

**Plan d'actions 2011- 2014 du volet Economie sociale et solidaire
(ESS) du Plan Métropolitain de Développement Economique
(PMDE)**

**« *Changer l'ESS d'échelle pour changer l'économie métropolitaine
de cap* »**

CARTE D'IDENTITE DE L'ESS

- Un modèle économique à part entière
- Une économie du lien plutôt que du bien
- Une économie de la résilience

**Une stratégie métropolitaine pour développer l'ESS de manière
endogène et rendre l'économie plus solidaire au profit de
l'attractivité du territoire**

- Affirmer l'engagement de Lille métropole comme animateur du territoire métropolitain et chef de file de la politique communautaire d'ESS
- Développer les actions engagées, poursuivre de nouveaux objectifs en facilitant l'accès aux dispositifs et acteurs de droit commun, au profit d'une économie plus solidaire
- Investir de nouveaux champs d'intervention et de nouvelles manières de faire, pratiquer de nouvelles alliances, pour mettre en œuvre une stratégie plus globale de développement d'un modèle économique, créateur d'emplois de qualité

**I Affirmer l'engagement de Lille métropole comme animateur du
territoire métropolitain et chef de file de la politique d'ESS**

- Principes d'action, engagements communs entre commune/territoire de la gouvernance/intercommunalité et modes d'intervention financière de Lille métropole à l'égard des communes
- Deux principes d'action (libre administration des commune, complémentarité)
- Trois engagements communs (équité des territoires, réciprocité, co construction permanente)

SOMMAIRE

- Quatre modes d'intervention (assistance à maîtrise d'ouvrage, conventions d'objectifs, intervention directe, mise en place de processus d'expérimentation et de transfert de savoir faire)

I.1 Lille métropole, animateur du territoire et de la politique communautaire de l'ESS

- Capacité à mutualiser, à coordonner et à mailler le territoire
- Capacité à structurer les acteurs
- Aider à la diffusion des données concernant l'ESS
- Aider à la coordination des actions de proximité des communes
- Aider à la sensibilisation et à la formation des agents des communes en matière d'économie sociale et solidaire

I.2 Lille métropole, chef de file dans l'innovation et l'anticipation

II Développer les actions engagées, poursuivre de nouveaux objectifs en facilitant l'accès aux dispositifs et acteurs de droit commun, au profit d'une économie plus solidaire

II.1 Développer les actions de communication, de sensibilisation et de promotion de l'ESS

II. 11 Organiser des évènements et des manifestations en direction de publics ciblés (salariés, jeunes, entrepreneurs solidaires du territoire) y compris sur le territoire transfrontalier.

II. 12 Promouvoir l'ESS et ses réalisations auprès du grand public.

II.2 Ouvrir les acteurs de l'économie sociale et solidaire aux dispositifs et acteurs des financements de droit commun

Ce que le plan d'actions conforte

- un pôle de la finance solidaire
- Une participation institutionnelle et financière plus importante dans les dispositifs financiers de NORD ACTIF

Ce que le plan d'actions poursuit comme nouveaux objectifs

- Le soutien au nouveau fonds de dotation « citoyens solidaires » ,
- L'apport de financements privés complémentaires (conventions de revitalisation, financements de fondations d'entreprises de l'économie sociale)
- L'apport de financements de l'Union européenne,
- La création d'un fonds d'avance remboursable pour les entreprises reprises par leurs salariés,
- L'étude et le démarrage éventuel d'un fonds public foncier et immobilier,
- La recherche d'une meilleure adéquation des financements solidaires aux besoins des territoires et de publics particuliers.

SOMMAIRE

- Le développement des monnaies complémentaires ou sociales,

II.3 Globaliser la réponse de Lille métropole, plus en complémentarité avec celles des acteurs privés

II. 31 Créer un dispositif de veille et d'action en matière de reprise d'entreprises par l'ESS

- Mettre en place un réseau de veille pour pouvoir anticiper les reprises et transmissions d'entreprises, y compris dans le domaine associatif,
- Travailler avec le Comité de Bassin d'Emploi du territoire métropolitain, en tant qu'ensemblier de gestion de processus concernant les entreprises ESS en difficulté,

II.32 Consolider et améliorer l'expertise, l'accompagnement, la formation, l'éducation populaire et permanente

Ce que le plan d'actions conforte :

- le soutien au Dispositif Local d'appui (DLA),
- le soutien aux structures associatives spécialisées dans l'accompagnement de projets d'ESS
- le soutien aux coopératives d'activité et d'emploi (CAE)

Ce que le plan d'actions souhaite susciter :

- la mixité des formes de structures accueillant les créateurs d'entreprises,
- un appel à projets « entreprendre autrement à Lille Métropole,
- le développement de clubs et réseaux d'entrepreneurs,
- la formation à l'ESS des acteurs de la création d'entreprises classiques,
- le ciblage des dispositifs de formation (en partenariat avec le Conseil régional et les partenaires sociaux) sur la formation des gérants d'entreprises de l'ESS, celle des salariés à l'ESS,
- Le soutien financier aux expérimentations conduites par les communes,
- le développement d'une éducation populaire et permanente,

II.33 Pollenniser l'économie classique

- Les 6 leviers pour cette pollennisation, à la disposition du pôle de développement économique :
 - l'animation de la filière ou du pôle de compétitivité et la gestion des parcs d'activité
 - l'introduction d'une Marque ESS dans les grands projets économique structurant les territoires
 - Le programme de visites spontanées défini avec les responsables des filières, pôles et parcs.
 - Le réseau des développeurs économiques avec les communes
 - La plateforme de services aux entreprises, site portail de l'économie métropolitaine
 - La lettre d'actualité économique et la conférence partenariale annuelle du PMDE

- Les relations associations/ entreprises

III Investir de nouveaux champs d'intervention et de nouvelles manières de faire, pratiquer de nouvelles alliances, pour mettre en œuvre une stratégie plus globale de développement d'un modèle économique, créateur d'emplois de qualité

II. 1 Mettre l'accent sur l'émergence

III.11 Favoriser l'émergence de nouveaux projets et partenariats : créer de nouveaux agents d'amorçage sur les quartiers volontaires

III. 12 Lancer un incubateur de coopératives, société d'essaimage et de transfert.

III. 2 Mettre en place des entreprises de formation reconversion

III. 3 S'attaquer à la question de l'immobilier des entreprises de l'ESS

- Créer une pépinière de l'ESS et de l'artisanat, en lien avec le projet LA RUCHE et la, SCIC REPLIC
- Trouver en partenariat avec la CDC, un outil pour une solution aux besoins immobiliers des SCIC métropolitaines.
- Installer des plateaux économiques dédiés à l'ESS dans les zones d'activités existantes ou futures, y compris dans les friches

III. 4 Développer l'entrepreneuriat collectif dans les filières économiques

- Promouvoir la filière de l'agriculture biologique et de proximité
- Développer les circuits courts et de proximité
- Constituer une filière du réemploi des encombrants
- Faciliter la dimension ESS dans la filière éco construction
- Travailler au rapprochement de l'insertion et de l'économie sociale et solidaire.
- Promouvoir des politiques environnementales locales en matière de mobilité (favoriser l'autopartage, accompagner les initiatives des structures d'insertion pour un véritable droit à la mobilité des publics les plus exclus)

III. 5 Accroître la dimension ESS dans les autres politiques communautaires

III. 51 Accroître la dimension ESS dans la politique de l'habitat

- Développer l'habitat participatif et/ou coopératif
- intégrer les acteurs de l'ESS dans les démarches d'autoréhabilitation
- Solvabiliser les propriétaires occupants modestes pour permettre l'amélioration de l'habitat.

SOMMAIRE

- Mettre en œuvre la préférence de l'article 54 du code des marchés publics dans les marchés ANRU au profit des coopératives

III. 52 Soutenir le développement de l'ESS dans les champs du sport, de la culture, de l'attractivité et solidarité internationale, en lien avec le pôle rayonnement

III. 53 Développer l'Euro métropole solidaire

III. 54 Accroître la dimension ESS dans la Politique de la ville

- Développer la participation des habitants
- Expérimenter de nouvelles manières de faire l'économie dans les quartiers de la politique de la ville

III. 55 Accroître les synergies entre Développement durable et ESS

III.56 Faire de Lille métropole, acheteur et employeur public et leader d'opinion une vitrine en matière d'Economie sociale et solidaire

Lille métropole, acheteur public

- Capitaliser et valoriser les partenariats de Lille métropole avec l'ESS en matière d'achat public responsable
- Promouvoir l'achat public responsable auprès du comité d'action sociale

Lille métropole, employeur public

- Introduire la diversité dans la politique de recrutement.
- intégrer la dimension ESS dans la formation
- transférer des savoir faire d'agents publics

Lille métropole, leader d'opinion

III. 6 Développer la recherche développement en ESS

- Mettre l'innovation technologique au service de l'utilité sociale
- Impulser un Partenariat Institution Citoyen pour la Recherche et l'Innovation (P.I.C.R.I.) au niveau régional, en matière d'ESS
- Contribuer à la création d'un réseau d'échanges et de pratiques des chercheurs ESS au niveau métropolitain et transfrontalier
- Créer un centre virtuel d'apprentissage
- Étudier la faisabilité et créer un pôle de coopération sur le territoire métropolitain

III. 7 Pratiquer de nouvelles alliances sur de nouveaux champs d'intervention

- Instituer un véritable dialogue social territorial concernant les entreprises solidaires de leur territoire
- Promouvoir la coopération d'entreprises

SOMMAIRE

Une organisation et une méthode métropolitaines adaptées à l'Économie sociale et solidaire

- Un comité métropolitain de l'Économie sociale et solidaire
- Un Conseil scientifique
- Un Forum des acteurs pour une économie plus solidaire

Repères pour l'évaluation

Plan d'actions 2011 2014 du volet Economie Sociale et Solidaire (ESS) du Plan Métropolitain de Développement Economique (PMDE)

« *Changer l'ESS d'échelle pour changer le cap de l'économie métropolitaine* »

La définition du volet ESS du plan métropolitain de développement économique, en articulation avec la nouvelle convention cadre du PRDESS de 2009 et avec les plans locaux de développement de l'économie de l'ESS, s'appuie sur une démarche participative d'implication des principaux réseaux, APES et CRESS mais aussi des acteurs de la société civile, présente notamment dans le Conseil de développement.

