

ATELIER EUP

**Terrain d'étude** : Ville de Sceaux

# Une ville engagée dans l'ESS : répondre aux besoins territoriaux

Les analyses et les conclusions contenues dans ce document n'engagent que leurs auteurs et ne représentent pas nécessairement le point de vue du RTES ni de CITEGO.

**ÉCOLE  
D'URBANISME  
DE  
PARIS**

**rtes**  
Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire

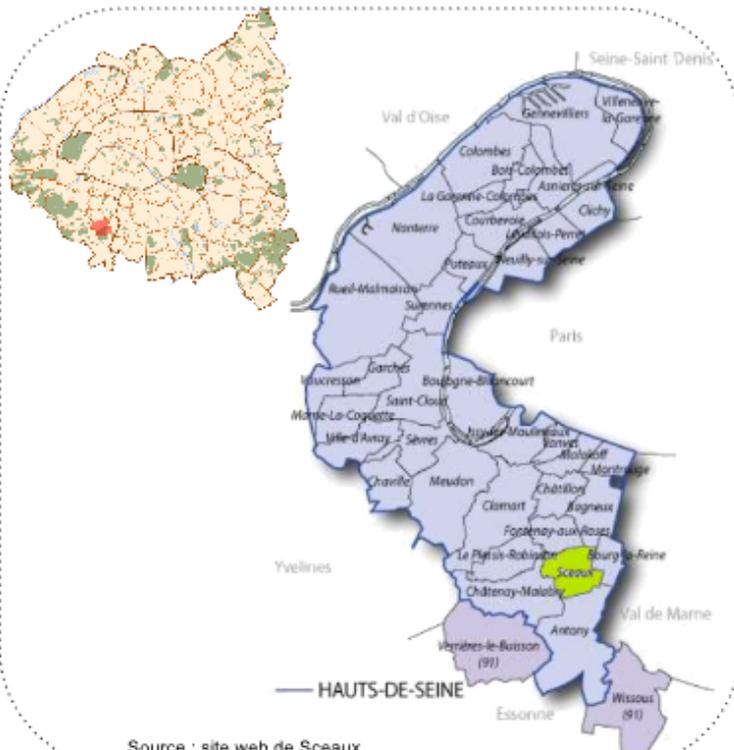


### Chiffres clés de Sceaux

**3,6 km<sup>2</sup>** de superficie (dont 108 ha de parc)  
**19 520 habitants** (INSEE 2014)  
 Densité de **5 422 hab./km<sup>2</sup>**  
 Région Île-de-France et Département  
 Hauts-de-Seine

### Chiffres clés sur l'ESS dans les Hauts-de-Seine

Environ **200** associations qui oeuvrent pour  
 l'économie sociale et solidaire  
**50 660** salariés  
**5,6 %** du total de l'emploi salarié de la  
 région  
 Le département a soutenu depuis 2011, **68**  
**projets** lauréats de son appel à projet  
 d'Économie Sociale et Solidaire. C'est le  
 cas de Sceaux Smart en 2015,  
 subventionné à hauteur de 110 000 €.



## RÉPARTITION DE L'ÉCONOMIE DÉPARTEMENTALE

Insee, CLAP 2009 / Traitement : Observatoire régional ESS IDF

CATÉGORIE JURIDIQUE	ÉTABLISSEMENTS EMPLOYEURS	EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE	ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN	RÉMUNÉRATIONS BRUTES
 ASSOCIATION	2 978	42 417	33 614	1 096 836 028
 COOPÉRATIVE	194	3 115	3 068	138 162 787
<i>Dont SCOP</i>	15	819	773	38 616 188
<i>Dont coopératives agricoles</i>	0	0	0	0
 MUTUELLE	71	2 527	2 315	101 172 627
<i>Dont mutuelles de prévoyance</i>	34	979	835	35 808 888
<i>Dont mutuelles d'assurances</i>	37	1 548	1 480	65 363 739
 FONDATION	38	2 602	2 082	72 115 941
<b>ESS</b>	3 281	50 661	41 079	1 408 287 383
<i>Privé Hors ESS</i>	48 489	775 558	725 071	42 447 708 229
<i>Économie publique</i>	1 629	145 436	133 991	4 089 515 896
<b>ÉCONOMIE DÉPARTEMENTALE</b>	<b>53 399</b>	<b>971 655</b>	<b>900 141</b>	<b>47 945 511 508</b>

observatoire-ess-iledefrance.fr

Lors de notre visite de terrain, les personnes suivantes ont été interrogées dans le cadre de nos recherches :

