ».

Le comité d'engagement et de gestion national s'est réuni en moyenne une fois par mois.

La composition nominative du comité stratégique et d'évaluation est validée par le CGI, sur proposition de la Caisse des dépôts. « En aucun cas, les représentants de l'économie sociale et solidaire participant à ces comités et les structures qu'ils peuvent représenter ne peuvent recevoir de financement d'une quelconque forme que ce soit au titre de l'emprunt national. »

La convention Etat-CDC prévoit clairement la répartition des rôles entre ces différentes instances, et les différents représentants de l'État et de l'opérateur CDC (voir schéma ci-dessous et la composition nominative et évolutive des comités en annexe).

Figure 3: Schéma de répartition des rôles dans la sélection des projets

ÉTAPES	CGI	MINISTÈRES concernés	CAISSE DES DÉPÔTS	COMITÉ D'ENGAGEMENT	COMITÉ STRATÉGIQUE et d'évaluation
Constitution du comité stratégique et d'évaluation.	Décision	Contribution	Proposition		
Elaboration du cahier des charges.	Veto		Proposition		Décision
Lancement et gestion de l'appel à projet.			Gestion		
Constitution du comité d'engagement.	Décision	Contribution	Proposition		
Vérification des critères d'éligibilité.			X		
Instruction des dossiers et notation.			X		
Sélection des projets.	Veto			Décision	
Contractualisation avec les lauréats.			X		
Notification des décisions.			X		
Suivi de l'action.			Proposition		X
Déclenchement des tranches.	Décision				Proposition
Suivi des projets.			X		x

1.4 Fonctionnement opérationnel de l'action

1.4.1 Partenaires financiers

Pour pouvoir mobiliser le PIA ESS, il faut être référencé en tant que partenaire financier du Programme d'Investissement d'Avenir par la Caisse des Dépôts. Un appel à candidatures permanent des partenaires financiers a été diffusé en octobre 2010 et a abouti au référencement de 15 partenaires nationaux et 30 partenaires régionaux.

Les raisons à l'origine de la mobilisation des partenaires financiers sur le PIA ESS étaient :

- La volonté d'optimiser le sourcing des projets en développant rapidement un courant d'affaires en passant par les partenaires financiers ;
- La recherche d'un effet levier du PIA ESS grâce aux co-financements des partenaires financiers.
- L'absence d'enveloppe dédiée à l'accompagnement imposait de s'appuyer sur les capacités d'accompagnement des partenaires financiers.
- La nécessité de ne pas être assimilé à une aide de l'État vis-à-vis de la Commission européenne, et donc s'appuyer sur les conditions de financement des partenaires financiers privés

Le référencement est formalisé par une convention de partenariat qui permet au partenaire financier :

- d'obtenir des enveloppes PIA à mobiliser en délégation (CAA et PP) pour les partenaires régionaux qui signent alors une « convention cadre d'apport avec droit de reprise » avec la CDC (pour les CAA), et une « convention cadre de crédit » avec la CDC et la SIFA (pour les PP).
- De transmettre le cas échéant des demandes de co-financement PIA à la CDC, pour les dossiers hors délégation ou pour les partenaires nationaux.

Les enveloppes en délégation sont accordées par le Comité d'engagement et de gestion sur proposition d'une activité prévisionnelle comprenant un nombre de projets et un montant global PIA estimé. La notification et le versement interviennent après accord du CGI. Une demande de rallonge d'enveloppe peut être faite si 75% du budget initial est engagé auprès de bénéficiaires finaux. La plupart des partenaires financiers régionaux ont bénéficié de plusieurs enveloppes en délégation. Certains partenaires ont restitué des fonds PIA en réponse à des engagements en dessous des prévisions.

La délégation est assortie d'une obligation de présence d'un représentant de la direction régionale de la Caisse des Dépôts au comité d'engagement du partenaire financier.

Jusqu'en avril 2012, la délégation est accordée pour tous les dossiers s'inscrivant dans un plan de financement inférieur à 200 000 €. À compter d'avril 2012, à la suite de la demande des partenaires financiers régionaux, le critère de délégation ne dépend plus du montant global du plan de financement des investissements, mais du montant de l'apport du PIA lui-même : le montant minimum de l'apport PIA est fixé à 100 000 € pour les décisions d'investissement prises au niveau national, les investissements d'un montant inférieur (compris entre 15 K€ et 100 K€) relevant de la délégation.

Les partenaires financiers sont tenus de transmettre un certain nombre de documents et d'éléments à la Caisse des Dépôts, ces éléments variant selon qu'ils sont délégataires ou non.

Des réunions nationales ont été organisées en 2011, 2012, 2014 et 2015 avec les partenaires financiers retenus et les correspondants régionaux de la Caisse des Dépôts et de l'État (CGI, DG du Trésor, Cohésion Sociale) afin de présenter les objectifs, les modes de collaboration et les règles de fonctionnement du PIA.

1.4.2 Projets

Les entreprises de l'ESS peuvent accéder à un financement PIA ESS pour leurs projets d'investissement par plusieurs biais :

1. En s'adressant à un partenaire financier régional disposant d'une délégation d'enveloppe, pour décision en comité d'engagement régional
2. En s'adressant à un partenaire financier national, qui propose le projet en comité d'engagement et de gestion national
3. En répondant directement à un appel à projets thématique sur le site de la CDC, dont les dossiers sont traités directement par le comité d'engagement et de gestion national. Trois appels à projets ont été lancés :
 - Janvier 2013 : « numérique, santé et services sociaux, mobilité durable, habitat coopératif »
 - Décembre 2013 : « circuits courts, économie circulaire, insertion des personnes éloignées de l'emploi »
 - Janvier 2015 : « tourisme social, transition énergétique et écologique, revitalisation des territoires ruraux, économie collaborative »
 - Décembre 2015- Février 2016 : « hébergement d'urgence »

Les comités d'engagement peuvent choisir :

- D'accorder l'investissement (avec ou sans condition suspensive)
- De reporter l'examen du dossier en demandant des informations supplémentaires sur le projet
- De reporter l'examen du dossier pour consultation du Comité stratégique et d'évaluation
- De prononcer un avis défavorable motivé par les critères d'investissement du PIA ESS

L'accord favorable – après levée d'éventuelles conditions suspensives - donne lieu à un contrat de prêt participatif ou d'apport associatif selon le mode de financement adapté, et au versement de l'investissement.

1.5 Rappel chronologique des principales étapes du PIA ESS

2009	Rapport Juppé-Rocard sur un investissement de 35 milliards d'euros
9 mars 2010	Loi des finances rectificative : création du Programme Investissements d'Avenir
20 juillet 2010	Publication de la convention Etat – CDC pour la mise en place du PIA « Financement de l'ESS » (une des premières actions du PIA), détaillant les modes opératoires et les instances (comité stratégique et comité d'engagement)
18 octobre 2010	Mise en ligne de l'appel à candidatures concernant les partenaires financiers (AAC)
Octobre 2010	Lancement de l'Appel à projets permanent
Fin 2010	Conventionnement des premiers partenaires financiers nationaux (Phi Trust, SIFA) Premier investissement (participation au capital d'IDES : 5,3 M€)
Janvier 2011	Conventionnement des premiers partenaires financiers régionaux (Fonds territoriaux France Active) Premier investissement national en direction d'une entreprise ESS : Emmaüs Défi (partenaire financier SIFA)

Avril 2012	Modification des seuils de délégation Le critère de délégation devient le montant du PIA et non plus le montant global du plan de financement du projet
Mi-2012	Couverture territoriale quasi complète par le conventionnement avec des partenaires financiers régionaux
Janvier 2013	Premier appel à projets thématique (AAP1): « numérique, santé et services sociaux, mobilité durable, habitat coopératif » 10 projets pour 19,6M€
Mars 2013	Conventionnement de nouveaux partenaires financiers nationaux (Comptoir de l'Innovation, La Nef) Déclenchement de la 3 ^e tranche d'enveloppe (38M€ engagés)
Décembre 2013	Deuxième appel à projets thématique (AAP2) : « circuits courts, économie circulaire, insertion des personnes éloignées de l'emploi » 5 projets pour 4,6M€
Septembre 2014	Décision de prolongation de l'action en 2015 (retard outils ESS Bpifrance, reliquat d'enveloppe)
29 janvier 2015	Troisième appel à projets thématique (AAP3) « tourisme social, transition énergétique et écologique, revitalisation des territoires ruraux, économie collaborative ».
Décembre 2015- Février 2016	Quatrième appel à projets thématique (AAP4) entièrement dédié à l'hébergement d'urgence.
31 décembre 2015	Clôture de l'appel à projets permanent

2 CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

2.1 Contexte de l'évaluation

Comme toutes les actions du PIA, « Financement de l'économie sociale et solidaire » doit faire l'objet, ex post, d'une évaluation économique et sociale dont les orientations sont définies par la convention entre l'Etat et le groupe Caisse des dépôts. Cette évaluation doit permettre d'**apprécier l'impact des investissements consentis sur l'évolution des bénéficiaires des financements et la structuration du secteur de l'ESS**, selon des modalités préalablement approuvées par le comité stratégique et d'évaluation.

Réalisée par un prestataire externe aux opérateurs du PIA et à l'État, cette évaluation porte sur les résultats et l'impact des actions par rapport aux objectifs fixés, et sur l'efficacité de l'utilisation des crédits. Elle vise à fournir une estimation de la rentabilité économique et financière.

2.2 Finalités de l'évaluation

Après huit années de mise en œuvre, la Caisse des dépôts a souhaité réaliser une étude afin d'une part, de mettre en place les outils méthodologiques (indicateurs et stratégie de collecte de données) pour permettre une mesure efficace des résultats et des impacts des projets et partenaires financiers financés par le programme d'investissements d'avenir ; et d'autre part, de faire le bilan des projets financés depuis 2011 et rendre compte des résultats et impacts qu'ils ont produits.

Plus précisément, les objectifs de l'évaluation étaient de quatre natures :

- I. Détailler les processus d'information, sélection et orientation des projets mis en œuvre par les différents partenaires financiers du PIA ESS
- II. Dresser le panorama des caractéristiques des bénéficiaires/projets soutenus
- III. Analyser la trajectoire et l'évolution des bénéficiaires directs et indirects du programme
- IV. Analyser les résultats et les impacts du financement PIA ESS sur l'évolution de la structuration de l'ESS (en matière de financement, d'organisation de l'écosystème, etc.)

In fine, cette étude doit permettre à la Caisse des Dépôts de mieux comprendre la valeur ajoutée du PIA ESS en tant qu'outil de financement de l'ESS pour soutenir l'émergence de projets innovants, créateurs d'emplois, et structurants sur les secteurs et thématiques ciblés.

La démarche s'articule autour de deux itérations successives :

1. Une première itération, conduite sur l'année 2016, visant à définir la méthodologie d'évaluation et les outils de collectes afférents, et à réaliser une première analyse sur les projets financés depuis 2011 et jusqu'à 2015 ;
2. Une seconde itération, conduite sur l'année 2018, visant à prolonger la démarche dans le temps, en proposant une analyse fine des trajectoires et évolutions des projets portés par les bénéficiaires directs et indirects du programme.

2.3 Périmètre de l'évaluation

Le périmètre de l'évaluation concerne les projets financés depuis 2011 via 4 appels à projets :

- I. Un appel à projets permanent
- II. 4 appels à projets sur 11 secteurs et thématiques jugés prioritaires :
 - de janvier à mai 2013, sur le numérique, la santé et les services sociaux, la mobilité durable et l'habitat coopératif ;
 - de décembre 2013 à mi-mai 2014, sur les circuits courts, l'économie circulaire et l'insertion des personnes éloignées de l'emploi ;
 - de janvier à mi-juin 2015, sur le tourisme social, la transition énergétique et écologique, la revitalisation des territoires ruraux, et l'économie collaborative ;
 - de décembre 2015 à février 2016, sur l'hébergement d'urgence.

À noter que le périmètre de l'évaluation concerne **deux types d'actions** :

- Des projets d'investissement portés par des entreprises ESS
- L'activité des partenaires financiers régionaux et nationaux, qui ont un rôle de détection de projets, de cofinancement, et pour les acteurs régionaux d'engagement direct des fonds PIA par délégation

2.4 Questions d'évaluation et critères de jugement

L'évaluation est structurée autour des questions évaluatives suivantes :

Question 1 : Dans quelle mesure les projets financés dans le cadre des AAP répondent-ils de façon adaptée et efficace aux objectifs de créations ou consolidation d'emplois et de développement de modèles alternatifs innovants du secteur de l'ESS ?

Critères de jugement :

- I. Performances économiques des bénéficiaires intrinsèques (évolution du chiffre d'affaires, de la capacité d'autofinancement, de la valeur ajoutée, diversification des clients et des activités...) et au regard des performances du secteur dans lequel ils s'inscrivent
- II. Effets en matière d'emplois créés ou consolidés et caractéristiques des formes d'emplois issus de ces investissements
- III. Développement de nouvelles formes d'entreprises intervenant sur certains secteurs d'activités (notamment, ceux particulièrement visés par les AAP thématiques)
- IV. Développement de partenariats originaux entre les entreprises de l'ESS, les entreprises « classiques » et les acteurs institutionnels (collectivités locales, services déconcentrés de l'État) dans les territoires
- V. Structuration des acteurs de l'ESS par la modernisation des structures existantes, la mutualisation, le regroupement pour atteindre une taille critique, la capacité à reproduire leurs expériences sur de nouveaux territoires ...

Question 2 : Dans quelle mesure les modes de financement par des appels à projets permanents et ponctuels ciblant des partenaires financiers et des bénéficiaires finaux sont-ils efficaces et apportent-ils une plus-value pour structurer financièrement le secteur de l'ESS ?

Critères de jugement :

- I. Mobilisation des fonds PIA ESS pour investir sur de nouveaux projets (particulièrement innovants et créateurs d'emplois) jusqu'alors peu ou insuffisamment financés
- II. Complémentarité du PIA ESS avec les autres dispositifs et fonds mobilisés par les partenaires financiers pour soutenir les acteurs de l'ESS et les autres sources de financement accessibles aux acteurs de l'ESS
- III. Effet levier du dispositif sur l'obtention et le développement des cofinancements publics et privés
- IV. Effet levier du dispositif sur l'ampleur et la qualité des projets soutenus
- V. Utilisation du PIA ESS par les partenaires financiers pour accroître leur activité en direction des entreprises de l'ESS
- VI. Le PIA ESS a contribué à l'intervention de nouveaux partenaires financiers sur les projets soutenus
- VII. Logique de prise de risque, d'intervention sur des projets jusque-là peu ou pas financés par les partenaires financiers
- VIII. Pertinence des seuils pour créer un changement d'échelle sur la taille des projets
- IX. Capacité d'adaptation des partenaires financiers pour répondre aux objectifs du programme, notamment à travers des modalités d'accompagnement renforcées ou différentes des bénéficiaires
- X. Capacité des appels à projets thématiques ponctuels à susciter la candidature de projets correspondant aux objectifs du programme

Dans le cadre de la question 2, il s'agira d'identifier les facteurs explicatifs des éventuelles disparités régionales au regard de la structuration de cet écosystème.

Question 3 : Dans quelle mesure les outils développés (apports en quasi fonds propres et de façon subsidiaire, en fonds propres) sont-ils attractifs et pertinents au regard des contraintes et des besoins des entreprises de l'ESS ?

Critères de jugement :

- I. Les profils des projets portés par des entreprises de l'économie sociale et solidaire correspondent aux critères d'éligibilité des projets (notamment, les montants globaux des plans de financement)
- II. Les produits financiers sont attractifs (taux, durée, dépenses éligibles) au regard des autres offres existantes (partenaires financiers de l'ESS ou du marché « classique »).
- III. Les outils financiers du PIA ESS permettent de répondre aux difficultés d'accès à des financements rencontrés par les entreprises de l'ESS.

Question 4 : Dans quelle mesure les projets apportent-ils une plus-value dans les secteurs et thématiques ciblés ?

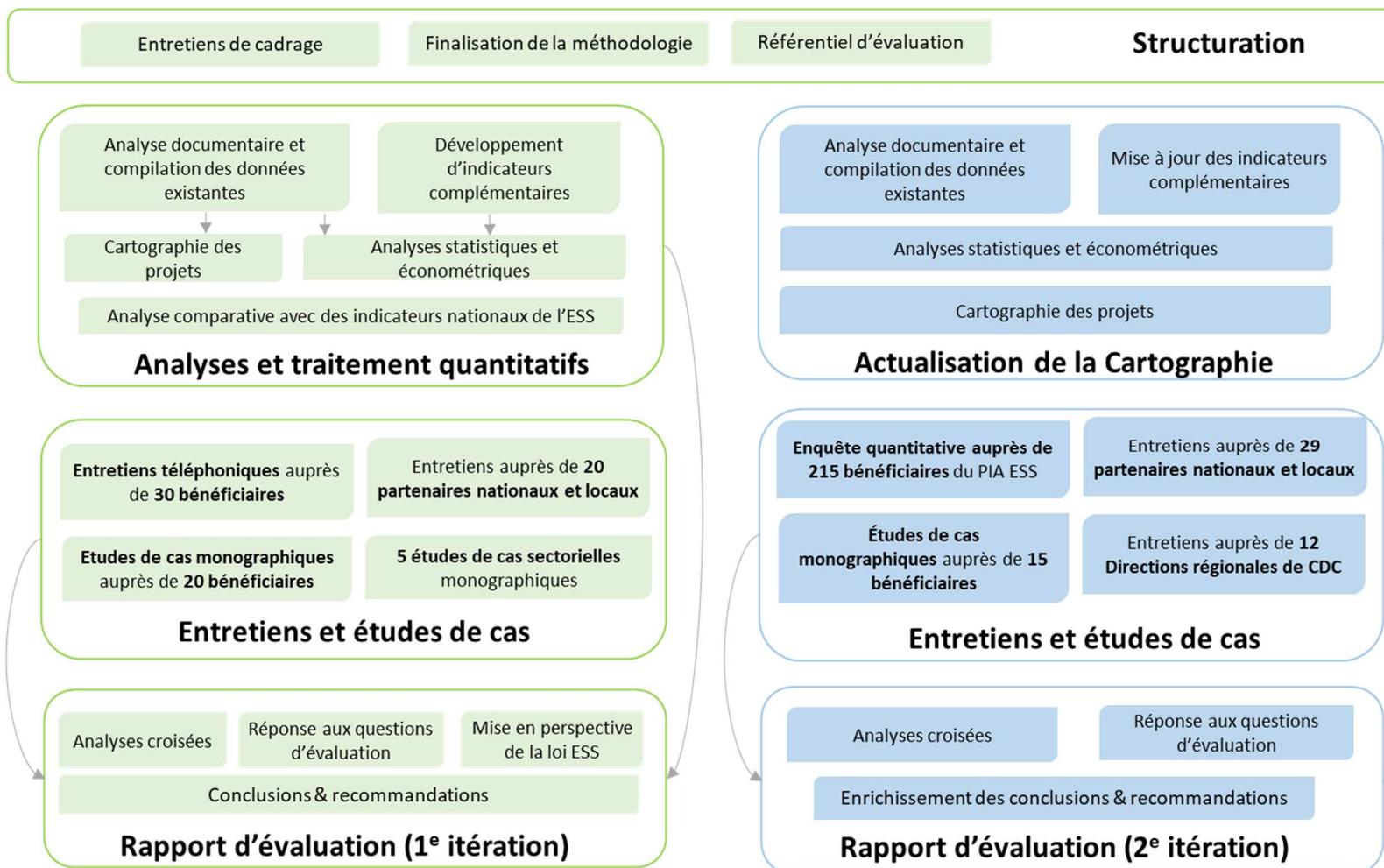
Critères de jugement :

- I. Originalité des projets soutenus par rapport aux entreprises intervenant habituellement sur les secteurs et thématiques ciblés
- II. Les projets soutenus sont porteurs d'innovations pour les secteurs et thématiques ciblés : innovations d'usages, technologies employées...
- III. Les porteurs de projet participent de la diffusion de nouvelles formes de gouvernance peu répandues : sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) associant acteurs de l'ESS, collectivités territoriales, salariés, usagers...

In fine, l'évaluation vise à mettre en perspective les différents constats et résultats avec les dispositions de la loi sur l'ESS adoptée en 2014, le développement d'outils à destination de l'ESS par Bpifrance, et le déploiement de différents outils financiers en direction des entreprises ESS dans d'autres pays européens.

2.5 Méthodologie

2.5.1 Vue d'ensemble de la méthodologie déployée dans les deux itérations



La liste des entretiens et études de cas mobilisées est disponible en annexe du présent rapport.

2.5.2 Conventions de présentation des données statistiques

Le périmètre de l'évaluation concerne deux modes de financement du PIA ESS :

- **L'instruction nationale** concerne les projets d'investissement portés par des entreprises ESS et instruits directement par la Caisse des dépôts à l'échelle nationale dans le cadre d'appels à projets continus ou thématiques
- **La délégation d'enveloppe** concerne les projets instruits par les partenaires financiers, qui ont un rôle de détection de projets, de cofinancement, et pour les acteurs régionaux d'engagement direct des fonds PIA par délégation.

La cartographie recense l'ensemble des **décisions « engagées »**, c'est-à-dire ayant effectivement donné lieu à un soutien du PIA ESS. Sont exclus de ce champ les projets ayant donné lieu à une décision positive (sélection), mais n'ayant finalement pas été engagés, pour diverses raisons (retrait du dossier, manques administratifs, refonte du tour de table).

Les termes suivants sont employés avec ces définitions :

- Les « **décisions** » sont les actes d'engagement donnant droit à la mise en œuvre d'un soutien du PIA ESS pour un bénéficiaire désigné ;
- Les « **projets** » sont les intentions de développement ou de maintien portées par un bénéficiaire, et justifiant le soutien du PIA ESS. Certains projets ont pu bénéficier de plusieurs décisions de financement (par exemple pour une « rallonge » ou une redéfinition).
- Les « **bénéficiaires** » finaux ou « **porteurs de projets** » sont les personnes morales destinataires du soutien du PIA ESS, directement (dans le cas d'une instruction nationale) ou indirectement (dans le cas d'une délégation d'enveloppe).
 - Les structures bénéficiaires sont les sites (au sens de l'INSEE) déclarés par les bénéficiaires comme destinataire du soutien du PIA. Certains projets portent sur plusieurs établissements au sein d'une structure, dans ce cas, le siège est retenu pour représenter la structure bénéficiaire.

2.5.3 Limites

L'ensemble des données présentées dans le présent rapport sont issues des bases de suivi-évaluation constituées lors de la première itération et actualisées en 2018.

Les données sont exhaustives sur les décisions engagées du PIA, mais certaines données comportent des limites pour l'interprétation. Ces limites sont présentées au fil du rapport, lors de la présentation des analyses. Le nombre d'unités analysées est systématiquement précisé. Sauf mention explicite, les tableaux et graphiques ne recensent que les données estimées très fiables, au prix parfois d'un échantillon réduit aux observations les plus robustes.

Certaines données n'ont pu faire l'objet d'une analyse systématique. Il s'agit en particulier des données sur les plans de financement (ressources et emplois), en raison de pratiques de compilation trop différentes selon les services instructeurs (national, caisses régionales, partenaires financiers).

D'autres données comportent des lacunes, notamment concernant les comptes qui ne sont pas disponibles pour toutes les structures et toutes les années.

Les limites propres à l'analyse des évolutions des bénéficiaires sont présentées en section 4.

3 CARTOGRAPHIE DES BENEFICIAIRES DU PIA ESS ET DES PROJETS SOUTENUS

3.1 Un soutien de 80 millions d'euros pour l'économie sociale et solidaire

3.1.1 Un soutien significatif pour l'économie sociale et solidaire

La base suivi-évaluation identifie **634 décisions engagées¹⁸ pour 80 millions d'euros**. Ces décisions soutiennent **621 projets, portés par 597 structures distinctes**.

Appels à projets par échelon	Décisions adoptées	Apports PIA accordé (en M€)	Décisions engagées ¹⁹	Apports PIA engagé ²⁰	% des apports engagés
AAC - Appel à projets continu (décision nationale)	107	40 183 028 €	101	38 433 028 €	48 %
AAC - Appel à projets continu (décision déléguée)	522	18 743 050 €	507	18 188 050 €	23 %
AAP – Appels à projets thématiques/sectoriels	36	34 838 000 €	26	23 463 000 €	29 %
Total général	665	93 764 078 €	634	80 084 078 €	100%

Tableau 1: Décisions adoptées / engagées sur la durée dans le cadre des AAP permanents et sectoriels. Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité

Le tableau ci-dessus distingue les décisions adoptées en comité d'engagement (665 projets pour 93,8 M€) et les décisions réellement engagées. En effet, certains projets adoptés n'ont pas été engagés, pour diverses raisons (retrait du dossier, manques administratifs, refonte du tour de table).

L'appréciation de l'engagement réel des décisions s'appuie sur les données disponibles au sein des services de la Caisse des dépôts. **Dans le cadre de l'évaluation et pour tous les tableaux suivants, seules les décisions engagées sont étudiées.**

3.1.2 Des appels à projets très ciblés

L'appel à projets continu représente l'essentiel des engagements (96% des décisions, 71% des montants).

Le montant moyen des engagements est conforme aux règles de gestion établies, avec une instruction nationale pour les dossiers les plus importants.

¹⁸ Hors projets désengagés au 15 mars 2018.

¹⁹ Données au 15/03/2018

²⁰ Données au 15/03/2018

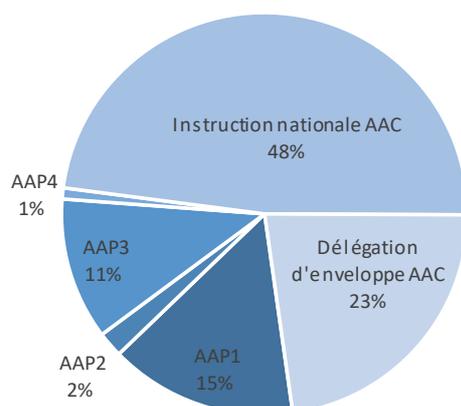
Les montants moyens s'établissent comme suit :

Appels à projets par échelon	Période d'engagement	Décisions adoptées	Décisions engagées ²¹	Apport PIA moyen	Apports PIA engagé ²²
AAC - Appel à projet continu (décision nationale)	2010-2016	107	101	380 525 €	38 433 028 €
AAC - Appel à projet continu (décision déléguée)	2011-2015	522	507	35 874 €	18 188 050 €
AAP1 - 1 ^{er} appel à projets thématique « numérique, santé et services sociaux, mobilité durable, habitat coopératif »	2013	10	7	1 714 286 €	12 000 000 €
AAP2 - 2 ^e appel à projets thématique « circuits courts, économie circulaire, insertion des personnes éloignées de l'emploi »	2014	8	4	407 500 €	1 630 000 €
AAP3 - 3 ^e appel à projets thématique « tourisme social, transition énergétique et écologique, revitalisation des territoires ruraux, économie collaborative »	2015	15	14	652 357 €	9 133 000 €
AAP4 - 4 ^e Appel à projets thématique « hébergement d'urgence »	2016	3	1	700 000 €	700 000 €
Total général		665	634		80 084 078 €

Tableau 2: Montant moyen des Appels à projets. Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité

Pour leur part, les appels à projets thématiques connaissent comparativement peu de candidats et de lauréats. Toutefois, les projets sont de plus grande ampleur que pour l'appel à projets permanent (en particulier le 1^{er} AAP, avec quatre opérations supérieures à 1 million d'euros de PIA²³).

Nombre de décisions d'engagement PIA par année et par échelon d'instruction (n=634 décisions)



Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité

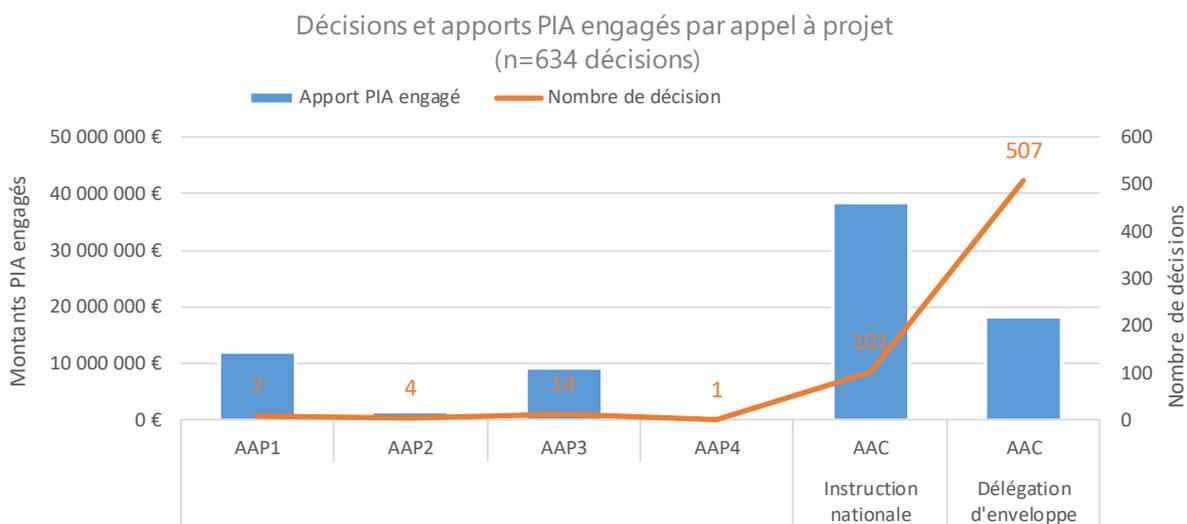
²¹ Données au 15/03/2018

²² Données au 15/03/2018

²³ Association nationale des compagnons bâtisseurs (ANCB), association des résidences pour personnes âgées (AREPA), Hospitalor (GROUPE SOS senior), Habitats solidaires.

Deux structures²⁴ ont bénéficié de décisions de soutien par les deux modes d’instruction (national et délégation) et quatre structures²⁵ ont bénéficié d’un financement instruit à l’échelle nationale dans le cadre de l’appel à projets permanent ainsi que dans le cadre d’un appel à projets thématique.

Les décisions en délégation d’enveloppe représentent 80% des décisions pour 22% des montants PIA engagés, du fait d’un apport moyen plus de dix fois inférieur aux montants engagés à l’échelle nationale. Ces différences témoignent d’une dichotomie du PIA ESS, entre un PIA ESS instruit au niveau national pour 127 opérations d’ampleur et un PIA ESS délégué en régions pour une multitude d’opérations beaucoup plus modestes et *in fine* très minoritaires dans le financement global apporté par le PIA ESS. Le montant des délégations d’enveloppe s’inscrit globalement en cohérence avec les plafonds des outils de la palette classique des partenaires financiers.

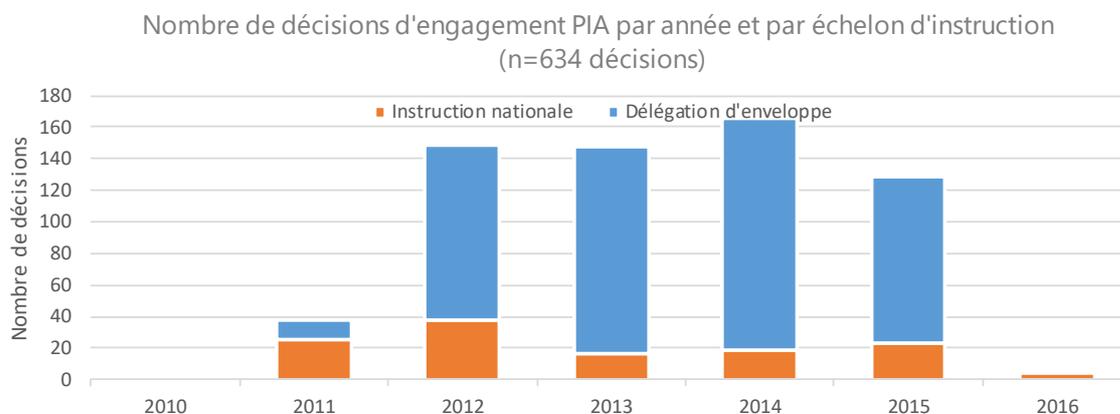


Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité

Une montée en charge progressive

Le volume d’engagement est lié à la mise en place effective des délégations d’enveloppe auprès de partenaires financiers en régions, à partir de 2011-2012.

Malgré des engagements de 2010 à 2016, l’essentiel des décisions (93%) a été pris entre 2012 et 2015, principalement en délégation d’enveloppe.



Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité

²⁴ ODCVL et MOULINOT COMPOST & BIO GAZ

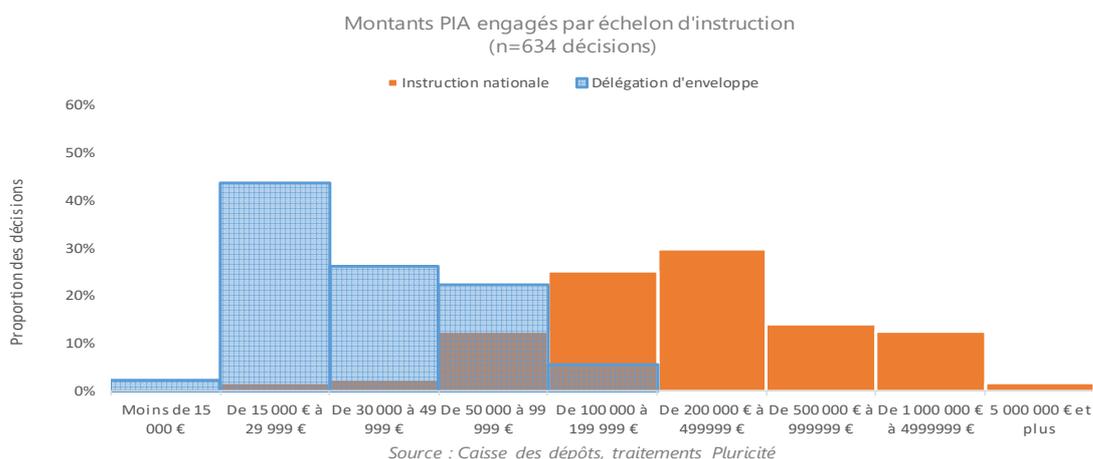
²⁵ HOSPITALOR (GROUPE SOS SENIOR), HABITATS SOLIDAIRES, UCPA, GROUPE SOS SOLIDARITÉ.

3.1.3 Deux échelons d’instruction distincts

En raison de l’engagement d’un montant moyen plus élevé, les **dossiers instruits au à l'échelle nationale, représentent la majeure partie (77%) des engagements pris pour le PIA ESS.**

Le graphique ci-dessous illustre la ventilation des montants selon le type d’instruction :

- 44% des décisions en délégation d’enveloppe ont porté sur des montants de PIA entre 15 000 et 29 999 €...
- ... tandis que 42% des décisions instruites à l'échelle nationale ont porté sur des montants de 100 000 à 499 999€.



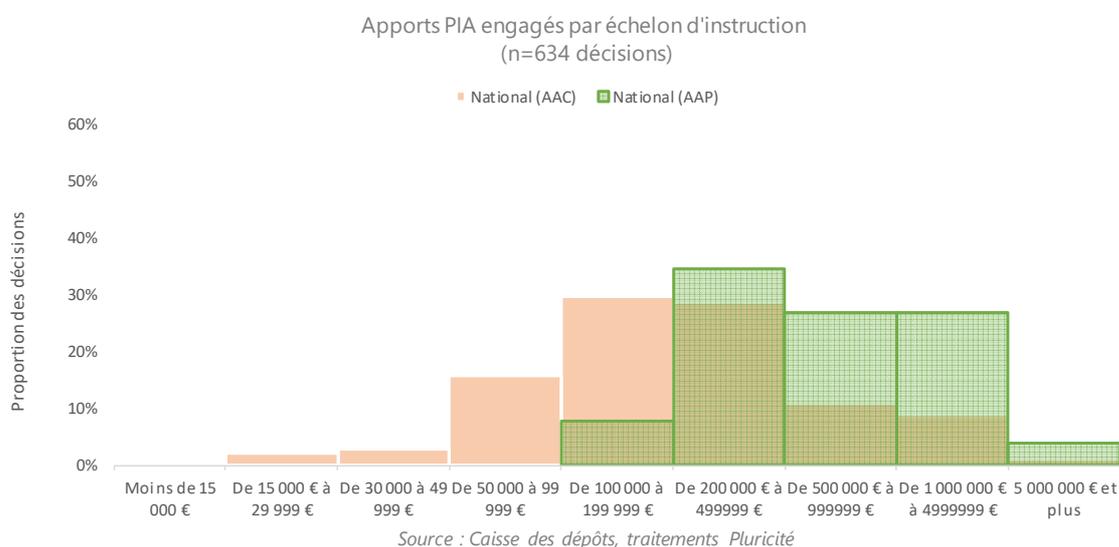
Les principaux engagements au niveau national portent sur les projets suivants :

Bénéficiaire final	Montant PIA engagé sur l’ensemble du projet
HOSPITALOR (GROUPE SOS SENIOR)	7 000 000 €
IDES	5 300 028 €
SCOPELEC	4 000 000 €
AREPA	1 500 000 €
EBS LE RELAIS NPDC	1 500 000 €
UCPA	1 500 000 €
COMPAGNIE ALPINE D'ALUMINIUM	1 450 000 €
BRETAGNE ATELIERS (3 décisions)	1 300 000 €
ANCB	1 250 000 €
ARAH	1 245 000 €
SCOPELEC	1 225 000 €
ODCVL	1 100 000 €
CRESCENDO	1 000 000 €
HABITAT ET SOINS (GROUPE SOS SOLIDARITÉ)	1 000 000 €
HABITATS SOLIDAIRES	1 000 000 €
HOSPITALOR (GROUPE SOS SENIOR)	1 000 000 €
LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT 24 DORDOGNE	1 000 000 €
SNL PROLOGUES	1 000 000 €
VOITURE & CO	1 000 000 €

Tableau 3: Principaux bénéficiaires du PIA ESS (instruction nationale). Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité

Ces 19 projets représentent 57% des montants engagés en instruction nationale (sur 123 projets) et 44% de l'ensemble des engagements pris au titre du PIA ESS.