Cette démarche d'implication se décline autour :

- de 9 rencontres thématiques organisées entre mars et novembre 2010 avec les structures de l'Economie Sociale et Solidaire, réunies sur les territoires de la gouvernance de Lille métropole.
- de la saisine du conseil de développement de Lille métropole.
- de l'échange avec les élus communautaires tenu le 25 novembre 2010.
- de la consultation du Conseil de gouvernance du PMDE le 9 décembre

L'objectif de cette co construction et concertation est une délibération cadre portant sur le volet ESS du PMDE lors du conseil communautaire du 28 janvier 2011, après discussion avec les services intéressés de Lille Métropole par tout ou partie de cette délibération cadre.

Le plan d'actions du volet ESS du PMDE délibéré en janvier 2011 s'inscrit dans une dynamique nationale. Il alimentera les Etats généraux de l'Economie sociale et Solidaire, prévus à Paris en juin 2011.

CARTE D'IDENTITE DE L'ESS

L'Economie Sociale et Solidaire est la seule forme de l'économie à intervenir simultanément sur les trois sphères qui traversent toutes les politiques publiques : l'emploi, l'utilité sociale et la démocratie participative. Dans le contexte actuel d'accroissement des inégalités sociales et des déséquilibres écologiques, ces différents éléments la rendent incontournable comme partie intégrante d'un projet de développement territorial.

Elle peut être force d'attractivité par sa capacité à innover, ses savoir faire, ses valeurs (garantie pour les entreprises d'une qualité environnementale pour les salariés, une qualité de services pour l'entreprise, une image positive pour les consommateurs)

- **Un modèle économique à part entière**

Les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire interviennent dans tous les secteurs de l'économie, préfigurant l'économie de demain par un nouveau contrat social dans le cadre d'un développement durable. L'économie autrement, c'est non seulement entreprendre autrement mais consommer, épargner, financer, échanger, se former autrement.

- **Une économie du lien plutôt que du bien**

L'Economie Sociale et Solidaire se situe au cœur d'une hybridation des logiques d'action propres aux sphères marchande, d'économie familiale et non monétaire (marquée par l'implication d'acteurs bénévoles et d'usagers des services), d'économie non marchande des acteurs publics.

- **Une économie de la résilience**

Le territoire métropolitain est confronté à des difficultés particulières en termes à la fois d'innovation et d'exclusion. Il peut trouver dans l'Economie Sociale et Solidaire une réponse à certains des enjeux auxquels il est confronté. Les projets d'Economie Sociale et Solidaire, en s'appuyant sur des dynamiques locales, en faisant confiance aux citoyens et à la société civile organisée, permettent de développer des actions structurantes et innovantes. Le territoire est ainsi capable d'absorber les chocs et de trouver dans un tissu de TPE et PME endogènes des capacités et ressources pour s'adapter aux nouvelles réalités socio économiques.

Une stratégie métropolitaine pour développer l'ESS de manière endogène et rendre l'économie plus solidaire au profit de l'attractivité du territoire

Les premiers éléments capitalisés dans le cadre des plans locaux de l'ESS et des actions conduites au titre de la délibération de Lille Métropole d'avril 2006, les actions engagées par les têtes de réseaux, le travail conduit par la Région et les autres partenaires du Plan Régional de Développement de l'Economie Sociale et Solidaire (PRDESS), les suggestions apparues lors des 9 rencontres thématiques ESS sur les territoires, la contribution du Conseil

de développement de Lille Métropole permettent d'identifier des enjeux et de repérer les projets susceptibles d'être portés par le volet ESS du PMDE. Il s'agit également d'esquisser le dispositif d'animation favorisant la participation de l'ensemble des acteurs avec une volonté de démocratie participative.

Fruit d'actions conduites entre institutions publiques et/ou avec des partenaires privés comme les organisations syndicales et professionnelles, avec des entreprises y compris associatives et têtes de réseaux, le volet ESS du PMDE pourrait, dès lors, s'inscrire autour de trois enjeux.¹

- **Affirmer l'engagement de Lille Métropole comme animateur du territoire métropolitain et chef de file de la politique ESS**
- **Développer les actions engagées, poursuivre de nouveaux objectifs en facilitant l'accès aux dispositifs et acteurs de droit commun, au profit d'une économie plus solidaire**
- **Investir de nouveaux champs d'intervention et de nouvelles manières de faire, pratiquer de nouvelles alliances, pour mettre en œuvre une stratégie plus globale de développement d'un modèle économique, créateur d'emplois de qualité**

I Affirmer l'engagement de Lille Métropole comme animateur du territoire métropolitain et chef de file de la politique ESS

Principes d'actions, engagements communs entre commune/territoire de la gouvernance/intercommunalité et modes d'intervention financière de Lille Métropole à l'égard des communes

Les relations entre les communes et Lille Métropole dans le domaine de l'ESS doivent respecter deux principes d'action issus de la compétence spécialisée de l'établissement intercommunal, comporter trois engagements communs et s'appuyer sur quatre modes d'intervention financière.

Deux principes d'action

- **Libre administration** des communes
- **Complémentarité** des deux niveaux d'action

Le niveau d'intervention de Lille Métropole doit privilégier maillage du territoire,

¹ Les axes désormais détaillés dans les pages suivantes ne sont pas figés : **l'évaluation permanente** du volet ESS ainsi que son pilotage, avec la participation des acteurs, permettront d'adapter les modes de faire, d'innover et de tenir compte des évolutions de l'environnement, des besoins ou des projets émergents.

coordination, mutualisation et recherche de synergies entre acteurs publics et privés afin de respecter et renforcer les principes de complémentarité entre services d'activité économique des communes et le pôle de développement économique de Lille Métropole.

Trois engagements communs

S'agissant d'Economie Sociale et Solidaire pour laquelle le mode de faire est aussi important que le résultat recherché, trois engagements doivent être pris ensemble :

- L'engagement de **l'Équité des territoires** :
 - les porteurs de projet d'ESS doivent pouvoir bénéficier, quelque soit leur territoire, des politiques publiques locales d'ESS,
 - les communes, quelles que soient leur taille et distance à la métropole, doivent être accompagnées dans leur volonté de s'engager dans l'ESS.
- L'engagement de **la Réciprocité** : la volonté de s'engager collectivement dans l'ESS doit impliquer chaque collectivité publique dans un effort de partage de l'information, de partage des diagnostics, de partage des objectifs, de partage des évaluations.
- L'engagement de la **co construction permanente avec les acteurs de l'ESS** des plans locaux d'Economie Sociale et Solidaire et du volet ESS du PMDE.

L'axe 1.3 des contrats de territoire/objectif 1.3.3 souligne qu'il faut favoriser un développement économique de proximité, facteur de cohésion sociale.

Quatre modes d'intervention

- L'intervention directe de Lille Métropole dont l'appel à projets aux territoires, la prise de participation au capital de Sociétés coopératives d'intérêt collectif, l'appel à projets « entreprendre autrement à Lille Métropole », la construction d'outils financiers dédiés...
- La convention d'objectifs avec des acteurs de l'ESS en capacité de mettre à disposition des compétences repérées au regard des besoins des communes
- La mise en place d'un processus d'expérimentation et de transfert de savoir faire communaux, au profit d'actions des autres communes de Lille métropole, notamment dans le cadre de la logique de mutualisation de volet 3 des contrats de territoire.
- L'assistance à maîtrise d'ouvrage recrutée par appel d'offres pour répondre aux attentes des communes.

I.1 Lille Métropole, animateur du territoire et de la politique communautaire de l'ESS

La plus value d'un niveau territorial comme l'intercommunalité est **la capacité à mutualiser, à coordonner et à mailler le territoire** afin de permettre l'économie de la

ressource, l'amélioration de la performance globale du territoire au profit des bénéficiaires des politiques, le changement d'échelle.

La structuration des acteurs du secteur, à travers des filières prioritaires, est un enjeu important du volet ESS du PMDE. En facilitant les échanges de bonnes pratiques, la duplication d'expériences réussies et l'accompagnement par les têtes de réseau des entreprises en développement ou en création, Lille Métropole favorise le développement du secteur.