- **Othmane Khaoua**, conseiller municipal, délégué à l'ESS (Ville de Sceaux)
- **Carmen Houget**, chargée de mission ESS (Ville de Sceaux)
- **Valérie Andrade**, co-fondatrice de Sceaux Smart

### Principaux documents cadres de l'ESS sur le territoire

- Région Île-de-France

### **Schéma Régional de Développement Économique, d'Internationalisation et d'Innovation** (adopté en décembre 2016)

Portage politique : Valérie Pécresse, présidente du conseil régional d'Île-de-France et Arnaud Richard, Délégué spécial à l'Économie Sociale et Solidaire

- Département Hauts-de-Seine

Il n'existe pas de document-cadre spécifique à l'ESS, cependant le **Conseil départemental des Hauts-de-Seine** intègre l'ESS car il existe un portage politique par le biais de Marie-Pierre Limoge, vice-présidente en charge de l'économie collaborative. De plus, en 2011, le département a mis en place un appel à projets annuel et un **conseil départemental de l'Économie Collaborative des Hauts-de-Seine** (CDEC).

Portage politique : préfet des Hauts-de-Seine et 11 conseillers départementaux (dont Marie-Pierre Limoge).

- Ville de Sceaux

Par le biais de la délégation ESS, la ville de Sceaux se fixe des objectifs prioritaires qui se traduisent dans un **Plan stratégique**. Ces derniers sont formulés en deux axes :

- mobiliser l'intelligence collective au service des besoins du territoire
- positionner la ville dans le rôle de "Manager de l'innovation sociale" en favorisant la coopération avec les différentes parties prenantes du territoire.

La culture de l'ESS est très présente sur le territoire de Sceaux. À ce jour, il existe un document cadre, "**le plan d'orientation stratégique**" qui est partagé avec des élus, suivi et revu une fois tous les trimestres par un comité stratégique composé :

- du maire et de son cabinet
- de la délégation ESS
- de la direction générale des services
- de la direction de la communication
- de la direction des finances

Le **plan d'orientation stratégique** relate la vision du maire pour le secteur et les objectifs associés, la stratégie et les objectifs qui y sont associés, l'organisation afférente et les résultats obtenus ainsi que des actions d'amélioration et de développement.

Portage politique : l'ESS est fortement portée politiquement par le maire dans son discours de campagne lors des élections municipales de 2014. Un élu délégué à l'ESS, Othmane Khaoua, rattaché directement au maire et assisté depuis 2016 d'une chargée de mission à l'ESS. Cette délégation dispose d'un budget propre pour la réalisation de ses missions.

### L'ESS dans le territoire des Hauts-de-Seine : acteurs, organisation et mise en place

Le territoire de Sceaux a une longue tradition associative notamment pour l'ESS et leur philosophie se résume dans la formule "*faire ensemble pour vivre ensemble*".

En effet, plus de 200 associations sont présentes sur le territoire dans plusieurs domaines comme l'humanitaire, la culture, les loisirs, le social ou bien la santé et le sport. La forte

implication citoyenne ainsi que la volonté d'accompagner cet engagement en favorisant les **liens sociaux** sont une des raisons qui ont poussé la collectivité à lancer en 2012, une consultation participative citoyenne *Parlons Ensemble de Sceaux*. Cette consultation a eu un large succès car **169** propositions ont été faites suite aux débats. La majorité est articulée autour de la volonté de renforcer le lien entre les habitants, notamment grâce à des lieux de rencontre et de partage des expériences et des savoir-faire. Il s'agit de développer des projets contribuant au développement du territoire et au bien-être de ses habitants.