Les appels à projets thématiques et sectoriels concentrent l'essentiel des engagements massifs du PIA, soit 23,5 millions d'euros en 26 décisions (29% du montant du PIA ESS). Cette concentration témoigne d'un fléchage stratégique des fonds du PIA ESS sur des opérations majeures répondant à une demande nationale.



En délégation régionale, les montants maximums atteignent fréquemment le plafond d'instruction fixé par l'appareil conventionnel mis en place par la Caisse des dépôts. Le cas de « le relais restauration » au-delà de 100 000 € s'explique par la prise de plusieurs décisions, assimilées ici à un même projet.

Bénéficiaire final	Montant PIA engagé sur l'ensemble du projet
LE RELAIS RESTAURATION	125 000 €
ADAPEI 07	100 000 €
ADREP 971	100 000 €
ALPHA GEC 967	100 000 €
APAEI CAEN	100 000 €
APREVA RMS	100 000 €
ATEM	100 000 €
BIO YVELINES SERVICES	100 000 €
EMMAUS BOURGOIN JALLIEU	100 000 €
ENVIE 2E LORRAINE	100 000 €
ENVIE 2E RECYCLAGE BRETAGNE	100 000 €
GERES	100 000 €
GROUPE ALTEREOS	100 000 €
HABITAT JEUNES CLAIRVIVRE	100 000 €
L'ADAPT CRP 74	100 000 €

L'ANAE	100 000 €
LES AMIS DE L'ÉCOLE LAÏQUE	100 000 €
L'ÎLE AUX ENFANTS	100 000 €
LYCÉE HB DE SAUSSURE	100 000 €
MFR LE FONTANIL	100 000 €
NEGOSUD	100 000 €
PERFORMANCE MÉDITERRANÉE	100 000 €
PRECITOL	100 000 €
RECYC-MATELAS EUROPE	100 000 €
SCOP CABROL	100 000 €
SOCIÉTÉ NOUVELLE MIROITERIE GBM	100 000 €
UFCV	100 000 €
USIS	100 000 €

Tableau 4: Principaux bénéficiaires PIA ESS (délégation régionale). Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité

Ces **28 projets** représentent **15%** des montants engagés en délégation régionale (sur 498 projets).

3.2 Les partenaires financiers ont joué un rôle essentiel

Les analyses précédentes montrent que **le conventionnement avec les partenaires financiers est à l'origine de la nette montée en charge du dispositif de 2012 à 2015**, auprès de centaines de porteurs de projets de taille plus modeste que ceux soutenus au à l'échelle nationale.

Rappel : pour pouvoir mobiliser le PIA ESS, il faut être référencé en tant que partenaire financier du PIA par la Caisse des Dépôts. Un appel à candidatures permanent des partenaires financiers a été diffusé en octobre 2010 et a abouti au référencement de 15 partenaires nationaux et 30 partenaires régionaux.

Le référencement est formalisé par une convention de partenariat qui permet au partenaire financier :

- D'obtenir des enveloppes PIA à mobiliser en délégation (CAA et PP) pour les partenaires régionaux qui signent alors une « convention-cadre d'apport avec droit de reprise » avec la CDC (pour les CAA), et une « convention-cadre de crédit » avec la CDC et la SIFA (pour les PP) ;

- De transmettre le cas échéant des demandes de co-financement PIA à la CDC, pour les dossiers hors délégation ou pour les partenaires nationaux.

3.2.1 Une répartition régionale marquée

Les engagements pris en régions sont le reflet du dynamisme des porteurs et des partenaires financiers investis.

Les projets ont été soutenus par **47 partenaires financiers différents**, soit en tant que seul partenaire PIA, soit en groupement de partenaires PIA. **29 font partie du réseau France Active, et 17 sont hors**

réseau²⁶ (dont 5 sont intervenus uniquement en groupement). Parmi les partenaires financiers hors réseau France Active intervenus en partenaire unique sur les projets, deux partenaires financiers – PARGEST et IES – ont eu des enveloppes déléguées à l'échelle régionale, contre 10 intervenus en investissement direct. Ils ont en grande majorité été conventionnés en 2011 et 2012.

Le tableau ci-dessous montre le relais trouvé par le PIA ESS en régions auprès du réseau France Active (SIFA au niveau national, et les fonds territoriaux). Le cas particulier de PACA s'explique par l'activité de PARGEST, deuxième partenaire le plus actif après le réseau France Active.

Région	Partenaire financier (réseau France active)	Décisions
PROVENCE-ALPES-CÔTE-D'AZUR	ESIA	45
	PARGEST (<i>hors France active</i>)	43
MIDI-PYRÉNÉES	Midi-Pyrénées Actives	35
	IES (<i>hors France active</i>)	3
LIMOUSIN	Limousin Actif	35
	SIFA	2
PAYS DE LA LOIRE	FONDES	31
	SIFA	5
BRETAGNE	Bretagne Active	33
ALSACE	Alsace Active	30
	SIFA	2
LORRAINE	LORRAINE ACTIVE	30
	SIFA	2
RHÔNE-ALPES	Rhône-Alpes Actives	19
	IEDV	5
	SIFA	2
	LOIRE ACTIVE	2
	RDI	2
ILE DE FRANCE	IDFA	19
	SIFA	9
FRANCHE-COMTÉ	Franche-Comté Active	24
NORD-PAS-DE-CALAIS	Nord Actif	11
	Pas-de-Calais Actif	7
	SIFA	4
AQUITAINE	Aquitaine Active	17
POITOU-CHARENTES	IPCA	14
AUVERGNE	Auvergne Active	14

²⁶ Il est à noter que le PIA est intervenu en miroir d'industriels sur le cas de Bretagne Ateliers qui sont comptés comme un partenaire.

CORSE	Corse Active	12
CHAMPAGNE-ARDENNE	Champagne Ardenne Active	10
HAUTE NORMANDIE	Haute-Normandie Active	9
PICARDIE	Picardie Active	7
	SIFA	1
CENTRE	Centre Actif	8
BASSE NORMANDIE	Basse-Normandie Active	4
	SIFA	1
LANGUEDOC-ROUSSILLON	AIRDIE	3
BOURGOGNE	Bourgogne Active	2
RÉUNION-OCÉAN INDIEN	Réunion	2

Tableau 5: Partenaires financiers associés à plus d'une décision en délégation d'enveloppe.
Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité

Les partenaires du réseau France Active ont contribué à 459 décisions en délégation régionale.

Deux partenaires hors réseau France Active ont contribué à des tours de table avec délégation régionale : Pargest avec 43 décisions en PACA et IES avec 3 décisions en Midi-Pyrénées.

Pour les dossiers à instruction nationale, plus de 10 partenaires²⁷ hors France active ont participé aux tours de table pour 34 décisions, et le réseau France active pour 48 décisions.

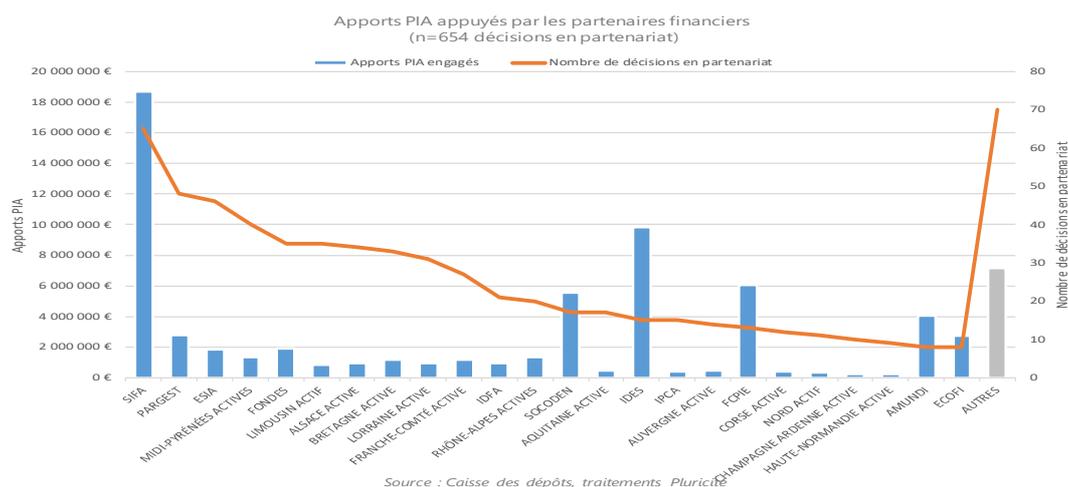
Le réseau France Active apparaît comme un apporteur de projets majeurs : il est partenaire de 82% des décisions, représentant 45% des apports PIA engagés. **À l'échelle du PIA en délégation d'enveloppe, le réseau France active est partenaire (délégataire) de 91% des décisions et 89% des apports PIA.**

En délégation d'enveloppe, les montants prêtés par France active sont équivalents aux apports du PIA (0,95 € de prêt France active pour 1 € d'apport PIA en moyenne), soit un total de 15,3 millions d'euros²⁸ prêtés par France active en appui de projets soutenus par le PIA ESS.

Dans le cadre de l'appel à projets continu en investissement direct (national), le réseau France Active est partenaire de 57 décisions sur 101, représentant 51% des apports PIA engagés.

²⁷ Pargest, Socoden, Ecofi, Ides, Garrigue, Phi Trust, La Nef, Ies, Amundi, Equisol...

²⁸ Données SIFA.



35% des apports PIA instruits à l'échelle nationale l'ont été avec des partenaires en dehors du réseau France active.

Cependant, parmi les autres partenaires financiers, notons que PARGEST et SOCODEN représentent une part importante et sont des acteurs historiques de financement des SCOP. On peut également noter la forte implication de l'IDES, qui a bénéficié d'un apport en capital via le PIA en 2010 et qui a fortement contribué à 7 projets dont 1 (SCOPELEC) à hauteur de 4M€ en 2015.

3.2.2 Un recours quasi systématique au prêt participatif

	Décisions engagées	Apports PIA engagés	Moyenne des apports PIA	Décisions engagées ²⁹	Apports PIA engagés	Moyenne des apports PIA
Contrat d'apport associatif	226	60 000 €	30 000 €	219	4 990 350 €	22 787 €
Prêt participatif	436	56 536 000 €	455 935 €	288	13 197 700 €	45 825 €
Prise de participation dans une société existante	1	5 300 028 €	5 300 028 €			
Total général	127	61 896 028 €	487 370 €	507	18 188 050 €	35 874 €

Tableau 6: Mobilisation des outils d'intervention du PIA. Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité

Le PIA ESS peut être mobilisé par 2 outils d'intervention : le contrat d'apport associatif (CAA), qui est propre au réseau France Active et presque uniquement mobilisé sur des projets cofinancés en délégation d'enveloppe³⁰, et le prêt participatif (PP, utilisé en investissement direct, et en délégation d'enveloppe, sur près de 65% des projets). Notons qu'une prise de participation dans l'IDES a également été réalisée au démarrage du PIA (qui représente 6,6% de l'enveloppe PIA engagée).

²⁹ Données au 15/03/2018

³⁰ Deux projets ont été financés en CAA au niveau national, avec la participation de France active dans le tour de table.

3.3 Profil des porteurs (secteurs/taille/trajectoire...)

3.3.1 Une dominante associative

Comme vu précédemment, le PIA ESS a engagé des fonds par 634 décisions engagées en soutien à 621 projets, portés par 597 structures distinctes. À partir des données qui nous ont été transmises et selon la terminologie employée par la Caisse des dépôts, **4 formes juridiques différentes peuvent être distinguées pour ces 5 :**

- Les associations
- Les coopératives qui regroupent les SCOP et les SCIC
- Les structures de l'économie marchande, qui regroupent les différents statuts d'entreprises (SA, SARL, EURL, SAS, etc.) et qui disposent de l'agrément entreprise solidaire (ou demande en cours)
- Les autres formes plus rares : mutuelle, GIP, GE

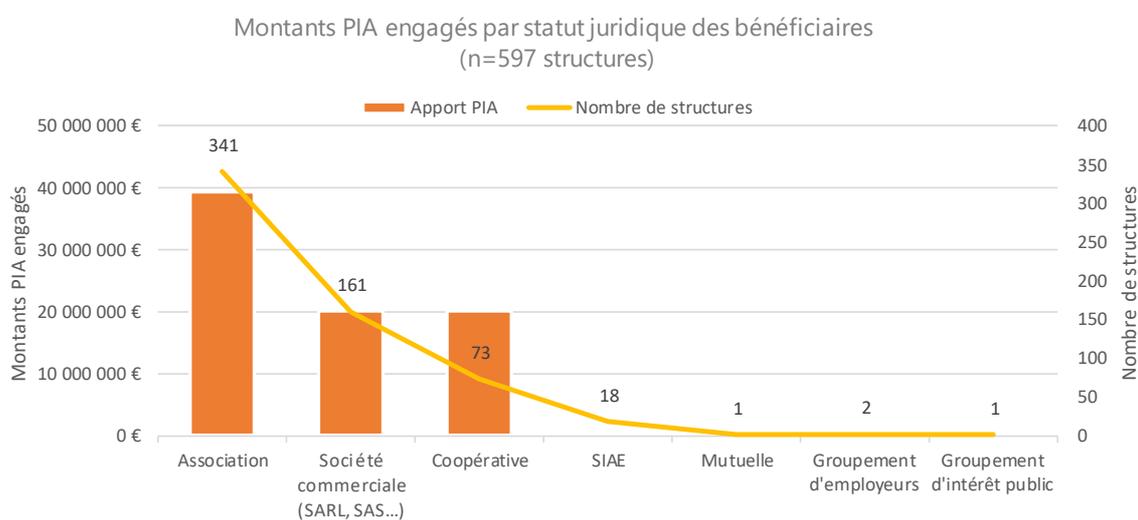
Dans le tableau ci-dessous, les statuts analysés depuis les données de la Caisse des dépôts sont complétés par le libellé de nature juridique renseigné par l'INSEE pour chaque établissement.

Tableau 7: Statut juridique des bénéficiaires.
Sources : Caisse des dépôts, INSEE (ESANE), traitements Pluricité

Formes juridiques des bénéficiaires		Nb de structures
Association		341
	Association déclarée	302
	Association de droit local (Bas-Rhin, Haut-Rhin et Moselle)	24
	Autre	9
	Association déclarée, reconnue d'utilité publique	6
SIAE		18
	Association déclarée d'insertion par l'économie	14
	Association intermédiaire	4
Société commerciale (SARL, SAS...)		160
	Société à responsabilité limitée (sans autre indication)	47
	SARL coopérative ouvrière de production et de crédit (SCOP)	38
	SAS, société par actions simplifiée	26
	Autre SARL coopérative	26
	Société par actions simplifiée à associé unique ou société par actions simplifiée unipersonnelle	10
	SARL unipersonnelle	6
	SA à directoire (s.a.i.)	3
	Autre	2
	SARL coopérative de consommation	1
	SA nationale à conseil d'administration	1
	Société unipersonnelle	1
Coopérative		73

	Autre SA coopérative à conseil d'administration	32
	SA coopérative ouvrière de production et de crédit (SCOP)	18
	Autre	10
	SA à conseil d'administration (s.a.i.)	8
	Société coopérative agricole	2
	Autre SA coopérative à directoire	2
	SA coopérative ouvrière de production et de crédit (SCOP) à directoire	1
	Groupement d'employeurs (GE)	2
	Mutuelle	1
	Groupement d'intérêt public (GIP)	1
	Total général	597

57% des structures bénéficiaires sont des associations. Les sociétés commerciales représentent un quart des bénéficiaires (26%).



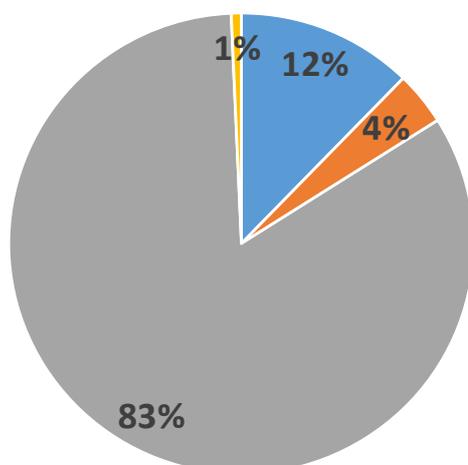
Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité

Il est intéressant de mettre cette répartition en perspective avec la répartition au niveau national des entreprises de l'ESS en général, avec les chiffres du CNCRES³¹.

³¹ Les chiffres du CNCRES intègrent uniquement les associations, coopératives, mutuelles et fondations.

Répartition des établissements de l'ESS par statut au niveau national

■ Coopérative ■ Mutuelle ■ Association ■ Fondation

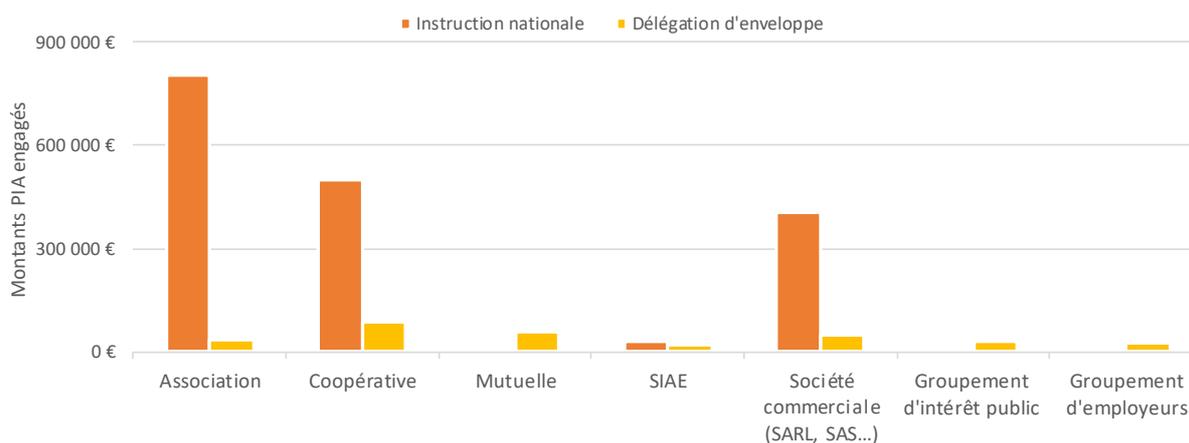


Source : Observatoire national de l'ESS / CRESS, d'après INSEE Clap 2015

Nota bene : Depuis 2014, le périmètre de l'ESS est élargi par rapport à celui présenté ci-contre. Il comprend désormais les entreprises d'autres statuts juridiques qui témoignent d'une utilité sociale.

Les montants moyens sont plus sensibles aux projets qu'au statut juridique des structures bénéficiaires. En délégation d'enveloppe, les montants moyens sont proches quel que soit le statut juridique des porteurs, encadrés par le plafond de 100 000€.

Montants PIA moyens par statut juridique des bénéficiaires et par niveau d'instruction (n=634 décisions)



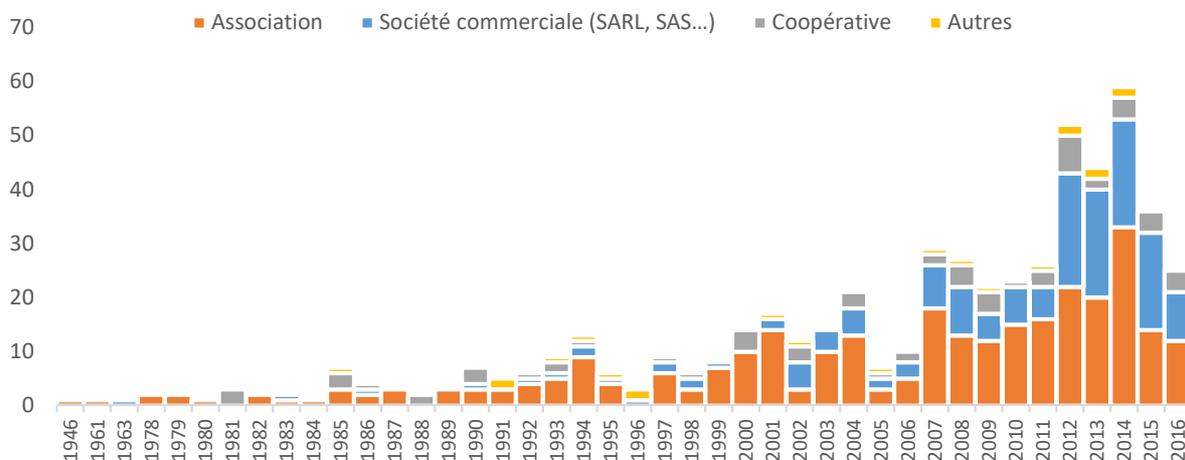
Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité

3.3.2 Des établissements récents

Date de création des établissements

Le PIA ESS a soutenu majoritairement (52%) des établissements créés en 2008 ou postérieurement. À l'inverse, un peu plus du quart (26%) des établissements soutenus ont été créés avant 2000, pour l'essentiel des associations.

Date de création des établissements soutenus par le PIA ESS (n=545 structures)



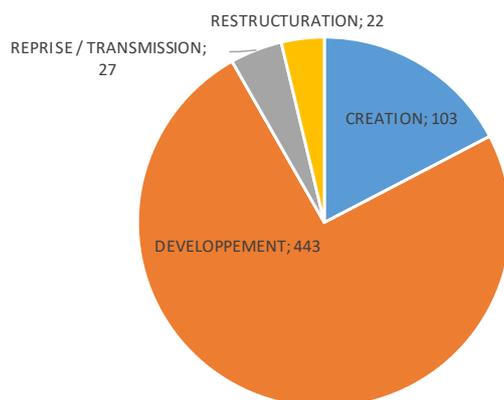
Source : INSEE (Sirene), traitements Pluricité

En rapprochement – à valeur indicative seulement - entre les dates de création d'établissements enregistrées par l'INSEE et les dates d'engagement, indique que **le tiers des établissements soutenus l'ont été dans leur première année d'existence**. Ce recoupement dénombre également 28 établissements secondaires parmi les 597 structures bénéficiaires : **les sièges ont représenté plus de 95% des financements alloués**.

Cycle de développement

Lors de l'instruction des dossiers, chaque structure a été appréciée au regard de sa dynamique de développement. **49 structures soutenues étaient considérées en « reconversion » lors du soutien, tandis que plus de 17% étaient en phase de création³²**.

Dynamique de la structure au moment du soutien PIA
(n=595 structures)



Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité.

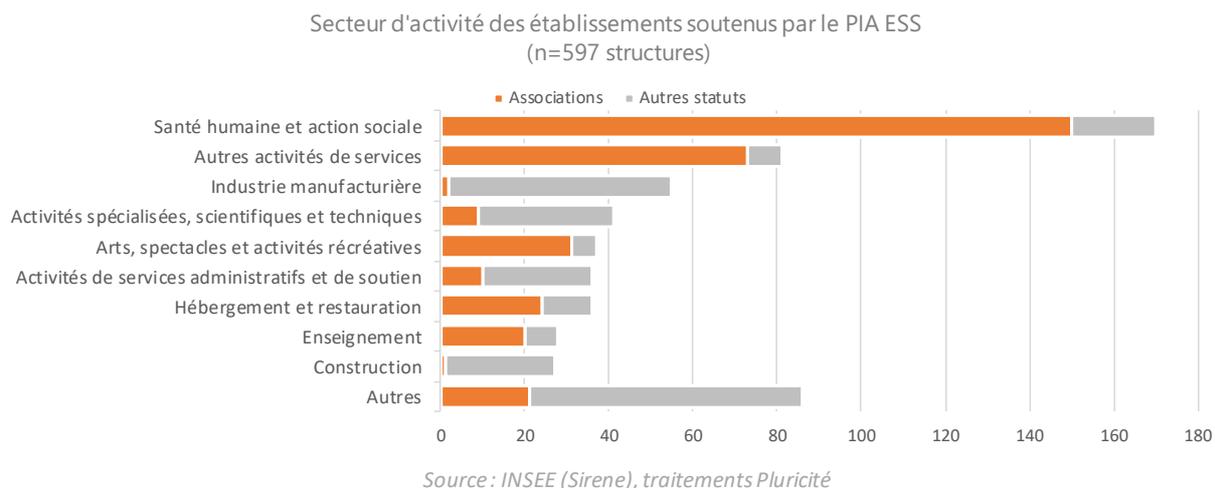
On relève le fait que les montants engagés sont en moyenne plus importants pour les structures en « développement », excepté le cas particulier d'Hospitalor (7 M€ de soutien par le 1^{er} appel à projets thématique).

³² Selon le critère d'instruction : structure de moins de 3 ans et dégagant moins de 300 000 € de produits d'exploitation.

À noter que l'enquête conduite auprès des bénéficiaires souligne dans des proportions dans l'ensemble assez similaires, la répartition évoquée ci-devant, et le poids des structures en développement dans l'échantillon global. L'enquête permet en outre d'identifier les difficultés vécues par plus de 15% de structures de plus ou moins grande ampleur, au moment de la décision de financement.

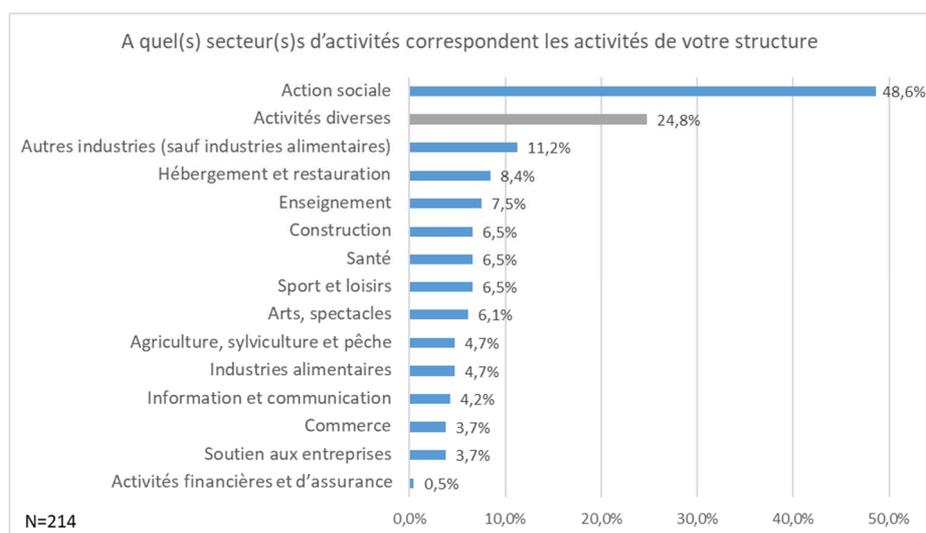
3.3.3 Des activités très diverses

Le PIA ESS se caractérise par la grande diversité de secteurs économiques dans lesquels opèrent les structures soutenues.



Les associations soutenues sont majoritairement classées par l'INSEE dans les groupes NAF « Action sociale sans hébergement » parmi la section « santé humaine et action sociale » (137 structures bénéficiaires dont 121 associations), et dans la catégorie peu spécifique « Activités des organisations associatives » (70 structures) de la section « autres activités de services », suivis de l'hébergement (56 structures dont 28 pour l'hébergement médico-social) de la section « hébergement et restauration ».

En outre, **l'enquête conduit dans le cadre de la deuxième itération de l'évaluation auprès de 215 porteurs de projets – bénéficiaires du PIA, corrobore le poids de l'action sociale ;** avec près de 49% des projets financés, au sein de l'échantillon de répondants :

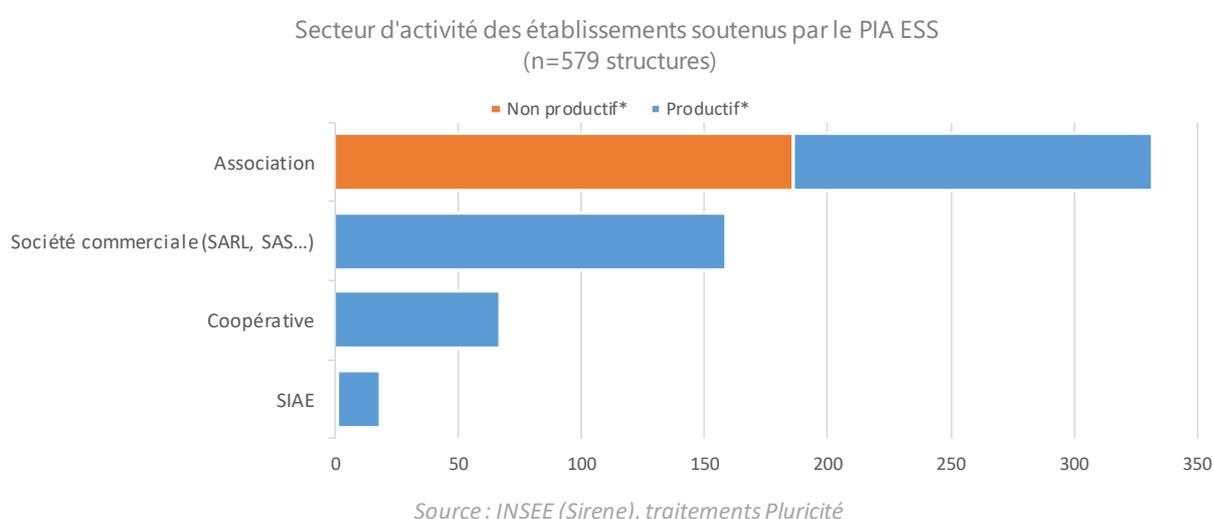


Source : Pluricité : Enquête auprès des bénéficiaires du PIA (mai 2018)

Les structures à statut marchand interviennent plus souvent dans les secteurs de la construction (27 structures dont 18 à statut marchand) et de la production & distribution d'eau, d'assainissement, gestion déchets & dépollution (21 structures).

Il est intéressant de constater que les projets soutenus par le réseau France Active suivent globalement le même éclatement sectoriel, avec une prédominance de la section Q « santé humaine et l'action sociale ». Cela peut s'expliquer par le fait que France Active s'adresse très majoritairement aux associations³³ - qui représentent par ailleurs 84% des établissements ESS en 2014³⁴ - la répartition sectorielle est ainsi proche de celle de l'ESS en général.

En revanche, les projets soutenus par des partenaires hors réseau France Active relèvent majoritairement de « l'industrie manufacturière », en particulier pour PARGEST (et dans une moindre mesure SOCODEN). En effet, les partenaires hors réseau sont pour beaucoup spécialisés dans les coopératives où la part de l'industrie est plus importante (mais reste minime). Au total, l'industrie représente moins de 1% des entreprises ESS en 2014³⁵.



Au sens de l'INSEE, les deux tiers des établissements soutenus participent au « système productif », signifiant une activité marchande.

Focus sur les « Structures de l'économie marchande » / « système productif »

Dans ce document, nous avons repris la nomenclature utilisée par la CDC, à savoir « Structures de l'économie marchande » pour les structures ayant des statuts juridiques commerciaux (SARL, SA, SAS, ...). Cependant, nous préconisons de faire évoluer cette nomenclature en « Entreprise solidaire à statut commercial » : appellation introduite dans le périmètre de l'ESS par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 sur l'économie sociale et solidaire.

³³ Cette affirmation est confirmée par les entretiens réalisés auprès des partenaires financiers du réseau France Active, mais nous ne disposons pas des chiffres exacts.

³⁴ CNCRES, *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2014*, Editions Dalloz, 2014.

³⁵ CNCRES, *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2014*, Editions Dalloz, 2014.

D'après l'INSEE, on considère qu'une unité rend des services non marchands lorsqu'elle les fournit gratuitement ou à des prix qui ne sont pas économiquement significatifs. Certaines entreprises de l'ESS sont dans ce cas, et recourent donc à d'autres ressources monétaires que le produit des ventes, via des subventions publiques notamment. Mais d'autres, qui peuvent avoir un statut associatif, coopératif ou de mutuelle, combinent en pratique des ressources d'origine marchande (ventes) et d'autres d'origine non marchande (subventions, dons, ...), c'est notamment le cas des entreprises d'insertion (association ou pas) qui utilisent par exemple comme support d'insertion l'entretien d'espaces verts qui est une prestation de services facturée aux clients. C'est enfin le cas des mutuelles qui proposent des prestations d'assurance et se situent complètement dans le secteur marchand.

Indifféremment de leurs statuts, les entreprises peuvent donc être marchandes ou non marchandes.

3.3.4 Une couverture nationale

L'ensemble des régions de France métropolitaine³⁶ a bénéficié du PIA, dans des proportions toutefois inégales. En nombre de décisions, la répartition régionale reflète l'activité des partenaires financiers. À titre d'illustration, la Région PACA se distingue en raison de la mobilisation de deux partenaires très actifs (Pargest et ESIA France Active). Le profil d'engagement respecte lui aussi, dans l'ensemble, le poids économique des principales régions.

En montants toutefois, quelques opérations influent considérablement sur l'orientation régionale des fonds.

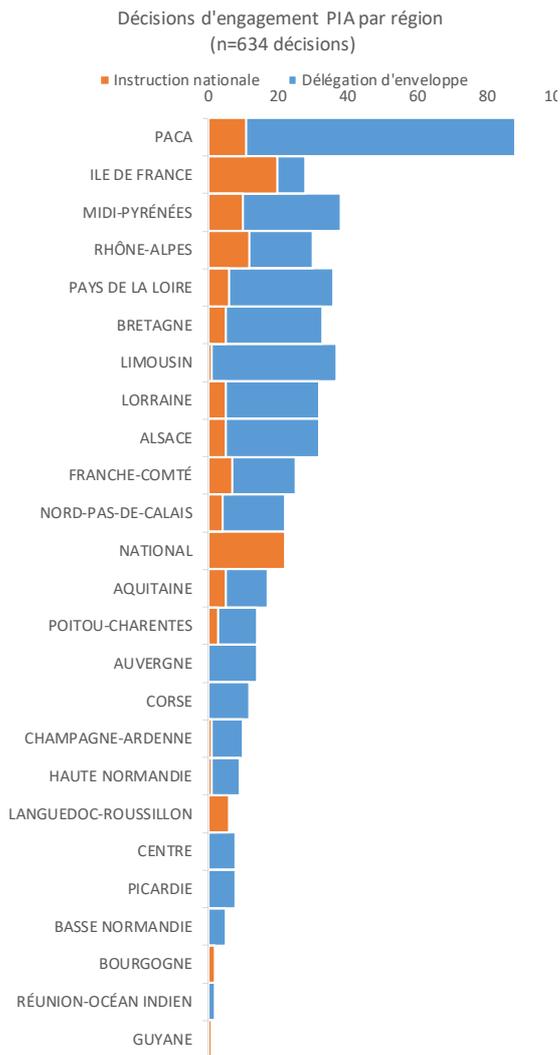
Nota bene : La région indiquée est celle retenue lors de l'instruction du dossier, et n'est pas systématiquement liée à l'adresse légale des entités bénéficiaires (notamment pour tenir compte des dossiers portés par le siège pour des établissements en régions).