A titre d'exemples non exhaustifs, on peut distinguer plusieurs types d'apports éventuels de Lille Métropole aux communes :

- **Aider à la diffusion des données concernant l'ESS** : il existe au niveau métropolitain, de nombreux observatoires touchant peu ou prou à l'ESS dont l'Observatoire partenarial de l'économie (OPE), sous maîtrise d'oeuvre Agence de développement et d'urbanisme, qui réalise avec l'appui de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (C.R.E.S.S.) et du Comité de Bassin d'emploi (C.B.E.) des travaux d'observation des dynamiques territoriales de l'ESS. Il existe aussi désormais un observatoire de la vie associative, à l'initiative des trois Maisons des associations du territoire (Roubaix, Lille, Tourcoing) et de la Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités (M.R.E.S.). Les communes ont besoin de s'approprier et de partager les résultats de ces observations et des éventuelles analyses qui en découlent. **Lille Métropole pourra apporter une aide à l'appropriation de ces connaissances, en s'appuyant sur ses propres outils de communication.**

- **Aider à la coordination des actions de proximité des communes** : la première intervention des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire est la réponse à des besoins exprimés par les habitants des territoires. Une grande proximité et la confiance des acteurs sont nécessaires pour la réussite de ces actions et la réalisation des enjeux sociaux auxquels elles répondent dans une démarche de développement local et solidaire (exemples des épiceries solidaires ou des régies de quartier). **Lille Métropole pourra apporter une aide au transfert de savoir faire sur d'autres parties de son territoire, à l'expérimentation de nouvelles façons de faire** (par exemple, la mutualisation des achats de crèches associatives lilloises, à l'initiative de l'association Colline ou le travail avec les régies de quartier).

- **Aider à la sensibilisation et à la formation des agents des communes en matière d'Economie Sociale et Solidaire**, notamment aux clauses d'insertion et environnementales, au droit de préférence coopérative. **Lille Métropole doit pouvoir contribuer à un vaste plan de formation à l'ESS.**

1.2 Lille Métropole, chef de file dans l'innovation et l'anticipation

Cette action, plus volontariste, s'appuie sur l'effet levier que peut représenter Lille Métropole.

De nouveaux champs d'investigation et d'investissement sont ainsi prévus dans le plan d'actions (émergence d'idées et amorçage de projets, reconversion et accompagnement des salariés en période de restructuration ou de reprise d'entreprise, recherche action, échange

ou coopération transfrontalière, immobilier d'activités, etc). Lille Métropole s'affirme à ce titre chef de file dans l'innovation et l'anticipation.

L'évaluation est également traitée de manière plus volontariste et dans un souci de plus grande efficacité. Si l'on souhaite que cette évaluation permette des réorientations des politiques, il faut la mettre en place dès le démarrage du plan d'actions du volet ESS et la rendre endo formative et itérative. Elle doit s'appuyer sur les démarches de progrès existantes.

Lille Métropole souhaite s'emparer de toutes les opportunités qui permettent un développement de l'ESS. Ainsi Lille Métropole présente un plan d'ensemble au programme d'investissement d'avenir, piloté par l'Etat, où la dimension solidaire est présente.

Toutes ces expérimentations pourront ainsi servir à d'autres territoires de la région, dans une préoccupation de cohérence et d'équité territoriales des politiques publiques.

II Développer les actions engagées, poursuivre de nouveaux objectifs en facilitant l'accès aux dispositifs et acteurs de droit commun, au profit d'une économie plus solidaire

II.1 Développer les actions de communication, de sensibilisation et de promotion de l'ESS

II. 11 Organiser des évènements et des manifestations en direction de publics ciblés (salariés, jeunes, entrepreneurs solidaires du territoire) y compris sur le territoire transfrontalier

- **les salariés sont les premiers concernés** par une économie qui place l'Humain au cœur de ses objectifs : il faut davantage travailler avec les organisations syndicales pour revisiter les bourses du travail en tant qu'outils de dialogue, de rencontres, entre syndicats et ESS. Les actions avec les comités d'entreprise doivent être élargies. La sensibilisation des salariés aux perspectives d'évolution professionnelle dans l'ESS est un axe concret pour ces actions de promotion.
- **Les entrepreneurs solidaires du territoire:** il faut faciliter l'interconnaissance, décloisonner par la participation des entrepreneurs de l'ESS aux lieux professionnels où se réfléchissent les métiers de demain ou par la création de nouveaux lieux, si nécessaire, comme **un forum des acteurs pour une économie plus solidaire**, pour que les regards se croisent. Il y a lieu de faire en sorte que l'ESS infiltre les filières d'excellence et prioritaires du PMDE, les sites structurants des villes, les pôles de compétitivité de Lille Métropole par différents moyens **mais aussi de faire en sorte que les entrepreneurs classiques deviennent plus solidaires, s'appuyant sur les bonnes pratiques d'une économie classique plus responsable au plan social et sociétal.**

- **Les jeunes sont les premiers touchés par les crises du modèle économique. Il faut :**
 - Favoriser, en s'appuyant sur la région, l'accueil de jeunes en formation dans les entreprises de l'ESS et travailler cette question en lien avec les Etats généraux de la jeunesse du Conseil Régional
 - Poursuivre et élargir le travail de l'association « Acteurs pour une Economie Solidaire » (A.P.E.S.) envers les grandes associations de formation permanente, les écoles de formation des agents des fonctions publiques, l'éducation nationale (notamment l'éducation secondaire, en direction des jeunes enfants scolarisés).
 - Donner une dimension ESS au forum de l'emploi de l'Eurométropole.

II. 12 Promouvoir l'ESS et ses réalisations auprès du grand public

L'ESS reste méconnue du grand public. Il faut favoriser la reconnaissance des entreprises ESS par la démonstration : des visites de sites ouvertes à tout public, des récits de vie (mettre en évidence les parcours d'entrepreneurs sociaux, en lien avec le développement durable), des voyages apprenants, des recueils de bonnes pratiques, du compagnonnage entre entreprises de l'ESS par des mises à disposition de personnel entre ces entreprises... Lille Métropole souhaite favoriser ces différentes formes de promotion, en lien avec le Conseil régional et les communes.

II. 2 Ouvrir les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire aux dispositifs et acteurs des financements de droit commun

Ce que le plan d'actions conforte :

- **un pôle de la finance solidaire** (Clubs d'Investissement pour une Gestion Alternative de l'Epargne Solidaire- CIGALES, Nouvelle Economie Fraternelle- NEF, AUTONOMIE ET SOLIDARITE ET CAISSE SOLIDAIRE) à élargir aux autres formes de finance de la création d'activités (comme l'habitat), à ouvrir aux banques de l'économie sociale, à adapter aux filières prioritaires de Lille Métropole (comme des Cigales dédiées aux énergies renouvelables) et à rapprocher des organismes financiers de droit commun comme FINORPA ou OSEO.
- **Une participation institutionnelle et financière de Lille Métropole plus importante dans les dispositifs financiers de NORD ACTIF** avec un double objectif d'élargissement des cibles et des volumes financiers au profit des entreprises de l'ESS, notamment par **le fonds de l'entrepreneuriat social, dans le cadre du Programme d'Investissement d'Avenir.**

Ce que le plan d'actions poursuit comme nouveaux objectifs :

- **Le soutien au nouvel outil financier issu de la loi de modernisation de l'économie, le fonds de dotation « citoyens solidaires » créé par les cigaliers**, pour en faire, à terme, un outil partagé par tous les acteurs du pôle de la finance solidaire, permettant ainsi de compléter l'épargne solidaire et les apports publics par du don privé et du mécénat financier privé provenant d'entreprises responsables. L'objectif

serait qu'un euro citoyen épargné pour l'investissement dans l'ESS fasse effet levier pour obtenir deux euros, provenant soit de mécénat privé d'entreprise, soit d'apports publics. Ces nouvelles ressources pourraient être utilisées, soit en apport dans les entreprises de l'ESS, soit en financement des missions d'intérêt général comme l'accompagnement et l'ingénierie de projet.

- **L'apport de financements privés complémentaires :**
 - Impulser une réflexion sur l'utilisation des conventions de revitalisation au financement de la remise en place de l'ESS, partie intégrante de l'économie du territoire, lorsqu'une entreprise quitte le territoire métropolitain. L'ESS représente 10% de cette économie plurielle.
 - Construire avec les Fondations d'entreprises privées de l'économie sociale et publique, attentives au territoire, l'appel à projets « entreprendre à Lille Métropole autrement » dont les objectifs seraient partagés.
- **L'apport de financements de l'Union Européenne.** Compte tenu de sa proximité géographique de la capitale européenne, Bruxelles, la Communauté urbaine est également bien placée pour participer à la construction européenne de l'ESS et faciliter l'accès des structures aux financements européens. Il s'agit ainsi de permettre les échanges d'informations et de savoir-faire, de développer des modèles novateurs d'entrepreneuriat social.
- **La création, à titre expérimental sur le territoire métropolitain, d'un fonds d'avance remboursable pour les entreprises reprises par leurs salariés,** en complément des indemnités de licenciement et/ou des indemnités de chômage investies par les salariés créateurs, en lien, notamment, avec les projets de l'Union régionale des Sociétés Ouvrières de coopération (U.R.S.C.O.P.). Ce fonds pourrait également s'intéresser à la transmission d'entreprises, sur le modèle de ce qui se fait dans le Grand Lyon.
- **L'étude et le démarrage éventuel d'un fonds public foncier et immobilier** d'activités comme aide au démarrage, en complément des financements privés comme l'épargne solidaire dédiée à l'activité ou au foncier agricole ou les conventions de revitalisation ouvertes à l'ESS. En effet, de nombreuses activités d'ESS sont à la recherche de financements de leur immobilier. Le foncier agricole dédié à la production d'une agriculture biologique et aux circuits courts manque cruellement.
- **La recherche d'une meilleure adéquation des financements solidaires aux besoins des territoires** (amélioration de l'habitat pour les propriétaires occupants modestes par exemple) **et de publics particuliers.**
- **Le développement des monnaies complémentaires ou sociales,** notamment dans une dimension transfrontalière.