Une délégation ESS est mise en place en 2014 suite aux élections municipales et au renouvellement de mandat du maire Philippe Laurent. La ville, au travers la délégation ESS, souhaite se positionner comme un facilitateur et un ambassadeur de projets et d'initiatives, favorisant du mieux qu'elle peut la **co-définition des besoins sociaux** et la **co-construction des solutions**. Cela se traduit par :

- Mise à disposition de locaux et de personnel
- Organisation de consultation et de groupes de travail participatifs
- Communication institutionnelle sur les initiatives et les projets
- Mise en relation avec les partenaires de l'écosystème et suivi de la relation
- Organisation de deux Up Conférences par an et d'un Forum de l'ESS favorisant les rencontres entre acteurs et citoyens et faisant un point sur l'état de l'art dans le domaine (Salon d'exposants, Ateliers pratiques, Conférences/Tables rondes, Pitch d'entrepreneurs, etc.)
- Représentation et contribution au développement de la thématique ESS au sein des instances en lien avec les territoires (du RTES, du Réseau des élus solidaires de l'IDF, du réseau des élus de l'ESS de l'AMD92, etc.)

Une consultation citoyenne "parlons ensemble de Sceaux" a été réalisée en 2012 et, selon les mots de l' élu délégué, elle a formalisé la « demande très forte des citoyens de contribuer au vivre-ensemble par le faire ensemble ».

### Les acteurs institutionnels et leurs partenaires

- La **Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Île-de-France** (CRESS) représente les intérêts de l'ESS auprès des pouvoirs publics.

Elle soutient les entrepreneurs et œuvre à la formation des dirigeants et salariés. La CRESS IdF dirige également l'observatoire régional de l'ESS et informe sur la dimension européenne du développement de l'ESS.

Elle est composée des représentants des structures de l'ESS en Île-de-France : associations, mutuelles, coopératives, fondations, entreprises solidaires d'utilité sociale. La structure a été retenue par la DIRECCTE et la Caisse des dépôts pour porter le dispositif local d'accompagnement (DLA) régional durant la période 2017 à 2019. La collaboration avec *Île-de-France Active* se concrétise de la façon suivante : France Active se charge de l'accompagnement et la CRESS, de la coordination des échanges entre tous les acteurs de l'accompagnement des parties prenantes. Il s'agit ainsi de favoriser la capitalisation des expériences et la cohérence des méthodes d'intervention. Contrairement à d'autres CRESS, elle serait davantage axée sur le développement du tissu économique traditionnel et moins sur l'associatif. Dans son rôle elle serait assimilée à une CCI.

- **Hauts-de-Seine Initiative (HDSI)** participe au développement économique local et à la création d'emploi par ou pour des personnes en difficulté.

Créée en 1999, Hauts-de-Seine Initiative est une association loi 1901 à but non lucratif qui a pour vocation de favoriser les initiatives créatrices d'emploi sur le département des Hauts de Seine. Membre des réseaux *Initiative France* et *France Active*, HDSI participe au développement économique local et à la création d'emploi par ou pour des personnes en difficulté. Elle a développé des outils d'expertise, d'accompagnement et de financement des entreprises (création ou reprise) et structures de l'ESS dans le département.

- **L'Atelier**, se positionnait comme un promoteur d'une économie sociale et solidaire au service des territoires.

C'était un centre de ressources de l'économie sociale et solidaire et avait pour objet de favoriser le développement et la promotion de l'Économie Sociale et Solidaire sur le territoire francilien. Cette association a été créée à l'initiative du Conseil régional d'Île-de-France, de la CRESS IDF, de diverses collectivités territoriales et de l'ensemble des acteurs du secteur. Elle a fermé en janvier 2017, obligeant Sceaux à se repositionner avec un ou d'autres partenaires.

- Le tissu dense **d'associations** présent sur le territoire de Sceaux est un élément moteur de l'ESS, qui est catalysé par *Up Sceaux* (dont nous parlerons par la suite).

### Initiatives territoriales

Lors de nos entretiens et recherches, nous avons pu dénombrer quelques initiatives de la ville de Sceaux.

**La Maison virtuelle de l'ESS** est une interface virtuelle qui souhaite développer l'écosystème ESS scéen :

- Identifier, promouvoir et faire reconnaître l'ESS sur le territoire de Sceaux.
- Informer les porteurs de projet ESS dans la création de leur entreprise grâce à la mise à disposition d'informations, d'outils d'animation et d'évaluation et la mise en réseau.
- Fédérer et faciliter la collaboration, notamment au travers de la création d'un écosystème.