On relève le cas spécifique de :

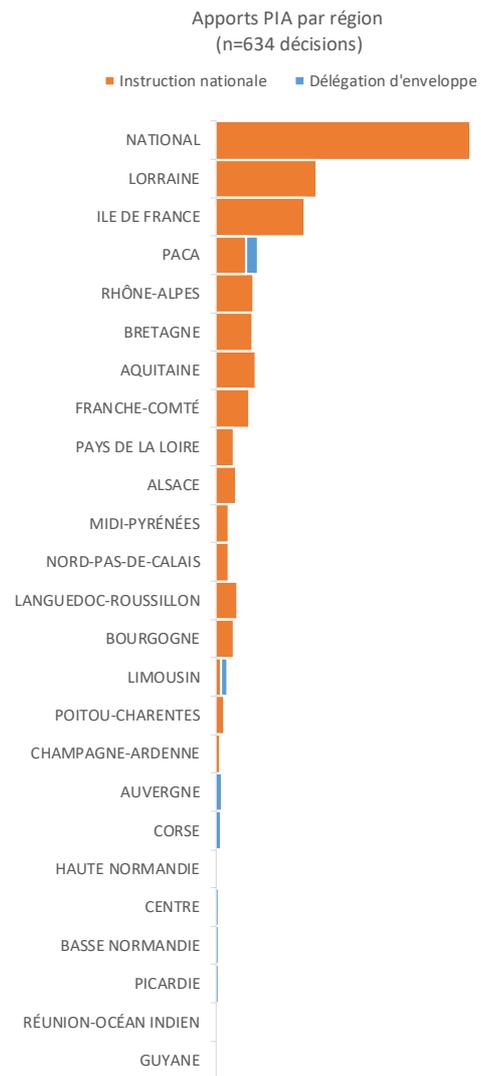
- La Région Lorraine, qui se dégage nettement en raison des projets soutenus et portés par le groupe SOS / Hospitalor, pour 8 millions d'apports PIA (soit 10% du PIA ESS).
- La Bretagne et l'Aquitaine ont respectivement mobilisé 2 projets pour plus d'un million d'apports (respectivement ANCB, Bretagne ateliers et UCPA, ligue de l'enseignement Dordogne).

Les projets nationaux désignent les projets dont les structures bénéficiaires ont plusieurs implantations et portent des projets d'envergure nationale. **Les projets instruits au à l'échelle nationale sont logiquement les plus soutenus en termes de montant** (27% du PIA en 24 décisions).

³⁶ Carte des régions, 2015, avant l'entrée en vigueur de la loi NoTRE.



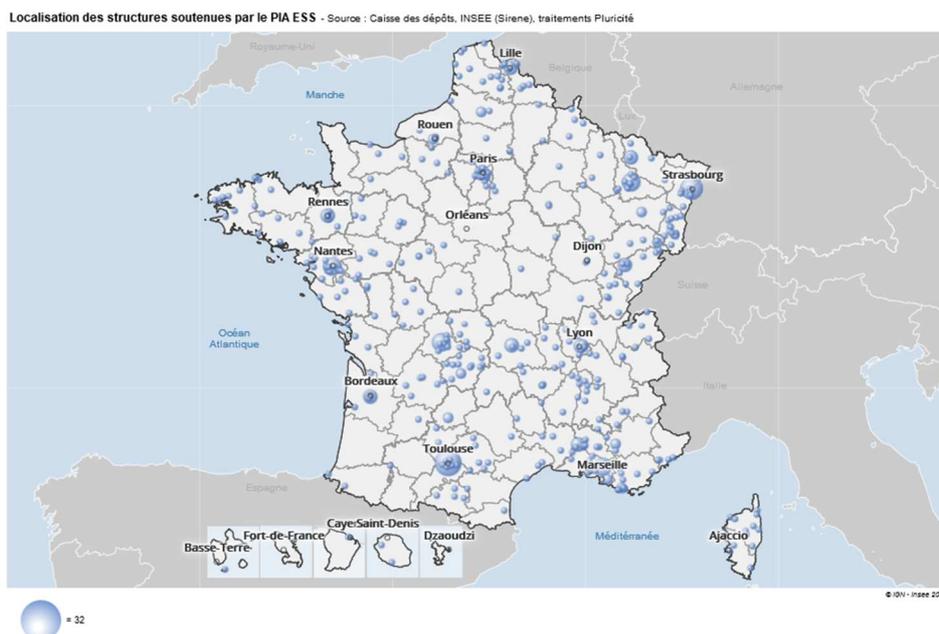
Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité



Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité

Figure 4 : Localisation des structures soutenues par le PIA ESS.

Source : Caisse des dépôts, INSEE (Sirene), traitements Pluricité (n=518 structures)



En mettant en perspective ces éléments avec le nombre d'établissements ESS par région, **on constate que le Limousin est la région où le PIA ESS a été le plus mobilisé au regard du nombre de structures ESS, majoritairement par le partenaire financier Limousin Actif.**

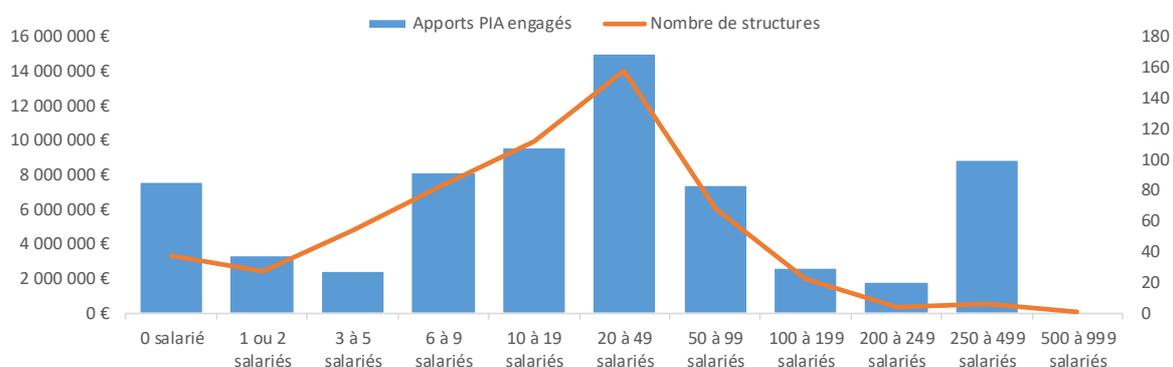
3.3.5 Situation économique au moment du soutien

Effectifs

Les analyses suivantes se basent sur des données reconstituées depuis de sources multiples, et ne sont pas exhaustives. Seuls les ordres de grandeur sont à retenir.

Le PIA ESS a très majoritairement soutenu des structures de moins de 50 salariés. Une quinzaine de structures de plus de 500 salariés ont consommé 30% des engagements.

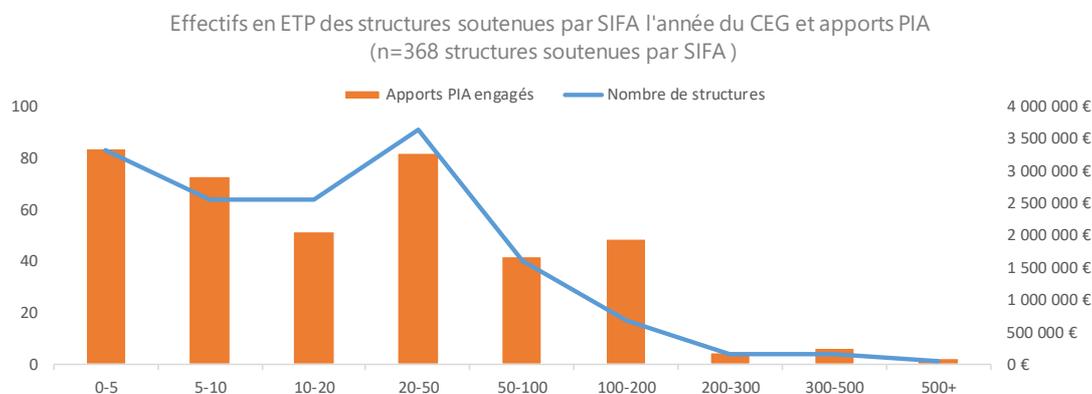
Effectifs des structures soutenues au moment du CEG et apports PIA engagés (n=574 structures)



Source : Caisse des dépôts, Insee (Sirene), traitements Pluricité. Effectifs à proximité* de l'année du comité d'engagement.

Les données sont indicatives, et portent sur 421 structures (soit 70% des bénéficiaires) pour lesquelles des comptes ont été déposés auprès de la Caisse des dépôts, ou de SIFA, PARGEST ou le greffe du Tribunal de commerce. L'année du premier CEG est retenu pour l'analyse.

Des effectifs exprimés en ETP sont disponibles pour les structures soutenues par SIFA en délégation d'enveloppe. Ces données confirment l'effet « plafond » des délégations d'enveloppe, avec un montant moyen de soutien assez proche quelle que soit la taille des structures.



Source : Caisse des dépôts, SIFA, traitements Pluricité. Effectifs en ETP l'année du comité d'engagement.

Pour les 368 structures documentées par SIFA, le chiffre d'affaires s'établit à 1,4 M€ pour un total de 524,6 M€ d'euros. Avec 34 ETP en moyenne, les structures soutenues par SIFA représentaient 12 646 ETP l'année du comité d'engagement.

3.4 Profil des projets soutenus (typologie)

3.4.1 Plans de financement et emplois des fonds

Les données liées au plan de financement ne font pas partie des données suivies de manière systématique par le programme. Si la base de suivi évaluation comporte des champs à ce propos, ces derniers sont inégalement renseignés.

Sur 634 décisions, 82% sont renseignées sur le volet ressource (plans de financements détaillés) et 19% pour les emplois. Les informations restent cependant partielles, avec seulement 19% de décisions renseignées de manière exhaustive sur les deux volets³⁷. Ces cas de figure concernent essentiellement des décisions prises à l'échelle nationale (renseignées pour leur part, à 86%).

	Instruction nationale	Délégation d'enveloppe
Ressources bien renseignées	109	1
Ressources mal renseignées	18	506
Total des décisions	127	507

³⁷ Somme des ressources détaillées = total des ressources

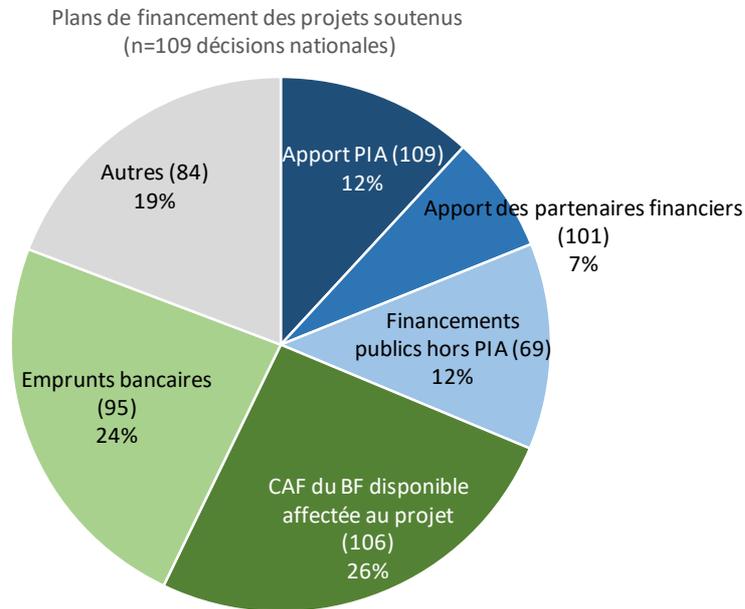
Note d'interprétation

Les données exhaustives relatives aux plans de financement ne sont, de fait, disponibles que pour les décisions instruites à l'échelle nationale. Ces 109 décisions représentant 52 M€ (soit 65% du PIA dans son ensemble et 85% des montants engagés à l'échelle nationale). Les données exploitées dans les parties ci-après sont donc celles relatives à ces 109 décisions.

À noter que les données indiquées sont celles présentées au comité d'engagement, sans possibilités de contrôle *a posteriori* de celles-ci.

3.4.1.1 Ressources

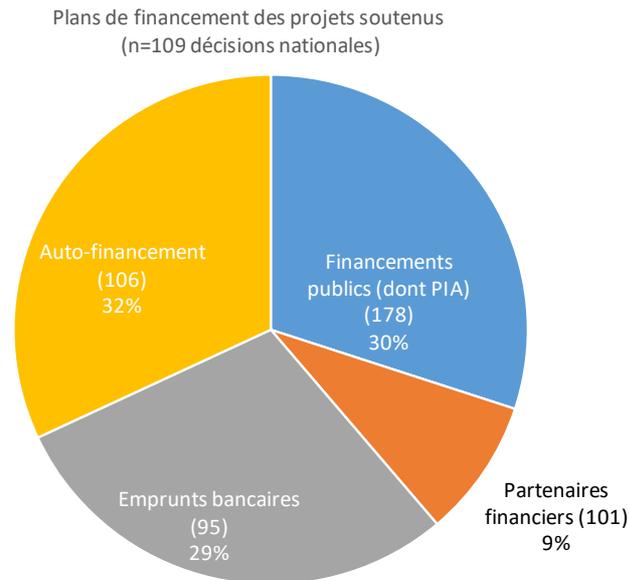
Pour les 109 décisions analysées, **l'apport du PIA représente en moyenne 12%³⁸ du financement global du projet** présenté au comité d'engagement, soit la moitié des emprunts bancaires. **L'effet levier du PIA sur le financement d'ensemble est de 7,5 : chaque euro de PIA a été augmenté de 7,5€ pour compléter le tour de table.**



Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité

Les financements « autres » ne sont pas qualifiés ; ils peuvent être de source publique, privée ou relever d'autres sources d'autofinancement. Le schéma suivant propose une autre répartition, excluant la catégorie autre et regroupant les financements publics (dont PIA).

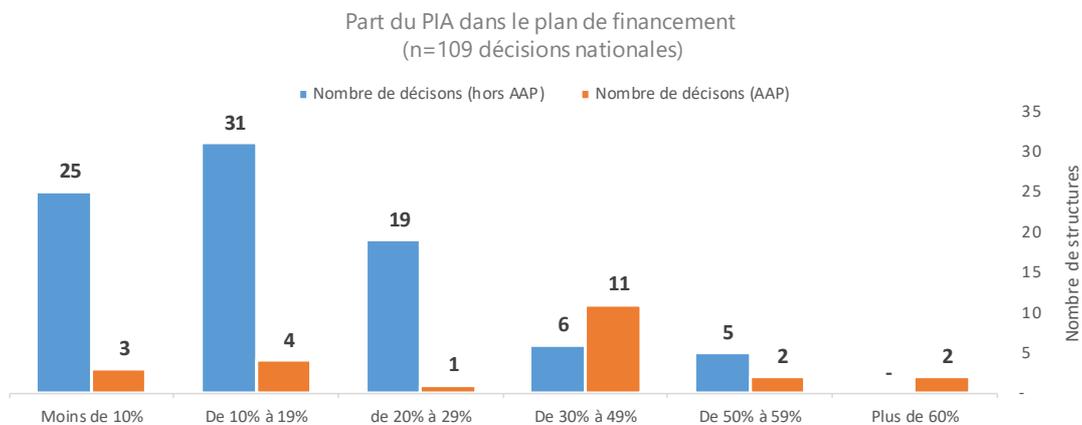
³⁸ Médiane à 15%.



Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité

Cette analyse montre l'importance des financements publics dans les projets (30%), de toute évidence déterminants dans le montage des projets. Reste que ces moyennes dissimulent des situations très différentes d'un projet à l'autre.

On repère un poids du PIA nettement plus important (15%) pour les projets soutenus dans le cadre des appels à projets thématiques ou sectoriels en comparaison avec ceux relevant de l'appel à projets permanent (10%).

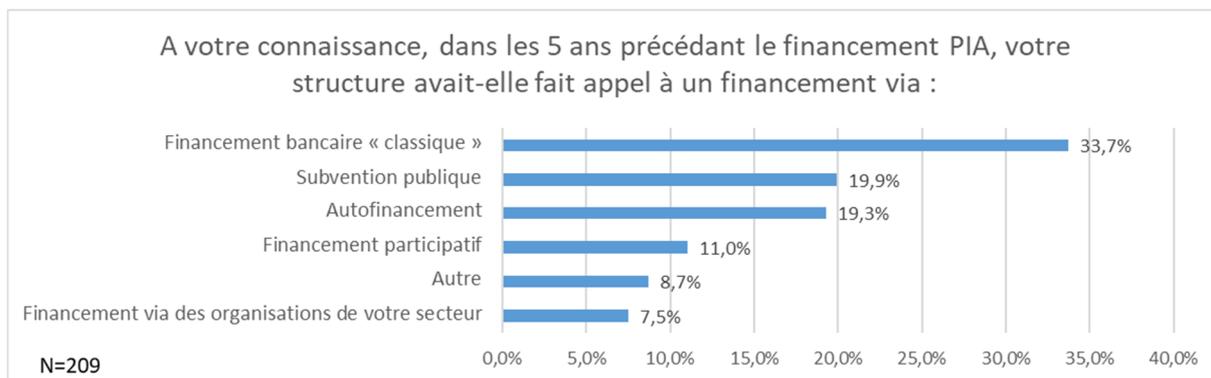


Source : Caisse des dépôts, traitements Pluricité

Par extrapolation³⁹, les 62M€ d'apports PIA en décision nationale ont accompagné 126M€ d'emprunts bancaires et 138M€ d'autofinancement pour le panel des 109 projets instruits au national.

L'enquête conduite auprès des bénéficiaires du PIA corrobore les éléments de constats évoqués ci-dessus.

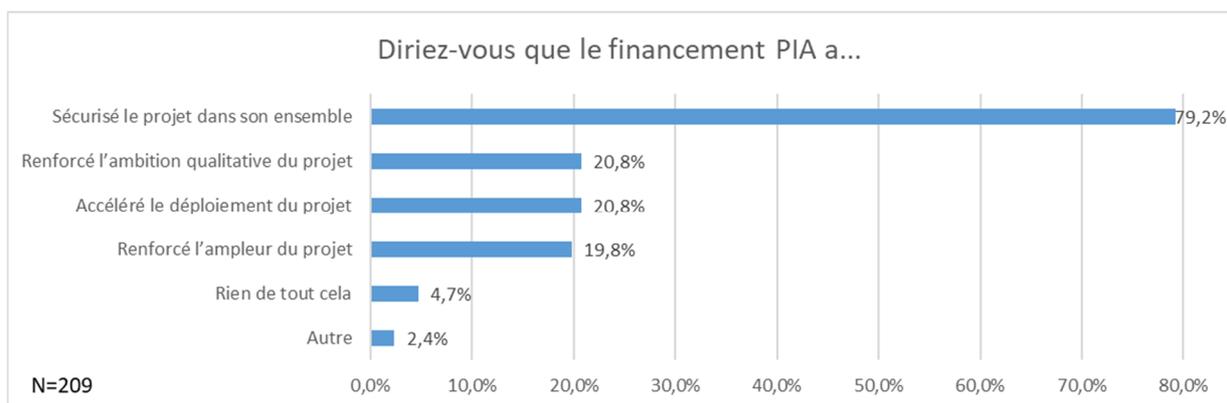
³⁹ L'extrapolation est calculée de manière à respecter le poids respectif des décisions en AAC et AAP.



Source : Pluricité, enquête auprès des bénéficiaires du PIA (mai 2018)

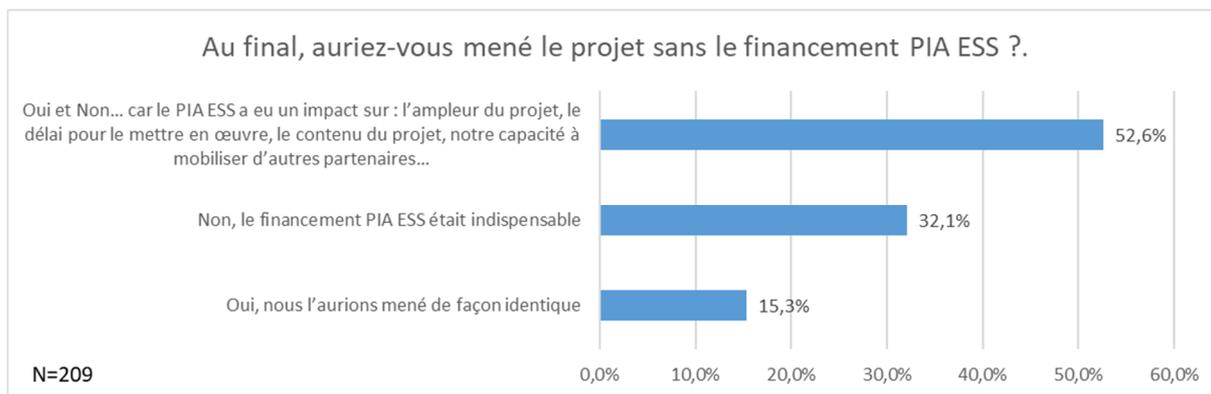
Si la majorité des projets (76%) a mobilisé un financement bancaire « classique » dans son plan de financement global, la part des financements publics (45%) et de l'autofinancement (43,5%) est également importante. En outre, on note un recours pour près d'un quart des projets, aux financements participatifs.

Le rôle structurant du PIA sur la constitution des tours de tables est également souligné par les résultats de l'enquête. Pour une proportion importante de porteurs, le PIA a crédibilisé le projet (58%), a permis de consolider les partenariats financiers acquis (45%), voire a facilité l'engagement de nouveaux partenaires financiers dans le tour de table financier (35%).



Source : Pluricité, enquête auprès des bénéficiaires du PIA (mai 2018)

En outre, la grande majorité des porteurs (79%) estiment que le financement acquis au titre du PIA, a contribué à sécuriser le projet dans son ensemble.



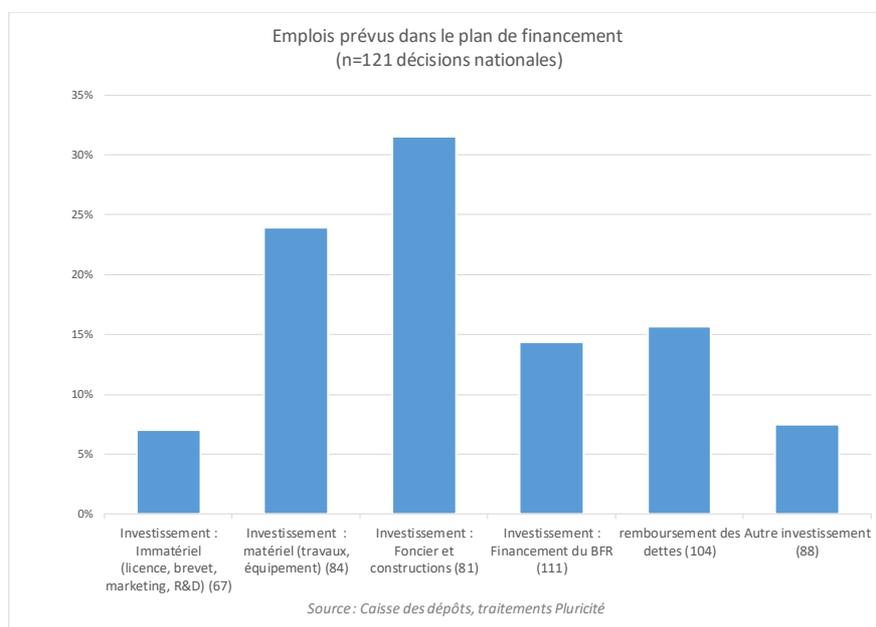
Source : Pluricité, enquête auprès des bénéficiaires du PIA (mai 2018)

Pour un porteur sur deux, le projet a conditionné l'ambition et in fine, l'impact du projet ; voire pour un tiers des projets, le financement PIA a été déterminant.

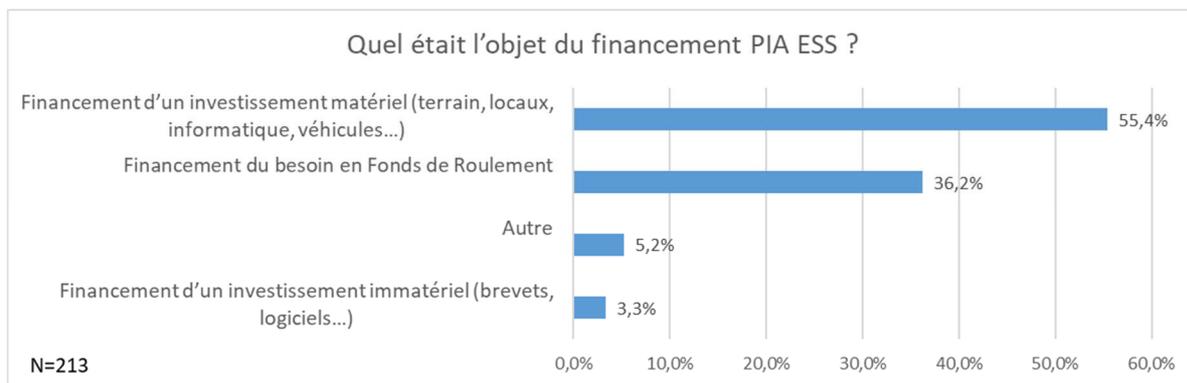
3.4.1.2 Emplois des fonds

Les emplois enregistrés dans le plan de financements sont répartis en plusieurs catégories mises en place par la Caisse des dépôts.

- **En montant, les investissements fonciers et de construction représentent le 1^{er} usage des fonds.**
- **Toutefois, l'usage le plus fréquent est le financement de BFR** (pour 92% des décisions instruites à l'échelle nationale, 96% pour les lauréats des appels à projets thématiques).



L'enquête conduite auprès de 215 bénéficiaires du PIA confirme la tendance, avec **plus de la moitié (55%) des projets qui répondaient à un besoin de financement en vue d'un investissement matériel, et une proportion significative (36%) soulignant un besoin en Fonds de roulement.**

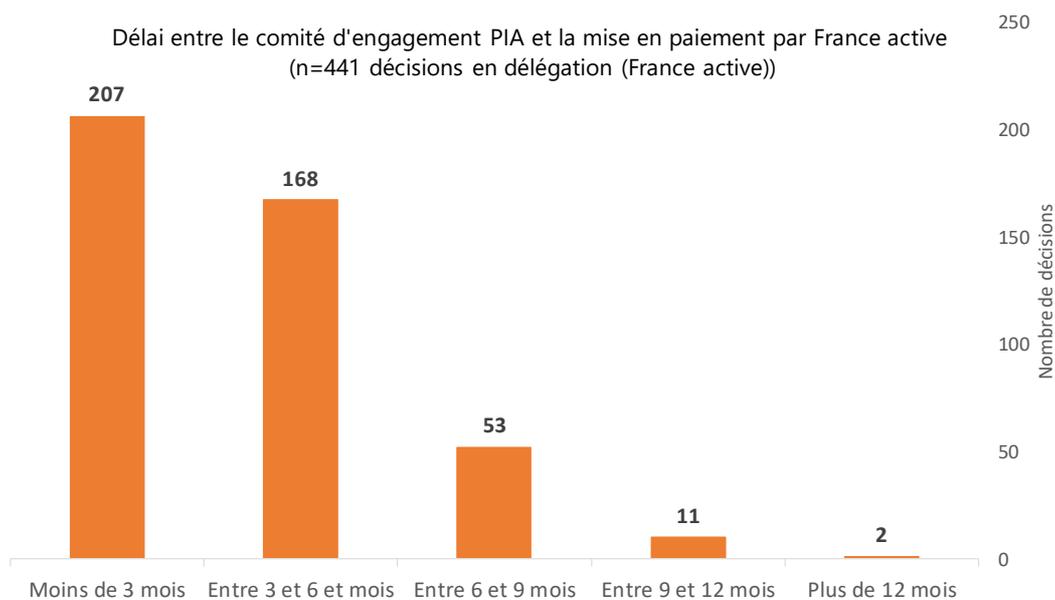


Source : Pluricité, enquête auprès des bénéficiaires du PIA (mai 2018)

3.4.2 Délais et durées des prêts (SIFA)

Les données SIFA permettent de donner des repères quant aux durées des prêts et dates de mise en paiement.

Le délai médian observé de mise en paiement par France active est de 90 jours à partir du comité d'engagement du PIA.



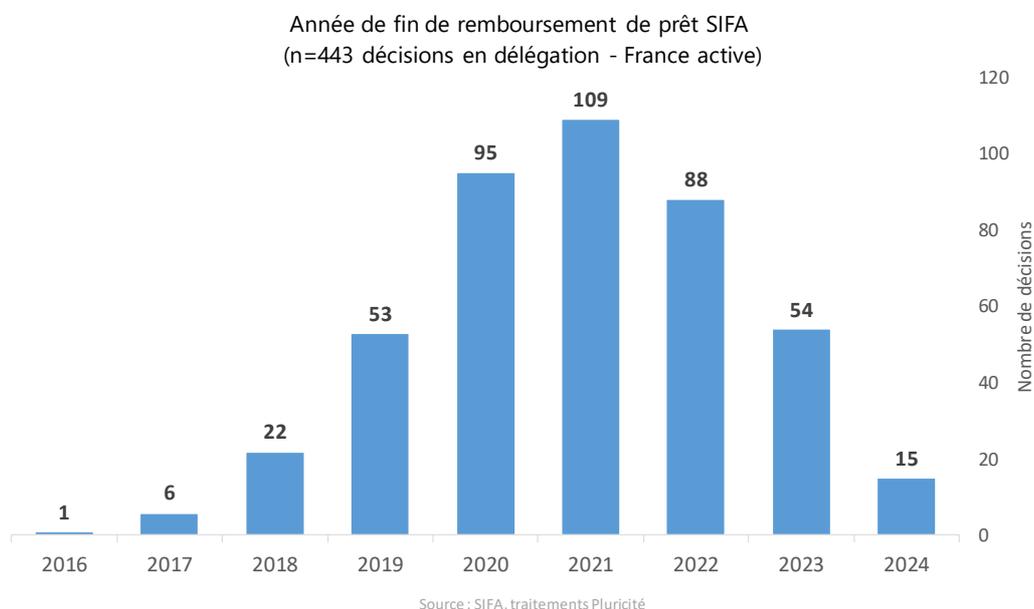
Source : SIFA, traitements Pluricité

La durée des prêts est majoritairement de 5 ans (88% des décisions enregistrées par France active), complétée par une minorité de prêts sur 7 ans (9% des décisions). La grande majorité des prêts accorde un différé de paiement.

Différé (source SIFA)	Nombre de prêts France Active avec PIA ESS
Pas de différé	13
1 an	64
2 ans	165
3 ans	193
4 ans	8

	443
--	------------

En tenant compte du différé de paiement et de la durée du prêt, il apparaît que **la majorité des bénéficiaires sont en cours de remboursement de leur prêt auprès de SIFA au moment de l'évaluation finale.**



3.4.3 Sinistralité

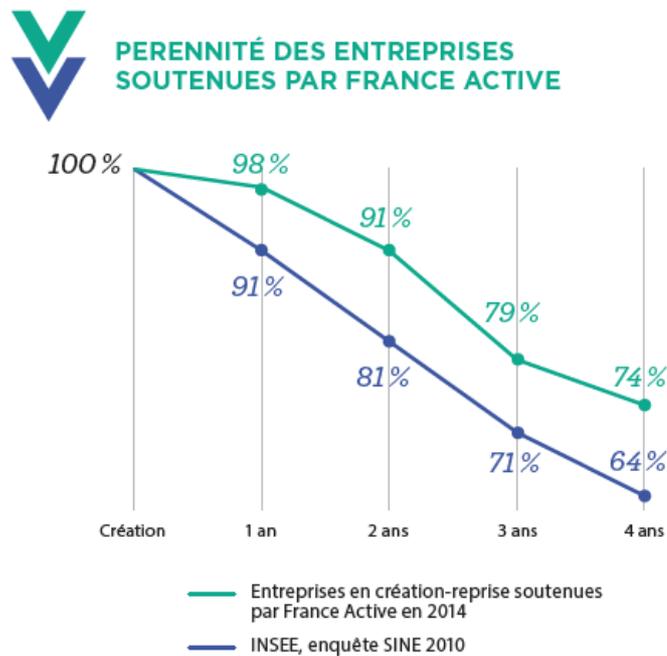
À fin juin 2018, 70 dossiers de structures sont en observation ou sinistre avéré. 12 ont connu un rééchelonnement de leur remboursement. La Caisse des dépôts enregistre une perte pour 25 structures (4,2%) pour 1,5 millions d'euros. Une provision pour perte est passée pour 33 structures (5,5%) pour 4,3 millions d'euros.

Ce bilan à mi-2018 intervient assez tôt dans l'échelonnement des remboursements, mais identifie déjà 12% de structures en difficultés.

Pour rappel, les indicateurs de performance prévus par l'article 5.2 de la convention-cadre imposaient en effet de limiter la sinistralité à 5 ans à 10 % maximum.

Il a été établi lors de la première phase de l'étude que la principale raison de la sinistralité des projets soit reliée à la liquidation ou à la fermeture des structures bénéficiaires (63% des cas). L'étude d'impact 2018-2018 de France Active compte 21% d'entreprises soutenues qui ne sont plus en activité au bout de 3 ans, contre 29% pour la moyenne nationale.

Figure 5. Extrait de l'étude d'impact 2014-2018 de France active



Une étude de l'évolution de l'immatriculation des établissements par l'INSEE montre que 19% des établissements bénéficiaires ont été fermées depuis le soutien du PIA ESS. Certaines fermetures peuvent toutefois être liées à d'autres projets (par ex. déménagement).

4 ANALYSE EVALUATIVE

4.1 Pertinence et attractivité du PIA ESS pour les bénéficiaires et les partenaires financiers

4.1.1 L'appui sur des partenaires financiers, une vraie plus-value dans la mobilisation du PIA ESS

Un appel à candidatures permanent a été diffusé en octobre 2010 et a abouti au référencement de 15 partenaires financiers nationaux et 30 partenaires financiers régionaux⁴⁰. La grande majorité d'entre eux étaient déjà mobilisés dans le financement des entreprises de l'ESS.

Pour la Caisse des Dépôts et Consignations, l'appui sur des partenaires financiers pour mobiliser le PIA ESS répondait à plusieurs objectifs. Il s'agissait de :

- Optimiser le sourcing des projets et développer rapidement un courant d'affaires ;
- Renforcer l'effet levier du PIA ESS grâce aux co-financements apportés par les partenaires financiers en « miroir » du PIA, dans une logique de couplage fonds publics-fonds privés ;
- Démultiplier la capacité d'expertise nécessaire à l'instruction des dossiers (objectif initial de 2000 entreprises de l'ESS financées) ;

Qu'ils soient intervenus dans le cadre d'une délégation d'enveloppe ou en simple intermédiaire, la mobilisation des partenaires financiers a permis de soutenir 621 projets⁴¹ pour un montant total d'un peu plus de 80 millions d'euros engagés.

Pour la grande majorité des interlocuteurs interrogés (partenaires financiers, mais aussi Directions régionales de la Caisse des Dépôts), **l'ingénierie financière et l'intermédiation sont le socle de la réussite du financement de l'ESS**. Cette intermédiation est en effet d'autant plus nécessaire dans le cas de projets relevant de l'ESS, que ces projets relèvent d'un caractère hybride alliant viabilité économique, comme n'importe quelle entreprise, et dimension d'utilité sociale ou d'intérêt général, ce qui en termes de modèle économique et de business plan n'est pas facile à traduire, et nécessite un appui spécialisé. **C'est un rôle que jouaient déjà les partenaires financiers, et qui a été renforcé et mis en visibilité avec le PIA ESS.**

Par ailleurs, **une des clés de réussite d'un projet ESS est son ancrage sur son territoire, levier de création d'emplois par nature non délocalisables**. Mais cet ancrage est difficilement appréhendable en dehors du territoire, d'où la nécessité de s'appuyer sur un acteur relais territorial (comme 30 des 47 partenaires financiers du PIA ESS) pour mieux mesurer la réalité de cet ancrage local et l'adéquation entre le contenu du projet et les besoins du territoire.

« Le PIA a été une véritable opportunité qui répondait à un besoin des structures que l'on accompagnait et qui avaient besoin de travailler leur plan de financement. Ça appelle des compétences particulières au-delà du business plan. Ces compétences sont peu maîtrisées par les structures et de fait, appellent une vraie expertise et des outils adaptés que le PIA a permis de mobiliser ». Un partenaire financier du PIA

Enfin, en complément de ces deux premiers aspects, **l'intermédiation a également permis de faire « murir » les projets et de formaliser les demandes de financement PIA ESS au bon moment**, ce que ne permet pas forcément une logique d'appel à projets sans intermédiaires. Ce temps de maturation a souvent **contribué à la crédibilité du projet, notamment auprès d'autres financeurs**.

⁴⁰ Voir liste des partenaires financiers en annexe

⁴¹ Soutenus par 634 décisions engagées.

Au regard de ces éléments assez largement partagés par nos interlocuteurs, bon nombre de témoignages ont été recueillis indiquant ne pas comprendre pourquoi, après le PIA ESS, d'autres dispositifs de soutien à l'ESS avaient été lancés dans une logique plus centralisée, à l'instar de NovESS⁴² par exemple.

4.1.2 Une mobilisation cependant très diverse de la part des partenaires financiers

Une double approche : centralisée et territorialisée

Parmi les 47 partenaires financiers mobilisés, 30 étaient délégataires d'enveloppes régionales, les 15 autres étant des acteurs nationaux sans implantation territoriale, chargés de l'intermédiation sans délégation d'enveloppe. Le profil et la motivation des partenaires financiers étaient donc assez variables.