II.3 Globaliser la réponse de Lille Métropole, plus en complémentarité avec celles des acteurs privés

II. 31 Créer un dispositif de veille et d'action en matière de reprise et de transmission d'entreprises par l'ESS

- **Mettre en place un réseau de veille pour pouvoir anticiper les reprises et transmissions, y compris dans le domaine associatif**, en relation avec les partenaires sociaux des entreprises et avec le dialogue social territorial à développer ; ce dispositif comprendra une action de sensibilisation et d'implication des salariés des entreprises concernées (exemple, recours à l'autodiagnostic). Ce dispositif permettra de repérer le plus en amont possible les entreprises en difficulté, susceptibles de bénéficier du fonds d'avance remboursable. Ce réseau de veille complétera la mise en place de la sensibilisation et de la formation des salariés et des organisations syndicales à l'ESS, notamment grâce à l'implication des bourses du travail.
- **Travailler avec le Comité de Bassin d'Emploi du territoire métropolitain, en tant qu'ensemblier de la gestion des processus concernant les entreprises ESS en difficulté**, pour aboutir, selon un kit méthodologique à construire, à une intervention du territoire mieux coordonnée et davantage dans la durée au profit de la consolidation et de la création des emplois concernés.

II.32 Consolider et améliorer l'expertise, l'accompagnement, la formation, l'éducation populaire et permanente

Ce que le plan d'actions conforte

- **le soutien au Dispositif Local d'appui (DLA)**, dispositif construit pour consolider et développer les associations et coopératives, notamment sous l'angle de la professionnalisation, en faisant en sorte qu'il soit davantage lié aux opérateurs financiers solidaires comme Nord actif et qu'il intervienne plus souvent au profit des coopératives, compte tenu de la volonté de Lille Métropole de renforcer cette famille de l'économie sociale.
- **le soutien aux structures associatives spécialisées dans l'accompagnement de projets d'ESS** comme l'association MAILLAGE, ou l'UNIVERSITE POPULAIRE ET CITOYENNE ou l'association RHIZOMES en faisant en sorte que ces structures soient davantage à l'écoute des territoires dans un souci d'équité territoriale, davantage en lien avec les structures et dispositifs de droit de commun de la création d'entreprises.

- **le soutien aux coopératives d'activité et d'emploi (CAE)** pour développer le test d'activités d'ESS, notamment pour les habitants des quartiers populaires, et en faisant en sorte que ce modèle soit amélioré sur les plans de l'ouverture à tous les acteurs de l'ESS et du fonctionnement juridique et économique.

Ce que le plan d'actions souhaite susciter

- **la mixité des formes de structures accueillant les créateurs d'entreprises** : faire en sorte par exemple que couveuses, ruches et coopératives d'activités et d'emploi articulent leur mode d'intervention
- **un appel à projets « entreprendre autrement à Lille Métropole »** en synergie avec les dispositifs du Conseil régional et du Conseil général et en lien, si possible, avec les fondations d'entreprises de l'économie sociale.
- **le développement de clubs et réseaux d'entrepreneurs** pour accueillir les jeunes issus des formations dédiées à l'ESS et faciliter les recrutements, en lien avec les réseaux existants d'entrepreneurs comme Entreprendre autrement de Nord entreprendre ou le réseau Alliances.
- **la formation à l'ESS des acteurs de la création d'entreprises classiques** : ces acteurs doivent être informés des capacités de l'ESS et formés aux modes de faire en ESS (par exemples : promouvoir l'ESS dans le Programme Régional de Création et de Transmission d'Entreprise en l'intégrant dans les modules d'accompagnement, insérer une fiche ESS dans le dossier « je crée », faire intervenir les étudiants devenus créateurs d'activités d'ESS dans les cursus universitaires de droit commun).
- **le ciblage des dispositifs de formation** (en partenariat avec le Conseil régional et les partenaires sociaux) **sur la formation des gérants d'entreprises de l'ESS, celle des salariés à l'ESS**. Il s'agit ainsi de former les salariés à la coopération dans le cadre du plan de formation des entreprises mais aussi à long terme, d'inclure l'initiation à l'ESS dans les parcours de formation des futurs cadres des entreprises susceptibles de s'engager dans cette voie ou de la soutenir. Tirant profit de l'incroyable densité d'organismes de formation à tous niveaux présents sur le territoire de la Métropole ainsi que de l'expertise de nombreuses entreprises de l'ESS ou de l'économie responsable, la proposition consisterait d'une part à inciter ces organismes de formation à insérer de manière consistante l'initiation à l'ESS dans les cursus de formation des cadres et à « labelliser » ces formations.
- **Le soutien financier aux expérimentations conduites par les communes**, notamment en termes de rapprochement de politiques communales permettant la transversalité de l'ESS, de nouveaux modes de faire sur le territoire,

caractéristiques de l'ESS, au profit des autres communes du territoire, voire d'autres territoires.

- **le développement d'une éducation populaire et permanente**, ancrée localement et en capacité d'interconnecter les réseaux d'acteurs, s'appuyant sur une mutualisation accrue des acteurs de la formation du territoire métropolitain.
- **la mise en place d'une organisation transversale du pôle de développement économique de Lille métropole**, au service de la pollénisation de l'économie.

II.33 Pollenniser l'économie classique

L'objectif de pollenniser l'économie classique est inscrit de longue date dans les résolutions de l'Economie Sociale et Solidaire. Plusieurs acteurs de l'ESS sont susceptibles de travailler au sein des pôles de compétitivité, des filières prioritaires ou d'excellence ou sur les sites structurants des villes. Lille Métropole peut utiliser **six leviers d'action** :

- 1. L'animation de la filière, du pôle de compétitivité et des parcs d'activité:** la nature et la qualité de l'animation de la filière du pôle ou de la gestion du parc d'activité doit être exemplaire de cette recherche d'interconnaissance, d'ouverture et de sens. Ainsi la recherche d'un certain niveau de compétence technique, pour assurer cette animation ou cette gestion ne doit pas faire perdre de vue le caractère pluriel de l'économie et notamment les types de structures relevant de l'ESS. **L'introduction de clauses type ESS dans les cahiers des charges** de l'animation des filières et pôles de compétitivité **ou dans les chartes de gestion des parcs** serait une solution. Ces clauses ne seront évidemment pas les mêmes selon la filière.
- 2. L'introduction d'une contribution systématique ESS dans les grands projets économiques structurant les territoires.**
Les villes qui accueillent les grands projets économiques peuvent avoir la préoccupation d'une autre manière de faire. On pourrait imaginer que la dimension ESS apparaisse dans tout grand projet économique, à travers une contribution dédiée à :
 - l'interconnaissance en amont des acteurs,
 - le recours à des sessions de formation conjointes, en amont du lancement de l'opération,
 - une attention régulière à cette dimension économique tout au long de la vie du projet structurant
 - L'implantation d'entreprises ESS
- 3. Le programme de visites spontanées défini avec les responsables des filières, pôles et parcs :** 250 entreprises seront visitées dans ce cadre en 2011. Un nombre significatif d'entreprises de l'ESS doit être prévu.
- 4. Le réseau des développeurs économiques avec les communes :** ce réseau doit être un lieu facilitant l'interconnaissance des projets des entreprises, y compris de l'ESS.
- 5. La plateforme de services aux entreprises, site portail métropolitain, prévu pour fin 2011.** Cette plateforme doit à l'évidence intégrer les références des entreprises de l'ESS.

6. Les outils et lieux de communication, newsletter d'actualité économique et conférence annuelle partenariale du PMDE. La dimension ESS devra y être présentée.

Au delà de cette manière de faire, Lille Métropole doit faciliter tout ce qui permet le rapprochement d'acteurs des économies, notamment dans ses nouveaux champs d'investissement, en facilitant les alliances avec des acteurs économiques proches des entreprises de l'ESS. Lille Métropole utilisera tous les vecteurs existants pour faciliter ce rapprochement. Ainsi, **les relations entre associations et entreprises** sont souvent améliorées par des initiatives volontaires qu'il faut consolider et développer. Le comité de bassin d'emploi de Lille Métropole, en lien avec les réseaux de la responsabilité sociale des entreprises et les maisons des associations du territoire a certainement un rôle à jouer dans ce champ.

III Investir de nouveaux champs d'intervention et de nouvelles manières de faire, pratiquer de nouvelles alliances, pour mettre en œuvre une stratégie plus globale de développement d'un modèle économique, créateur d'emplois de qualité

III.1 Mettre l'accent sur l'émergence

III.11 Favoriser l'émergence de nouveaux projets et partenariats : créer de nouveaux agents d'amorçage sur les quartiers volontaires de la politique de la ville, portés par des acteurs de l'ESS, mettre en place un programme de formation à l'ESS de l'ensemble des agents d'amorçage intervenant sur le territoire métropolitain, avec l'appui de la Caisse des Dépôts et Consignations et du Conseil régional.

III.12 Lancer un incubateur de coopératives, société d'essaimage et de transfert, société de portage des futurs gérants de coopératives, sur le modèle de la SCIC REPLIC (à Montpellier), en lien avec les autres projets du territoire régional.

III. 2 Mettre en place des entreprises de formation reconversion

Intervenir avant que les salariés ne tombent dans l'exclusion est un impératif moral et économique. A Tourcoing, l'innovation RECODE, entreprise de formation reconversion, repérée dans l'appel à projets « entreprendre autrement à Lille Métropole », a démontré que l'on pouvait reconvertir sur des métiers d'avenir des salariés, en s'appuyant sur les dispositifs de formation professionnelle et les contrats d'apprentissage. **Lille Métropole doit aider à la création d'entreprises de formation reconversion.**

III.3 S'attaquer à la question de l'immobilier des entreprises de l'ESS

- **Créer une pépinière de l'ESS et de l'artisanat**, à l'exemple de celle d'ARTIS à Grenoble, qui vise à mettre à la disposition de Très Petites Entreprises (TPE) des mètres carrés dédiés à des prix étudiés, en finançant l'animation de ce site. Cette création devra être pensée en lien avec le projet de LA RUCHE et la SCIC REPLIC, dans le cadre de la nouvelle offre immobilière de Lille Métropole. L'appel à projets lancé en février 2011 tient compte de cette dimension.