**Le Forum annuel de l'ESS** est une journée qui a été organisée à Sceaux en novembre 2016. Organisé en partenariat avec La Banque Postale et le Groupe SOS, il accueille une trentaine de structures, entreprises coopératives, mutuelles, associations ou fondations, agissant au niveau local, régional ou national. Cet évènement a pour but d'accroître la visibilité des acteurs et de mettre en avant les initiatives de chacun. Il s'agit d'un espace d'échange et de discussion pour promouvoir les savoir-faire des territoires. Dans le cadre du forum, la commune de Sceaux a invité les autres communes mais à l'heure actuelle, il n'existe pas d'initiatives ou de partenariats entre elles. La délégation ESS milite pour une coopération avec des strates de niveau supérieur : Grand Paris, Métropole, Département et Région.

**Up Sceaux** (réseau *Up territoires*, [www.up-sceaux.org](http://www.up-sceaux.org)) est un réseau social territorial lancé par la ville de Sceaux et le *Groupe SOS*. Il permet de mettre en lien les acteurs de la ville de Sceaux et de valoriser les projets et initiatives à impact social du territoire. Avec cet outil, les entrepreneurs sociaux peuvent faire connaître leurs projets, prendre connaissance des initiatives également présentes sur leur territoire, contacter d'autres entrepreneurs, etc. Il s'agit avant tout d'une plateforme qui vise à mettre en relation les différents acteurs. Pour les

citoyens, UP Sceaux est un moyen d'être tenu au courant de ce qui se passe sur leur territoire, de soutenir une initiative qu'il souhaite voir se réaliser. Depuis 2015, le réseau Up Sceaux compte environ 1000 membres et plus d'une centaine de projets, notamment des initiatives ayant un fort impact social. Par ailleurs, la ville de Sceaux participe au développement du réseau, notamment par l'organisation de « Up Conférences » et d'autres activités dans le cadre du Mouvement Up (<http://www.mouvement-up.fr>).

Seconde initiative liée à la construction d'un écosystème ESS, **Sceaux Smart** ([www.sceauxsmart.com](http://www.sceauxsmart.com)) est un cadre de travail commun et partagé, situé au cœur de la ville. Cette démarche est portée par des citoyens, tant dans sa co-construction que sa gestion au quotidien, en partenariat avec les écosystèmes locaux dont Sceaux Valley et un réseau d'entreprises, d'indépendants, de collectivités, d'établissements scolaires et d'associations qui rayonne et dynamise le Sud du Département. Ce « tiers-lieu d'émulation et d'innovation » articule ses actions autour de trois enjeux majeurs : (1) favoriser l'implantation et le développement d'entreprise sur le territoire, (2) rapprocher les actifs, les salariés en transition et les étudiants, (3) améliorer l'équilibre de vie professionnel et personnel.

**Sceaux Valley** (marque déposée) part du même principe et se définit comme "*un écosystème territorial dédié à l'émergence et à l'accompagnement d'initiatives et d'innovations à impact social positif*" (partenariat formalisé par des « Chartes de partenariats », investissement humain dans l'animation). La création d'un écosystème territorial dédiée à l'ESS et à l'innovation sociale permet de soutenir la création et le développement de projets ou d'initiatives à tous les stades de leur vie (informer, sensibiliser, former, conseiller, accompagner, financer). Pour atteindre ses objectifs, Sceaux Valley par le biais d'une charte de partenariat, sélectionne des acteurs en fonction de leurs compétences en matière de financement de projets, formation, accès à l'information, conseil en intelligence collective, etc. Ces derniers interviennent tout au long d'un processus structuré qui va de l'émergence de la solution à sa mise en œuvre opérationnelle.