La plupart des partenaires locaux en délégation d'enveloppe étaient des fonds territoriaux du Réseau France Active (sauf PARGEST en PACA - outil financier de l'Union Régionale des SCOP et IES en Midi-Pyrénées) qui ont été encouragés à se mobiliser sur le PIA ESS par leur tête de réseau et par les Directions Régionales de la Caisse des Dépôts. Les 507 interventions de ces partenaires financiers territoriaux ont représenté 80 % des interventions PIA en nombre (23 % en montant soit 18,2 millions d'euros).

Des délégations d'enveloppe « moteurs » et « structurantes » pour certains partenaires financiers (au premier rang desquels le réseau France Active et Pargest)

Le PIA a accompagné le développement d'activité des partenaires financiers déjà mobilisés sur l'ESS. Ce phénomène est notamment vérifié auprès des partenaires financiers du réseau France Active, comme le montrent les données ci-dessous.

	2011	2012	2013	2014
Nbre d'entreprises ESS financées	901	1063	1072	1121
Évolution de l'activité		+18%	+2%	+5%

Tableau 8: Nombre d'entreprises de l'ESS financées au sein du réseau FA. Sources : *Données France Active, traitement Pluricité*

L'activité France Active (SIFA et Fonds territoriaux) s'est fortement développée à partir de 2012 et s'est maintenue et développée les années suivantes. Notons que pour certains partenaires financiers du réseau, le conventionnement PIA est antérieur à 2012, néanmoins cette année marque un tournant important dans la mobilisation du PIA puisque c'est l'année du relèvement du plafond des enveloppes déléguées. La plus forte autonomie des partenaires dans la prise de décision a été décisive dans la mobilisation du PIA, qui a, aux dires des dirigeants du réseau national, créé une « **rupture dans le modèle même d'organisation et de structuration du réseau** ». Le PIA a ainsi permis aux antennes régionales France Active d'intervenir avec des montants déplaçonnés, y compris sur les outils hors PIA, gérés par France Active et mobilisés en miroir du PIA, qui correspondent davantage aux besoins des entreprises. Cet effet miroir sur l'évolution des CAA et FRIS (Prêt Participatif local) des fonds territoriaux France Active est nettement visible dans les données ci-après.

⁴² Fonds ESS initié en 2016 par la Caisse des Dépôts et géré par Mandarine Gestion, expert de la gestion d'actifs, en partenariat avec INCO- 7 investissements réalisés

		Nombre de produits financiers utilisés			
		2011	2012	2013	2014
FAA	Total général	122	109	132	118
	Taux d'évolution		-11%	21%	-11%
CAA	Total général	334	466	426	451
	Taux d'évolution		40%	-9%	6%
FRIS	Total général	159	237	232	259
	Taux d'évolution		49%	-2%	12%
SIFA/FCP	Total général	65	66	60	66
	Taux d'évolution		2%	-9%	10%
PIA délégué (CAA/FRIS/SIFA)	Total général	8	76	127	117
	Taux d'évolution		850%	67%	-8%
FRIS / SIFA / FCP	Total général	224	303	292	325
	Taux d'évolution		35%	-4%	11%
Garantie seule	Total général	142	100	157	
	Taux d'évolution		-30%	57%	

Tableau 9 : Évolution de l'activité France Active par outil financier – Sources : données France Active

L'année 2012 a été marquée par une forte hausse de l'activité du fait notamment du développement des outils financiers liés au PIA (CAA et FRIS). On peut penser que l'augmentation des plafonds de délégation permise par le PIA en 2012, a favorisé le développement de l'activité. On note qu'à l'échelle du PIA en délégation d'enveloppe, le réseau France active est partenaire (délégataire) de 91% des décisions et 89% des apports PIA.

Pour rappel, les délégations passent de 60k€ à 100k€ avec le PIA, et pour les fonds territoriaux qui étaient déjà à 100k€ avec le FRIS, les délégations avec le PIA permettent d'intervenir à 200k€.

« Cette autonomie renforcée des territoires avec les délégations d'enveloppes nous a permis de sortir des dispositifs posés en bloc du national vers le local. Le PIA a donné de l'autonomie pour décider quoi financer avec une vraie confiance placée dans les territoires. »

« La dynamique impulsée par le PIA, a été préfiguratrice d'une nouvelle donne stratégique en interne au réseau France Active. Le cadre actuel de travail d'aujourd'hui hérite de principes et d'une ouverture née avec le PIA ESS et pour lesquels il a permis de poser les jalons. Ça nous a permis de nous préparer. »

Extrait d'entretiens avec les partenaires financiers du PIA ESS (réseau France Active)

Cet impact sur l'évolution de l'activité est également constaté pour le partenaire financier PARGEST, acteur régional (PACA) du financement des SCOP, qui bénéficiait également d'une délégation d'enveloppe. Dans son dossier de candidature au conventionnement PIA déposé en mai 2011, PARGEST déclarait un objectif de 25 projets PIA financés sur 3 ans. Finalement, ce sont 43 projets qui ont été financés par ce partenaire financier, soit près du double.

Un recours perfectible au PIA ESS pour les partenaires nationaux

Si l'essentiel des projets (80% des décisions) a été financé par l'intermédiaire des partenaires financiers en délégation d'enveloppe, certains partenaires financiers n'y ont finalement eu que faiblement recours. Parmi les motifs évoqués, certains partenaires financiers mentionnent les ressources disponibles et suffisantes sur leurs outils locaux.

98 projets ont été financés avec la participation de partenaires financiers nationaux (soit 20% des décisions), dans le cadre d'investissements directs de la Caisse des Dépôts. Si les montants

d'intervention du niveau national étaient nettement supérieurs aux interventions en région (près de 62 M€ mobilisés dans ce cadre, soit un montant d'intervention moyen de 487 000 € contre 36 000 € en délégation d'enveloppe), la moitié des partenaires nationaux se sont engagés aux côtés d'un nombre circonscrit de porteurs, alors que la plupart prévoient davantage de financement initialement. Garrigue par exemple, qui finance en moyenne une vingtaine de projets par an, n'a mobilisé le PIA que pour 5 projets ayant débouché sur une décision de financement, et ce alors même que son dossier de candidature estimait un volume de 60 projets financés avec le PIA sur la période. PhiTrust accompagne également une vingtaine de projets par an en moyenne, mais n'est intervenu que sur 2 projets en couplage avec le PIA ESS.

↳ Des divergences d'approches entre partenaires financiers nationaux et territoriaux

Concernant ce faible recours côté partenaires financiers nationaux, on peut faire l'hypothèse d'approches divergentes avec des attentes que l'on peut imaginer plus importantes sur du soutien à des projets avec de forts retours sur investissements. Or, ce n'est pas toujours le cas des projets relevant du champ de l'ESS.

↳ Des procédures complexes qui ont pu freiner le recours au PIA

La complexité des procédures et l'exigence en matière d'analyse au moment du montage des dossiers de financement ont pu freiner le recours au PIA pour certains partenaires. Ces derniers évoquent les délais parfois très longs d'instruction des dossiers, et une procédure administrative qui a mis du temps à se stabiliser.

" Nous sommes une petite structure. 2,5 ETP pour suivre 70 porteurs de projet. Le PIA nous demande beaucoup de recherche sur l'emploi, sur le business plan... la lourdeur nous a amenés parfois à ne pas présenter les projets ; d'autant que l'ingénierie n'est pas financée ! »

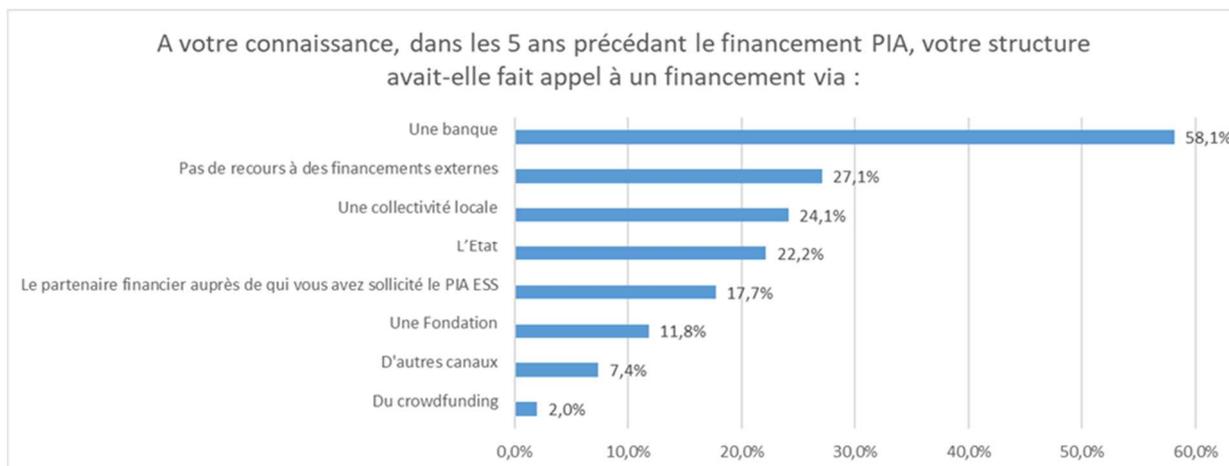
Extrait d'entretien avec un partenaire national du PIA ESS

4.1.3 Des typologies de porteurs globalement connues des partenaires financiers et ayant déjà majoritairement accès aux outils financiers de l'ESS

Le PIA n'a globalement pas permis de toucher de nouvelles typologies de bénéficiaires

En effet, parmi les bénéficiaires du PIA ESS, bon nombre avaient déjà un accès facilité aux financements ; illustre le fait que 75 % des interlocuteurs interrogés connaissaient déjà le partenaire financier que ce soit dans le cadre d'un partenariat financier, ou d'un accompagnement (DLA, accompagnement au montage du projet...). Certains ont par ailleurs déjà été financés plusieurs fois par ce même partenaire. C'est notamment le cas pour l'UCPA qui a bénéficié de financements du même partenaire en 2011, 2013, et 2015 ; Alise Ateliers en 2008 et 2014 ; Emmaüs Défi en 2010 et 2012 ; ou encore Envie 44 pour les années 2007, 2013 et 2016.

L'enquête conduite auprès de 215 bénéficiaires du PIA souligne un accès facilité aux financements pour les porteurs de projets, qui dans leur grande majorité, avaient d'ores et déjà eu recours aux financements externes avant la décision du PIA. En outre, 17% des répondants ont déjà bénéficié d'un soutien financier par le même partenaire financier que dans le cadre du couplage avec le PIA.



Source : Pluricité : Enquête auprès des bénéficiaires du PIA (mai 2018)

Alors que le PIA souhaitait toucher de nouvelles typologies de bénéficiaires ayant jusqu'alors peu accès à ce type d'outils financiers, nous constatons qu'en dehors des projets en création pour lesquels il n'existe par définition pas d'historique, la plupart des projets ne rencontraient pas de difficulté majeure d'accès aux financements ou ne peuvent pas être qualifiés de « nouveaux types de bénéficiaires » à proprement parler.

"Les porteurs venaient nous voir, et nous les positionnions en premier lieu sur nos outils. Ensuite, on envisageait de mobiliser un financement PIA dans la construction du plan de financement, mais on aurait dans tous les cas financé les projets qui l'ont été, avec ou sans le PIA."

Extrait d'entretien avec un partenaire du réseau FA

Cette faible représentation de nouvelle typologie de « bénéficiaires » parmi ceux financés, notamment en délégation d'enveloppe, s'explique en partie par deux raisons :

- Pour encore beaucoup d'entreprises de l'ESS, le recours à la subvention publique ou aux financements privés non remboursables est encore la voie privilégiée, même en période de raréfaction des crédits. Imaginer et formaliser un plan de financement mobilisant d'autres formes de ressources nécessite un accompagnement que les partenaires financiers ont l'habitude de pratiquer, mais qui nécessite un changement de posture et une sensibilisation amont des porteurs de projet.
- Des actions de sensibilisation auraient pu être réalisées, en complément des actions de communication initiées par les DR CDC, par les réseaux et les fédérations de l'ESS. Mais la mobilisation du PIA ESS, à l'échelle locale et nationale, n'a pas véritablement associé les parties prenantes du secteur de l'ESS, réseaux et fédérations notamment, qui pour ceux que nous avons interrogés, n'ont qu'à la marge, joué un rôle dans la sensibilisation et l'intermédiation du PIA.

Les constats ci-dessus sont également valables pour expliquer le faible taux de mobilisation dans le cadre des appels à projets sectoriels. Initiés à partir de janvier 2013, quatre appels à projets sectoriels successifs ont en effet complété la palette d'interventions composée jusqu'alors d'un appel à projets permanent, ouvert à tous les secteurs d'activité.

Ces 4 appels à projets, fonctionnant par dépôt direct de candidature auprès de la Caisse des Dépôts, ont concerné les secteurs suivants :

- Numérique, santé et services sociaux, mobilité durable, habitat coopératif (Janvier 2013 – 10 retenus, 7 projets engagés)
- Circuits courts, économie circulaire, insertion des personnes éloignées de l'emploi (Décembre 2013 – 8 projets retenus, 4 projets engagés)
- Tourisme social, transition énergétique et écologique, revitalisation des territoires ruraux, économie collaborative (Janvier 2015 – 14 projets engagés sur les 15 retenus)
- Hébergement d'urgence (Décembre 2015 – 3 projets retenus, 1 projet engagé)

À travers ces appels à projets, il s'agissait d'encourager l'innovation et le développement d'entreprises ESS dans des secteurs émergents ou à potentiel d'activité. Sur toute la durée du PIA ESS, **26 projets ont été financés dans le cadre des appels à projets thématiques/sectoriels**. Nous pouvons considérer que l'effet levier de ces appels à projets a été relativement faible puisqu'ils n'ont permis de financer que 4 % des projets. Le poids de ces projets dans l'enveloppe globale reste toutefois important, avec 23,6M€ engagés, soit 29% de l'enveloppe totale. À titre de comparaison, l'ensemble des enveloppes déléguées représentent 18M€.

Parmi les raisons pouvant expliquer ce recours limité aux appels à projets sectoriels, la faible mobilisation des relais sectoriels (réseaux) apparaît comme la plus importante. Ainsi, même si certains partenaires financiers (une minorité) ont regretté de ne pas avoir été financés pour l'accompagnement des projets PIA, beaucoup ont indiqué que ce qui manquait vraiment, c'était le travail amont avec les prescripteurs pour permettre à certains projets de « rentrer dans la boucle ».

À la marge, une prise de risque encouragée

Les partenaires financiers évoquent la mobilisation des critères habituels pour le repérage et le soutien aux projets dans le cadre du PIA. Surtout parce que le principe d'un financement miroir impliquait un engagement financier et de fait, comme pour tout financement, le recours à des critères déjà existant.

« Comme il y avait la contrainte du remboursement, nous n'avons pas pu prendre de pari trop risqué. Il y a eu beaucoup d'auto censure. »

Extrait d'entretien avec un partenaire financier du réseau France Active

« Le discours auprès de l'opérateur a tellement été martelé par le Commissariat général à l'investissement puis par la Caisse des dépôts qu'il allait falloir rembourser à telle date, que les partenaires financiers n'étaient pas dans un contexte favorable à la prise de risque. Un hiatus entre ce qui était prévu entre la réalité et la prise de risque réelle. »

Extrait d'entretien avec une Direction Régionale de la CDC

À la marge, le PIA ESS a constitué une réelle opportunité pour certains partenaires financiers, de soutenir des typologies de porteurs et des projets de création ou de développement plus innovants que ceux soutenus habituellement.

Une poignée de partenaires soulignent l'écart existant entre les projets habituellement accompagnés, et ceux soutenus au titre du PIA. Les différences s'expriment notamment concernant :

- De **la complexité des projets et de leur envergure**. Avec une hausse des plafonds des délégations d'enveloppes, le PIA ESS a permis « d'aller bien au-delà des montants de financements habituels et de s'inscrire en appui de monter en charge et de s'engager dans des projets plus ambitieux » ;

« Le PIA a permis "de prendre le pari et de faciliter les choses, non pas sur des secteurs inconnus, mais sur des projets parfois « hybrides » où le partage du risque a favorisé la prise de risque. »

Extrait d'entretien avec un partenaire du réseau France Active

- De façon concomitante, le PIA a pu avoir été l'opportunité pour certains partenaires financiers d'investir **des secteurs d'activité peu présents dans les portefeuilles** jusqu'ici. C'est notamment le cas du secteur médico-social qui appellent en règle générale des investissements plus importants que ceux que les partenaires financiers étaient en capacité d'engager avec des plafonds d'enveloppe circonscrite avant le PIA.

« Dans le médico-social, les structures ont des besoins souvent bien supérieurs aux montants plafonds mobilisables notamment au sein du réseau France Active. Jusqu'ici, nous étions de fait, positionnés sur de petites et moyennes structures. Avec le PIA nous avons pu aller vers des secteurs peu développés à forts enjeux.»

Extrait d'entretien avec un partenaire du réseau France Active

- Des tours de tables étoffés et un financement miroir (partenaire financier/ PIA) qui ont favorisé un partage du risque et permis d'aller sur des décisions qui n'auraient pas été prises par ailleurs.

« Le PIA a permis à PARGEST d'intervenir sur des dossiers que les membres du Comité n'auraient pas forcément accepté de financer sur nos seules ressources ».

« Le PIA a notamment permis de financer des projets difficilement finançables par ailleurs, comme les projets de transmission d'entreprises pour lesquels les outils classiques sont limités (les banques exigent un apport d'au moins 20 % des repreneurs et SOCODEN n'intervient qu'à hauteur de 3K€ par salarié).

Extraits d'entretien avec des partenaires financiers du PIA

4.1.4 Des effets leviers du PIA ESS perçus à plusieurs niveaux

Un label « PIA » levier pour la constitution des tours de table financiers

Avec 621 projets soutenus sur 5 ans, un apport public de 80 millions d'euros, et un apport de 7,5 en moyenne pour les projets nationaux (chaque euro de PIA a été augmenté de 7,5€ pour compléter le tour de table), le PIA ESS a su jouer un rôle moteur dans la mise en œuvre de tours de tables financiers.

Une des raisons principales de la réalité de cet effet levier réside d'abord dans le modèle même d'intervention du PIA : pour 1 € de PIA, le partenaire financier mobilisait 1 € sur ces ressources d'intervention. Dans les faits, ce ratio a largement été augmenté grâce à la **capacité de mobilisation des partenaires financiers et à l'effet d'entraînement dû à « l'image » du PIA ESS**, derrière laquelle était perçue la Caisse des Dépôts.

Au-delà de la collecte de fonds, **l'effet d'entraînement du PIA ESS s'exprime également à travers la nature des projets financés**. Le « label CDC » ainsi que le **partage du risque** permis par l'outil ont été les vecteurs d'une mobilisation accrue des partenaires financiers et notamment bancaires, pour des projets parfois moins conventionnels et dans l'ensemble plus risqués.

S'il reste difficile de mesurer la part du PIA dans le plan de financement pour les projets soutenus en délégation d'enveloppe, les retours des partenaires financiers soulignent de manière qualitative, cet « effet d'entraînement » qui tient également au rôle induit par les partenaires financiers délégataires d'enveloppes, en matière d'ingénierie et d'intermédiation :

"Sur certains dossiers, le PIA a joué un rôle de label et permis de boucler des tours de tables / plan de financements. Mais c'est surtout d'arriver avec plus de ressources en plus du reste, qui a permis une cohérence. Les partenaires bancaires ont été forcément intéressés, ça les a sécurisés davantage."

« Le PIA a permis de mieux dialoguer entre partenaires, de créer du lien, des habitudes de tour de table. »

« Il y a eu un effet levier important du PIA qui se lit à travers la mobilisation des partenaires financiers et notamment des acteurs bancaires. Les banques nous ont dit qu'elles avaient apprécié le label PIA. Le PIA a permis de « rassurer », mais aussi le travail d'analyse et le montage de dossiers complexes qu'il appelait et que nous [partenaires financiers] avons largement investi pour le PIA ESS. »

"Plus on est nombreux autour de projets risqués plus ça a de chance de marcher. Dans le cas présent, le PIA ESS a permis un réel partage du risque ».

« C'est vrai sur les petits projets également, avec un PIA également mobilisé pour des investissements qui avaient du mal à être financés par ailleurs notamment parce que cela nécessitait d'hybrider les outils. Pour ces projets, sans le PIA, le plan de financement aurait été trop complexe à boucler."

Extraits d'entretiens avec des partenaires financiers du PIA ESS

Indépendamment du volet financier, le PIA ESS a eu d'autres effets leviers que nous synthétisons ci-après.

Pour les partenaires financiers et les Directions Régionales de la Caisse des Dépôts : des réseaux renouvelés et renforcés

- Le PIA a pu venir soutenir le développement d'une politique locale en faveur de l'ESS et en être « le bras armé ». C'est notamment le cas en Corse, où le PIA a été lancé alors que la Région venait d'adopter son premier plan dédié à l'ESS. Le PIA a permis d'outiller le fonds territorial France Active (Corse Active) et d'ancrer fortement son action, dans une déclinaison opérationnelle de la stratégie régionale.



Zoom sur l'effet « structurant » du PIA en Corse

« Le PIA a favorisé une parfaite adéquation entre les projets financés et les potentiels et stratégies du territoire. En effet, le PIA est arrivé dans un contexte très favorable en Corse, alors que la Région venait d'adopter son premier plan dédié à l'ESS. On a de fait réussi à faire concorder une politique régionale et le PIA dans ses fondements. Ça a permis de faire accélérer les choses, en permettant de créer le fonds régional d'investissement solidaire. Même sans l'existence du PIA la dynamique du PIA se serait lancée, mais il y a eu un vrai effet d'accélération. Il a fallu élargir la gamme d'outils et de projets et ce sont des outils qui ont perduré. » **Extrait d'entretien avec la DR CDC Corse**

Egalement, le PIA a dans ce contexte, été le levier d'une crédibilité renforcée de Corse-Active vis-à-vis de ses partenaires institutionnels. Dans les faits, cela se traduit aujourd'hui par des projets émergents, avec le Conseil Régional notamment.

- Le PIA a permis de **renforcer les relations entre les partenaires financiers et les Directions Régionales de la CDC**, notamment à travers la participation de ces dernières aux comités d'engagement, leur permettant ainsi d'**appréhender de manière très concrète les modalités d'accompagnement et la capacité d'ingénierie des partenaires financiers**.
- Le PIA ESS a été **un élément de visibilité puissant pour la CDC en direction de l'ESS**. Certaines entreprises du secteur ont en effet découvert via le PIA la capacité d'intervention de la CDC dans ce champ.
- Comme évoquer précédemment, grâce au relèvement du seuil de délégation, **le PIA a permis aux fonds France Active de doubler leurs plafonds d'intervention et de renforcer leur capacité d'engagement**.
- Pour les partenaires financiers, **la mobilisation du PIA s'est parfois accompagnée d'une ouverture vers des partenaires et prescripteurs jusqu'alors peu connus**. Le PIA a notamment ouvert la voie à une proximité plus forte entre partenaires financiers voire entre partenaires financiers et acteurs de l'innovation sur certains territoires, permettant un repérage plus fin, de projets variés.



Zoom sur l'effet « réseau » induit par le PIA en Auvergne

C'est le cas notamment sur l'Auvergne, avec les acteurs de l'innovation, comme Innovergne, devenus, depuis le PIA, de véritables partenaires et prescripteurs du réseau France Active. Le PIA ESS a ainsi contribué à diversifier un écosystème ESS déjà fortement soudé.

"On a mis en place des rencontres d'acteurs-relais sur le territoire qui ont permis une vraie diversification et structuration du jeu d'acteurs avec d'autres têtes de réseaux et d'autres acteurs qu'on n'avait pas encore suffisamment touchés : INNOVERGNE, COMMISSARIAT DU MASSIF CENTRAL, MASSEO [incubateur d'entreprises de l'ESS]." À présent ce sont de véritables partenaires et cela permet de rendre opérationnelle notre stratégie qui s'appuie sur un couplage des financements FA avec ceux des têtes de réseaux spécialisées entre autres. Et s'ajoute un vrai réseau de prescripteurs qui « sourcent » beaucoup de projets vers nous."*

Extrait d'entretien avec Auvergne Active

- De façon concomitante, le PIA a permis **d'élargir certains réseaux territoriaux, en structurant un cadre de dialogue aujourd'hui pérenne entre partenaires financiers**. À titre d'illustration, c'est notamment le cas pour ECOFI Invest. et le réseau France Active).

Un « label » PIA vecteur d'opportunités augmentées pour les porteurs

- Sur certains territoires (l'Alsace et l'Auvergne notamment), **les partenaires financiers repèrent la « vitrine » offerte aux porteurs de projets par l'intermédiaire des cadres d'échange et de coordination autour des projets**.

« Le PIA s'est aussi des réunions de Comité de pilotage et des temps en Préfecture, où les projets étaient mis en avant vis-à-vis des partenaires institutionnels locaux. Ça a été une vraie vitrine pour tous ces projets et ça a ouvert des pistes de collaboration bien au-delà du financement ! »

Extrait d'entretien avec des partenaires du réseau FA

- **Le PIA a encouragé l'ambition**, en accompagnant le changement d'échelle de certains projets « trop petits pour lever des fonds au national, et pourtant avec des besoins d'investissement au-dessus des plafonds habituels pour les partenaires financiers ».

« Les plafonds augmentés de financement et le modèle des 1€/1€, ont permis d'accompagner des changements d'échelles de structures pour lesquels notre palette d'outils ne permettait pas de répondre jusqu'ici. En dessous de 100.000 euros, il est souvent difficile de changer d'échelle... cette palette d'outils financiers renforcée nous a donné une vraie capacité d'agir. »

Extrait d'entretien avec des partenaires du réseau FA

4.1.1 Au-delà de l'impact financier, un effet sur la structuration et la qualité des projets

Si la participation financière du PIA n'est pas toujours majeure dans les plans de financements (entre 5% et plus de 50 % selon les cas), il semble cependant qu'au-delà de l'apport financier, **l'expertise et l'accompagnement de proximité à la formalisation du projet** aient joué un rôle très structurant pour les porteurs de projets.

L'accompagnement et l'expertise financière ont représenté une véritable étape de confrontation et de consolidation des projets. De confrontation puisqu'ils sont amenés, pour certains pour la première fois, à bénéficier d'une analyse critique de la part d'experts en montage financier, ce qui les pousse à présenter un plan de financement fin et solide. Et de consolidation, puisque les recommandations ou les exigences des partenaires financiers sont souvent bien accueillies par les porteurs de projet dans une démarche d'amélioration de la qualité de leur projet. En somme, si certains ont vécu la phase d'instruction des projets comme un temps relativement anxiogène, beaucoup sont satisfaits de l'apport de l'expertise extérieure permis dans le cadre du PIA.

Si mesurer l'amélioration de la qualité des projets à la suite de l'engagement financier du PIA n'est pas évident, la rencontre des acteurs lors de la mission a permis de mettre en évidence que le pilotage des projets concernés a pu s'améliorer grâce à l'accompagnement en proximité des partenaires financiers locaux (surtout par l'intermédiaire des fonds France Active et de PARGEST). Aussi bien en amont de la demande de financement PIA qu'en aval, de nombreux projets ont bénéficié de cet accompagnement. D'ailleurs, les partenaires financiers contactés reconnaissent s'être particulièrement investis dans le montage et le suivi de ces projets afin d'assurer une validation en comité des engagements. Cet accompagnement ne relève cependant pas d'une spécificité du PIA, il est intrinsèque aux modes d'intervention des partenaires financiers.

En complément de l'accompagnement économique et financier des partenaires financiers, deux autres dispositifs/outils ont souvent été cités par nos interlocuteurs comme ayant joué un rôle prépondérant dans la formalisation et la concrétisation de leur projet : le DLA (Dispositif local d'accompagnement) dont certains projets ont bénéficié en amont ou en aval de l'intervention PIA, et l'outil d'autodiagnostic économique Inserdiag ⁴³, dédié aux structures d'insertion par l'activité économique. L'accompagnement Inserdiag se déroule en deux phases.

Phase 1 : Réalisation du diagnostic économique et financier : L'accompagnateur Inserdiag (issu d'un réseau de l'IAE) se rend dans la structure bénéficiaire et forme les dirigeants à l'utilisation de l'outil. Cet accompagnement vise à rendre la structure autonome dans l'utilisation de l'outil et à la guider dans l'interprétation des résultats et dans l'élaboration d'un plan de développement.

Phase 2 : Construction du plan de financement : Le partenaire financier conseille la structure dans la mise en place effective de son plan de développement, en analysant sa capacité financière et en identifiant les leviers financiers disponibles.

« À travers le PIA, c'est l'expertise de FONDES qui a permis de pointer la carence de la structure en matière de pilotage économique et financier. Nous n'avions pas d'outils de gestion suffisamment fiable pour nous permettre de faire une analyse fine de la situation. La mobilisation de l'outil INSERDIAG a apporté une vraie plus-value. Ce type d'outil mériterait d'être déployé plus largement pour renforcer l'approche économique et financière des dirigeants qui sont parfois peu outillés en la matière ».

Extrait d'entretien avec un bénéficiaire

4.1.2 Des limites repérées quant aux modalités d'intervention du PIA ESS

Une animation territoriale du PIA qui aurait mérité d'être plus largement partagée

La gouvernance du PIA ESS sur les territoires n'a pas toujours permis de croiser et partager l'analyse des besoins des porteurs de manière coordonnée entre partenaires, à l'échelle d'un territoire.

"On aurait pu aller vers des Comités de pilotage locaux réunissant des élus locaux, des banques... tout le monde pourrait se mobiliser plus fortement autour d'une dynamique de territoire. On a vu les prémisses s'ouvrir notamment avec le PIA, mais ce n'est pas encore un réflexe. »

Extrait d'entretien avec des partenaires financiers

Un outil financier qui ne se distingue pas des outils de financement de l'ESS existants

Il faut noter que le financement PIA n'est pas un outil particulièrement novateur dans la mesure où les modalités d'intervention du PIA s'inspirent des contrats d'apports et prêts participatifs déjà mobilisés par les partenaires financiers. Il en résulte que l'attractivité du PIA, et la perception de sa pertinence pour répondre aux besoins des bénéficiaires est donc très fortement liée aux outils financiers du partenaire financier et non aux conditions propres du PIA. Ainsi, le contrat d'apport associatif (CAA) est jugé très pertinent pour répondre aux besoins des associations, mais il s'agit d'un outil spécifique de France Active qui existait préalablement au PIA. Verbatim : « *je ne vois pas la différence entre ESIA et le PIA. J'ai déjà bénéficié d'un CAA avant le PIA, et pour moi, c'est la même chose, c'est un emprunt ESIA* ». Aussi, lorsque

⁴³ Outil développé par le Centre de ressources DLA Financement (France Active) et le Centre de ressources DLA IAE (Avisé). Avec le soutien financier de la Caisse des Dépôts, de la Direction générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et du Fonds social européen.

les outils proposés par les partenaires financiers répondent aux besoins des structures bénéficiaires, le PIA y répond également.

Une réponse perfectible pour accompagner l'émergence et la création de projets

Les partenaires financiers ont pu souligner les limites du PIA ESS pour soutenir les projets émergents ou en création, alors même qu'il s'agit d'une dimension au cœur du programme. Le besoin d'imaginer des outils d'accompagnement de l'émergence de projet reste entier (financement des études de faisabilité...) et régulièrement évoqué comme une priorité, sur l'ensemble des territoires.

Également, le PIA est fréquemment évoqué comme peu adapté aux besoins des très petites structures. De fait, le PIA a principalement été mobilisé pour des projets d'envergure pour lesquels un retour sur « investissement » était attendu. Le PIA a ainsi pu être vu comme un outil « d'élite » pas toujours à la portée de tous.

Des conditions de remboursement parfois difficiles à tenir

Les bénéficiaires interrogés jugent les modalités d'intervention du PIA globalement intéressantes, notamment grâce au **principe du différé de remboursement**, qui assure une stabilité de trésorerie pendant la phase de développement. Ce différé correspond bien aux besoins des bénéficiaires et leur offre une marge de manœuvre, en particulier si le développement du projet prend un peu plus de temps que prévu initialement ou si la structure rencontre des difficultés financières. Pour certains bénéficiaires, ce différé constitue le principal atout du PIA. De rares cas ont été rencontrés dans lesquels le différé de remboursement n'était pas apprécié, notamment parce que des difficultés financières inattendues étaient intervenues à la fin de la durée du différé et rendaient difficile le remboursement de mensualités importantes.

En revanche, les avis divergent selon les projets en ce qui concerne **la durée** de l'emprunt et du différé. Pour la plupart des projets, la durée de l'emprunt (de 5 à 7 ans en moyenne, avec un différé de 2 à 3 ans) correspond aux besoins de la structure bénéficiaire et est adaptée à ses besoins. Cependant, le différé réduit parfois la durée de remboursement et augmente ainsi les mensualités, ce qui peut être difficile pour les structures selon la conjoncture. Pour certains projets, cette durée est également jugée trop courte compte tenu des retours sur investissements attendus. C'est particulièrement le cas pour les projets immobiliers (par exemple SB Charpentes, Envie 44), ou les activités spécifiques (par exemple Au fil de l'eau qui développe une activité agricole).

Les modalités de remboursements ne sont cependant pas toujours décrites comme adaptées au profil des structures, notamment les très petites structures associatives qui, dans une proportion significative, rencontrent des difficultés dans le remboursement des échéances des prêts contractés.

« Le différé de remboursement est à double tranchant. Pour une structure en phase de consolidation, tout rembourser sur les 2 dernières années c'est difficile. Certes, il n'y a rien à déboursier sur 3 ans, mais pour certaines ça a été (et ça l'est toujours) très contraignant d'échelonner des remboursements de 15K€ sur une année. Ça ne concerne pas toutes les structures, mais une proportion importante. »

« Nous avons régulièrement dû rééchelonner les prêts et demander des ajustements au national pour obtenir des autorisations. Ça a parfois été très lourd. »

Extraits d'entretiens avec des partenaires du réseau FA

À titre d'illustration, au 15 mai 2018, 42 structures sont en situation de sinistre auprès de la Caisse des Dépôts. Soit 6,7% des structures soutenues. S'ajoute à cela une proportion importante d'autres dossiers, pour lesquels les remboursements à venir risquent de mettre en péril l'équilibre financier des structures à des moments clés de leur développement, où elles auraient un besoin important de capitaux pour développer et assurer la pérennité de leur activité.

4.2 Plus-value des projets dans les secteurs et thématiques ciblés par les appels à projets sectoriels

Créer et consolider des emplois, favoriser l'émergence et le développement de modèles alternatifs, innovants⁴⁴ et structurants⁴⁵ d'entreprises de l'ESS, telles étaient les ambitions du PIA ESS et les enjeux auxquels devaient répondre les projets financés.

La Caisse des Dépôts et Consignations et ses partenaires ont souhaité renforcer cette ambition générale en direction de certains secteurs jugés prioritaires. C'est la raison pour laquelle, à partir de janvier 2013, **4 appels à projets sectoriels** successifs ont complété la palette d'intervention composée jusqu'alors d'un appel à projets permanent, ouvert à tous les secteurs d'activité.

Ces 4 appels à projets, fonctionnant par dépôt direct de candidature auprès de la Caisse des Dépôts, ont concerné les secteurs suivants :

- Numérique, santé et services sociaux, mobilité durable, habitat coopératif (Janvier 2013 – 7 projets financés – 12 M€)
- Circuits courts, économie circulaire, insertion des personnes éloignées de l'emploi (Décembre 2013 – 4 projets soutenus – 1,6 M€)
- Tourisme social, transition énergétique et écologique, revitalisation des territoires ruraux, économie collaborative (Janvier 2015 – 14 projets soutenus – 9 M€)
- Hébergement d'urgence (Décembre 2015 – 1 projet soutenu – 700 K€)

À travers ces appels à projets, il s'agissait d'encourager l'innovation et le développement et de renforcer les capacités d'innovation et de développement d'entreprises ESS dans des secteurs émergents ou à potentiel d'activité.

26 projets ont été financés dans le cadre des appels à projets sectoriels. Nous pouvons considérer que l'effet levier des appels à projets sectoriels a été relativement faible puisqu'ils n'ont permis de financer que 4 % des projets. Nous avons précédemment évoqué les raisons pouvant expliquer cette faible représentation (seuils de financement trop élevés et/ou absence d'accompagnement de proximité), cependant, au regard de l'ensemble des projets soutenus pas le PIA ESS, il semble que certains secteurs ciblés dans les appels à projets correspondent à un volume relativement significatif de projets soutenus également dans le cadre de l'appel à projets permanent. C'est notamment le cas des 4 secteurs⁴⁶ suivants :

- Santé et services sociaux : notamment le secteur de l'aide à domicile (72 projets)
- Economie circulaire : notamment le recyclage (32 projets)
- Habitat / logement : notamment les secteurs « activités immobilières » et « construction », (26 projets hors dernier appel à projets sectoriel)
- Circuits courts : notamment le champ de l'agriculture/alimentation (33 projets)

Un autre secteur, **l'industrie**, moins fréquemment identifié dans le champ de l'ESS est également relativement représenté dans les bénéficiaires PIA avec 53 projets financés.