- Trouver en partenariat avec la CDC, **un outil pour une solution aux besoins immobiliers des SCIC métropolitaines.**
- Installer, d'une manière générale, des plateaux économiques dédiés à l'ESS dans les zones d'activités existantes ou futures, y compris dans les friches pour accueillir les innovations, les expérimentations, avec mutualisation des services tels que les ressources humaines ou les démarches qualité.

III.4 Renforcer l'entrepreneuriat collectif dans les filières économiques

- **Promouvoir la filière de l'agriculture biologique**

La question de l'approvisionnement de la restauration collective en produits locaux et/ ou biologiques s'est récemment affirmée, en lien avec la structuration de la filière biologique. Lille Métropole est concernée par ce champ à plusieurs titres :

1. La politique communautaire en matière d'agriculture, vise à faciliter l'évolution de l'agriculture métropolitaine en partenariat avec la Chambre d'agriculture et les associations comme le GABNOR. La question de la connaissance et de l'observation en continu de l'utilisation des terres agricoles est l'un des premiers enjeux. Le service foncier de Lille Métropole doit pouvoir faciliter cette connaissance afin de permettre de nouvelles installations d'agriculteurs bio. Des acteurs de l'ESS comme Terre de liens sont prêts à s'associer à cette observation. Des actions de transformation du foncier public en terres agricoles, en soutien aux communes (avec CCAS, SNCF, hôpitaux), à l'image de ce qui s'est fait à Hantay sont à réaliser.
2. La politique du développement économique soutient l'agriculture en général et en particulier les circuits courts et la filière biologique. La politique communautaire d'Economie Sociale et Solidaire conforte les structures associatives de type AMAP ou les Jardins de Cocagne. Le volet ESS du PMDE veillera à renforcer cette dimension dans les années à venir et à la structurer au niveau métropolitain.
3. La politique communautaire de développement durable, à travers l'agenda 21, se traduit par le lancement de marchés de la cantine communautaire intégrant des produits biologiques. Ce sujet correspond à une demande forte de la part des communes.
4. Dans le cadre des contrats de territoire, la stratégie de mutualisation avec les communes a également identifié le thème de l'approvisionnement des restaurations collectives en produits locaux et/ou biologiques et recensé les demandes officielles de plusieurs communes. Lille Métropole est ainsi sollicitée par la ville de Lille, qui associe déjà l'ensemble des acteurs de la filière dans le cadre du comité de pilotage « 50% bio », Conseil général, qui mène des expérimentations sur des collèges, Conseil régional, qui lance de nouveaux marchés avec plusieurs lycées. L'Economie Sociale et Solidaire apportera son savoir faire en matière économique, notamment par des solutions à la transformation des produits issus de l'agriculture biologique et par le soutien à la création d'une légumerie conserverie.

- **Promouvoir les circuits courts et l'achat responsable**

D'une manière générale, le volet ESS du PMDE s'attachera à promouvoir les circuits courts de proximité, notamment dans le domaine de la distribution des produits et services. Il s'agit d'accompagner les initiatives des communes et des associations au profit d'un commerce de proximité, créateur de lien social, innovateur (commerce tournant), y compris, en apportant une aide à la constitution de dossiers européens L'achat public responsable est développé par ailleurs (voir III 56)

- **Constituer une filière du réemploi des encombrants au niveau métropolitain.**

Cet objectif requiert la valorisation des ressourceries recycleries qui pâtissent actuellement de l'image de « magasins pour les pauvres », à l'inverse de leurs homologues flamands², les Klingroop. Il exige une décision politique sur le modèle organisationnel de cette filière (collecte organisée de gisements). La mutualisation des initiatives privées au profit d'objectifs partagés entre les élus et les acteurs privés est nécessaire.

L'étude lancée récemment par Lille Métropole sur l'organisation de cette branche professionnelle devra éclairer les choix politiques.

- **Faciliter la dimension ESS dans la filière éco construction :** cette activité économique très segmentée s'appuie sur les secteurs de la construction et du bâtiment importants en termes d'emplois et d'activité économiques, avec une prédominance de TPE, notamment d'Economie Sociale et Solidaire. Toutes sont confrontées à un besoin de nouvelles compétences, de nouvelles méthodes et d'innovation technologiques et non technologiques et aux surcoûts afférents. Le volet ESS du PMDE doit pouvoir accompagner des acteurs de l'ESS comme la CAE Graine de Bâisseurs dans ces nouvelles orientations, en lien avec les animateurs de la filière et les acteurs mobilisés par le plan d'actions de Lille Métropole. Il doit pouvoir aider à la valorisation des déchets bois et textiles où les entreprises de l'ESS ont accumulé compétences et savoir faire. Un lien avec le pôle TEAM2 (Technologies Environnement Appliquées aux Matériaux) devra être réalisé.

- **Travailler au rapprochement de l'insertion et de l'Economie Sociale et Solidaire.** Depuis juin 2010, Lille Métropole met en œuvre une délibération cadre insertion /accès à l'emploi par des conventions partenariales d'insertion et une nouvelle gouvernance métropolitaine des maisons de l'emploi. Lille Métropole veillera à ce que les actions mutualisées des MDE au niveau métropolitain intègrent vraiment la dimension ESS. Le rapprochement de l'opérateur Nord actif permet déjà une meilleure synergie entre acteurs de l'ESS et de l'Insertion par l'Activité Economique sur le territoire.

- **Promouvoir les politiques environnementales locales en matière de mobilité et d'énergies renouvelables :**

- **Favoriser l'auto-partage** qui permet d'avoir accès à la voiture à un coût réduit, tout en minimisant ses impacts environnementaux. Il représente une solution d'avenir, au potentiel très élevé. La ville de Lille et la société Kéolis

2

Le bilan des 31 centres flamands reconnus est de 52 000 tonnes réutilisées, pour 3,6 millions de consommateurs dans les magasins et 3860 salariés

ont été à l'origine la SCIC Lilas Autopartage. Il s'agit désormais d'étendre cette SCIC à l'ensemble du territoire métropolitain, en s'appuyant sur les orientations du plan de déplacement urbain (PDU) et du plan climat. Le covoiturage est également à privilégier.

- **Accompagner les initiatives des communes pour un véritable droit à la mobilité des publics les plus exclus**

L'intérêt porté à ces filières n'empêche pas d'accompagner d'autres domaines d'activités représentés sur le territoire métropolitain comme les services à la personne, le commerce, le tourisme solidaire, la médiation sociale, les TIC...

III. 5 Accroître la dimension ESS dans les autres politiques communautaires

III. 51 Accroître la dimension ESS dans la politique de l'habitat

Lille Métropole travaille actuellement à son deuxième PLH, prévu pour mars 2012. Quelques opérateurs d'Economie Sociale et Solidaire (Habitat et Humanisme, Crésus, régies de quartier, Pierre solidaire, Emmaüs, Habitat Ecologie Partagée, Pacte métropole Nord, Avec toit...) participent aux efforts de Lille Métropole pour construire plus et promouvoir un habitat plus mixte et plus solidaire.

L'ambition du plan d'actions du volet ESS du PMDE est d'accompagner le travail en cours avec les objectifs suivants.

- 1. Développer l'habitat participatif et/ou coopératif** en s'appuyant sur les avancées d'autres territoires comme le Grand Lyon, Paris ou Strasbourg. L'habitat participatif et coopératif vise la maîtrise d'ouvrage collectif, **l'autopromotion**, la mutualisation d'espace, la qualité environnementale, la mixité sociale et intergénérationnelle, la gestion durable et autonome, le partage des services et des ressources (transport, production de chaleur et d'énergie, échange de services entre personnes). Il peut apparaître comme une initiative citoyenne alternative à la location et à l'accession et d'une manière générale aux formes traditionnelles de promotion et de production de logement. Il peut représenter une solution aux phénomènes grandissants de spéculation. Les opérations d'habitat participatif et/ou coopératif visent en effet à échapper au marché des promoteurs et à concevoir des opérations intégrant des aspects totalement inexistantes sur le marché de l'immobilier ou complètement sous utilisés comme l'habitat intermédiaire qui, par définition, correspond bien à la typologie et à la taille de ces projets. **La réelle difficulté de ces projets réside souvent dans la mise en œuvre d'une vraie mixité sociale et culturelle du fait de la rareté et du coût élevé du foncier.**

L'objectif est donc de venir en appui aux réseaux d'acteurs existants via des dispositifs de ressources et de savoirs faire existants et de générer une reproductibilité de ces montages opérationnels à l'échelle de la métropole.

Le volet ESS du PMDE pourra soutenir un dispositif spécifique d'accompagnement des projets d'habitat participatif/coopératif, notamment des opérateurs qui

apportent de l'ingénierie aux groupes d'habitants constitués pour aboutir à des coopératives d'habitat sur Lille Métropole.

Ce dispositif a vocation à devenir un centre métropolitain d'aide et d'accompagnement pour l'habitat participatif/ coopératif, incluant éventuellement une dimension auto réhabilitation, en lien avec la maison de l'habitat durable. (Appel à projets pour des groupes constitués, appel à candidature vers les occupants du parc social pour des alternatives, comme à Paris qui finance cette action à hauteur de 300 000 euros).

Cette préoccupation doit prendre toute sa place dans les éco quartiers.