### Domaines d'action

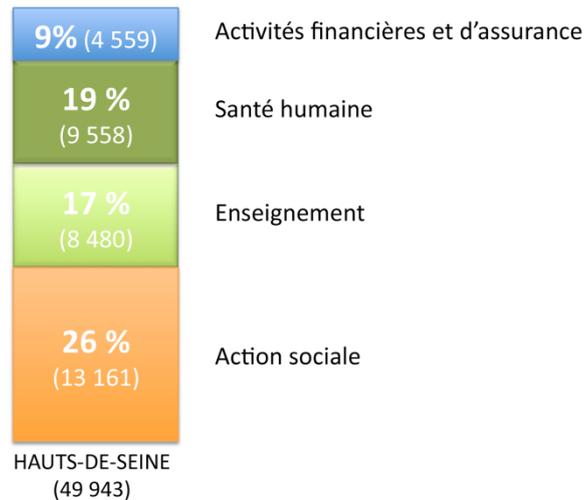
L'ESS sur le territoire de Sceaux se développe sur des domaines très variés. Lors de l'entretien avec Othmane Khaoua, nous avons répertorié les différents domaines :

- Entrepreneuriat social
- Participation et initiatives citoyennes
- Agriculture
- Jeunesse
- Sport
- Education/Formation
- Santé
- Habitat
- Mobilité

Cependant, sur près de 50 000 emplois, la majorité provient des domaines de l'**action sociale (26%)** et de la **santé (19%)**.

## L'EMPLOI DE L'ESS DANS LES DÉPARTEMENTS FRANCILIENS

Source : *Observatoire régional de l'ESS en IDF, d'après Insee, 2012.*



Réalisation : Atelier EUP

L'agriculture est aussi un domaine très important en matière d'ESS. Cela se traduit par exemple avec la présence des Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP). L'objectif est de **créer un lien direct entre producteur et consommateurs**, qui s'engagent à acheter la production à un prix équitable et en payant par avance. Ils établissent entre eux un contrat pour une période donnée. Ce principe de consommation et de gestion durable permet de mettre en place des circuits courts, à prix raisonnable pour que tous puissent en profiter.

La jeunesse est également un domaine primordial pour Sceaux. En effet, la mairie a créé un partenariat avec l'IUT et ses étudiants. Cela a abouti à un nouveau diplôme d'Université : Entrepreneurat Social et Responsabilité Sociale des Entreprises.

### La prise en compte de l'ESS au sein de la collectivité locale

La délégation ESS de la ville de Sceaux identifie l'ESS comme "**toutes les actions, initiatives ou projets qui ont un impact sociétal positif sur le territoire et ses parties prenantes**". Elle s'adresse à tous les acteurs concernés par les projets tels que les citoyens, les associations, les établissements publics et les entreprises. Selon leur vision de l'ESS, les projets doivent répondre à 3 critères :

- 1er critère : **l'impact positif territorial**, dans les domaines de l'éducation, la santé, la jeunesse, l'action sociale, l'économie, etc.
- 2ème critère : **la gouvernance**. Le projet doit être sous une forme de gouvernance participative. La gouvernance participative selon la vision de Sceaux est :
  - la co-construction des besoins
  - la co-construction de solutions
  - l'accompagnement de ces solutions

Au sein de la mairie, tous les ans, se tiennent 14 conseils consultatifs par thématique et la décision revient à la commune.

- 3ème critère : **la lucrativité**. Il faut savoir si le projet permet un partage de la valeur équitable entre les acteurs.

La mairie de Sceaux se positionne donc comme facilitateur et elle accompagne les projets de A à Z (de l'émergence, au développement puis à la mise en place). C. Houget expliquait que *“le but c'est d'être ouvert et de tester l'innovation”*.

## Mise en œuvre concrète de l'ESS sur le territoire : communication et marketing

Peu connus ou reconnus auparavant, les acteurs de ce domaine ont aujourd'hui plus de visibilité et d'impact sur le territoire. Même si certains l'appellent “innovation sociale” ou “économie collaborative”, le contexte scéen permet de faire progresser cette notion d'ESS. La démocratisation de ce secteur a été favorisée en partie par un travail de **mise en réseau** de tous ces acteurs. Ainsi, depuis 2014, Up Sceaux se place comme le catalyseur du réseau. Il promeut les initiatives en permettant la rencontre physique ou virtuelle d'acteurs. Sceaux Valley prend la suite pour accompagner et manager les projets. Hauts-de-Seine Initiative est également un acteur phare de l'accompagnement des porteurs de projets.