Nous avons donc proposé, en accord avec le comité de pilotage de l'étude, d'analyser plus particulièrement les spécificités des projets concernés. Cette analyse s'appuie d'une part sur les documents ressources mis à notre disposition (bases de données PIA, notes d'expertises PIA) et sur les

⁴⁴ Il s'agit d'innovation sociale et/ou technologique

⁴⁵ Le projet devant être structurant pour un territoire, une filière, un marché en proposant par exemple, un produit, un mode d'organisation, un nouveau modèle économique, etc.

⁴⁶ Identifiés à partir des codes NAF complétés par une recherche par mots clés dans la base de données

entretiens réalisés avec les projets et les partenaires financiers, et d'autre part sur une analyse documentaire et des échanges complémentaires avec des acteurs ressources des secteurs concernés.

4.2.1 Le secteur de l'économie circulaire

D'après la définition du Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer, l'économie circulaire désigne « *un concept économique qui s'inscrit dans le cadre du développement durable et dont l'objectif est de produire des biens et des services tout en limitant la consommation et le gaspillage des matières premières, de l'eau et des sources d'énergie* ».

L'économie circulaire se caractérise par trois domaines d'actions et sept piliers :

- **L'offre des acteurs économiques** (reposant sur les piliers de l'approvisionnement durable, de l'éco-conception, de l'écologie industrielle et territoriale, et de l'économie de la fonctionnalité) ;
- **La demande et le comportement des consommateurs** (reposant sur les piliers de la consommation responsable et de l'allongement de la durée d'usage) ;
- **La gestion des déchets** (reposant sur le pilier du recyclage).

Si l'économie circulaire regroupe des domaines et outils existants depuis déjà longtemps⁴⁷, le concept est plus récemment porté par les politiques publiques qui en font un de leurs chantiers prioritaires, par les médias qui le placent aux côtés de l'économie verte et collaborative, et par les entreprises qui y voient de nouvelles perspectives de développement. Selon une étude publiée en juin 2015 par l'Institut français de l'économie circulaire, le secteur emploierait environ 600 000 personnes.

Sur les territoires, **l'économie circulaire et l'ESS se rejoignent en de nombreux points**, au premier rang desquels la création d'emplois durables et non délocalisables. Enclines à se tourner vers des activités d'utilité sociale et soucieuses de contribuer à la préservation de l'environnement et au développement durable des territoires, les entreprises de l'ESS sont engagées depuis très longtemps dans l'économie circulaire et plus spécifiquement dans la gestion des déchets.

Une étude publiée par l'ADEME en 2012 comptabilise **près de 2000 structures de l'ESS dédiées au réemploi et à la réutilisation des produits en fin de vie en France, un chiffre en hausse de plus de 20 % par rapport à 2010.**

Mais ce marché, qui pendant longtemps était considéré comme non rentable par les acteurs privés classiques, s'est progressivement solvabilisé (notamment depuis la mise en place de la responsabilité élargie du producteur -REP), et a vu les entreprises traditionnelles s'y positionner, avec des moyens sans comparaison possibles avec les entreprises de l'ESS. Ces éléments de contexte ont parfois fragilisé l'accès aux gisements pour les structures de l'ESS. Dans un **secteur devenu de plus en plus concurrentiel**, un des enjeux majeurs pour les entreprises de l'ESS réside dans leur capacité à innover en exploitant de nouvelles matières, ou en abordant le traitement de certaines matières selon de nouvelles modalités, notamment en renforçant leur réemploi ou leur réutilisation.

Parmi les projets financés par le PIA, plus d'une trentaine ont été identifiés dans ce secteur, à partir des codes NAF 38 (Collecte, traitement, élimination des déchets, récupération) et 39 (Dépollution et autres services de gestion des déchets). Deux champs d'activité principaux sont concernés :

- **Les activités centrées sur le réemploi** (dont collecte, tri, revente en boutique...) de déchets divers essentiellement issus des ménages auxquels : textile, chaussures, mobilier, vaisselle... Les acteurs PIA concernés sont notamment les structures des réseaux Emmaüs France ou Relais de France.

⁴⁷ Les activités d'enlèvement des boues et de chiffonnage, activité alors informelle de récupération des matières premières secondaires, existent depuis le 19e siècle à travers les traditionnels chiffonniers.

- **Les activités liées aux filières dont les matières sont destinées pour une grande partie au recyclage** (même s'il y a une activité de réemploi), sans que l'entreprise se charge forcément elle-même du recyclage de la matière : équipements électriques et électroniques (DEEE) à l'instar des entreprises du réseau national ENVIE, papier / carton, textile (TLC), matelas, véhicules en fin de vie.

Au total, **3,9 millions d'euros de PIA ESS ont été mobilisés en direction des projets de ce secteur qui ont mobilisé plus de 30 millions d'euros de financement** (le PIA ESS représentant environ 12 % des plans de financement) **et représentent un peu plus de 3 000 emplois.**

Un peu plus d'une vingtaine ont été financés dans le cadre de délégation d'enveloppe et 11 ont été financés au niveau national (dont 2 dans le cadre de l'appel à projets sectoriel dédié).

La grande majorité (27) était des projets en phase de développement, qui au regard des enjeux cités précédemment ont développé des stratégies spécifiques en matière :

- **D'expérimentation de démarches innovantes** pour répondre à des besoins sociaux mal ou non satisfaits. À travers notamment des projets encore peu développés par les entreprises classiques.
- **D'exploration de niches de marché** qui ne sont pas investies par des opérateurs privés, le plus souvent en raison d'une quantité ou d'une qualité jugée insuffisante pour générer un taux de rentabilité estimé satisfaisant.

L'exemple d'Alise Ateliers

« Depuis cinq ans, nous participons à la mise en place de filières innovantes comme le recyclage des plastiques rigides et la valorisation du papier administratif. Grâce à ces projets, nous avons mobilisé de nombreux acteurs du recyclage (industriels, réseaux professionnels) et nous associons des collectivités locales en tant que partenaires et en particulier les entreprises et le Département de Maine et Loire. Dans ce cadre, nous avons créé un réseau d'acteurs de l'ESS et des syndicats de collecte, Fibre 49, qui a pour objectif d'organiser la collecte du papier administratif à l'échelle départementale.

Cette activité représente 4.200 tonnes de matières traitées par an et a nécessité l'achat d'une presse fin 2014. Pour alimenter ce nouvel outil, nous avons développé notre offre de collecte auprès des entreprises locales et structures institutionnelles. À ce jour, nous collectons le papier administratif de l'Université d'Angers, des agences de Pôle Emploi de Maine et Loire (soit environ 200 tonnes/an) et nous avons la capacité de recueillir plus de matière dans nos locaux ».

- **D'apport de savoir-faire technique** dans des projets portés par des entreprises classiques, des clusters et/ou pôles de compétitivité.
- **De coopération interacteurs** : la coopération entre acteurs locaux est un préalable à l'émergence de synergies éco-industrielles territoriales.

L'exemple de Juratri

Entreprise d'insertion créée en 1993, Juratri emploie aujourd'hui 115 salariés (dont plus de 50 en insertion) et traite plus de 18 000 tonnes de déchets ménagers et 5000 tonnes de Déchets d'équipement électriques et électroniques par an. Depuis le financement PIA en 2012 (engagement 2011), l'entreprise a impulsé et porte le « Clus'Ter Jura » un Pôle territorial de coopération économique (PTCE) rassemblant des acteurs engagés dans la collecte des biodéchets, la méthanisation, l'écologie industrielle, la consigne des bouteilles de verre, la

rénovation énergétique ou encore la mobilité inclusive. « De la posture d'acteur de l'insertion, nous sommes passés à celle d'acteur économique puis à celle d'acteur économique du territoire. Et là toutes les portes se sont ouvertes »⁴⁸.

Autant d'exemples qui témoignent de la capacité des entreprises de l'ESS de se développer dans un secteur devenu fortement concurrentiel où le savoir-faire, la légitimité et la capacité d'innovation sont essentiels.

4.2.2 Le secteur de l'aide à domicile

L'aide à domicile est un domaine du secteur de l'action sociale, premier secteur d'activité de l'ESS avec 62 % des emplois du secteur à l'échelle nationale. L'ESS est également le premier employeur de ce secteur en France.

L'aide à domicile s'est développée en raison d'un choix de politique publique destiné à soutenir les personnes dépendantes en les maintenant au domicile. C'est également un domaine présenté comme un gisement d'emplois important, en raison de la forte demande de services liée au vieillissement de la population et des possibilités d'accès sans qualification particulière à ce marché du travail.

Les activités de l'aide à domicile recouvrent des prestations diverses, qui comprennent notamment l'assistance dans les actes essentiels de la vie quotidienne, l'aide à la mobilité et aux transports, l'aide aux aidants familiaux, l'accompagnement dans les activités de la vie sociale et relationnelle. Elles n'incluent toutefois pas les actes de soin relevant d'actes médicaux.

Le recours à l'aide à domicile est fortement lié au degré de dépendance des individus et au niveau de revenus des ménages. En France, le vieillissement de la population, porté par l'allongement de l'espérance de vie et l'avancée en âge de la génération de baby-boomer, amène une évolution démographique qui pose des défis importants en matière de prise en charge des personnes âgées dépendantes. **Selon l'INSEE, une personne sur trois sera âgée de 60 ans ou plus en 2050, soit 22,3 millions de Français. Cela représente une hausse de 80% en 45 ans** (12,6 millions de personnes en 2005). Il en résulte plusieurs effets économiques, et notamment une augmentation potentielle de la demande pour des produits et services dédiés aux personnes âgées.

C'est également un secteur qui évolue en permanence, sous l'impulsion notamment de l'augmentation des exigences des usagers et de nouvelles technologies qui viennent modifier les usages et ouvrir de nouvelles pratiques de prise en charge des personnes dépendantes. Ces tendances n'ont d'ailleurs pas échappé aux entreprises privées et aux acteurs du monde de la technologie, attirés par les opportunités offertes par la *Silver Economy*⁴⁹.

Dans ce contexte, un des enjeux forts pour les structures de l'ESS réside notamment dans la capacité à faire face et à s'adapter à ces évolutions. Pour garder leur place prédominante sur le secteur, les organismes de l'ESS doivent réaffirmer leur plus-value, notamment sur la dimension humaine et sociale de leur intervention, et innover afin de répondre à l'évolution des besoins et des exigences des usagers.

Dans le cadre du PIA ESS, plus de 70 projets relevant de l'action sociale sans hébergement (NAF 88) concernent le domaine de l'aide à domicile et de l'action sociale en direction de personnes âgées et/ou dépendantes. Une majorité de près de 60 projets a été financée à l'échelle régionale (délégation d'enveloppe), les autres à l'échelle nationale, dont 3 dans le cadre du premier appel à projets sectoriel.

⁴⁸ Interview de Mathieu Grosset, dirigeant de Juratri, Lettre du RTES nov 2015

⁴⁹ Commissariat général à la stratégie et à la prospective, La Silver Économie, une opportunité de croissance pour la France, décembre 2013

Au total, **14 millions d'euros de PIA ESS ont été mobilisés en direction des projets de ce secteur qui ont mobilisé plus de 97 millions d'euros de financement** (le PIA ESS représentant environ 15 % des plans de financement) **et représentent un peu plus de 12 000 emplois.**

Les projets financés témoignent assez largement des réponses qui ont pu être mises en œuvre au regard des enjeux évoqués précédemment, notamment à travers des démarches qui **ont su investir le champ de l'innovation sociale ou du numérique pour proposer de nouvelles solutions.**

L'exemple de SIEL BLEU

Fondé en 1997, le groupe associatif propose des parcours de prévention santé individuels et collectifs avec comme outil l'activité physique adaptée pour les personnes âgées, malades et/ou en situation de handicap. En fonction des capacités, des envies et des besoins du groupe, diverses disciplines peuvent être proposées, parmi lesquelles les activités gymnastiques et collectives qui tiennent une place prépondérante. L'impact est aussi économique : une généralisation d'activités physiques adaptées pourrait générer une économie d'au moins 59 milliards entre 2012 et 2020 (étude McKinsey, 2011).

Le concept est né à Strasbourg à l'initiative de Jean-Daniel Muller et Jean-Michel Ricard, diplômés de la Faculté des Sciences et Techniques des activités physiques et sportives (STAPS). Il s'est rapidement développé et aujourd'hui, Siel Bleu compte plus de 400 salariés professionnels qui interviennent dans 4 000 établissements en France.

4.2.3 Le secteur des circuits courts alimentaires

Historiquement, les circuits courts ont été des modes de distribution très répandus, notamment aux abords des villes. L'agriculture périurbaine était une fonction ancienne d'approvisionnement des villes jusqu'à l'étalement urbain du XX^{ème} siècle.

Le principe du circuit court repose sur un réseau économique dans lequel le nombre d'intermédiaires est limité afin d'apporter, d'une part, un revenu équitable aux producteurs et d'autre part, des prix accessibles aux consommateurs et une transparence sur les méthodes de production et la répartition de la valeur ajoutée entre les acteurs de la filière de distribution.

Même s'il n'est pas réservé à ce secteur, on évoque assez souvent les circuits courts pour les produits agricoles, domaine pour lequel la France dispose d'une définition officielle : selon le Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, est considéré comme « *un circuit court un mode de commercialisation des produits agricoles qui s'exerce soit par la vente directe du producteur au consommateur, soit par la vente indirecte, à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire* ».

L'agriculture et l'industrie alimentaire représentent respectivement 0,8% et 0,6% des établissements ESS, soient au total 1,4% des établissements. Au titre de l'ESS dans son ensemble, les activités agricoles sont portées à 61,7% par des coopératives, et 38% par des associations. Les industries alimentaires sont portées à 99,2% par des coopératives.

Parmi les bénéficiaires du PIA, 40% des projets agriculture / circuits courts sont portés par des coopératives, 40% par des associations, et 20% par des structures de l'économie marchande⁵⁰. La moitié des projets portés par les associations et les structures de l'économie marchande relèvent de l'insertion par l'activité économique, ou sont des entreprises adaptées.

Concernant les principaux enjeux et problématiques du secteur, citons notamment la fluctuation des récoltes et les aléas climatiques, qui donnent à ce secteur d'activité un caractère volatile et une certaine fragilité économique. Comme le souligne par ailleurs le Labo de l'ESS, qui a fait des circuits courts l'un de ses dix thèmes de travail depuis 2012, de nombreux acteurs de secteur réfléchissent aujourd'hui à un changement d'échelle, conscient que les **apports positifs et la force d'impact des**

⁵⁰ NB ces structures ne sont pas encore comptabilisées par l'INSEE au titre des statistiques ESS

circuits courts dépendront de leur capacité à se développer sur des filières et des territoires plus nombreux, en intégrant de nouveaux acteurs dans leur démarche, dans toutes les filières et par de multiples formes de coopération, afin d'incarner un véritable mouvement macroéconomique.

Les circuits courts agricoles sont cependant un marché en pleine expansion. Les consommateurs sont de plus en plus à la recherche de produits alimentaires de qualité (agriculture bio ou raisonnée, produits de saison...), et de liens avec les producteurs dans un souci de traçabilité.

Aujourd'hui, la concurrence devient importante sur ce secteur, qui était longtemps occupé par les magasins de vente directe des coopératives agricoles pouvant proposer des produits finis (vin, produits laitiers...) et les AMAP et jardins de maraîchage d'insertion qui proposaient des paniers de légumes avec un système d'abonnement. L'arrivée d'autres formes de paniers plus souples, et surtout les plateformes numériques – « La Ruche qui dit Oui ! » s'étant imposé comme un nouvel acteur à part entière – demande à chacun de trouver sa place et sa complémentarité, dans ce marché en croissance et qui tend à intéresser de plus en plus de consommateurs.

Au total, nous avons identifié 32⁵¹ projets PIA relevant de l'agriculture et de l'industrie alimentaire, soit 5% des projets financés. Parmi ces projets, cinq ont été financés au niveau national, dont deux qui ont été retenus dans le cadre d'appels à projets sectoriels (1 projet AAP1 – numérique, 1 projet AAP2 – circuits courts). Une entreprise a été financée deux fois par le PIA, d'abord au niveau régional puis au niveau national. Sur les 32 projets identifiés, 10 sont financés au moment de la création, deux en reprise-transmission, une en restructuration, et le reste pour un projet de développement.

Le montant moyen du financement PIA est de 79,1K€, dans une fourchette allant de 15K€ à 500K€. Trois gros projets ont mobilisé chacun plus de 400K€. Le montant moyen des plans de financement s'élève à 680K€, dans une fourchette allant de 60K€ à près de 5M€. Le PIA représente en moyenne 18% du plan de financement, avec une fourchette allant de 1,2% à 50%. Les montants sont sensiblement différents selon le statut juridique du porteur de projet. Pour les coopératives, le montant moyen du financement PIA est de 81,3K€ avec 4 projets financés au niveau national à hauteur de plus de 90K€. Pour les associations, le montant moyen du financement PIA est de 27,3K€ et la fourchette est plus réduite – de 20K€ à 60K€ avec une seule occurrence de plus de 30K€. Cela s'explique notamment par le fait que tous les projets sont financés au niveau régional. Pour les entreprises à statut marchand, deux gros projets mobilisent chacun plus de 400K€ en PIA, et les autres quatre projets sont dans une fourchette de 25K€ à 75K€, pour une moyenne de 187K€. **Au total, le secteur agriculture / alimentaire a mobilisé 2,5M€ de financement PIA.**

Les projets présentent une diversité de besoins de financement, allant de l'investissement immatériel (notamment développement de plateformes numériques), à l'investissement en foncier (achat foncier pour magasins de vente) et de travaux. Un projet atypique (Signé Vignerons) fait appel au PIA pour de l'investissement en capital dans des entreprises de sa filière pour consolider ses moyens de distribution.

L'exemple d'Equanum : « La Ruche qui dit oui ! »

Fondée en décembre 2010, Equanum, SAS qui a développé le concept « La Ruche qui dit Oui ! » a su s'imposer sur le secteur des circuits courts alimentaires, en proposant une innovation numérique permettant de faire changer d'échelle les démarches de consommation de produits locaux. En effet, la recherche et développement sur une plateforme très performante et un modèle de mise en œuvre facile à dupliquer a permis un déploiement rapide du concept, qui s'appuie sur des responsables locaux de « ruches », dont on compte plus de 700 aujourd'hui. L'entreprise connaît un développement à l'international dans plusieurs pays européens depuis 2015. Elle a créé plus de 40 emplois au niveau du siège. Les responsables de ruche tirent un revenu

⁵¹ Détermination de l'échantillon : recherche code INSEE Agriculture (A) / Industries alimentaires (C), ainsi que recherche par mots clés « circuits courts » « bio » « alimentaire » pour ajouter des projets classés Commerce / Autres activités de services.

complémentaire de cette activité, et une étude récente montre que 50% d'entre eux souhaiteraient la réaliser à temps plein.

4.2.4 Le secteur de l'habitat

L'immobilier est un secteur éminemment concurrentiel, où les entreprises ESS représentent 0,8% des établissements au total. Pourtant celles-ci sont souvent considérées comme porteuses d'innovations aussi sur des questions sociales et sociétales (habitat participatif et coopératif...) que des questions environnementales (pionnières de l'écoconstruction). Pour l'analyse de ce secteur, nous avons pris en compte des entreprises relevant des activités immobilières, et celles relevant de la construction, donc dans un positionnement sur le marché. Le secteur de l'action sociale comprend un sous-domaine « hébergement médico-social et social » qui présente des modalités de modèle économique et de partenariat sensiblement différents, et qui n'a pas été inclus dans notre échantillon pour cette raison. **Les activités immobilières et la construction représentent un pourcentage faible de l'activité ESS avec respectivement 0,2% et 0,4% des établissements ESS, soient au total 0,6% des établissements⁵².** Les activités immobilières sont majoritairement menées par des associations (70,7%) qui sont pour la plupart des syndicats de copropriété et des agences immobilières à vocation sociale, alors que le secteur de la construction est largement dominé par les coopératives (90,9%). L'emploi est situé plutôt dans les coopératives, avec 41,4% des effectifs des activités immobilières, qui relèvent pour la plupart des coopératives d'HLM, et 93,9% pour la construction.

Les enjeux des entreprises ESS du secteur du logement social rejoignent ceux de ce secteur dans son ensemble, avec une volonté de proposer davantage de solutions mixtes, couplant location, accession à la propriété, et vente sur le marché de l'immobilier classique, afin de sortir de la « ghettoïsation » des populations pauvres. L'innovation dans le secteur de l'habitat passe également par l'hybridation des modèles, et notamment l'implication des habitants ou futurs habitants dans les projets de logement, à travers l'habitat participatif. Ces innovations ont été reconnues par la loi sur l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR) de 2014, qui propose une définition partagée de l'habitat participatif et crée deux nouvelles formes juridiques que sont la Coopérative d'habitants et la Société d'Attribution et d'Autopromotion.

Deux SCIC soutenues par le PIA ESS ont d'ailleurs comme activité l'ingénierie de projets d'habitat avec un intérêt collectif : L'Arban et Habitats Solidaires.

Les exemples des SCIC Habitats Solidaires et L'Arban.

Ces deux entreprises sont positionnées sur de l'ingénierie de projets d'habitat avec un intérêt collectif : pour Habitats Solidaires l'intégration de logements très sociaux à côté de logements non aidés ; pour L'Arban il s'agit de développer une activité de construction de bâtiments innovants et d'urbanisme en milieu rural (plateau de Millevaches dans le Limousin).

La première associe dans sa gouvernance des personnes physiques – salariés et usagers – des acteurs du logement très social, et des financeurs solidaire (Crédit Coopératif, Garrigue, SIFA, Natixis AM...), ce qui fait de cette entreprise un lieu de veille et d'innovation en matière de financement du logement. La deuxième associe dans sa gouvernance les professionnels de l'éco-construction, les investisseurs solidaires (personnes physiques apportant capital de soutien), les bénéficiaires (personnes morales – PNR et commune), et des acteurs de la société civile. Les deux entreprises ont un lien juridique : la SCIC Habitats solidaires est sociétaire de la SCIC L'Arban, témoignant ainsi d'un circuit de transfert de compétences et d'innovations.

⁵² Atlas commenté de l'ESS 2014, Jurisassociations / CNCRES, 2014

Pour le secteur de la construction, les chiffres montrent la prépondérance des coopératives au sein des entreprises ESS de ce secteur (90,9%). La place des SCOP de BTP est également importante parmi les coopératives, où elles représentent 17,4% des SCOP au total, et surtout 32,5% du chiffre d'affaires (1,4 M€ en 2014⁵³) malgré un contexte économique défavorable. La fédération des SCOP de BTP joue un rôle clé dans le positionnement de ces entreprises comme « porteuses au sein de la société française d'une éthique économique et sociale forte, qui les rend particulièrement sensibles au développement durable par les valeurs de partage, de respect, d'entraide et de solidarité », notamment par le développement d'un label RSE spécifique.

Au total, nous avons identifié 25⁵⁴ projets relevant du bâtiment et de l'habitat, soit 4% des projets financés. Parmi ces projets, trois ont été financés au niveau national, tous dans le cadre de l'appel à projets permanent. L'inclusion de l'habitat coopératif dans le premier appel à projets thématique n'a pas abouti au financement de projets. Sur les 25 projets identifiés, 3 sont financés au moment de la création, 3 en reprise-transmission, et le reste pour un projet de développement. 15 projets sur 25 sont des SCOP, 5 des associations (dont 4 SIAE), et 5 des structures d'économie marchande.

Le montant moyen du financement PIA est de 114,9K€, dans une fourchette allant de 10K€ à 1M€. Les trois gros projets financés au niveau national ont mobilisé chacun plus de 600K€. En dehors de quatre projets dont le plan de financement dépasse 1M€, le montant moyen des plans de financement s'élève à près de 200K€, dans une fourchette allant de 55K€ à 583K€. **Le PIA représente en moyenne 17% du plan de financement,** avec une fourchette allant de 1,9% à 43,9%.

Au total, le secteur habitat / bâtiment a mobilisé 2,9M€ de financement PIA.

Il est à noter que les projets innovants d'habitat présentent beaucoup de spécificités, ce qui a amené le Comité d'engagement PIA ESS à estimer qu'« *il aurait été utile de s'entourer de l'expertise du secteur de l'auto-construction et de l'habitat participatif compte tenu de la spécificité des projets* »⁵⁵.

4.2.5 Le secteur de l'Industrie

Selon l'INSEE, relèvent de l'industrie les activités économiques qui combinent des facteurs de production (installations, approvisionnements, travail, savoir) pour produire des biens matériels destinés au marché. Nous avons fait le choix d'inclure les sections B « Produits des industries extractives » et C « Industries manufacturières » de la nomenclature NAF (2015) dans la présente analyse.

Avec plus de 2,7 millions de salariés, le secteur de l'industrie représente 12,4 % des emplois en France⁵⁶, répartis dans les domaines suivants :

⁵³ Site internet CG SCOP

⁵⁴ Détermination de l'échantillon : recherche code INSEE Construction (F) / Activités immobilières (L), ainsi que recherche par mots clés « logement » « bâtiment » pour ajouter des projets classés Activités spécialisées, scientifiques et techniques

⁵⁵ PV CEG 090713

⁵⁶ INSEE – estimation d'emploi au 21/12/2014

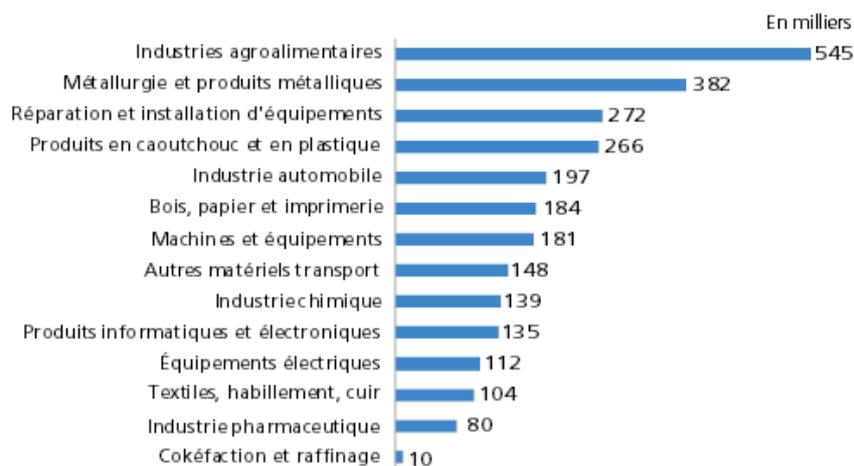


Figure 6 Estimations d'emplois (hors intérim) 2^e trimestre 2015

Source : INSEE

L'industrie joue un rôle essentiel dans l'économie, car elle génère la majorité des exportations et initie une grande partie des innovations. Par ailleurs, l'emploi dans l'industrie est souvent plus qualifié que la moyenne et il a un effet multiplicateur plus fort que les autres emplois. Selon le Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie⁵⁷ on estime en effet qu'un emploi industriel génère 3 ou 4 emplois hors industries.

D'après l'observatoire de l'ESS, **5 % des emplois du secteur de l'industrie appartiennent à l'ESS**. Nous tenons cependant à rappeler ici la difficulté d'identifier précisément ce secteur au sein de l'ESS. En effet, comme nous l'avons rappelé précédemment, les entreprises de l'ESS ont une double finalité, économique et sociale et leur code NAF est parfois choisi en fonction de l'une de ces finalités seulement. Dans le domaine de l'insertion par l'activité économique notamment, qui met l'insertion des personnes éloignées de l'emploi au cœur du projet de l'entreprise, près d'1/4 des entreprises d'insertion (EI) exercent une activité dans l'industrie⁵⁸. Cependant, nombre d'entre elles disposent d'un code NAF dans le secteur de l'action sociale. Cette spécificité liée au traitement statistique peut laisser penser que le secteur de l'industrie est peu représenté dans l'ESS, où il est largement devancé par l'action sociale ou les services.

Parmi les acteurs ESS identifiés dans le secteur de l'industrie, une part importante relève du **secteur coopératif**. **L'industrie représente 13 % des coopératives**, c'est le troisième secteur d'activité des coopératives après les services (47 % des coopératives) et le BTP (17,3%). La CGSCOP dénombre 375 SCOP et SCIC dans le secteur de l'industrie pour un total de 9 000 emplois et ¼ du chiffre d'affaires de l'ensemble des coopératives au niveau national. Certaines de ces SCOP constituent des exemples par leur réussite. C'est le cas d'Acome, première société industrielle française coopérative, spécialisée dans les solutions de câblage pour la transmission de l'information, de l'énergie et des fluides, qui réalise un chiffre d'affaires annuel de 428 millions d'euros (2015). Il faut aussi noter la performance du groupe Sopec, société orléanaise spécialisée dans l'électronique, aujourd'hui deuxième au classement des SCOP par chiffre d'affaires établi par la CGSCOP.

Parmi les projets PIA, 57 projets ont été financés dans le secteur de l'industrie (environ 9 % des projets financés), exclusivement dans le cadre de **l'appel à projets permanent**. 14 de ces projets ont été financés en investissement direct (représentant 64,3% de l'enveloppe PIA), 43 en délégation d'enveloppe (35,7% apport PIA). Hors réseau France Active (qui représente 75 % de ces projets), une

⁵⁷ L'Industrie en France, Infographie Avril 2015

⁵⁸ DARES-Réseaux de l'IAE- 2013

part importante a été financée par PARGEST (10 projets ; 17 %) en région PACA. Cela s'explique par le positionnement de PARGEST qui s'adresse exclusivement aux SCOP.

Plus de la **moitié de ces projets sont des coopératives** (33 projets, 58 %). D'autres entreprises sont également relativement bien représentées sans ce secteur, il s'agit des **entreprises adaptées** (11 projets PIA- dont 3 Bretagne Ateliers ; 19 %).

Les SCOP de l'industrie

Le réseau CGSCOP dénombre en octobre 2016 373 SCOP dans l'industrie. Malgré des cas connus de réussite de grosse SCOP de l'industrie (exemple ACOME précitée), les SCOP de l'industrie sont plutôt des petites structures : elles emploient en moyenne 20 personnes par structure et la création de SCOP dans l'industrie concerne aujourd'hui majoritairement des structures de 9 salariés environ. L'industrie a rencontré une crise importante depuis 2012 en France (notamment 2011-2013, années de baisse de la production industrielle en France) qui a fragilisé le secteur, ce qui a aussi affecté les SCOP de l'industrie. Cependant, sur 2011-2015, la CGSCOP a enregistré autant de disparition de SCOP de l'industrie, que de création de SCOP de l'industrie, l'emploi y a progressé globalement de 7,7% et le chiffre d'affaires global de 15,9% chez les SCOP de l'industrie. Selon Gérard Cassisi, Délégué Industrie de la CGSCOP, les SCOP de l'industrie « se portent mieux » que l'industrie française en général et « réagissent plus rapidement » que les autres entreprises en cas de difficultés économiques.

Le projet de la SCOP SECMMI financé à partir de 2012 a consisté en le rachat de deux coopératives en liquidation judiciaire. SECMMI a pu récupérer une partie des compétences, des locaux d'activité et équipements, et de la main-d'œuvre de ces deux sociétés. Cela a pu contribuer à renforcer la SCOP SECMMI, et à maintenir une partie de l'activité (et de l'emploi) de deux SCOP en fin de vie par ailleurs. Il est à noter cependant que SECMMI est une coopérative ayant des besoins en termes de financement de sa R&D – elle a notamment deux projets en cours (dont un avec Véolia), mais n'a pas privilégié le PIA ESS pour faire financer ceux-ci.

Les entreprises adaptées

*L'Entreprise Adaptée (EA) est une entreprise à part entière, qui permet à des personnes reconnues travailleurs handicapés orientés par la Commission des Droits à l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) « marché du travail » d'exercer une activité professionnelle salariée dans des conditions adaptées à leurs besoins. Elle emploie au moins 80% de salariés handicapés dans ses effectifs de production. **D'après l'UNEA, 750 Entreprises Adaptées emploient 31 000 salariés dont 25 000 salariés handicapés. Les estimations actuelles font état d'un chiffre d'affaires du secteur de plus d'un milliard d'euros.***

*Les Entreprises Adaptées connaissent aujourd'hui des besoins de financement touchant notamment à **l'investissement nécessaire dans leur outil de production industriel**, et l'investissement nécessaire à leur **diversification**, souvent vers des activités de services.*

*Parmi elles, l'entreprise **ATF Gaia** intervient dans le cycle de fin de vie des équipements informatiques et télécoms professionnels, tout en respectant l'environnement et en favorisant l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap. L'entreprise a bénéficié du PIA ESS en 2011 et en 2014 dans le cadre de ses investissements. « Cela nous a permis d'aménager nos outils industriels, d'adapter les postes de travail, d'acheter des*

appareils de lavage et manutention... Bref, d'être rentable et performant. »⁵⁹ Pour le dirigeant, ce type de financement « aide à gagner la confiance des partenaires financiers ».

Le montant moyen des interventions du PIA dans le secteur de l'industrie est de 93 K€ pour un montant moyen de plan de financement de 705 K€. **La part du PIA dans le plan de financement des projets est donc de 18 % en moyenne** et les interventions varient de 15 K€ à 950 K€ (Bretagne Ateliers). **L'ensemble des financements PIA dans ce secteur représente 5,3 M€.**

Une part importante des structures financées par le PIA ESS dans le secteur de l'industrie concerne les **structures en création** (11 projets ; 19 %). Le secteur connaît trois projets sinistrés (connus en décembre 2015), deux projets financés pour la structure Bretagne Ateliers, et un pour ETHOS.

Un nombre important de structures de l'industrie financées connaissent des difficultés financières ou ont connu des difficultés financières pendant la durée du projet, souvent imputée à la crise économique, due à une réduction de commandes des donneurs d'ordres/ grandes entreprises et commande publique, une concurrence accrue et des délocalisations. La conjoncture a souvent eu pour effet d'amoinrir l'impact attendu du projet (notamment cas de SECMMI, Industrie et Services).

Aujourd'hui, les besoins financiers des entreprises de l'ESS du secteur demeurent principalement liés :

- aux besoins classiques dans l'industrie : investissement matériel et immobilier

Les besoins des structures financées dans l'industrie relèvent particulièrement de l'investissement matériel. Des actions de diversification ont été financées : par de l'investissement matériel, mais aussi par le rachat par SECMMI par exemple de deux sociétés (SCOP), et pour Bretagne Ateliers (dans un objectif de réduction de sa dépendance à PSA).

Selon Gérard Cassisi, Délégué Industrie de la CGSCOP cependant : « ***l'investissement immobilier et l'agrandissement de bâtiment** notamment est un besoin très fréquent dans l'industrie et problématique pour les structures, dans lequel il est difficile de boucler le plan de financement. Les SCOP de l'industrie investissent facilement dans leur outil de travail, les machines, et plus difficilement pour l'immobilier* ». Or l'outil financier PIA ESS, du prêt de moyenne durée, s'est révélé peu pertinent pour l'investissement immobilier. De même, selon Sébastien Citerne, Directeur Général de l'UNEA, « les Entreprises adaptées de l'industrie font face aujourd'hui à des besoins d'investissement dans leur outil de production ».

- à l'hybridation de leur modèle alliant approche économique et insertion sociale

Qu'elles soient entreprises d'insertion ou entreprises adaptées, les entreprises de l'ESS doivent faire face à des surcoûts liés à l'emploi "très majoritaire" de salariés en insertion ou handicapés. À titre d'illustration, le surcoût global moyen auquel doit faire face une Entreprise Adaptée par rapport à une entreprise classique est estimé à 16 200 euros par an et par travailleur handicapé. Ce surcoût est dû pour 83,8% à un différentiel de productivité, pour 14,6% à un nécessaire encadrement supplémentaire, à la fois social et technique et pour 1,6% à des besoins techniques complémentaires, en termes de surfaces et d'équipements. Pour couvrir ces coûts, les entreprises disposent d'aides publiques (aides au poste, aide à l'accompagnement spécifique...).

- à leur nécessité d'innover pour rester compétitive

L'innovation n'est pas réservée à un secteur en particulier, mais compte tenu du contexte économique et social actuel, les entreprises de l'industrie sont parmi les premières qui ont dû trouver des solutions pour renouveler leurs activités et rester le marché. Ces solutions passent par l'innovation : de

⁵⁹ Sylvain Couthier, président d'ATF GAIA, lors de la visite de Martine Pinville le 8 avril 2016

nouvelles pratiques managériales, de nouveaux procédés de production et de fabrication, de nouveaux modèles économiques...