2. intégrer les acteurs de l'ESS dans les démarches d'auto réhabilitation

Une mission d'accompagnement à l'élaboration d'une politique d'auto réhabilitation accompagnée pour l'amélioration de l'habitat privé existant a été récemment mise en œuvre par le service habitat de Lille métropole.

Les structures d'Economie Sociale et Solidaire intervenant dans le champ de l'auto réhabilitation (comme l'association Avec Toit ou les régies de quartier) doivent être intégrées dans ce réseau et concernées par les 20 chantiers opérateurs, à démarrer en avril 2011.

3. Solvabiliser les propriétaires occupants modestes pour permettre l'amélioration de l'habitat.

Une réflexion doit être engagée, à l'initiative du service habitat et du chargé de mission Economie Sociale et Solidaire, avec les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, notamment les opérateurs financiers solidaires pour trouver des instruments financiers de solvabilisation de la demande.

4. Mettre en œuvre la préférence de l'article 54 du code des marchés publics dans les marchés ANRU au profit des coopératives.

L'article 54 du code des marchés publics crée un droit de préférence « *attribué, à égalité de prix ou à équivalence d'offres, à l'offre présentée par une Scop, par un groupement de producteurs agricoles, par un artisan, une société coopérative d'artisan ou par une société coopérative d'artistes ou par une entreprise adaptée* ». Lille Métropole est largement investie dans les opérations de renouvellement urbain où, à l'initiative de l'ANRU, s'appliquent les clauses d'insertion des articles 14 et 30 du code des marchés publics. Pour affirmer une dimension ESS, le service habitat étudiera la possibilité d'appliquer l'article 54 du même code. Cette application suppose l'existence d'une réponse appropriée en matière de coopératives. Cette exigence rejoint la volonté du volet ESS de PMDE de créer des coopératives sur le territoire métropolitain, notamment sous forme de SCIC.

III. 52 Soutenir le développement de l'ESS dans les champs du sport, de la culture, de l'attractivité et solidarité internationale, en lien avec le pôle rayonnement

Sport, culture, attractivité et solidarité internationale sont des champs où des organisations, notamment associatives, de l'Economie Sociale et Solidaire interviennent fréquemment.

En matière de solidarité internationale, Lille Métropole a initié, en 2009, la semaine de la solidarité internationale, après sa délibération cadre « attractivité et solidarité

internationale », pour rendre les habitants plus solidaires, répondre aux sollicitations des communes, valoriser leurs actions et renforcer les campagnes solidaires. Néanmoins, la dimension économique de ces actions apparaît fragile. La relation au commerce équitable est par exemple occultée. Le volet ESS du PMDE cherchera à rapprocher les acteurs de la solidarité internationale et de l'ESS, notamment en multipliant les occasions de partenariats ponctuels avec des villes du Sud comme Saint Louis au Sénégal ou Oujda au Maroc, avec lesquelles Lille Métropole ou des communes adhérentes sont déjà en relation, sous forme d'accord de coopération décentralisée. Il veillera à ce que les actions des associations aient une véritable dimension métropolitaine.

La création d'un club des communes centré sur la solidarité internationale peut être un lieu de rapprochement et d'expression des attentes. La réalisation d'information auprès des agents de la Communauté pourra aussi participer de cet effort de rapprochement.

Les accords de partenariat entre Lille Métropole et l'Agence Française du Développement pourront être davantage mis en regard des compétences des acteurs de l'ESS métropolitains. Ainsi, la gestion des déchets solides urbains, le renforcement des capacités et la formation des acteurs locaux, le développement durable, la mobilité constituent des domaines de partenariat où les acteurs métropolitains de l'ESS ont des savoir faire à valoriser.

Le pôle rayonnement pourra porter des messages à dimension ESS dans le cadre des événements sportifs culturels qu'il a l'occasion de sponsoriser ou d'organiser.

Une partie de ces informations et messages pourra être diffusée sur le site internet de Lille Métropole qui rendra compte plus régulièrement des actions des associations de solidarité internationale et d'Economie Sociale et Solidaire.

III .53 Développer l'Eurométropole solidaire

Il s'agit de continuer les dynamiques ESS au niveau transfrontalier, comme celle de la CRESS dans le cadre de son projet DESIRE en partenariat avec son homologue wallon CONCERTES, celle du COORACE dans le cadre de son séminaire qualité visant à rencontrer des acteurs belges de l'ESS ou encore celle du Comité de bassin d'emploi de Lille Métropole avec EC SOC SERR de Courtrai et le CSEF de Mouscron et Tournai. Il y a un véritable besoin d'échanges et d'interconnaissance.

Il s'agit aussi de prioriser quelques filières transfrontalières en s'appuyant sur les bonnes pratiques des voisins belges notamment, comme les ressourceries recycleries (Klingroop en Flandres), la filière de la mobilité ou celle du handicap, autour des entreprises adaptées.

Le volet ESS du PMDE s'emploiera à ce que ces bonnes pratiques de l'ESS belge puisse alimenter les groupes de travail du forum de l'Eurométropole et notamment le groupe travail Economie /emploi/ formation du Groupement Européen de Coopération Territoriale (GECT)

Plus particulièrement, le forum emploi Eurométropole Lille/Courtrai/ Tournai, à l'initiative du forum de l'Eurométropole, tenu chaque année est un lieu idéal pour faciliter ces rapprochements entre entreprises et demandeurs d'emploi ou étudiants. L'organisation d'une dimension ESS est nécessaire. Cela permet de mettre en place un forum des emplois

et métiers de l'ESS qui n'existe pas sur le territoire métropolitain, à l'instar de ce qui se fait sur d'autres territoires français et de le situer d'emblée dans une perspective transfrontalière. Cela donne aussi une base transfrontalière aux relations interuniversitaires nécessaires dans le domaine de l'ESS et des entreprises sociales avec les universités de Mons et de Louvain.

III. 54 Accroître la dimension ESS dans la Politique de la ville

Les quartiers de la politique de la ville sont marqués par un maintien du déficit d'attractivité pour le développement économique, source d'emplois et caractérisés par l'insuffisance de l'investissement privé mais aussi public de droit commun. Le volet ESS du PMDE doit aider aux deux objectifs suivants.

- **Développer la participation des habitants et la lutte contre les précarités des populations des quartiers**

Cette participation repose sur la démocratie participative, l'implication des associations, la proximité et la citoyenneté. Elle dépend en réalité, non des acteurs institutionnels de la politique de la ville, mais des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire travaillant et présents sur les quartiers, au premier rang desquels les régies de quartier. Elles sont impliquées, par ailleurs, dans un programme national de « lutte contre la précarité et développement durable ». L'élargissement en effet des activités de service à la personne au « diagnostic éco habitat » donne aux régies de quartier déjà investies dans ce champ une responsabilité particulière.

La dégradation de l'environnement et des conditions de vie touchent plus fortement et plus durablement les populations les plus pauvres. L'une des traductions les plus symptomatiques de ce constat est le développement de la « précarité énergétique ». Ce concept de précarité énergétique concerne les ménages qui n'ont pas de ressources suffisantes pour chauffer leur logement à un niveau normal. Mais la précarité de ces populations ne se limite pas à la précarité énergétique. Il s'agit aussi de la précarité de l'accès à l'eau, de la précarité financière du fait d'un surendettement croissant, de la précarité alimentaire, de l'insuffisance de la mobilité intermodale et durable, de l'insuffisance du tri sélectif dans les quartiers populaires.

La lutte contre la précarité comme le développement durable nécessite une approche multidimensionnelle, la participation effective des habitants, la création d'emplois et le développement d'activités marchandes permettant la viabilité financière des structures employeuses au service des habitants, une territorialisation de l'action, la création d'un lien environnemental.

L'aide à l'émergence de nouvelles régies de quartier relève de la responsabilité des communes du territoire métropolitain. Le volet ESS souhaite contribuer au

développement des régies de quartier, en appuyant les initiatives des communes, notamment à travers les CUCS.

- **Expérimenter de nouvelles manières de faire l'économie dans les quartiers de la politique de la ville**

Si l'investissement privé institutionnel intervient peu ou pas du tout dans les territoires de la politique de la ville, à côté des crédits publics de droit commun et des crédits de la politique de la ville toujours insuffisants et fragmentés, ce n'est pas pour autant qu'il n'y a pas d'activités économiques privées dans ces quartiers. Mais il s'agit trop souvent d'activités informelles, pouvant toutefois répondre à des besoins des habitants tout en les maintenant dans la marginalité. L'enjeu de la reconquête de ces territoires est aussi de transformer une partie de ces activités en de véritables activités économiques et de sortir ainsi les habitants de leur précarité.

Les acteurs de l'insertion par l'activité économique s'y emploient avec leurs propres moyens comme la clause d'insertion, à travers les programmes de rénovation urbaine ou la mission insertion du Groupement d'intérêt public « rénovation urbaine ». Mais les moyens des ateliers et chantiers d'insertion notamment ont tendance aujourd'hui à être réduits. La diminution significative annoncée dans le budget 2011 de l'Etat des contrats uniques d'insertion augure mal de l'avenir économique et de l'emploi dans ces quartiers, dans le contexte de crise.

En complément de ces efforts réalisés par l'insertion par l'activité économique, l'Economie Sociale et Solidaire doit être un lieu d'expérimentations de nouvelles façons d'entreprendre l'économie dans ces quartiers.

L'intervention d'une société constituée par des apports et un partenariat public privé, ayant pour objet cette capitalisation en lien avec les acteurs de l'immobilier d'activité, doit être tentée, à l'initiative de Lille Métropole. Tous les acteurs de la politique de la ville s'accordent en effet à admettre que face aux cloisonnements des interventions, seule l'intercommunalité est le territoire pertinent pour une intervention clarifiée et cohérente, répondant aux vrais besoins.