Second élément de développement de l'ESS : la **communication**. En effet, de nombreuses publications sont faites autour de l'écosystème scéen. Une communication régulière sur les actions de l'ESS en conseil municipal, sur le Sceaux Magazine (Editos réguliers du maire sur le sujet, dossier spécial à l'occasion du mois de l'ESS, newsletter à destination des citoyens, etc.) à l'occasion du Forum annuel de l'ESS. Cette diffusion des initiatives a permis de rendre visible les projets au plus grand nombre, tout en faisant un coup de publicité pour la collectivité qui a ainsi pu attirer d'autres porteurs de projet.

Concernant le financement de ces projets, il existe un budget de fonctionnement du service. Cependant, la ville de Sceaux n'a pas souhaité nous communiquer les budgets alloués aux initiatives ESS, ni les subventions perçues pour mettre en oeuvre la politique publique voulue par le maire.

## Coopération et transversalité au sein du territoire

D'après nos entretiens, il n'existe pas de réelle coopération entre les communes avoisinantes. En effet, Sceaux est particulièrement dynamique sur le développement de projet. Cependant, il n'y a pas de coopération avec les services de Bourg-La-Reine qui mettent également en place des initiatives et qui pourraient enrichir celles de Sceaux. Dans les relations de Sceaux avec les autres acteurs du territoire, avec la CRESS par exemple, il semblerait que leur coopération ait disparu récemment. D'autre part, la commune n'a pas non plus de relation avec l'Etat, elle ne reçoit pas de financement et ne semble pas avoir de lien avec les représentants sur le territoire.

Au sein même de la commune, certains services collaborent entre eux. Les réunions de travail et les publications internes ont pu faire connaître l'ESS et les projets à appuyer. Des liens entre les services ont pu se développer. Cependant, la coopération interne n'apparaît qu'au fil de certains projets, de manière sporadique et sans transversalité.

En effet, les projets ne sont pas accompagnés de manière collective entre les services, car une seule direction s'occupe d'un projet. Elle peut tout de même échanger avec les autres directions, comme Othmane Khaoua le précise : *“quand cela nécessite de l'interaction avec*

*d'autres services, les projets sont portés par les autres services*". Lorsque la commune de Sceaux porte un projet, elle peut donc le financer directement. Cependant, le cofinancement sur un projet par plusieurs services de la ville n'est pas possible.

L'objectif de la commune est d'analyser et d'identifier les besoins de la population ainsi que de son territoire, afin de proposer des solutions viables et durables. Elle doit permettre la co-définition des besoins avec les citoyens et la co-construction de solutions. C'est dans cette volonté qu'il y a eu la création d'un groupe de travail qui s'intitule "*le laboratoire d'échange et de service entre citoyens*".

### Les attentes des acteurs institutionnels vis-à-vis de l'ESS

Le domaine de l'ESS représente un potentiel de développement très important. Il apparaît nécessaire de mieux définir les termes utilisés : coordination, coproduction, co-construction, etc. En effet, chacun pense faire de l'ESS mais le nomme très différemment ainsi que sous des valeurs ou principes qui ne rentrent pas réellement dans ce champ.

Les acteurs impliqués souhaitent également continuer de valoriser les initiatives et accentuer la communication pour sensibiliser le plus de public. Ainsi, ils attendent des différents évènements ou forums, qu'ils prennent de l'ampleur pour développer encore plus d'initiatives et parler au plus grand nombre.

La coopération interne est également un enjeu majeur puisqu'il faut continuer à sensibiliser les services qui ne se sentent pas forcément concernés. La communication apparaît encore comme un élément majeur pour relayer l'information. Dans cette continuité, les acteurs de l'ESS espèrent également que les outils mis en place continuent d'évoluer et d'innover, pour permettre d'avoir toujours plus de projets sur le territoire scéen.

Pour accroître la pérennité des actions déjà menées par la ville de Sceaux, un document-cadre permettrait d'assurer la visibilité et la légitimité des initiatives et de la politique de l'ESS. Actuellement, chacun oeuvre de son côté et la coproduction est encore difficile entre les villes. Une vision commune unifierait les actions et simplifierait les relations.