Enfin, les entreprises de l'industrie sont également préoccupées par les normes et réglementations, notamment environnementales, et l'aide à remise aux normes est l'un des besoins sur lesquels les entreprises nécessitent à la fois un accompagnement financier et humain.

4.3 L'innovation au sein des projets soutenus par le PIA ESS

4.3.1 L'innovation, « moteur naturel » des bénéficiaires du PIA ESS, mais diversement positionnée au sein des projets

L'ESS est très souvent mise en avant pour sa capacité d'innovation sociale, qui se caractérise par de nouvelles formes d'organisation, de nouveaux modes de coopérations, ou de nouvelles réponses aux enjeux socio-économiques des territoires.

Retour sur la définition de l'innovation sociale d'après la loi ESS de 2014 (article 15)

« Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :

1. Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ;

2. Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. Les procédures de consultation et d'élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet ainsi que les modalités de financement de tels projets relèvent également de l'innovation sociale. »

À travers l'ambition du PIA ESS de contribuer au changement d'échelle des entreprises de l'ESS et de soutenir leur innovation, il s'agissait de soutenir de nouveaux modèles économiques, la modernisation des structures existantes, et leur capacité de changement d'échelle.

À travers la diversité des bénéficiaires qu'il a soutenus, le PIA ESS a été un révélateur supplémentaire de la capacité des entreprises de l'ESS à répondre aux enjeux socio-économiques des territoires. Cependant, **même si elle est intrinsèquement présente dans les projets, l'innovation n'a pas été, de manière générale, l'axe le plus caractéristique des projets ou le plus mis en avant par les bénéficiaires.** La plupart d'entre eux proposent bien des réponses à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, mais tous ne développent pas pour autant une approche spécifiquement innovante. Il s'agissait pour certains projets davantage d'optimisation de l'activité existante, voire de développement, plutôt que d'une réelle logique d'innovation.

Les différents travaux menés dans le cadre de la mission d'évaluation (entretiens avec les bénéficiaires et les partenaires, études de cas, enquête) ont cependant permis d'identifier des dimensions d'innovation plus marquées au sein de certains projets, que nous avons souhaité pouvoir caractériser à partir d'études de cas. Nous avons pour cela repéré et analysé une quinzaine de projets potentiellement innovants au regard :

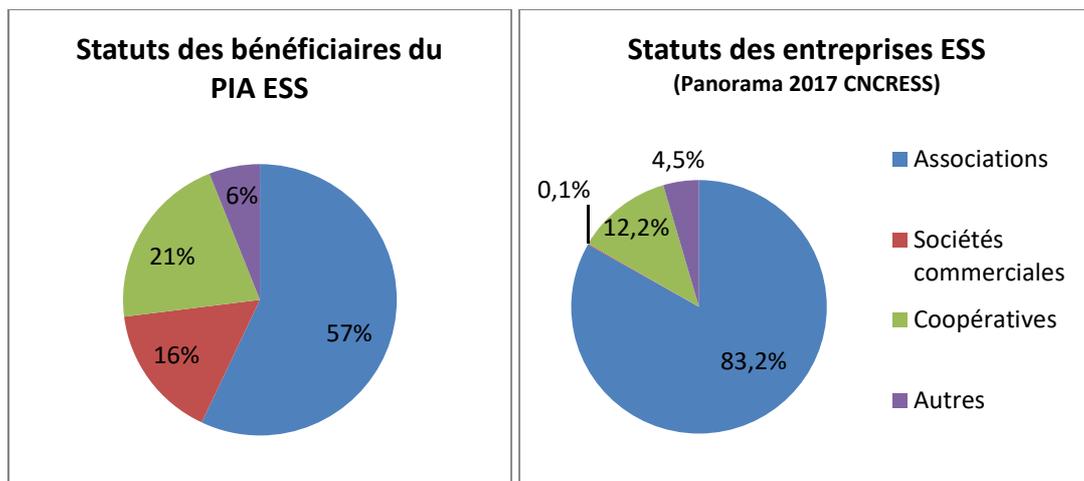
- ➔ **De leur forme juridique et de leur mode de gouvernance ;**
- ➔ **Des produits et services inventés pour répondre aux besoins qu'ils souhaitaient satisfaire ;**
- ➔ **Des modèles organisationnels et économiques mis en œuvre ;**

→ **Des stratégies d'innovation déployées.**

Les éléments qui suivent permettent d'illustrer ces différents volets.

4.3.2 Des formes d'entreprises et d'organisation plus hybrides que dans le reste de l'ESS

La majorité des bénéficiaires du PIA ESS ne semble pas relever d'innovation organisationnelle ou statutaire particulière par rapport à l'ensemble des acteurs ESS hors PIA. Cependant, les sociétés commerciales et les coopératives sont surreprésentées par rapport à l'ensemble de l'ESS. En effet, alors qu'elles représentent respectivement 0,1 % et 12,2 % des entreprises de l'ESS au niveau national, les sociétés commerciales et les coopératives représentent 16 % et des 21 % des bénéficiaires du PIA ESS. Il semble donc évident que **la dimension entrepreneuriale des projets ait eu un lien avec la capacité à mobiliser un outil financier comme le PIA.**



Pour mémoire, les sociétés commerciales qui souhaitent faire partie du champ de l'ESS doivent répondre, depuis la loi ESS de 2014, à quatre critères précis :

- La définition de leur objet social
- La démocratisation de leur mode de gouvernance
- Le report à nouveau de leurs bénéfices ainsi que la création d'une réserve obligatoire
- L'interdiction d'amortir ou de réduire leur capital

Au-delà des statuts, les entreprises commerciales et coopératives bénéficiaires du PIA ESS se distinguent également des autres bénéficiaires par leur secteur d'activité. Là où l'action sociale recouvre une grande partie de l'activité de l'ensemble des associations, les sociétés commerciales se concentrent davantage, comme au niveau national, sur le soutien aux entreprises et l'industrie.

Nous avons constaté dans bien des cas que les **statuts commerciaux des entreprises bénéficiaires ont été adaptés pour intégrer de manière très concrète les principes de l'ESS**, notamment en matière d'approche démocratique de la gouvernance et de dimension multi partenariale. Ainsi, après les SARL qui sont les plus représentées parmi les bénéficiaires sous statut commerciaux, viennent les sociétés par actions simplifiées (SAS) qui permettent de favoriser des pactes d'actionnaires et apparaissent pour leurs dirigeants adaptés à la réalisation de tours de table financiers tout en permettant une gouvernance démocratique (déconnexion du poids en capital et du poids décisionnel de chaque actionnaire pour favoriser la démocratie). Pour les dirigeants interrogés, cette forme d'hybridation entre le statut commercial et les principes de l'ESS leur permet de crédibiliser et d'affirmer les deux dimensions sociales et économiques de leur projet, elle représente également un moyen de différenciation vis-à-vis de leurs concurrents dans la réponse à certaines consultations ou appels à projets et peut donc leur apporter un avantage concurrentiel vis-à-vis d'autres entreprises classiques du même secteur d'activité.



Le Chênelet, un ensemblier devenu leader national, alliant modèle capitaliste et impact social

Chênelet, créé il y a trente ans par une communauté catholique du Boulonnais qui s'occupait de jeunes en difficulté, est progressivement devenu le leader sur son activité d'origine et a développé de nouvelles activités portées maintenant par le Groupe Chênelet qui comprend une Scop Entreprise d'insertion (EI), leader en France de la palette hors standard, un atelier d'insertion qui va du maraîchage bio à la fabrication de briques et au débardage à cheval, Chênelet SCI qui gère des logements sociaux et Chênelet développement pour chapeauter l'ensemble. Au fil des années, l'entreprise a mis en place une stratégie de groupe, avec tous les liens "capitalistiques" envisageables entre les structures, mais elle reste une entreprise d'économie sociale et solidaire et veille à maintenir l'équilibre permanent entre approche économique et dimension sociale.

Supérieures en nombre aux entreprises commerciales, les coopératives sont également bien représentées parmi les bénéficiaires du PIA ESS. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer cette présence renforcée :

- La mobilisation du PIA par certains partenaires financiers intervenant principalement auprès des coopératives (PARGEST notamment en PACA) ;
- Les modèles économiques de ce type d'entreprises souvent plus armés et adaptés à la mobilisation d'outils financiers comme le PIA ESS.

Pour une partie des coopératives soutenues, la dimension innovation est peu présente ou ne représente pas un axe fort du projet. Elles relèvent de l'ESS « statutairement », mais n'en revendiquent pas pour autant l'ensemble des dimensions. C'est le cas notamment des SCOP créées dans le cadre de reprises d'entreprises par les salariés, qui en soit sont des exemples intéressants de maintien d'activité et d'emplois dans les territoires, mais ne peuvent pour autant être caractérisés de projets innovants.



La reprise de la SET par les salariés, une logique de sauvegarde de l'activité et des emplois plus que d'innovation, mais qui a cependant permis une véritable croissance de l'entreprise

***SET (Smart Equipment Technology)** est une entreprise de fabrication de machines de soudure de composants électroniques de très haute précision. Créée en 1975, l'entreprise est essentiellement tournée vers l'exportation, notamment auprès de pays asiatiques et des États-Unis. Le financement PIA s'inscrit dans un projet de rachat de l'entreprise par 32 de ses salariés, suite à la mise en liquidation judiciaire de sa maison-mère, une entreprise américano-suédoise.*

À travers cette reprise en SCOP, les enjeux pour les salariés étaient notamment de garder la main sur les orientations stratégiques de l'entreprise qui dispose d'un grand potentiel sur le plan commercial et de maintenir les 37 emplois.

Chiffres clés :

- un CA en augmentation de 50 % entre 2013 et 2017
- de 37 salariés lors de la reprise en 2013 à 56 salariés en 2018

D'autres coopératives présentent cependant des caractères innovants, que ce soit à travers leur modèle de gouvernance spécifique ou la nature des produits et services proposés.



La Louve, le renouvellement du modèle coopératif et l'invention d'un nouveau modèle économique



Premier supermarché coopératif et participatif de Paris, détenu par ses clients, **La Louve innove en hybridant deux modèles historiques, celui des coopératives de consommateurs et celui des coopératives ouvrières.** Car, pour pouvoir y faire ses courses et profiter des prix inférieurs de 20 % à 40 % à ceux de la grande distribution, il ne faut pas seulement avoir adhéré à La Louve (100 euros par part sociale), il faut aussi y travailler

bénévolement trois heures par mois. Des heures dédiées, selon les besoins, au remplissage des rayons, au déchargement des camions de livraison ou à tenir la caisse. Exit les distinctions habituelles entre clients-consommateurs et travailleurs-coopérateurs. À La Louve, chacun est à la fois client et membre-coopérateur, participant à la gouvernance (sur le principe "une personne = une voix") et investi dans la gestion, par son travail bénévole ou salarié.

Autre innovation de la Louve, son modèle économique qui s'appuie principalement sur le travail bénévole qui couvre l'essentiel des heures travaillées (85 % environ) et qui est essentiel à l'équation économique. Avec des frais de personnel minimes, des investissements publicitaires limités, La Louve peut pratiquer des tarifs réduits.

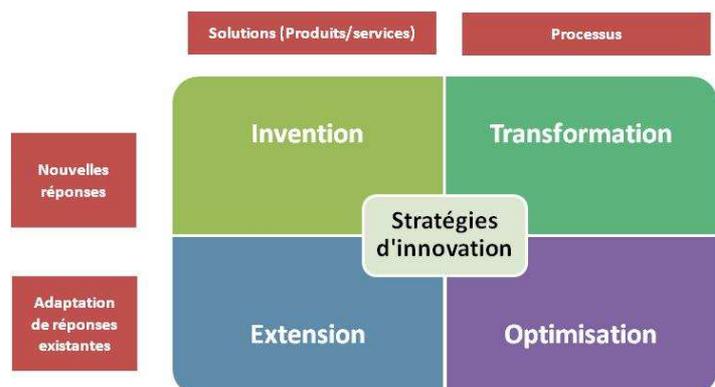
Chiffres clés :

- Un chiffre d'affaires passé de 65k€ en 2014 à 3M€ en 2017 (les premiers excédents étaient attendus en 2018).
- Le développement des clients souscripteurs passés de 2 200 en 2015 à 6 600 en 2018.

4.3.3 Parmi les innovations les plus visibles : l'invention de nouveaux produits ou services et l'extension de services à de nouvelles cibles

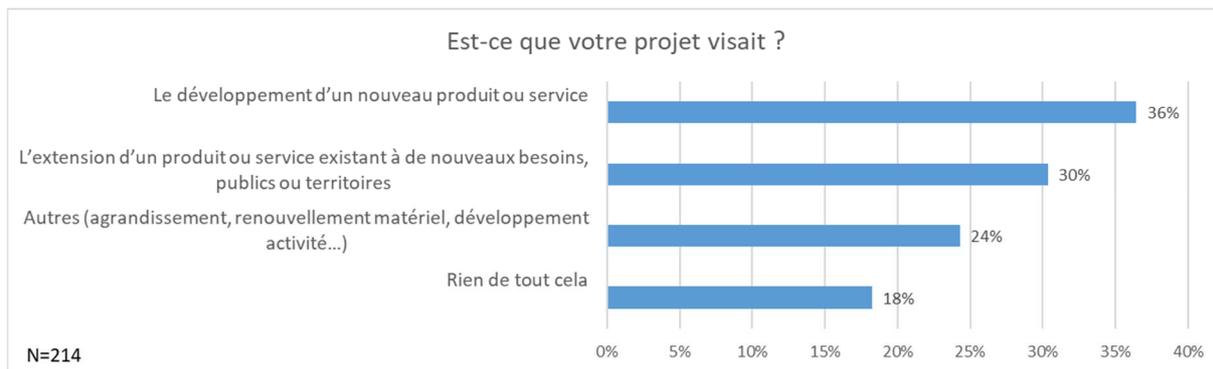
Pour analyser les stratégies d'innovation à l'œuvre au sein des bénéficiaires du PIA, nous nous sommes basés sur les données disponibles permettant d'identifier la typologie des projets et leur trajectoire, ainsi que sur une grille de qualification inspirée des travaux du Rameau sur l'innovation associative, très largement reprise par ailleurs. Cette grille permet d'identifier quatre types de stratégie d'innovation :

- Stratégie 1 : basée sur **l'Invention de produits ou services** en réponse à des besoins sociaux identifiés
- Stratégie 2 : basée sur la **Transformation de processus ou modèles existants** afin de proposer des réponses plus adaptées aux besoins sociaux identifiés ou en évolution
- Stratégie 3 : basée sur **l'Extension de produits ou de services** pour en étendre le champ d'action à de nouveaux territoires ou à de nouveaux publics
- Stratégie 4 : basée sur **l'Optimisation de processus existants** pour en renforcer l'impact



Les stratégies relevant de l'invention et de l'extension sont celles qui sont les plus identifiables parmi les bénéficiaires du PIA. Non pas que les autres n'aient pas été déployées, mais elles ont été plus difficilement détectables dans le cadre de l'évaluation.

L'enquête réalisée auprès des bénéficiaires montre également que **deux tiers des projets soutenus concernaient le développement d'un nouveau produit ou service (Invention) OU l'extension de produits ou services à de nouveaux publics ou territoires (Extension)**

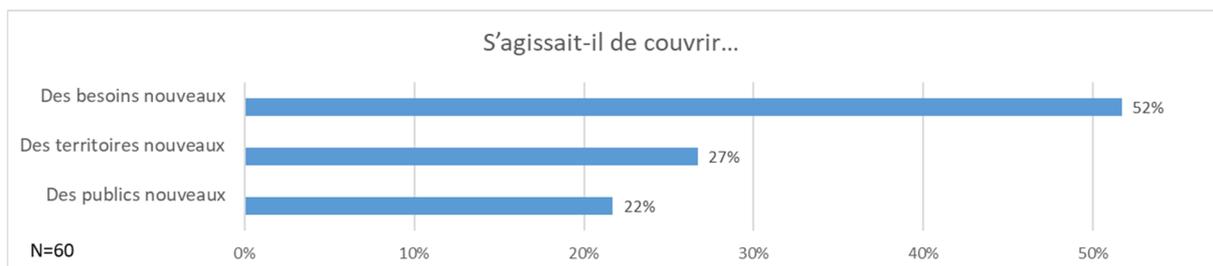


Source : Pluricité : Enquête auprès des bénéficiaires du PIA (mai 2018)

4.3.4 Les stratégies d'innovation basées sur l'invention : une grande diversité des produits ou services déployés

Inhérente à de nombreux projets de l'économie sociale et solidaire, **l'invention de produits ou services en réponse à des besoins sociaux non couverts est une caractéristique forte des projets soutenus par le PIA ESS**, qui prend appui sur des réalités territoriales diverses et par conséquent propose des solutions *ad hoc* qui couvrent un large spectre et recouvrent souvent plusieurs dimensions en matière d'innovation (sociale, territoriale, scientifique...)

L'enquête conduite auprès de 215 des bénéficiaires du PIA ESS souligne cette dimension, avec pour plus de la moitié des porteurs de projets, le développement de réponses en écho à des besoins nouveaux.



Source : Pluricité : Enquête auprès des bénéficiaires du PIA (mai 2018)



Ti Tang Récup, un projet de recyclage textile qui s'est construit au plus près des besoins et du potentiel du territoire réunionnais



Ti Tang Récup permet de diminuer les déchets textiles de l'île, qui faute de filière organisée jusqu'alors à la Réunion étaient très majoritairement destinés à l'enfouissement. Le projet a permis de développer la production de chiffons sur place, alors que les chiffons étaient jusqu'à présent importés. Et en partenariat avec un réseau de supermarchés, l'entreprise a développé un atelier de fabrication de sacs en tissus dans le but de remplacer l'usage des sacs en plastique.

Chiffres clés

- L'entreprise est passée de 38 salariés en insertion en 2015 à 85 en 2018
- De 500 tonnes collectées en 2015 à plus de 1200 tonnes en 2018
- En mars 2018, l'association a démarré un nouveau centre de tri dans le sud de l'île



Chênelet, un projet de construction de logements sociaux alliant innovation sociale et territoriale



Depuis 30 ans, le groupe Chênelet, installé près de Boulogne-sur-Mer (62), est engagé dans l'insertion sociale et professionnelle. De la fabrication de palettes atypiques, une activité pour laquelle il est aujourd'hui en position de leader, il s'est orienté vers la construction d'habitats sociaux écologiques pour prévenir « la précarité énergétique », tout en préservant l'environnement.

Le projet de construction de logements sociaux, soutenu par le PIA ESS, est innovant à plusieurs titres :

- Sur le plan de la construction, le projet se base sur l'utilisation du bois pour l'ossature, du chanvre ou de la paille pour l'isolation, l'installation de toitures végétalisées et de systèmes de récupération d'eau de pluie, ce qui est très rare dans le logement social ;
- Étant donné les coûts de construction particulièrement élevés (40% plus cher que les coûts habituellement pratiqués dans le secteur du logement social), les loyers sont également plus élevés (application des marges de qualité sur les loyers), mais les logements restent particulièrement attractifs si on considère l'ensemble loyer / charges (eau, énergie) : il s'agit de se concentrer sur le "reste à vivre" des personnes, c'est-à-dire prendre en compte dès le départ les charges de chauffage et d'eau qui, la plupart du temps, ne sont pas comprises dans le loyer, parce que non mesurées par les bailleurs.
- Enfin, les logements sont construits dans des zones rurales, peu ou pas investis par les bailleurs sociaux, et permettent ainsi de répondre à des besoins non couverts dans ces territoires.



Equiphoria, un projet alliant innovation sociale et innovation scientifique



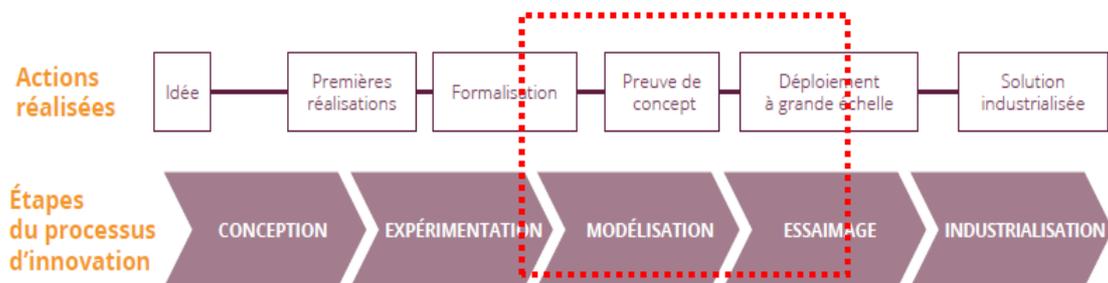
Equiphoria développe des services de thérapie par le cheval (équithérapie). Le projet, qui n'a pas d'équivalent à ce jour en France, vise à mettre à la disposition des personnes en situation de handicap et du corps médical, un ensemble de moyens pour mener une thérapie avec le cheval comme support. La SCIC Equiphoria s'inscrit dans la mouvance en plein essor des interventions non médicamenteuses (INM). En plus du support équin, le concept s'appuie sur une approche innovante pluridisciplinaire (médecins, kinés, psychologues, spécialistes équins, etc.) et globale, centrée sur la personne plutôt que sur la maladie. Pour permettre de valider de façon rigoureuse la méthode Equiphoria, la société dispose d'un département de R&D dont les travaux, qui se basent sur les plus récents développements en neuroscience, sont reconnus par les professionnels du secteur de la santé.

Chiffres clés :

- L'entreprise compte aujourd'hui 10 ETP (en augmentation de 30 % depuis 2012)
- Un Chiffre d'affaires multiplié par 6 depuis la création en 2012
- Signature en 2017 de deux accords nationaux pionniers avec des groupes de santé qui se sont appuyés sur l'innovation du projet pour eux-mêmes proposer des modalités innovantes de prise en charge à leurs adhérents.

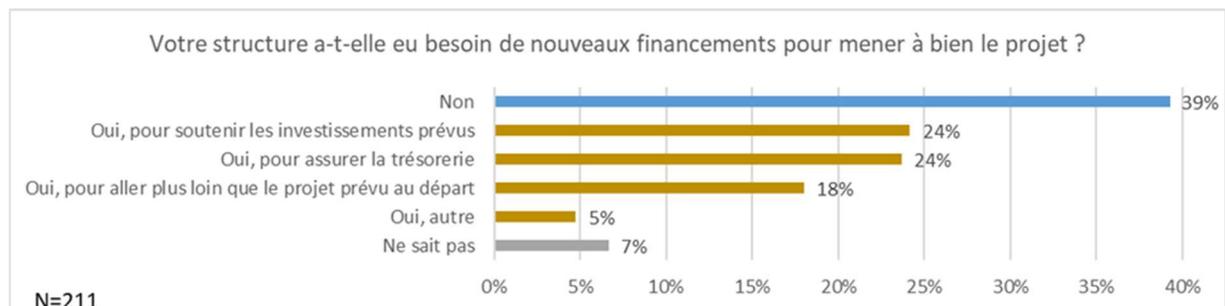
Des freins au déploiement des projets basés sur l'extension : l'absence de modélisation et/ou la faiblesse des modalités d'essai

Malgré leur caractère innovant et leur capacité à générer des impacts positifs sur leur territoire, certains projets ne parviennent pas à mener à bien leur stratégie d'extension, qui bute parfois sur deux étapes clés que sont la modélisation et l'essai.



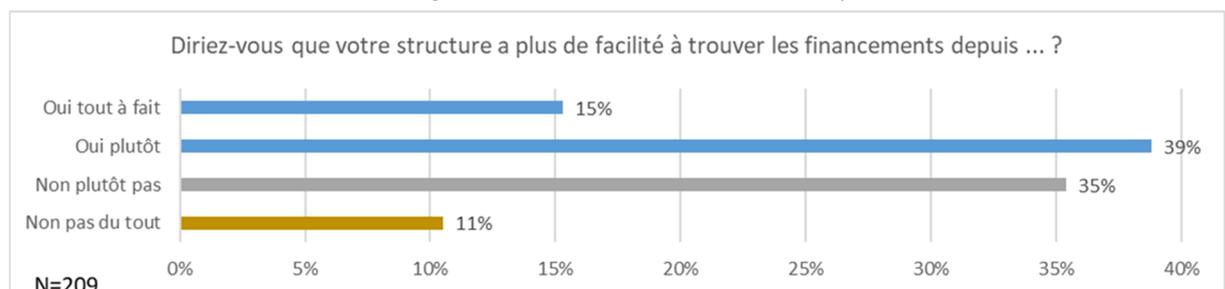
Ces deux étapes sont en effet cruciales pour permettre le déploiement des projets à plus grande échelle, et nécessitent un travail conséquent des dirigeants en termes d'investissement et de formalisation, souvent insuffisamment anticipé et mesuré et généralement peu appuyé par des apports extérieurs (expertise, accompagnement, ou financement, dans une logique de soutien à la R&D notamment).

En outre, l'enquête conduite auprès des bénéficiaires du PIA permet d'identifier dans 2/3 des situations, de nouveaux besoins de financements pour mener à bien le projet financé dans le cadre du PIA. Le BFR et la poursuite des investissements prévus ou avec plus d'ambition qu'initialement apparaissent parmi les principales raisons affichées.



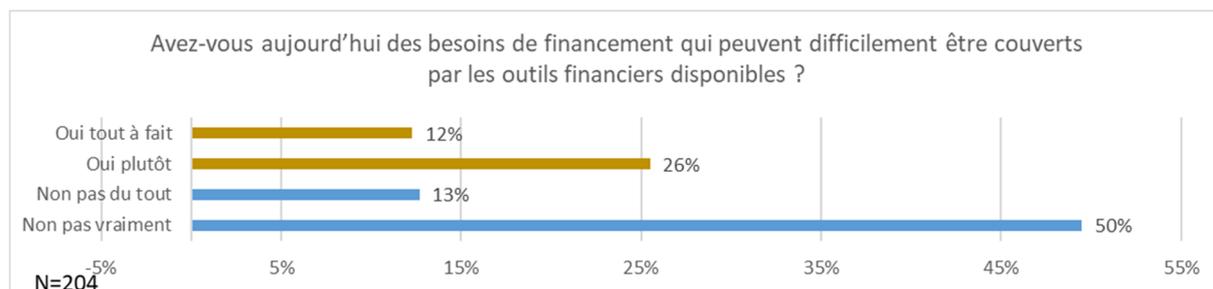
Source : Pluricité : Enquête auprès des bénéficiaires du PIA (mai 2018)

Un accès facilité aux financements grâce au PIA selon la moitié des répondants :



Source : Pluricité : Enquête auprès des bénéficiaires du PIA (mai 2018)

... mais encore plus d'1/3 des structures rencontrent des difficultés de financements :



Source : Pluricité : Enquête auprès des bénéficiaires du PIA (mai 2018)



Pain et partage, un ancrage et une acceptation locale qui fragilise l'essaimage du projet



L'association « Pain et Partage » est implantée sur le territoire marseillais depuis les années 90. Labélisée ACI en 2005, elle assure la fabrication de pains et autres produits boulangers à destination d'un panel de clients professionnels. Au début des années 2010, fort de nombreuses sollicitations pour développer son activité sur le bassin Marseillais et en proximité, l'association engage une réflexion autour de l'essaimage du modèle. C'est dans ce contexte qu'est créée la SCIC Bou'Sol, visant l'émergence et le développement d'une franchise solidaire « Pain et Partage » et l'accompagnement au changement d'échelle. L'ambition est alors de développer 8 nouvelles boulangeries à horizon 2018.

Aujourd'hui, Le réseau compte 5 boulangeries solidaires et 24 salariés en insertion, mais rencontre des difficultés pour atteindre les objectifs de déploiement qu'il s'était fixés. En outre, le site de Lyon est actuellement en redressement judiciaire. La pénétration du marché local n'a pas été facilitée et le projet doit aujourd'hui être approprié comme un projet de territoire par les partenaires locaux.



Pour Equiphoria, une difficulté à prioriser entre changement d'échelle et modélisation économique

En 2018, l'entreprise a créé « alliance Equiphoria » pour accompagner le changement d'échelle du projet à l'échelle nationale. Mais malgré les ambitions, Equiphoria peine à trouver un modèle économique viable. Si les échéances de remboursement sont respectées (AIRDIE, Fonds Iès, PIA), les conditions sont difficiles à tenir avec un amortissement perçu comme trop court. Les exercices se clôturent avec des pertes importantes (le résultat net est de -51.605€ pour 2017). Pour les partenaires financiers, la coopérative ne possède pas la structuration juridico-financière pour porter l'exportation vers d'autres structures. Or, le projet de développement est aussi une condition nécessaire à une stabilisation du modèle économique de la structure du point de vue de l'équipe.

Equiphoria est révélateur de l'ambivalence des projets socialement innovants : il doit conjuguer avec un temps long de pénétration du marché (« on peut parler d'évangélisation du marché de l'équithérapie » selon les dirigeants) et une nécessité de déployer le modèle à plus grande échelle pour en multiplier les impacts et en renforcer la viabilité.



Pistyles, un exemple de crise de croissance qui menace la viabilité du projet

La SCIC Pistyles œuvre pour le retour de jardiniè.e.s de quartier, dont la vocation est d'être au plus proche des habitants, engagés dans la sensibilisation et la préservation de la biodiversité et agissant de manière simple et concrète pour l'amélioration des cadres de vie.

Un développement extrêmement dynamique sur les 4 premières années du projet...

Pistyles gère près de 150 de jardins sur la métropole de Lyon, et compte aujourd'hui 14 ETP (quand l'équipe était composée de 4 collaborateurs à ses débuts en 2015).

Son potentiel de développement reste important, partant du constat que c'est principalement le lien aux copropriétés qui a été développé, alors même que l'étude de marché initiale identifiait un fort potentiel en ce qui concerne les entreprises.

... mais un modèle économique malgré tout fragile

Sur les deux premières années, Pistyles affiche néanmoins des exercices négatifs, lesquels semblent avoir durablement impacté les potentialités de l'entreprise. En contrepartie, le CA a fait x10 en l'espace de 4 ans, passant de 75K€ en 2015 à 750K€ en 2018.

Pourtant le changement d'échelle et le déploiement des innovations à plus grande échelle sont possibles, mais ils nécessitent souvent de mobiliser des ressources dédiées qui sont encore insuffisamment développées sans le champ de l'innovation sociale.

Chênelet, un modèle innovant qui a su mobiliser les ressources nécessaires à son changement d'échelle



Le changement d'échelle du projet porté par Le Chênelet, lauréat de l'appel à projet national French Impact, est révélateur des conditions préalables et des moyens qu'il est nécessaire de mobiliser dans une telle démarche.

- *Un projet qui a fait ses preuves et qui a bénéficié d'un travail de modélisation documenté*
- *Une stratégie de changement d'échelle appuyée par un consultant extérieur et coconstruite par les responsables de la Foncière Chênelet, les investisseurs et les parties prenantes de la Foncière*
- *Une gouvernance élargie à travers un conseil de surveillance de haut niveau, bien établi dans son rôle et participant à la recherche de nouveaux investisseurs et à la modélisation financière de l'offre Foncière Chênelet.*

Fruit de deux années de co-construction en équipe, la stratégie de changement d'échelle du Chênelet est révélatrice des moyens et des leviers nécessaires, qui ne sont pas forcément mobilisables par l'ensemble des projets ESS.

4.4 Performance économique, activités et emplois des bénéficiaires

4.4.1 L'impact des projets soutenus par le PIA ESS sur les performances économiques des bénéficiaires

Le PIA, un facteur de performance parmi d'autres

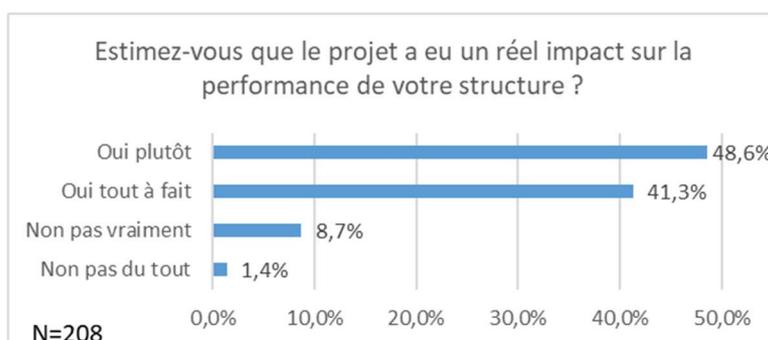
La performance économique des structures est influencée par de multiples facteurs. De manière générale, le PIA contribue à la consolidation de la situation financière des structures bénéficiaires. Toutefois, les performances économiques de ces dernières sont également influencées par un large éventail de facteurs internes et externes. Les facteurs qui influent sur leurs performances peuvent être :

- Le type d'activité économique de la structure
- La conjoncture économique
- L'évolution de l'environnement légal et institutionnel
- La taille de la structure
- La situation financière de la structure au moment de faire appel au PIA
- Le type de projet soutenu (rénovation, investissement matériel, création ...)
- L'ancienneté de la structure
- Le statut juridique de la structure (Sociétés anonymes, associations, entreprises d'insertion, entreprises adaptées, SCOP, etc.)

Il est également important de rappeler que le PIA ne constitue qu'une partie parfois limitée des plans de financement des projets soutenus. Par conséquent, l'effet que peuvent avoir les projets sur l'évolution des performances des structures n'est pas entièrement imputable au PIA ESS.

Toutefois, le PIA ESS reste une ressource jugée précieuse par la plupart des structures bénéficiaires, et son impact s'avère d'autant plus important que le projet soutenu s'inscrit dans une stratégie cohérente et réaliste de développement de la structure. Lorsqu'il est utilisé dans cette optique, il constitue un véritable appui au développement de la structure.

Malgré tout, les porteurs interrogés dans le cadre de l'enquête, ont de façon quasi unanime (près de 90%) souligné l'impact direct ou indirect du PIA sur la performance de la structure :



Source : Pluricité : Enquête auprès des bénéficiaires du PIA (mai 2018)

4.4.2 Analyse quantitative des performances économiques des structures étudiées (dossiers à instruction régionale)

Une base de données de mesure des performances économiques a été mise en place dans le cadre de l'évaluation, par consolidation de différentes sources d'informations sur les bilans des structures bénéficiaires⁶⁰. À ce stade, les données ne sont pas encore exhaustives (couverture des dossiers instruits à l'échelon régional seulement), et le recul temporel encore trop limité. Les analyses suivantes sont des indications préliminaires, qui pourront être confirmées ou infirmées lors de la deuxième itération de l'évaluation ex post.

Évolution des volumes d'affaires

D'après les données obtenues sur 75% des structures, le chiffre d'affaires moyen l'année d'accord par le comité d'engagement s'établissait à 3,8 millions d'euros (14,1 M€ pour les dossiers à instruction nationale, et 1,5M€ via les partenaires régionaux). Cette valeur est tirée vers le haut par les 2% des structures les plus importantes.

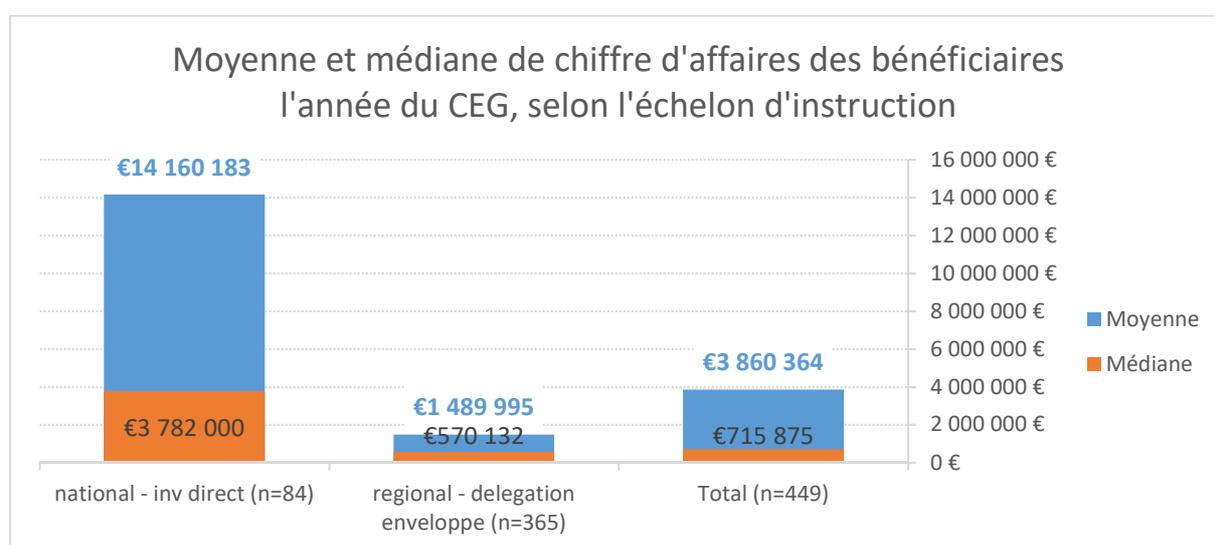


Figure 7 Chiffres d'affaires des bénéficiaires (moyenne et médiane)

Source : base de données évaluation (jeu de données "impact", n=449)

Par extrapolation ajustée selon l'échelon d'instruction⁶¹, il est estimé que les 596 structures soutenues par le PIA ESS l'année de l'engagement ont produit un chiffre d'affaires total de 2,2 milliards d'euros.