L'ESS se propose d'être un terrain d'expérimentation sur les quartiers prioritaires de la politique de la ville sur le territoire de Lille métropole.

III. 55 Accroître les synergies entre Développement durable et ESS

Dans le cadre de la délibération cadre développement durable du 2 avril 2010 et de la thématique 2 « Equité, cohésion et bien-être social », Lille métropole soutient la finalité sociale des politiques communautaires. Elle s'engage ainsi à offrir à tous, un égal accès aux ressources et services de base, à soutenir les initiatives des citoyens, des entreprises et des acteurs locaux en matière de développement durable et à contribuer par ses politiques, au bien-être de ses habitants.

La thématique Economie sociale et solidaire constitue une partie intégrante du développement durable. Dans le diagnostic établi à partir de l'enquête sur les pratiques communales en matière de développement durable début 2010, une trentaine de communes ont d'ailleurs évoqué l'ESS (soutien aux associations pour le maintien de l'agriculture paysanne (AMAP), ressourceries, marchés biologiques ou équitables, actions pour les modes de vie et de consommation responsables, la valorisation des métiers agricoles).

La Mission Stratégie et développement durable-Direction Stratégie des territoires et développement durable et la Mission Economie Sociale et Solidaire travaillent de façon complémentaire, sur différents projets. Par exemple :

- o Le suivi de l'expérimentation de l'Observatoire de la vie associative, regroupant les trois Maisons Des Associations (Lille, Roubaix et Tourcoing) et la MRES,
- o L'articulation des interventions communautaires vis à vis des associations intervenant sur le territoire métropolitain,
- o La participation au groupe de travail thématique ESS, dans le cadre de l'accompagnement des communes,
- o La réflexion partenariale sur les actions du Plan Climat Territorial...

Enfin, un appel à projets est proposé en 2011, aux communes, avec comme objectif d'apporter un appui méthodologique à l'élaboration d'agendas 21 intercommunaux. Dans ce cadre, le volet ESS est pleinement intégré dans les thématiques du développement durable.

III. 56 Faire de Lille métropole, acheteur, employeur public et leader d'opinion, une vitrine en matière d'Economie sociale et solidaire

1 Lille Métropole est un acheteur public conséquent. Elle a adopté, à l'unanimité, le 17 avril 2009, la charte régionale pour l'achat public responsable, achat plus respectueux de l'environnement et des droits sociaux fondamentaux. Dans cette charte d'avril 2009, Lille Métropole s'engage à rapprocher l'offre et la demande pour soutenir les filières émergentes dans les secteurs qui contribuent au développement durable. L'Economie Sociale et Solidaire y est citée. Le volet ESS du PMDE se propose de :

- **Capitaliser et valoriser les partenariats de Lille Métropole avec l'ESS en matière d'achat public responsable.** L'ESS contribue à ces engagements, y compris en relocalisant sur des niches des activités textiles, comme le projet Nord Laine de l'association des anciens salariés de La Tossée. Des partenariats avec des entreprises référencées par le site du marché citoyen ou par les réseaux de l'ESS sont nombreux. Ces partenariats doivent être capitalisés et valorisés. Ils doivent aboutir à une meilleure qualification des organisations pour répondre à la commande publique.
- **Promouvoir l'achat public responsable auprès du comité d'action sociale,** en lien avec le travail conduit auprès des comités d'entreprises.

2 Lille Métropole est un employeur public important dans l'emploi métropolitain puisqu'elle salarie près de 2 300 agents, sans compter les emplois indirects induits par sa commande publique. Elle a récemment conventionné avec le fonds d'insertion des personnes handicapées pour une meilleure intégration de ces personnes dans l'effectif de Lille Métropole. Sur cette question de la diversité, mais aussi sur la formation, l'ESS peut apporter des savoir faire et des outils. Des transferts de savoir faire peuvent être organisés après échange avec les organisations syndicales.

- **Introduire la diversité dans la politique de recrutement.** Les entreprises socialement responsables pratiquent de plus longue date une politique de recrutement, basée sur cette diversité. Des collectivités publiques de la métropole comme les villes de Roubaix et de Lille travaillent cette question de la diversité. Dans le cadre du volet ESS du PMDE, un partenariat avec le réseau Alliances ou avec le club Face de Lille Métropole est envisagé. Des expériences d'autres collectivités publiques peuvent également être mobilisées.

- **Inscrire l'ESS dans la formation**

Les formations en alternance sous contrat d'apprentissage sont très développées à Lille Métropole, soit comme première immersion dans le milieu du travail, soit comme période test pour une éventuelle embauche ultérieure. Les organisations universitaires métropolitaines qui contribuent à la professionnalisation de l'ESS sont à l'évidence intéressées par des périodes en alternance pour leurs étudiants dans les services de Lille Métropole.

Créer, à l'intention des agents de Lille métropole, des modules de sensibilisation et de formation à l'ESS. Ces modules devront s'appuyer sur les formations déjà existantes sur le territoire métropolitain, comme celles réalisées par le CNAM Lille et le RTES (Réseau des Territoires de l'Economie Solidaire), dans le respect des règles relatives à la commande publique.

- **Transférer des savoir faire**

Mettre à disposition des compétences ESS partagées entre Lille Métropole et communes, dans le cadre de la logique de mutualisation du volet 3 des contrats de territoire.

Inciter à la création des congés solidaires à proposer aux agents publics désireux de réaliser un mécénat de compétence dans les organismes métropolitains d'ESS. Une fois cette question expertisée sur un plan juridique, le service RH devra engager une campagne de communication et de sensibilisation sur ce nouveau dispositif, complémentaire de ce qui se fait en matière de solidarité internationale.

3 Lille Métropole est enfin un leader d'opinion. La manière dont elle rend compte ou pas des initiatives et des actions ESS sur son territoire induit forcément les opinions et les comportements des autres acteurs économiques, sociaux et culturels de son territoire. Les vecteurs d'information papier ou internet de Lille Métropole sont très importants à cet égard. **Un plan de communication incluant tous les vecteurs d'information doit être mis en œuvre suite à la délibération cadre ESS sur une programmation pluriannuelle.** Ce plan doit mettre en évidence, non seulement les actions des acteurs de l'ESS, mais aussi les actions de promotion de l'ESS organisées par les territoires de la gouvernance de Lille Métropole. Il doit faire davantage connaître les actions des communes dans ce domaine de l'ESS. Des réunions d'information, la réédition du livre « 50 entreprises innovantes » et des expositions itinérantes doivent compléter ce plan de communication.

III.6 Développer la recherche développement en ESS

A l'occasion de sa prise de compétence en matière de recherche, **Lille Métropole doit introduire une dimension Economie Sociale et Solidaire autour des objectifs suivants :**

- **Mettre l'innovation technologique au service de l'utilité sociale.** L'innovation technologique est souvent présentée comme le parangon de la croissance économique. Or, les acteurs de cette innovation sont rarement au contact des innovateurs sociaux de l'Economie Sociale et Solidaire. Pourtant, lorsque des rencontres d'innovateurs sont organisées, l'innovation technologique peut aussi se mettre au service du lien social. **Lille Métropole souhaite s'engager, à l'instar d'autres collectivités territoriales, dans cette voie, dans le cadre de la semaine de l'innovation.**
- **Impulser un Partenariat Institution Citoyen pour la Recherche et l'Innovation (P.I.C.R.I.) au niveau régional, en matière d'ESS,** mis en oeuvre dans d'autres régions. D'une durée de 3 ans, ce PICRI fait travailler ensemble professionnels et chercheurs dans une approche pluridisciplinaire. Ces dispositifs permettent de favoriser la prise de responsabilité des acteurs de terrain au contraire d'autres démarches qui aboutissent à la confiscation de la parole par les chercheurs et les universitaires. Lille Métropole souhaite lancer une à deux recherches actions dont les thèmes seront décidés et suivis par le Conseil scientifique prévu dans les organismes de gouvernance du volet ESS du PMDE.
- **Contribuer à la création d'un réseau d'échanges et de pratiques des chercheurs ESS au niveau métropolitain et transfontalier.** Cette idée d'une organisation de ces chercheurs/formateurs semble faire son chemin. Ce réseau serait alors le fer de lance dans la réponse à un éventuel PICRI, aux initiatives du PRES en matière d'entrepreneuriat, dans le développement de recherches actions, de pôles de coopération et plus généralement, dans la formation à une culture économique différente.
- **Créer un centre virtuel d'apprentissage.** L'ensemble des formations métropolitaines à l'ESS pourrait être regroupé sur une plateforme d'informations (notamment plateforme internet) constituant le cœur d'un véritable centre virtuel d'apprentissage. Porté par Lille Métropole, ce centre permettrait à terme de faire de la métropole une référence régionale, nationale, voire internationale en matière de formation et de sensibilisation à l'ESS. Il contribuera à l'image et au rayonnement de la Métropole et pourra inciter les entreprises à implanter leur activité sur le territoire métropolitain compte tenu des savoirs faire ainsi mis en valeur.
- **Étudier la faisabilité et créer un pôle de coopération sur le territoire métropolitain**

Tous les ingrédients existent sur le territoire métropolitain pour que le pôle de coopération soit à portée de main : ressources en recherche du côté des universités et centres de recherche, entreprises de l'ESS, souvent de petite et moyenne taille (TPE/PME), valeur de coopération, un objectif historique de l'économie sociale. Il s'agira, dès lors de s'appuyer sur une aide à maîtrise d'ouvrage pour vérifier, à l'image de ce qui a été réalisé pour les pôles de compétitivité, si toutes les conditions nécessaires à la création du pôle de coopération sont réunies.