Des différences sont également visibles selon le statut juridique des bénéficiaires, où les coopératives ressortent comme les structures les plus génératrices de chiffres d'affaires.

⁶⁰ Principalement : bases de données des comptes saisies par SIFA, extraits de comptes déposés au Tribunal de Commerce et journal officiel des associations. Des écarts dans les méthodes comptables dans les limites de la réglementation sont possibles, entre les structures et selon les années. Les comptes sont analysés par entités, et non par établissement, pour la première année de comité d'engagement positif.

⁶¹ L'extrapolation est calculée de manière à respecter le poids respectif des structures instruites à l'échelon régional ou national.

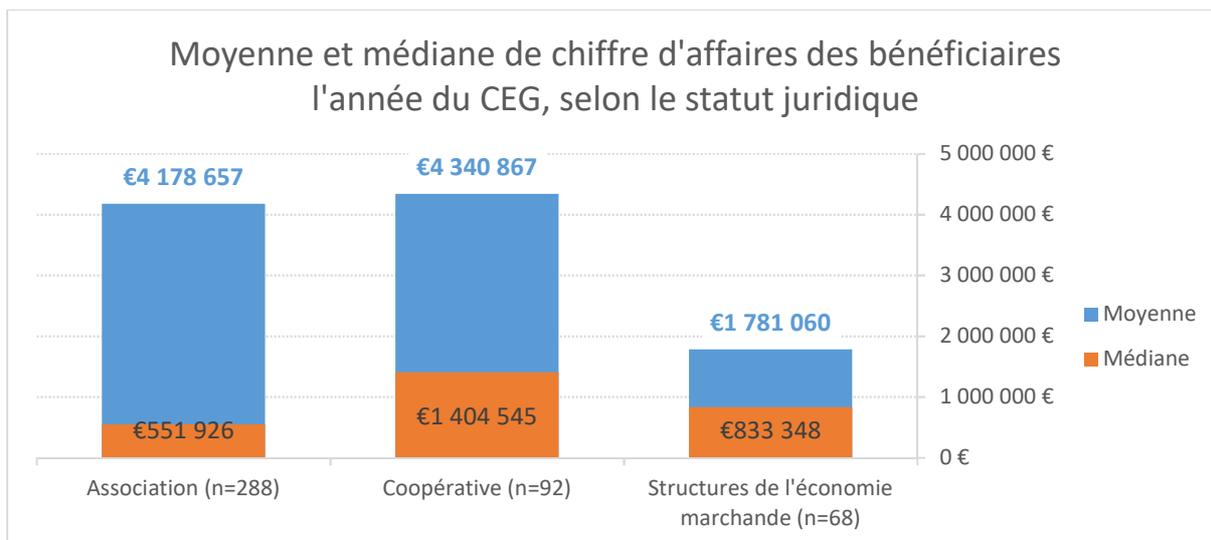


Figure 8 Chiffres d'affaires des bénéficiaires (moyenne et médiane) selon l'échelon d'instruction

Source : base de données évaluation (jeu de données "impact", n=448)

L'analyse de la distribution montre qu'un quart des bénéficiaires générerait moins de 120 000 € de chiffre d'affaires l'année du comité d'engagement. Les dossiers à instruction nationale sont à l'inverse orientés principalement vers les plus grandes structures, à plus de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires.

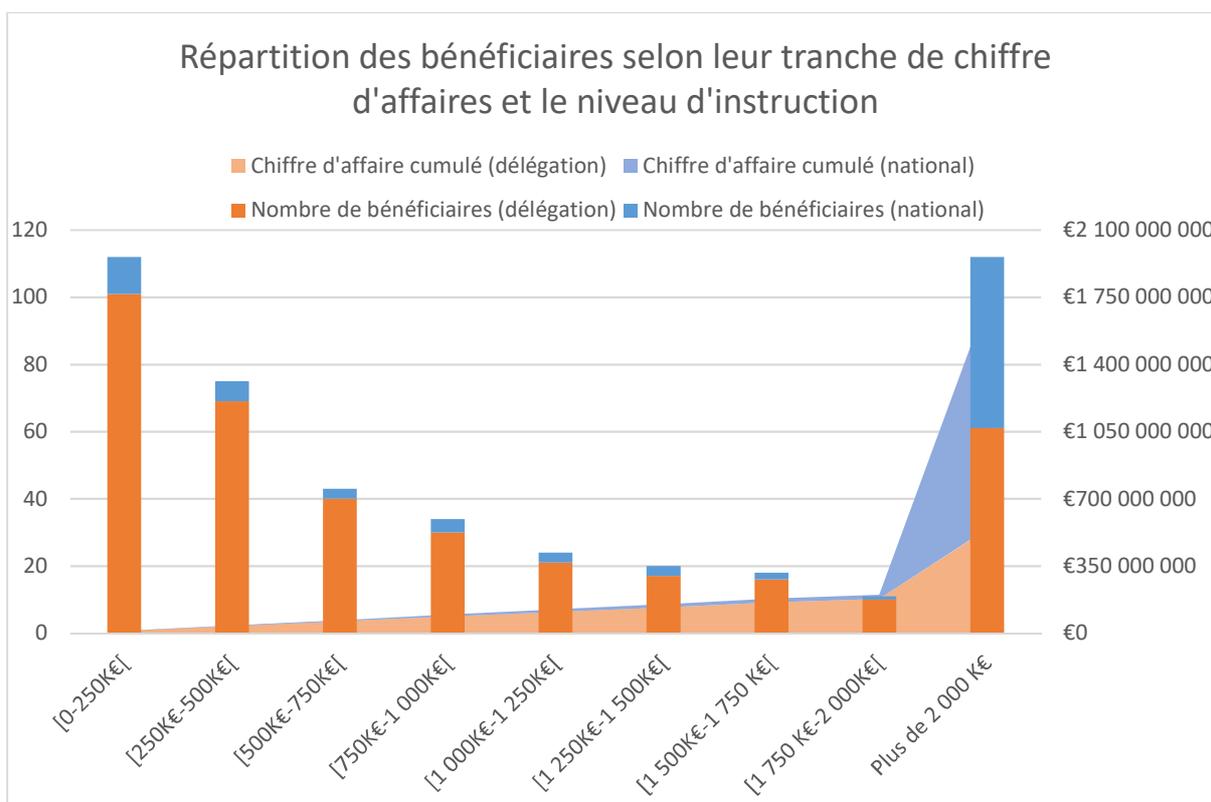


Figure 9 Chiffres d'affaires des bénéficiaires (distribution) selon le statut juridique

Source : base de données évaluation (jeu de données "impact", n=449)

La croissance moyenne du chiffre d'affaires depuis les 2 exercices annuels précédant le soutien du PIA ESS ne peut être calculée que sur une fraction d'échantillon. Elle révèle malgré cela une importante

diversité de profils, comportant des structures en forte croissance au moment du soutien par le PIA, avec une dizaine de structures qui ont plus que doublé leur activité en 3 exercices. La croissance moyenne du CA s'établit à +55% en 3 ans, avec une médiane à +22%.

Evolution du CA de l'exercice N à N+2	Nombre de bénéficiaires
Croissance négative	22
Croissance inférieure à 10%	18
Croissance de 10% à 100%	51
Croissance supérieure à 100 %	13

Tableau 10 : Profils de croissance du CA avant le PIA ESS

Source : base de données évaluation (jeu de données "impact", n=104)

Sur les données observées, il est observé une croissance du chiffre d'affaires à 3 pour les 62% des structures soutenues. Cette valeur est de 81% à 4 ans parmi les bénéficiaires de France Active⁶².

L'étude de la tendance après le soutien du PIA ESS souffre d'un besoin important de données (6 à 8 bilans par structures, et seulement pour les soutiens suffisamment anciens). À titre d'illustration est présenté le profil de croissance moyen des structures pour lesquelles les données sont disponibles.

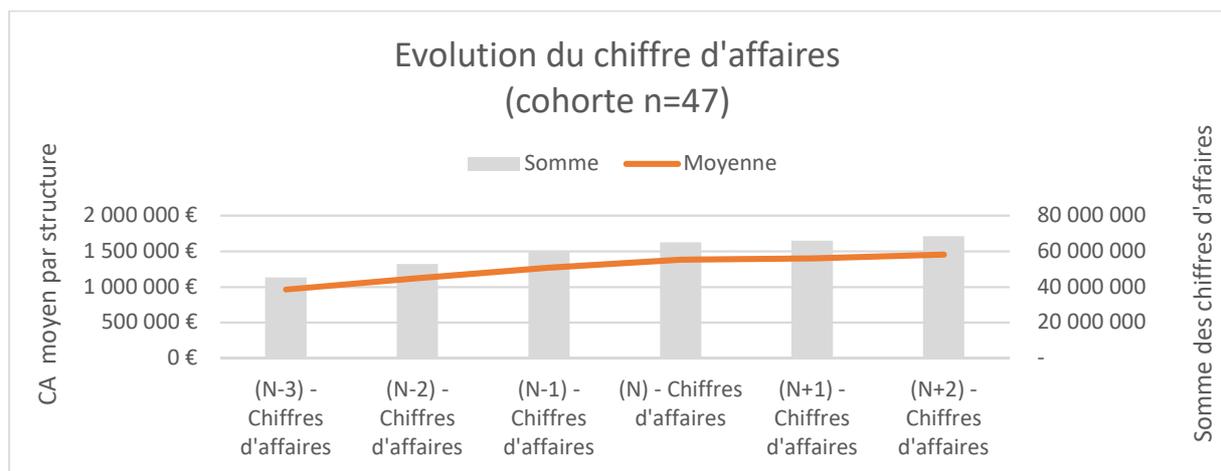


Figure 10 Chiffres d'affaires des bénéficiaires (Tendance N-3 à N+2)

Source : base de données évaluation (jeu de données "impact", n=47)

Rentabilité

D'après les données obtenues sur 77% des structures, résultat net moyen l'année d'accord par le comité d'engagement s'établissait à 34 500 €, avec une médiane à 8 700 €. Cette variable est très volatile, et marque des écarts considérables d'une structure à l'autre.

⁶² Étude d'impact 2014-2018, France Active.

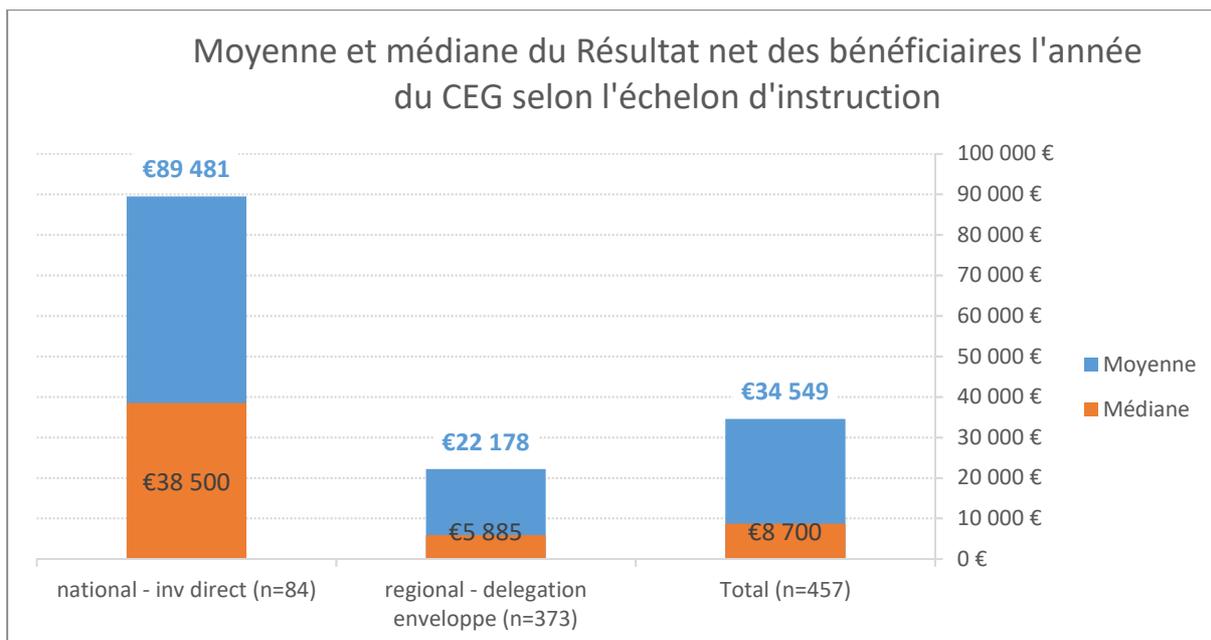


Figure 11 Résultat net des bénéficiaires (moyenne et médiane) selon l'échelon d'instruction

Source : base de données évaluation (jeu de données "impact", n=457)

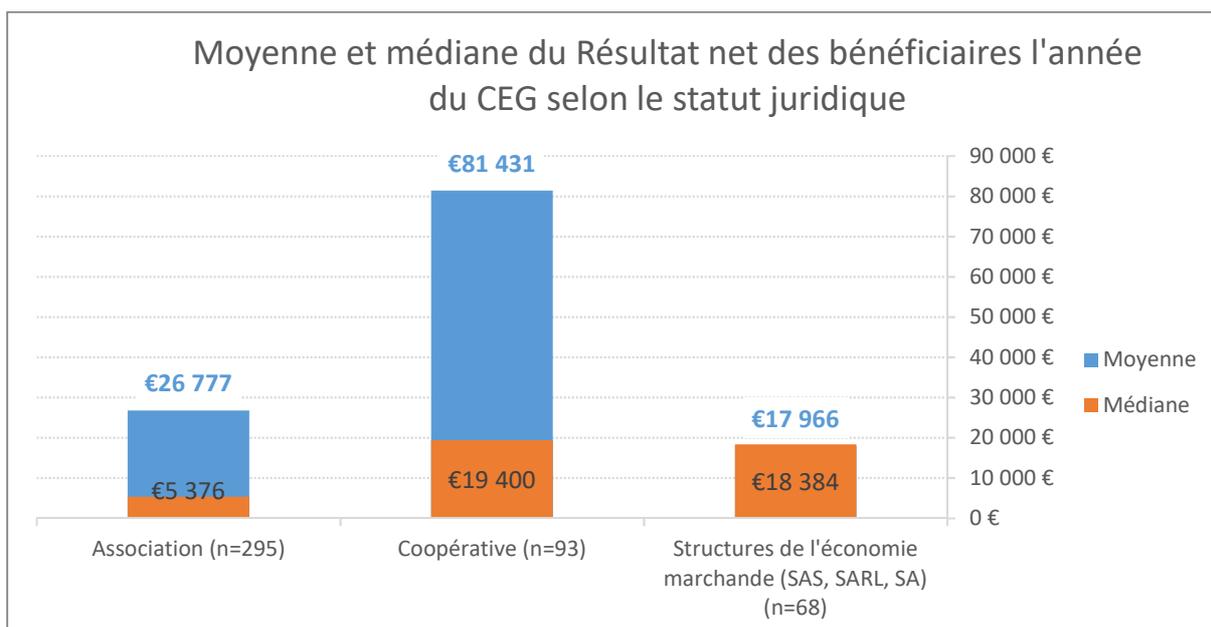


Figure 12 Résultat net des bénéficiaires (moyenne et médiane) selon le statut juridique

Source : base de données évaluation (jeu de données "impact", n=456)

L'année du comité d'engagement, 31% des structures étudiées ont présenté un résultat net négatif, et 38% un résultat entre 0 et 50 000 €.

La croissance moyenne du résultat depuis les 2 exercices annuels précédant le soutien du PIA ESS ne peut être calculée que sur une fraction d'échantillon. Elle révèle malgré cela des profils très éclatés, avec une majorité de structures en baisse de résultat, et une minorité en très forte croissance liée à un retournement de tendance. La croissance moyenne du résultat s'établit à -238% en 3 ans, avec une médiane à -71%.

Evolution du résultat net de l'exercice N à N+2	Nombre de bénéficiaires
Croissance négative	69
Croissance inférieure à 100%	9
Croissance de 100% à 500%	18
Croissance supérieure à 500 %	9

Tableau 11 : Profils de croissance du résultat net avant le PIA ESS

Source : base de données évaluation (jeu de données "impact", n=105)

L'étude de la tendance après le soutien du PIA ESS souffre d'un besoin important de données (6 à 8 bilans par structures, et seulement pour les soutiens suffisamment anciens). À titre d'illustration est présenté le profil de croissance moyen des structures pour lesquelles les données sont disponibles.

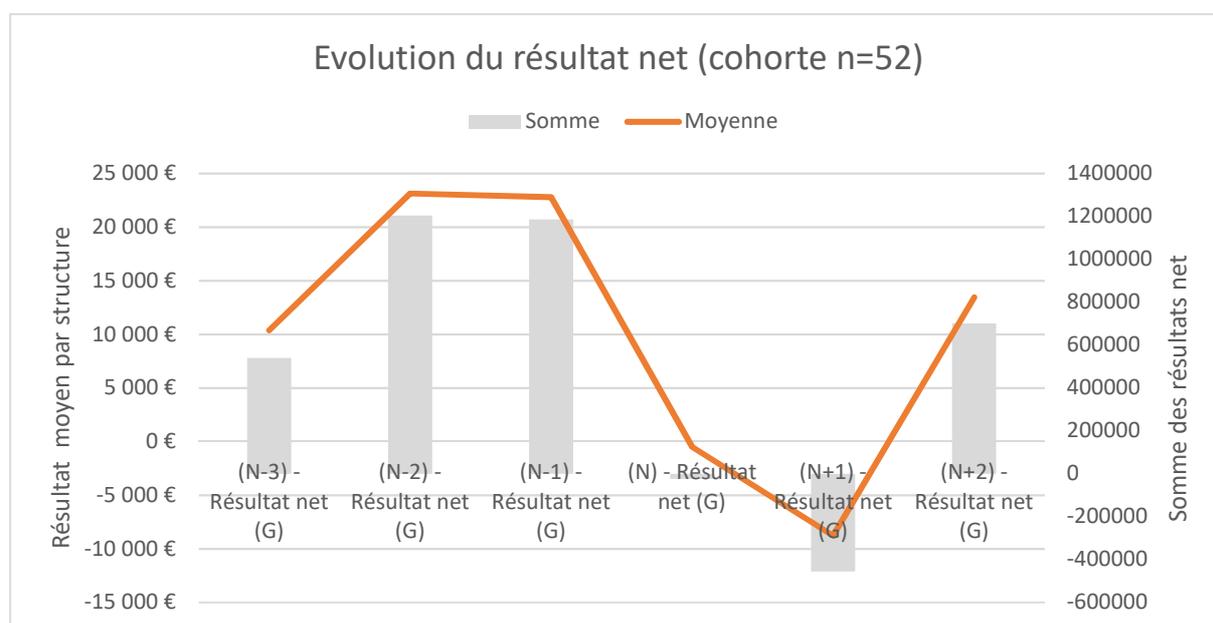


Figure 13 Résultat net des bénéficiaires (Tendance N-3 à N+2)

Source : base de données évaluation (jeu de données "impact", n=52)

4.4.3 Les créations d'entreprises

Une contribution au financement des investissements et des besoins en fonds de roulement

Pour les structures en création, le PIA constitue un atout précieux pour financer les investissements nécessaires au lancement de l'activité et aux besoins en fonds de roulement.

Les investissements réalisés dans le cadre d'une création de structure concernent principalement l'achat des outils de production, l'achat de matières premières, l'acquisition ou la rénovation de locaux, qui permettent la mise en place des moyens d'exploitation et le démarrage de l'activité

Les nouvelles structures sont également souvent confrontées à des problèmes de trésorerie pendant les premières années d'activité. Elles doivent en effet puiser dans leurs fonds propres pour financer des dépenses préliminaires importantes qui, dans un premier temps, ne sont pas couvertes par les recettes des ventes. C'est ce décalage de trésorerie entre les dépenses et les recettes de l'entreprise qui constitue le besoin en fonds de roulement (BFR).

Un budget à l'équilibre après une ou plusieurs années d'activité

Étant donné la création récente des structures étudiées, on dispose encore de peu de recul sur leur potentiel de développement. On observe toutefois, au cours des premières années, une augmentation rapide du chiffre d'affaires qui correspond à la période au cours de laquelle les structures constituent et fidélisent leur clientèle, étendent leurs réseaux de distribution et augmentent leur production pour répondre à une demande grandissante.

Au cours des premières années, les structures nouvellement créées affichent généralement un résultat net déficitaire, mais le nombre d'exercices déficitaires varie d'une structure à l'autre, en fonction notamment des secteurs d'activité dans lesquels les structures évoluent et de l'intensité de la demande pour les produits/services vendus. Les budgets prévisionnels des structures étudiées prévoient généralement d'atteindre l'équilibre budgétaire entre un et trois ans après le démarrage de l'activité.

4.4.4 Les structures en développement

Des stratégies de développement qui prennent des formes diverses

Les projets de développement d'activité visent à opérer un changement d'échelle en développant le volume de production ou en déployant l'activité sur de nouveaux territoires. Les opérations de changement d'échelle nécessitent des investissements matériels tels que l'acquisition de locaux supplémentaires, la réalisation des travaux d'agrandissement, le rachat d'autres structures et/ou l'achat de matériel supplémentaire. Ils peuvent également impliquer des investissements immatériels, tels que des recrutements ou l'achat de logiciels informatiques.

Les projets de développement peuvent également s'inscrire dans une logique de diversification des activités, qui peut, outre la volonté de développement, être motivée par la nécessité de trouver de nouveaux débouchés économiques afin de maintenir la rentabilité de la structure.

On distingue plusieurs types de projets s'inscrivant dans une stratégie de changement d'échelle :

- Des structures d'hébergement (hôtellerie sociale, centres de séjour), qui font l'acquisition de locaux et/ou effectuent des rénovations afin d'augmenter la capacité d'accueil de leur structure et la qualité de l'hébergement.
- Des structures qui déploient leur activité dans de nouveaux territoires, en faisant l'acquisition de locaux supplémentaires et du matériel nécessaire
- Des structures qui diversifient leurs activités économiques en développant de nouveaux produits ou services qui viennent s'ajouter à leur activité première
- Des entreprises qui améliorent la qualité de leurs infrastructures afin de pouvoir augmenter leur production et améliorer les conditions de travail de leurs salariés

L'évolution des performances économiques des entreprises en développement

Les projets de développement ont généralement un impact important sur la performance économique des structures, dans la mesure où ils donnent lieu à une augmentation du volume de production et à de nouveaux débouchés commerciaux. Toutefois, ils n'entraînent pas systématiquement une augmentation immédiate du résultat net, le déploiement amenant également des charges supplémentaires pour les structures.

Il est important de noter que généralement, les entreprises qui s'engagent dans des projets de développement sont dans une phase de croissance et s'agrandissent pour répondre à une demande qui s'amplifie. Les investissements effectués viennent donc accompagner cette croissance, d'où une situation financière généralement favorable et un chiffre d'affaires en croissance.

Dans le cas des structures cherchant à diversifier leur activité, le développement d'une activité secondaire n'entraîne pas systématiquement, à court-terme, une amélioration de la situation financière de la structure, dans la mesure où une période plus ou moins longue de développement peut être nécessaire pour que l'activité devienne rentable. Toutefois, à moyen ou long terme, la diversification a vocation à contribuer à une consolidation de la santé financière des structures.

4.4.5 Les investissements qui ne s'inscrivent pas dans des projets d'innovation ou de développement

Des projets de renouvellement de l'outil de production et des besoins en fonds de roulement

Certaines structures étudiées ont sollicité le PIA afin de financer le renouvellement de leur outil de production. Ces projets d'investissement concernent particulièrement les entreprises du secteur de l'industrie. Ils ne s'inscrivent pas nécessairement dans une stratégie d'innovation interne ou de développement de nouvelles activités, mais davantage dans la poursuite des activités de production de la structure.

L'impact de ces investissements matériels sur les performances économiques des structures varie en fonction de la nature des outils/matériaux acquis. Il peut être significatif lorsque le nouvel outil permet d'augmenter la productivité de l'entreprise ou la qualité des produits, auquel cas l'investissement s'inscrit dans une stratégie de développement de l'entreprise. Toutefois, lorsque l'investissement vise à renouveler l'outil de production existant sans chercher une plus-value significative en termes de productivité immédiate ou de qualité, son impact est moins marqué.

Certaines structures utilisent également le PIA pour financer leurs besoins en fonds de roulement, dans une logique de consolidation de l'activité existante. Le PIA s'avère un appui particulièrement utile pour des structures qui font face à une conjoncture difficile ou instable et qui subissent en conséquence des problèmes de trésorerie. Le PIA peut permettre de consolider les structures qui rencontrent ce type de difficultés en contribuant notamment au financement des besoins en fonds de roulement.

Une évolution des performances économiques moins marquée que pour les projets de création et de développement d'activités

L'évolution des performances économiques des structures dont les investissements visent à poursuivre et consolider des activités de production existantes est moins marquée que l'évolution des performances des structures en création ou en développement. Pour celles-ci, l'évolution observée s'inscrit généralement dans le prolongement des performances économiques passées. Lorsque des évolutions importantes sont constatées, elles sont principalement liées à des facteurs indépendants du PIA, tels que l'évolution de la conjoncture économique. Dans ce cas de figure, l'impact du PIA n'est pas marqué, dans la mesure où il ne contribue pas au financement d'investissements stratégiques ayant un impact significatif sur la nature et la qualité des produits/services proposés par la structure. Il peut toutefois contribuer à consolider la trésorerie des structures et leur permettre de limiter leurs frais financiers.

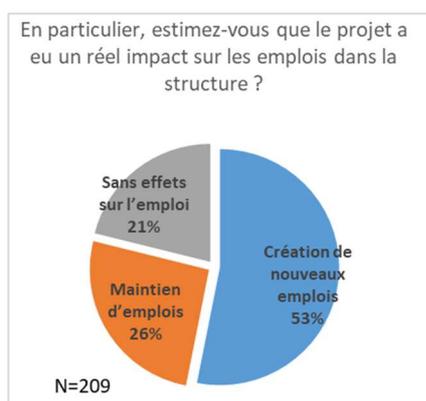
Lorsque l'acquisition d'un nouvel outil de production permet une augmentation de la productivité ou de la qualité des produits ou services développés, l'effet sur les performances économiques de la structure est plus marqué. Il contribue en effet à rendre la structure plus compétitive et ses produits plus attractifs, ce qui peut à terme entraîner des effets positifs significatifs sur la santé financière de la structure.

4.4.6 L'impact des projets soutenus par le PIA ESS sur l'emploi au sein des structures bénéficiaires

Le PIA, un facteur de consolidation de l'emploi

↳ Un effet sur l'emploi repéré par les structures interrogées dans le cadre de l'enquête

L'enquête permet également d'identifier un effet emploi du PIA pour 80% des bénéficiaires répondants à l'enquête ; avec pour plus d'un projet sur deux, une création de nouveaux emplois, et une consolidation d'emplois dans un quart des situations.



On note le caractère pérenne des emplois créés ou consolidés avec plus de 75% de Contrats à durée indéterminée (CDI).

En date de l'évaluation, l'évolution de l'emploi des salariés continue d'être positive pour près de 74% des répondants.

↳ Un impact sur l'emploi qui dépend de multiples facteurs

De manière générale, le PIA semble être un facteur de consolidation et de création d'emplois dans les structures bénéficiaires. En effet, en soutenant la création et le déploiement d'activités économiques et en consolidant la situation financière des structures, il contribue à générer et consolider des emplois.

Toutefois, le nombre d'emplois créés dans les structures bénéficiaires suite à l'obtention du PIA varie selon la dynamique de développement de la structure, l'ampleur et la nature du projet soutenu et la stratégie de l'entreprise en matière de ressources humaines.

↳ Analyse quantitative globale de l'emploi sur les structures étudiées (dossiers à instruction régionale)

Les analyses suivantes sont issues de la base de données de mesure des performances économiques. Elles fournissent de indications préliminaires, qui pourront être confirmées ou infirmées lors de la deuxième itération de l'évaluation ex post.

D'après les données obtenues sur 70% des structures, l'effectif moyen l'année d'accord par le comité d'engagement s'établissait à 69 équivalents temps plein (ETP), tandis que la médiane s'établit à 21 ETP. Cette valeur est tirée vers le haut par les 8% des structures les plus importantes, au-delà des 100 ETP.

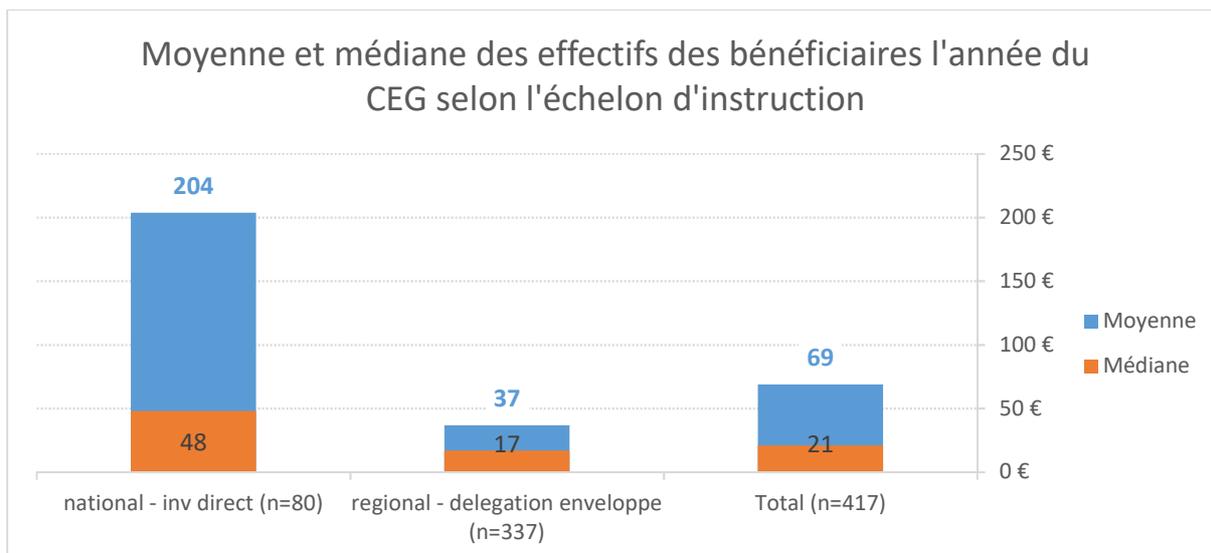


Figure 14 Effectifs des bénéficiaires (moyenne et médiane) selon l'échelon d'instruction

Source : base de données évaluation (jeu de données "impact", n=417)

Par extrapolation ajustée selon l'échelon d'instruction⁶³, il est estimé que les 596 structures soutenues par le PIA ESS l'année de l'engagement ont employé environ 41 000 emplois.

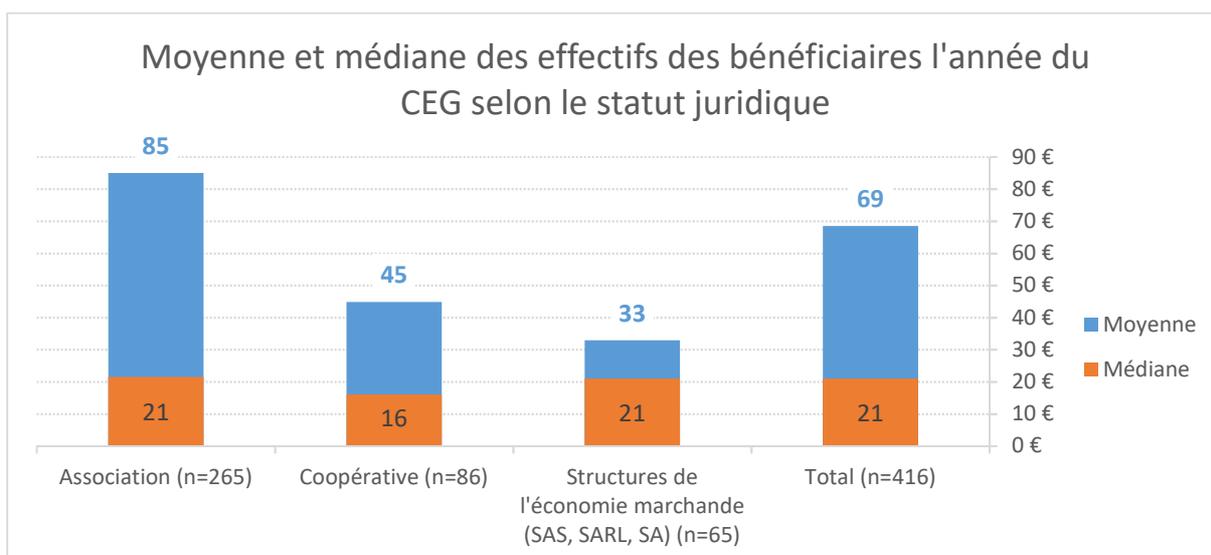


Figure 15 Effectifs des bénéficiaires (moyenne et médiane) selon le statut juridique

Source : base de données évaluation (jeu de données "impact", n=416)

L'analyse de la distribution montre que près de la moitié (48%) des bénéficiaires du PIA ESS à instruction régionale ont déclaré un effectif inférieur à 20 ETP l'année du comité d'engagement (et inférieur à 50 ETP pour 76% des bénéficiaires).

⁶³ L'extrapolation est calculée de manière à respecter le poids respectif des structures instruites à l'échelon régional ou national.

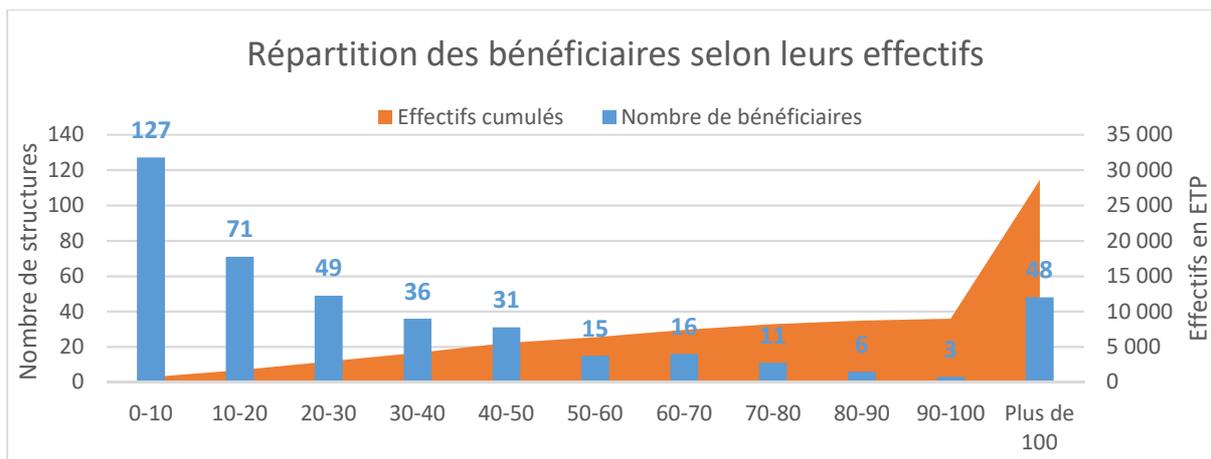


Figure 16 Effectifs des bénéficiaires (distribution)

Source : base de données évaluation (jeu de données "impact", n=413)

La croissance moyenne des effectifs depuis les 2 exercices annuels précédant le soutien du PIA ESS ne peut être calculée que sur une fraction d'échantillon. Elle révèle malgré cela une importante diversité de profils, en ligne avec les profils observés sur le chiffre d'affaires. Cet échantillon comporte des structures en forte croissance au moment du soutien par le PIA, avec une dizaine de structures qui ont plus que doublé leur activité en 3 exercices. La croissance moyenne des effectifs s'établit à +38% en 3 ans, avec une médiane à +17%.

Evolution des effectifs de l'exercice N à N+2	Nombre de bénéficiaires
Croissance négative	28
Croissance inférieure à 10%	12
Croissance de 10% à 50%	26
Croissance supérieure à 50 %	22

Tableau 12 : Profils de croissance des effectifs avant le PIA ESS

Source : base de données évaluation (jeu de données "impact", n=88)

L'étude de la tendance après le soutien du PIA ESS souffre d'un besoin important de données (6 à 8 bilans par structures, et seulement pour les soutiens suffisamment anciens). À titre d'illustration est présenté le profil de croissance moyen des structures pour lesquelles les données sont disponibles.