III.7 Pratiquer de nouvelles alliances sur de nouveaux champs d'intervention

Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire et entreprises solidaires du territoire, les unes et les autres souvent de petite et moyenne taille, sont confrontées à la concurrence des entreprises nationales. Elles sont alors plus souvent complémentaires qu'en concurrence. De nouvelles alliances peuvent alors se mettre en place.

- Instituer un véritable dialogue social territorial concernant les entreprises solidaires de leur territoire

Petites entreprises solidaires de leur territoire et activités de l'ESS pâtissent d'une absence de reconnaissance de leurs spécificités et d'une insuffisante visibilité. Leur reconnaissance ne peut se concevoir sans une participation de toutes les parties prenantes de l'acte économique, sans notamment la participation des partenaires sociaux.

Un véritable dialogue social territorial entre partenaires sociaux et organisations professionnelles du territoire métropolitain doit alors pouvoir porter sur :

- l'amélioration des conditions d'emploi dans l'ESS,
- l'anticipation des mutations de l'emploi et des métiers par la gestion prévisionnelle de l'emploi avec les acteurs de l'ESS
- l'introduction de la validation des acquis de l'expérience dans les organisations productives de l'ESS,
- l'articulation entre un référentiel de métiers et la grille des classifications
- la création d'un « contrat de transition solidaire » pour permettre aux seniors venant du secteur privé et n'ayant pas d'emploi de mettre à disposition leurs compétences dans les organisations de l'ESS et des entreprises de petite taille.

Ce dialogue social territorial renouvelé pourra s'appuyer sur les résultats des Contrats d'études prospectives réalisés à l'échelon métropolitain ou en cours comme celui, à l'initiative de la DIRECCTE, qui porte sur l'ESS.

- Promouvoir la coopération d'entreprises

En promouvant la coopération d'entreprises sur un même territoire et en ayant ainsi une approche **opérationnelle** de l'ensemble de la chaîne de production, le regroupement d'entreprises, sous forme notamment de cluster, facilite :

- l'amélioration du capital social de ces entreprises
- la formalisation des relations commerciales entre entreprises, avant tout basé sur l'affectif, ce qui les fragilise,
- la mutualisation des impératifs de recherche et développement afin de pouvoir répondre à des marchés plus importants que leur capacité financière ne leur permettait pas auparavant.

Ainsi, vient de se créer, à Lille, un cluster du développement économique solidaire,

Initiatives et Cité, qui donne le sens de ce qu'il faut entreprendre. Lille Métropole soutient ce cluster dans le cadre de l'appel à projets « entreprendre autrement ».

Par le soutien à ce type d'actions, le volet ESS pourra ainsi renforcer l'approche « capital humain » dans le PMDE, en lien avec les petites et moyennes entreprises et leurs représentants, organisations professionnelles, chambres consulaires et organisations syndicales de salariés.

Une organisation et une méthode métropolitaines adaptées à l'Economie sociale et solidaire

- Une organisation métropolitaine qui s'appuie sur les acteurs privés et publics (CRESS/APES, élus de la Coordination des territoires de proximité, Conseil régional, Conseil général du Nord, Caisse des dépôts et Consignations, Etat)
- Une organisation métropolitaine articulée aux objectifs de Lille Métropole en matière d'insertion et emploi, d'une part, de développement durable d'autre part
- Une organisation métropolitaine qui respecte la diversité communale : on constate en effet une diversité d'organisation communale en matière d'ESS.

Un comité métropolitain de l'Economie Sociale et Solidaire

Il est composé :

- d'acteurs de l'ESS (APES, CRESS, entrepreneurs sociaux),
- d'universitaires
- de représentants du Conseil de développement de Lille Métropole et du forum de l'Eurométropole
- d'élus de Lille Métropole, des 8 territoires et de communes volontaires (dans un souci de représentation des diversités des territoires)
- d'élus de collectivités et d'organisations publiques financeurs ou privées co financeurs du volet ESS du PMDE,
- d'acteurs de l'économie classique, dont les syndicats de salariés

Il est chargé de veiller à ce que la réalisation du volet ESS du PMDE soit conforme aux orientations arrêtées, d'assurer le portage de la mobilisation des moyens nécessaires, de suivre les travaux des éventuels groupes techniques et de proposer au conseil de gouvernance du PMDE des réorientations éventuelles en s'appuyant sur des éléments de bilan et d'évaluation.

Le comité métropolitain de l'ESS est présidé par l'élue en charge de l'ESS à Lille Métropole, réuni deux fois par an et représenté au Conseil de gouvernance du PMDE par sa Présidente.

Un groupe de travail des techniciens en charge de l'ESS au sein des communes, lieu de partage et de confrontations de réflexions et de pratiques, est réuni tous les mois. Une fois par semestre, le groupe de travail des techniciens ESS constitue **le lieu de coordination technique** de préparation de la réunion du comité métropolitain de l'ESS.

Il est alors composé, en plus des techniciens ESS des villes, des représentants des « cofinanceurs » du volet ESS du PMDE. Il assure les responsabilités suivantes :

- 1- Apporter les éléments nécessaires au chargé de mission ESS de Lille Métropole, en vue de préparer la réunion du Comité métropolitain de l'ESS

- 2- Assurer le suivi des fiches du PMDE, via un tableau de bord des projets en cours et réalisés.
- 3- Examiner et valider techniquement les propositions de projets à soumettre à l'avis du comité métropolitain de l'ESS.

Ce groupe de travail est en lien avec le réseau métropolitain des développeurs économiques. Le Secrétariat du groupe de travail et du comité métropolitain de l'ESS est assuré par le chargé de mission ESS de Lille Métropole.

Un Conseil scientifique en charge du pilotage de recherches action en lien avec le Conseil régional.

Il est composé de chercheurs de disciplines universitaires différentes. Il est réuni à la demande de son Président ou du comité métropolitain de l'ESS. Il est représenté par son Président au Comité métropolitain de l'ESS. Il est chargé de préconiser des recherches actions et de suivre un éventuel Partenariat Citoyen Institution pour la Recherche et l'Innovation. Il peut être sollicité sur les questions d'évaluation du volet ESS du PMDE.

Un Forum des acteurs pour une économie plus solidaire, composé des acteurs privés et publics engagés dans l'ESS et l'économie responsable. Réuni au minimum deux fois par an, le forum est ouvert à tous ceux et celles qui souhaitent confronter leurs expériences et entrer dans un processus d'appropriation collective. Les travaux de ce forum sont signalés, auprès du comité métropolitain de l'ESS et du conseil scientifique, une fois par an.

Repères pour l'évaluation

Si l'évaluation des politiques publiques s'inscrit dans la recherche d'une gestion plus performante et si l'évaluation de la consommation des fonds publics est une nécessité admise par tous les acteurs, elle ne doit pas se résumer à la seule optimisation des ressources financières et administratives³.

En effet, l'évaluation est aussi l'occasion d'affiner les objectifs initiaux, de réfléchir aux conditions de réalisation, de comprendre les écarts entre objectifs fixés et réalisés, et d'apprécier la qualité des actions et l'ampleur de leurs résultats et impacts. Ce faisant, l'évaluation permettra de mieux orienter la prise de décision et de mieux satisfaire les besoins auxquels les politiques publiques doivent répondre.

Caractéristiques de l'évaluation

La finalité du volet ESS du PMDE est d'inciter et d'aider, sur les territoires de la métropole, les acteurs publics et privés à promouvoir la culture et les projets d'Economie Sociale et Solidaire. Au service de l'action économique, de l'accès à l'emploi et de la cohésion sociale,

³ Tels le contrôle de gestion (recherche de l'efficacité et de l'efficience administratives et d'une meilleure adéquation possible entre moyens et résultats de l'action) et l'audit (expertise comptable et financière qui peut s'étendre à d'autres secteurs d'activités : social, juridique, informatique, commercial, pédagogique).

le volet ESS du PMDE a l'ambition d'apporter des réponses adaptées à des besoins sociaux insatisfaits tout en produisant solidarité, lien social et engagement citoyen.

Le choix initial de Lille Métropole est que l'évaluation doit accompagner la mise en œuvre du volet ESS, et non intervenir à la fin du mandat, afin de permettre un éventuel réajustement du plan d'actions⁴. Qualifiée d'évaluation dynamique, elle sera (i) continue et opérationnelle, (ii) participative et (iii) récapitulative :

- i. l'évaluation doit être conduite à l'intention des décideurs et opérateurs dans le but de les aider à améliorer leur intervention ;
- ii. l'évaluation doit associer en permanence les parties prenantes et prendre en compte l'avis des bénéficiaires directs et indirects, si possible ;
- iii. l'évaluation doit permettre de construire un historique des évolutions et dysfonctionnements du plan d'actions.

Cette évaluation doit être évidemment coordonnée avec les réflexions actuelles sur un plan d'évaluation pluriannuel des politiques de Lille Métropole.

L'appréciation des impacts du volet ESS du PMDE ne doit pas se borner aux seuls impacts directs. En effet, ils ne se mesurent pas uniquement en termes de création d'emplois, mais aussi en termes d'accès à l'emploi des publics visés, de qualité de l'emploi et de coûts évités. L'évaluation doit contribuer à la définition de critères de réussite différents des critères habituels de la performance économique. Outre les indicateurs de performance globale des entreprises de l'ESS, elle doit intégrer des indicateurs mesurant l'amélioration de la qualité de vie et du bien être du territoire.

⁴ Sur proposition du comité métropolitain de l'ESS au conseil de gouvernance du PMDE.