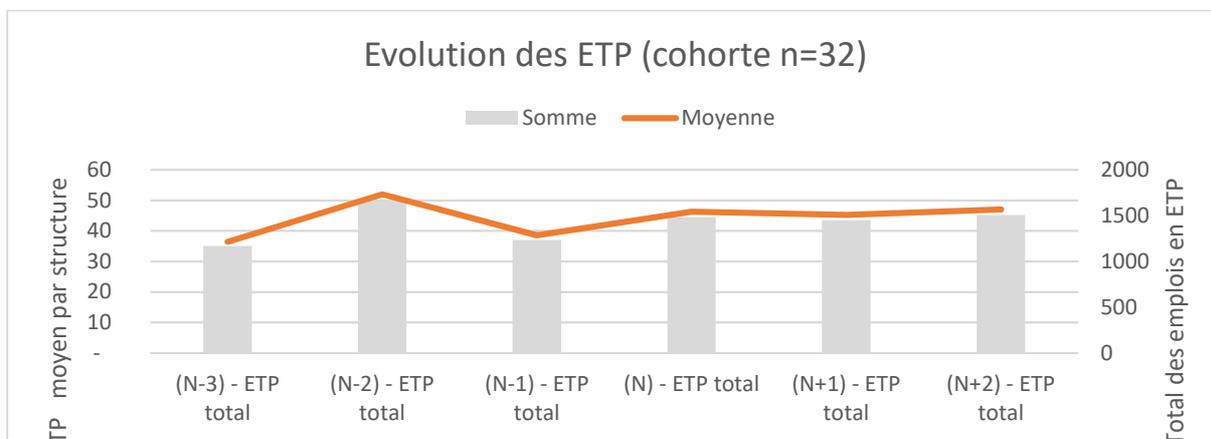


Figure 17 Effectifs des bénéficiaires (Tendance N-3 à N+2)

Source : base de données évaluation (jeu de données "impact", n=32)

↳ **Des projets de développement qui génèrent des besoins de recrutements supplémentaires**

Le changement d'échelle des structures s'accompagne généralement de besoins de recrutement supplémentaire et de créations d'emplois. Le nombre d'emplois créés dans ce cadre varie selon la taille initiale de la structure et l'ampleur de l'extension de l'activité.

Les projets de déploiement de l'activité sur de nouveaux territoires sont particulièrement créateurs d'emploi, dans la mesure où ils nécessitent la mise en place de nouvelles équipes pour exploiter l'activité supplémentaire. Le déploiement d'établissements secondaires apparaît donc comme un levier de création d'emplois.

Les projets d'extension et d'acquisition de locaux s'accompagnent aussi généralement de créations d'emplois significatives, dans la mesure où ils s'inscrivent dans une stratégie de développement des entreprises.

En accompagnant l'extension et le déploiement de ces structures, le PIA accompagne les créations d'emploi qui en découlent.

↳ **Des emplois créés dans le cadre de la création de nouvelles activités**

Les créations d'activités économiques, qu'elles soient des premières activités ou des activités secondaires, s'accompagnent également de créations d'emploi. Les effectifs de ces structures augmentent généralement à mesure que l'entreprise se développe, augmente son chiffre d'affaires et génère des bénéfices.

La première année d'activité s'accompagne généralement de la création de postes. Certains secteurs nécessitent initialement davantage de main-d'œuvre que d'autres : ainsi, le lancement d'un chantier d'insertion dans le secteur du maraîchage (Au fil de l'eau) s'est accompagné, dès la première année, de la création de 13 postes, tandis que la production d'une jeune entreprise agroalimentaire (La Fabric sans Gluten) n'a débuté qu'avec 3 employés.

Exemple d'une création de structure soutenue par le PIA ESS ayant créé un nombre significatif d'emplois

Equiphoria crée un centre entièrement dédié à l'équithérapie, et destiné à améliorer l'état de santé de personnes handicapées, psychiques ou physiques. L'activité prend la forme de séances individuelles de thérapie avec le cheval, conçues à partir des différentes affections du patient, en lien avec l'équipe médicale et paramédicale en charge de son suivi.

Equiphoria a sollicité le PIA ESS en 2012, dans le cadre de la création du centre d'équithérapie. En 4 ans, l'effectif d'Equiphoria a plus que doublé. Il compte principalement des médecins et des personnels de soin pour les chevaux. La structure est parvenue à recruter des personnes compétentes, malgré des difficultés à attirer certaines compétences en territoire rural et à trouver du personnel du monde équestre souhaitant travailler en dehors du contexte sportif. Quatre personnes sont employées en CDI, 4 en CDD, et 1 personne est en apprentissage.

Des structures qui ont pu maintenir des emplois grâce au PIA ESS

Comme évoqué dans la partie précédente, le PIA ESS est un facteur de consolidation de la situation financière des structures, qui s'est révélé notamment déterminant pour plusieurs structures ayant été confrontées à des problèmes de trésorerie. Cette consolidation financière a, dans plusieurs cas, contribué à permettre aux structures de maintenir des salariés en emploi.

Exemples de structures qui ont maintenu des emplois grâce au PIA ESS

Association Espaces

En 2013, l'association Espaces, qui gère des chantiers d'insertion et emploie près de 175 personnes, dont environ 130 salariés en insertion, rencontre des difficultés financières dues à une baisse radicale des subventions accordées par un des principaux financeurs de la structure et par des crues importantes qui entraînent l'annulation de certains chantiers. Grâce au PIA ESS, l'association parvient à maintenir un niveau de trésorerie suffisant pour faire face à ces événements déstabilisants pour l'association.

"Le PIA, c'est un des éléments qui a contribué au fait qu'on n'ait pas déposé le bilan, donc ça a sauvé des emplois, c'est sûr"

Directeur de l'association Espaces

Ligue de l'enseignement Pas-de-Calais

Suite à des difficultés financières structurelles entrainées par un manque d'adaptation à un environnement en évolution, la Ligue de l'enseignement du Pas-de-Calais est contrainte de s'engager dans des plans de restructuration et dans une vaste réorganisation interne. L'association bénéficie du PIA dans le cadre d'un projet de rénovation d'un centre de séjour, mais la trésorerie apportée par ce dernier constitue également un « bol d'air » qui permet à l'association de limiter le nombre de destructions d'emplois.

« Sans le PIA, j'aurais été dans l'obligation de faire des choix de restructuration beaucoup plus lourds et j'aurais probablement dû me séparer d'une partie du personnel, et notre marge de progression aurait été beaucoup moins exponentielle. Pour vous décrire les choses de façon imagée, j'aurais été obligé de me tirer une balle dans le pied pour pouvoir continuer à marcher en boitant... »

Délégué général, Ligue de l'enseignement du Pas-de-Calais

Des recrutements en faveur des publics éloignés de l'emploi

Environ un tiers des structures interrogées bénéficient de contrats aidés pour une partie de leurs salariés :

- Le Contrat Initiative Emploi pour la congrégation des sœurs bénédictines
- Des contrats de professionnalisation pour le GEIQ BTP 44 et Bretagne atelier
- Un emploi tremplin (dispositif région Île-de-France) pour La Louve
- Des emplois d'avenir pour la Ligue de l'enseignement)
- Des contrats d'insertion (CDDI) : auberge de jeunesse André Wogenscky, Industrie services, Hestia, Reel GES, Forum réfugiés, Fabric sans gluten, Ligue de l'enseignement, Abbaye de Belval, envie 44)

Parmi les structures soutenues par le PIA ESS, une part significative relève du champ de l'insertion par l'activité économique. Leur spécificité doit être prise en compte, car leur objectif n'est pas de créer des emplois pérennes, mais de contribuer à la montée en compétence et à l'autonomie des bénéficiaires, afin que ceux-ci puissent retrouver un emploi dans le secteur classique par la suite.

Elles accueillent des personnes éloignées de l'emploi dans le cadre de contrats à durée déterminée d'insertion (CCDI) d'une durée allant jusqu'à 24 mois. Les salariés en insertion bénéficient par ailleurs d'un accompagnement socioprofessionnel et peuvent accéder à des formations.

Principaux résultats de l'analyse évaluative :

- En soutenant près de 600 structures de l'ESS, le PIA a contribué au projet d'un secteur économique avoisinant 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires et employant environ 41 000 équivalents temps plein.
- Les structures soutenues à l'échelon national sont de taille très significativement plus importante (en moyenne 204 ETP), en comparaison de la multitude de structures plus petites soutenues par le moyen des délégations d'enveloppe (en moyenne 37 ETP). La moitié des bénéficiaires comptaient moins de 20 ETP l'année du comité d'engagement.
- Les structures soutenues ont connu des dynamiques de croissance contrastées avant de bénéficier du PIA ESS, et environ 1 structure sur 8 était en phase de très fort développement (doublement de l'activité en 3 ans exercices) tandis que près d'un tiers perdait des emplois.
- À partir de données encore trop parcellaires, il n'est pas identifié de rupture dans le rythme de croissance des structures dans les deux ans après la mise en place du projet soutenu par le PIA ESS, en moyenne.
- L'année du comité d'engagement, un peu plus du tiers des structures soutenues ont achevé l'exercice fiscal par un résultat net négatif. Les deux tiers ont connu une dégradation de leur résultat net depuis l'année « N-2 » par rapport au comité d'engagement. Les données de suivi longitudinales, encore trop parcellaires, dessinent une courbe en V autour de l'année du comité d'engagement en point bas suivi d'un rétablissement rapide 2 ans après, en moyenne. Ces données sont encore trop incomplètes pour formuler une appréciation sur l'effet propre du PIA ESS, mais renforcent l'hypothèse d'un ciblage sur des structures au modèle économique fragile, potentiellement affecté temporairement par l'importance des projets engagés. Les observations réalisées sur les besoins en fonds de roulement confortent également cette hypothèse.
- Les approfondissements qualitatifs montrent qu'un nombre plus important de données sera nécessaire pour étudier quantitativement l'évolution des performances économiques, du fait de la diversité de profils de structures que le PIA ESS a choisi de soutenir (différences de taille, de secteur, de dynamique économique...). Le PIA ESS a soutenu des structures en fort développement, mais aussi d'autres très en difficulté au moment du projet, en sus de projets surtout de maintien de la capacité productive dans une logique de stabilité de croissance et de maintien de l'emploi.
- Enfin, un certain nombre de structures soutenues ont pu maintenir des emplois, voire développer des emplois d'insertion (les structures de l'insertion par l'activité économique) permettant à des personnes éloignées de l'emploi de reprendre un parcours professionnel.

5 CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS

5.1 Principales conclusions

À l'image de la très grande diversité du secteur de l'ESS, le PIA ESS a permis de soutenir des structures de l'ESS aux profils très différents (statuts, secteurs d'activité, taille et ancienneté) portant elles-mêmes des projets diversifiés (développement de l'activité, innovations, créations d'activités...).

- Les projets financés par le PIA ESS respectent globalement les critères d'éligibilité fixés dans les différentes conventions et textes des AAC et AAP, aussi bien en investissement direct qu'en enveloppe déléguée.
- Les partenaires du PIA ESS ont joué un important rôle de filtrage en amont de la présentation de projets au comité d'intervention, pour sélectionner les projets les mieux en accord avec les critères d'éligibilité du PIA ESS, conformément aux conventions CDC-Partenaires financiers.
- Les bénéficiaires du PIA ESS reflètent bien l'hétérogénéité des entreprises de l'ESS dans leur ensemble. Au final, le PIA ESS a bien soutenu les entreprises de l'ESS et pas une seule catégorie ou typologie.
- Enfin, concernant la typologie générale des projets financés, la grande diversité des projets soutenus ne permet pas d'identifier de spécificités ou de tendances fortes. Les bénéficiaires ne relèvent pas de modèles ou de secteurs particuliers, alors même que des appels à projets sectoriels avaient vocation à privilégier certains d'entre eux.
- Au final, il ressort donc une grande hétérogénéité de projets soutenus par le PIA ESS, qui a répondu aux besoins des entreprises individuellement plutôt qu'à un besoin spécifique sectoriel

Une organisation du financement du PIA ESS en enveloppes déléguées ayant permis de toucher le public ciblé et d'assurer un accompagnement et une proximité avec les porteurs de projets.

- L'organisation du PIA ESS en enveloppes déléguées a permis de bénéficier de la visibilité des partenaires financiers et de potentiellement toucher l'ensemble des structures de l'ESS travaillant avec ces derniers.
- La plupart des bénéficiaires ont apprécié l'accompagnement et l'analyse financière par le partenaire financier, qui leur a permis de murir leur projet et de le consolider. D'autant plus que certains projets nécessitaient une ingénierie et une expertise assez poussée, renforçant l'intérêt d'un accompagnement et d'un appui de proximité.
- Au final, les bénéficiaires et les partenaires identifient une plus-value du PIA ESS sur la qualité de l'approche économique et financière des projets due à l'accompagnement de proximité réalisé par les partenaires financiers.

Cependant, malgré le nombre significatif de bénéficiaires, le PIA ESS a peu touché des structures traditionnellement éloignées des mécanismes de financements, en dehors des subventions publiques, car les bénéficiaires étaient, pour la plupart, déjà en relation avec les partenaires financiers du PIA ESS.

- Ce constat s'explique principalement par le fait que les prescripteurs du PIA ESS étaient, en premier lieu, les partenaires financiers du PIA ESS qui avaient déjà une certaine activité en direction de l'ESS.
- En effet, le déploiement du PIA ESS s'est appuyé, dans une grande majorité des cas, sur des partenaires financiers proposant habituellement des outils financiers relativement similaires (avances remboursables). Les bénéficiaires du PIA ESS sont donc principalement des entreprises de l'ESS ayant déjà un certain accès aux financements et une capacité à mobiliser ce type de financement. Certaines avaient notamment déjà été financées par le partenaire financier avant le PIA ESS.

Dans la majorité des cas, le PIA ESS a été un véritable gage de crédibilité du projet lors du tour de table financier. Il a ainsi contribué au bouclage des plans de financement des projets.

- Lors du tour de table financier, le PIA ESS a souvent joué un rôle de garant institutionnel auprès des autres financeurs, notamment auprès des financeurs publics et des banques. Cela témoigne de l'effort de reconnaissance qui reste encore à faire en matière de crédibilisation de l'approche économique des projets ESS.
- L'analyse du partenaire financier a également joué un rôle important pour crédibiliser le projet auprès d'autres investisseurs, notamment les banques.
- Enfin, le signal que l'Etat est prêt à investir dans une entreprise de l'ESS, par le biais de la Caisse des Dépôts et de ses partenaires, est signe de confiance dans la capacité à mener le projet à bien. Le PIA ESS a pu parfois avoir un effet de « label » ESS pour des projets innovants.

Du point de vue des partenaires financiers et des structures de l'ESS, une attractivité du PIA ESS certaine mais difficile à mesurer précisément pour diverses raisons.

- L'attractivité du PIA s'exprime à la fois vis-à-vis des bénéficiaires finaux, surtout lorsque ceux-ci rencontrent des difficultés à mobiliser des financements existants propres à l'ESS ou des financements privés, mais aussi auprès des partenaires financiers qui peuvent dans ce cas démultiplier leur capacité d'intervention.
- Dans beaucoup de cas, le PIA ESS a été utilisé par les partenaires financiers pour augmenter leurs propres capacités d'intervention en miroir de leurs propres règles de financement, et utilisé par certains bénéficiaires et partenaires financiers pour boucler des tours de table difficiles également.
- L'attractivité du prêt PIA a pu résider sur des éléments appréciés tels que l'absence de fléchage du financement (certaines flexibilités) ou le différé de remboursement. Attractivité aussi à mettre en perspective avec les conditions de prêts qui ont pu évoluer pendant la durée du programme, notamment des taux bancaires qui ont diminué et ont rendu les conditions du PIA ESS moins intéressantes après 2013.
- Enfin, il est important de souligner que, bien souvent, le PIA ESS était un outil financier mal identifié par les bénéficiaires en amont du tour de table financier. Le PIA ESS n'était pas la principale porte d'entrée des projets financés en délégation. C'est avant tout parce qu'ils

avaient un besoin de financement que les bénéficiaires se sont tournés vers le partenaire financier, et qu'ensuite celui-ci a proposé le PIA ESS comme un outil financier, parmi d'autres, dans le tour de table.

- Au final, si le PIA ESS a joué un rôle parfois important dans la faisabilité du projet, il n'a souvent pas été spécifiquement identifié en amont par le porteur de projet.

Un véritable effet sur le bouclage des plans de financement, plus limité sur l'effet levier permettant de lever d'autres financements et mobiliser de nouveaux partenaires

- Représentant en moyenne 20 % du tour de table financier, le PIA ESS a été nécessaire au bouclage des plans de financement, mais n'a pas véritablement joué un rôle d'effet levier sur la mobilisation de nouveaux financeurs.
- Dans une majorité des cas (environ les 2/3 des projets analysés), le PIA a été décisif pour boucler le plan de financement. Cependant, paradoxalement, une minorité de structures interrogées avaient des difficultés réelles à se financer (notamment concentrées sur des structures en création, en difficultés financières, ou porteuses d'innovation sociale).
- Un constat important, en retour, est que le financement de structures en création a représenté une part mineure (14%) des projets, or les structures en création apparaissent comme les plus majoritairement porteuses d'innovation sociale.
- Pour 1/3 des bénéficiaires, le PIA ESS n'a pas été décisif dans le bouclage du plan de financement. Cependant, le PIA ESS a notamment pu être apprécié sur ces cas pour ses caractéristiques notamment l'absence de fléchage et la disponibilité immédiate.
- Par ailleurs, le PIA ESS a eu une valeur ajoutée pour soutenir des projets de grande ampleur (besoin en financement important) qui représentent une minorité en nombre de projets, mais une part importante du financement.
- Pour les partenaires financiers régionaux, le PIA ESS est un plus qui permet d'octroyer de plus gros financements aux entreprises et de partager les risques sur des dossiers plus compliqués.

Le PIA ESS a répondu aux besoins réels des entreprises de l'ESS, notamment en participant à la constitution de fonds propres plus importants, et en finançant du BFR lié aux projets de développement

- La grande hétérogénéité des projets financés fait que les bénéficiaires avaient des besoins différenciés, et la réponse apportée par le PIA ESS à ces besoins est donc également à distinguer selon les cas rencontrés.
- Cependant, il ressort que, dans un nombre significatif de cas, le PIA ESS a permis de répondre à un besoin important en financement de BFR pour des bénéficiaires sur différents profils et pour différentes raisons : structures qui ont connu des difficultés financières pré ou post acceptation de leur dossier, structures ayant structurellement un fort besoin en BFR, structures portant un projet de développement important...
- Le PIA ESS n'était, dans l'immense majorité des cas, pas fléché vers du financement de BFR uniquement, mais a au cours des projets pu financer de façon plus importante du BFR pour répondre à un besoin. Dans un certain nombre de cas, le financement du BFR a pu permettre à des structures de mieux anticiper l'avenir.

Le PIA ESS a eu un véritable effet levier sur la structuration et la professionnalisation économique de certains bénéficiaires

- L'accompagnement économique et financier réalisé par les partenaires financiers a permis de structurer et professionnaliser certains bénéficiaires (via la mobilisation et l'activation de dispositifs et outils complémentaires).

Le PIA ESS a eu également des effets sur le développement de l'innovation, mais dans un nombre de cas plus limité

- L'innovation des projets et des structures peut être de différente nature.
 - L'innovation organisationnelle et l'innovation partenariale sont présentes chez une grande partie des bénéficiaires de l'échantillon, avec des formes très diverses. Ce type d'innovation a un impact fort sur la structuration et la solidité financière des entreprises, notamment par un intérêt accru des fournisseurs, clients et partenaires dans la pérennité de l'activité.
 - Dans un certain nombre de cas (moins de 10%), le PIA a été mobilisé pour soutenir des formes innovantes d'entreprises, par exemple la transformation en SCIC, la création de PTCE.
- Cependant, l'approche du risque adoptée dans le cadre du PIA ESS a fortement limité le soutien aux projets fortement innovants et de changement d'échelle. Par ailleurs, le financement PIA ESS est assez peu intervenu pour financer directement la stratégie de développement ou d'innovation
- Enfin, pour les projets très innovants, le financement PIA ESS a pu avoir un effet sur la confiance accordée au projet par d'autres financeurs. C'est le cas notamment des créations d'entreprises pour lesquelles le PIA ESS a joué un rôle très important.

Suite au soutien du PIA ESS, les structures bénéficiaires ont connu des trajectoires contrastées du point de vue de leur rentabilité, mais on observe une croissance sensible de l'emploi dans les structures financées

- Près de 80% des bénéficiaires ayant répondu à l'enquête identifient un effet sur l'emploi du projet soutenu par le PIA ESS ; avec pour plus d'un projet sur deux, une création de nouveaux emplois, et une consolidation d'emplois dans quart des situations. Par ailleurs, on note le caractère pérenne des emplois créés ou consolidés avec plus de 75% de Contrats à durée indéterminée (CDI). En date de l'évaluation, l'évolution de l'emploi des salariés continue d'être positive selon près de 74% des répondants.
- En soutenant près de 600 structures de l'ESS, le PIA a contribué au projet d'un secteur économique avoisinant 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires et employant environ 40 000 équivalents temps plein.

- Les structures soutenues ont connu des dynamiques de croissance contrastées avant de bénéficier du PIA ESS, et environ 1 structure sur 8 était en phase de très fort développement (doublement de l'activité en 3 ans exercices) tandis que près d'un tiers perdait des emplois.
- À partir de données encore trop parcellaires, il n'est pas identifié de rupture dans le rythme de croissance des structures dans les deux ans après la mise en place du projet soutenu par le PIA ESS, en moyenne.
- Enfin, un certain nombre de structures soutenues ont pu maintenir des emplois, voire développer des emplois d'insertion (les structures de l'insertion par l'activité économique) permettant à des personnes éloignées de l'emploi de reprendre un parcours professionnel
- Finalement, au moment de l'évaluation, il est estimé que les structures soutenues par le PIA ESS ont créé près de 11 000 équivalents temps plein, représentant plus du quart des emplois existants lors du soutien.

Le PIA ESS a eu des effets sur les volumes et les modalités d'intervention de certains partenaires financiers.

- Un impact réel sur l'accroissement de l'activité des partenaires financiers du réseau France Active peut être constaté. Cet effet semble plus limité sur l'activité des autres partenaires financiers qui sont restés assez éloignés de la cible du PIA ESS.
- Par ailleurs, le PIA ESS a eu un impact structurel sur le modèle d'intervention du réseau France Active. Le PIA a entraîné le relèvement du niveau de délégation local des fonds France Active, accordant de fait une plus forte autonomie et une reconnaissance des décisions locales.
- En dehors de l'impact sur le réseau France Active, le PIA n'a pas eu d'effet majeur sur la structuration financière du secteur de l'ESS
- Indirectement, les critères contraignants (d'éligibilité et de sélection) pour le PIA ont permis de libérer de la ressource hors PIA pour financer des dossiers plus risqués, plus fragiles

Un renforcement des partenariats entre partenaires financiers du PIA ESS... même si les acteurs, pour la plupart, se connaissaient auparavant.

- Le PIA ESS a confié une légitimité aux partenaires financeurs dont le cœur de métier n'est pas l'ESS, confirmant une expertise sur le financement de l'innovation sociale.
- Le PIA n'a pas permis véritablement de développer de nouveaux partenariats, mais a permis d'accroître la force de frappe de chacun.

5.2 Leçons transférables et pistes pour des dispositifs de soutien aux structures de l'ESS

Des outils financiers diversifiés en fonction des besoins, des objectifs et des cibles visés

- Développer des solutions de soutien financier en vrai fonds propres allant au-delà du financement des projets d'investissement (par exemple, émission d'ordre avec remboursement différé).
- Proposer des prêts ou CAA PIA de plus long terme pour étaler sur la durée des amortissements, notamment pour les gros projets d'investissement (par exemple, projets immobiliers).
- Si certains bénéficiaires ont pu mettre en œuvre des projets innovants, le PIA est rarement intervenu pour financer spécifiquement la stratégie d'innovation. Le financement de cette R&D dans l'ESS est cependant encore embryonnaire et pourrait être davantage encouragé.
- Éviter les retards d'octroi des financements pour ne pas bloquer les engagements financiers des autres partenaires, ne pas retarder le démarrage de projets de la structure et enfin ne pas la mettre en difficulté quant à son calendrier budgétaire.

Un réseau de partenaires élargi et une communication ambitieuse pour toucher des structures éloignées des mécanismes de financement

- Continuer à travailler avec des intermédiaires (y compris pour les très gros projets) qui connaissent bien les spécificités des entreprises de l'ESS et le métier de capital-risque solidaire.
- Travailler à l'invitation autour des tables de discussion des financeurs publics pouvant être réticents à suivre des projets, pour faire entendre leurs voix et leur faire partager le point de vue des financeurs adhérents au projet concerné.
- Pour dépasser la relative « frilosité » des partenaires financiers vis-à-vis des projets les plus porteurs d'innovation, s'entourer de partenaires prêts à cofinancer des projets de création, des projets innovants et/ou plus risqués.
- Pour faciliter l'accès au PIA à des entreprises de l'ESS non encore familiarisées avec ce type de financement, une collaboration plus fine avec les réseaux et fédérations aurait pu être initiée de manière à augmenter les relais de diffusion et de sensibilisation.
- Passer des accords sectoriels reconnaissant les besoins de financement spécifiques de certains secteurs d'activité.
- Associer les entreprises bénéficiaires et les fédérations professionnelles en tant qu'ambassadeurs pour permettre l'octroi de financements à des projets similaires et ainsi capitaliser sur l'ingénierie financière déployée par projet.
- Associer les parties prenantes du secteur de l'ESS, réseaux et fédérations dans la sensibilisation et l'intermédiation.

Un suivi et un accompagnement des candidats et bénéficiaires pour garantir le succès des projets

- Communiquer et expliciter les limites ou réticences au déblocage d'un financement, à des fins pédagogiques auprès du porteur de projet afin qu'il puisse retravailler et consolider ses ambitions.

- Amorcer une démarche pédagogique auprès des porteurs de projet pour expliciter les motifs d'accord du financement selon des critères liés à l'ESS, et faire prendre conscience, de fait, à la structure des motivations ayant imputé son financement.
- Ne pas hésiter à remettre en question la solidité des apports financiers : bousculer les porteurs de projets.
- Proposer à des structures ayant bénéficié du prêt de devenir tuteurs d'autres porteurs de projet candidat.

6 ANNEXES

6.1 Sigles

Sigle	Signification
AAC	Appel à candidatures / appel à projets continu
AAP	Appel à projets
BFR	Besoin en fonds de roulement
BTP	Bâtiment et travaux publics
CEG	Comité d'engagement
CGI	Commissariat général à l'investissement
CNCRES	Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale
DRCDC	Direction régionale de la Caisse des dépôts
ESS	Economie sociale et solidaire
ETP	Equivalent temps plein
GE	Groupement d'Employeurs
GEIQ	Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification
GIP	Groupement d'intérêt public
HLM	Habitation à loyer modéré
PIA	Programme d'investissement d'avenir
PP	Prêt participatif
SARL	Société à responsabilité limitée
SAS	Société par actions simplifiée
SCIC	Société coopérative d'intérêt collectif
SCOP	Société coopérative et participative
SIAE	Structure d'Insertion par l'Activité Economique
SIFA	Société d'Investissement de France Active
UNIOOSS	Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux
VAA	Contrat d'apport associatif

6.2 Cartographie complète

Cf. document joint

6.3 Annexes – 1^{ère} itération

6.3.1 Liste des entretiens avec des partenaires financiers PIA ESS

- France Active (national)
- N.A.M. (Natixis Asset Management)
- SIPAREX Proximité Innovation (Solid, SFAIR)
- La NEF
- Bretagne Active
- ESIA PACA

- Phi Trust
- Ecofi Investissements
- SOCODEN
- Rhône-Alpes Active
- Nord Actif
- PARGEST
- Alsace Active
- lintiactive 26.07
- Loire Active
- IDES
- FONDES
- Midi-Pyrénées Actives
- Bourgogne Active
- Lorraine Active

6.3.2 Liste des 29 entretiens menés avec des bénéficiaires du PIA ESS

Projet	Echelon	Partenaire financier	Région
CERALEP	National	SOCODEN	Rhône-Alpes
Au fil de l'Eau	Régional	Auvergne Active	Auvergne
Coup de Main	Régional	Limousin Actif	Limousin
Groupe ID'EES	National	SIFA	Bourgogne
Alise ateliers	Régional	FONDES	Pays-de-la-Loire
Consortium moderne de diffusion	National	PARGEST	Provence-Alpes-Côte-D'azur
Equanum	National	AAP 1	Ile de France
Equiphoria	National	AIRDIE	Languedoc-Roussillon
ETAP Habitat	Régional	Lorraine Active	Lorraine
FRAT	Régional	ESIA	Provence-Alpes-Côte-D'azur
AVEHC	Régional	Limousin Actif	Limousin
Compagnie bruit de couloir	Régional	Pas-de-Calais Actif	Nord-Pas-de-Calais
LAURMAR	Régional	PARGEST	Provence-Alpes-Côte-D'azur
Crèche baby l'aune	National	Rhône-Alpes Active	Rhône-Alpes
Initiatives	Régional	SIFA	National
Le Chenelet	National	AMUNDI	Nord-Pas-de-Calais
Malteurs Echos	Régional	IEDV	Rhône-Alpes
SB Charpentes	National	PARGEST	Provence-Alpes-Côte-D'azur
Relais de France	National	Groupement	Nord-Pas-de-Calais
UCPA - union nationale des centres sportifs de plein air	National	SIFA	National
UDAF Insertion	Régional	Lorraine Active	Lorraine
Espaces	Régional	SIFA	Ile de France
Signe Vignerons	National	IDES	Rhône-Alpes

SIEL BLEU	National	AAP 1	Alsace
Auberges de jeunesse 17	Régional		Poitou-Charentes
Compagnies des Quidams	Régional	Rhône-Alpes Active	Rhône-Alpes
Giving Tree	Régional	Alsace Active	Alsace
Emmaüs défi	National	France Active	Ile de France
Relais Restauration	National	Groupement	Ile de France

6.3.3 Liste des 20 études de cas « bénéficiaires finaux »

Projet	Echelon	Partenaire financier	Région
Auberge de jeunesse André Wogensky	Régional	Loire Active	Rhône-Alpes
Communauté des Sœurs bénédictines	Régional	Alsace Active	Alsace
La Louve	National	Groupement	Ile de France
SARL Industrie & Service	National	Groupement	Alsace
GEIQ BTP 46	Régional	Midi-Pyrénées Actives	Midi-Pyrénées
Hestia	Régional	PARGEST	Provence-Alpes-Côte-D'azur
Nectar de code	Régional	PARGEST	Provence-Alpes-Côte-D'azur
REEL GES -groupement économique solidaire	National	FONDES	Pays de la Loire
Forum des réfugiés - COSI	National	Groupement	National
La Fabric sans gluten	Régional	Rhône-Alpes Active	Rhône-Alpes
Ligue de l'enseignement du Pas-de-Calais	Régional	Pas-de-Calais Actif	Nord-Pas-de-Calais
Habitats solidaires	National	sans objet	Ile de France
SCOP SECMMI	National	PARGEST	Provence-Alpes-Côte-D'azur
SAS Abbaye de Belval	Régional	Pas-de-Calais Actif	Nord-Pas-de-Calais
ARCANO	Régional	ESIA	Provence-Alpes-Côte-D'azur
Bretagne ateliers	National	Groupement	Bretagne
MRE	Régional	ESIA	Provence-Alpes-Côte-D'azur
Solea Voutier et associés	Régional	PARGEST	Rhône-Alpes
KELBONGOO	National		Ile de France
Envie 44	Régional	FONDES	Pays de la Loire

6.3.4 Liste des études de cas « sectorielles »

Habitat	
Vincent LOURIER	Directeur de la Fédération des Coopératives HLM
Stephan SINGER	Membre du Réseau National des Acteurs Professionnels de l'Habitat Participatif
Circuits courts alimentaires	

Basile MONSAINGEON	Responsable Essaimage et Développement, Réseau Cocagne
Marianne SANLAVILLE	Responsable agriculture biologique et circuits de proximité, Coop de France
Aide à Domicile	
Alexandre RAMOLET	UNIOPSS
Economie circulaire	
Manuel HAUTVILLE	Fédération Nationale des Entreprises d'Insertion
Frédéric PETIT	Dirigeant ACTES – membre de l'Institut d'Economie Circulaire
Industrie	
Gérard Cassisi	Délégué à l'industrie – Confédération Générale des SCOP
Thierry Perrin	Directeur des outils financiers SOCODEN
Sébastien Citerne	Directeur Général de l'UNEA

6.4 Annexes – 2^{ème} itération

6.4.1 Liste des entretiens avec des partenaires financiers PIA ESS

ENTRETIENS PARTENAIRES FINANCIERS - 2e itération	
Guillaume de VAUXMORÉ	ECOFI Investissement
Laurent MERIME	EQUISOL
Nathalie LEFAIVRE	INITIACTIVE 26-07
Pauline DEWAVRIN	HAUTE-NORMANDIE ACTIVE
Frédéric CUSCO	FRANCHE-COMTE ACTIVE
Nicolas CADOT	BASSE-NORMANDIE ACTIVE
Carine BLANC	IES
Céline BAHIN	PICARDIE ACTIVE
Louise SWISTEK	INCO
François BRU	AUVERGNE ACTIVE
Benoit BARAT	PAS-DE-CALAIS ACTIF
Laurence FOUIN	IPCA
Thierry CARMAUX	CHAMPAGNE-ARDENNE ACTIVE
François ROUVIER-Laetitia SOULEROT – Guillaume VAUDESCAL	MOBILIZ INVEST
Anis ALLOUCHE	GARRIGUE
Matthieu AZZOUZ	AMUNDI
Jean-Christophe FILIDORI	CORSE ACTIVE
Isabelle ANTHONIOZ-GAGGINI	
David PIGASSE	REUNION ACTIVE
Frédéric LANET	AIRDIE

6.4.2 Liste des entretiens avec les Directions régionales de la CDC

ENTRETIENS DR CDC - 2e itération

Xavier JANIN	DRCDC Bourgogne - Franche Comté
Frank TAQUI	DRCDC Bourgogne - Franche Comté (ex Franche-Comté)
Isabelle COULON	DRCDC PACA
Véronique GARCIA	DRCDC Corse
Christine PUJOL	DRCDC Occitanie
Frédéric NOËL	DRCDC Réunion (aujourd'hui DRCDC Bretagne)
Estelle OURLAY	DRCDC Réunion
Anne-Lise VOUILLOT	DRCDC Grand-Est (Ex Alsace)
Niry RANAIVOSO	DRCDC Grand-Est (Ex Lorraine)
Fabrice Archambaud	DRCDC Nouvelle Aquitaine (Ex Aquitaine)
Olivier BOURHIS	DRCDC Pays-de-la-Loire
Christian BAUDOT	DRCDC Centre-Val-de-Loire

6.4.3 Liste des 15 études de cas « bénéficiaires finaux »

Projet	Echelon	Partenaire financier	Région
Auberge de jeunesse André Wogensky	Régional	Loire Active	Rhône-Alpes
Communauté des Sœurs bénédictines	Régional	Alsace Active	Alsace
La Louve	National	Groupement	Île-de-France
SARL Industrie & Service	National	Groupement	Alsace
GEIQ BTP 46	Régional	Midi-Pyrénées Actives	Midi-Pyrénées
Hestia	Régional	PARGEST	Provence-Alpes-Côte-D'azur
Nectar de code	Régional	PARGEST	Provence-Alpes-Côte-D'azur
REEL GES -groupement économique solidaire	National	FONDES	Pays de la Loire
Forum des réfugiés - COSI	National	Groupement	National
La Fabric sans gluten	Régional	Rhône-Alpes Active	Rhône-Alpes
Ligue de l'enseignement du Pas-de-Calais	Régional	Pas-de-Calais Actif	Nord-Pas-de-Calais
Habitats solidaires	National	sans objet	Île-de-France
SCOP SECMMI	National	PARGEST	Provence-Alpes-Côte-D'azur
SAS Abbaye de Belval	Régional	Pas-de-Calais Actif	Nord-Pas-de-Calais
ARCANO	Régional	ESIA	Provence-Alpes-Côte-D'azur
Bretagne ateliers	National	Groupement	Bretagne
MRE	Régional	ESIA	Provence-Alpes-Côte-D'azur
Solea Voutier et associés	Régional	PARGEST	Rhône-Alpes
KELBONGOO	National		Île-de-France
Envie 44	Régional	FONDES	Pays de la Loire

6.5 Résultats de l'enquête

Cf. Rapport d'enquête

6.6 Synthèse des études de cas

Cf. document joint.