

Master 1 - Santé, Protection et Economie Sociales

Année 2018-2019

L'ancrage territorial de l'entrepreneur social

A travers le développement du restaurant d'insertion et de recyclage alimentaire "Le Bocal" de l'association RAPID

Présenté par Claire Engrand

Sous la direction de Pia Cohen

Engagement de non-plagiat

Je soussignée ENGRAND Claire certifie sur l'honneur que les travaux soumis en mon nom dans ce mémoire sont le fruit de mes propres efforts et réflexions personnels et que toute idée ou tout document utilisé pour étayer ce travail et ne constituant pas une réflexion personnelle, est en conséquence, cité en référence.

Remerciements

Je remercie l'association RAPID pour m'avoir donné l'opportunité de travailler sur le développement du projet Le Bocal. Je remercie Mady Castelnot pour sa confiance et son soutien. Je remercie énormément Audrey Renaud pour son énergie et son intérêt pour mes études et la rédaction de ce présent mémoire.

Un grand merci également à Pascale Orellana pour sa curiosité et sa capacité à toujours rester en éveil sur les questions de territoire et de développement local.

Merci aux structures publiques comme privées qui m'ont fourni des données précieuses pour comprendre le territoire de Pierrefitte.

Merci à Pia Cohen pour son intérêt et son aiguillage tout au long de l'avancée de ma réflexion.

Enfin, merci aux membres de ma famille qui m'ont fourni une relecture critique très enrichissante !

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
I- Comprendre les besoins du territoire	11
A. Une ville enclavée dans un département singulier	11
1. La Seine-Saint-Denis, un territoire entre exclusion et dynamisme	11
2. La ville de Pierrefitte-sur-Seine, liée à son histoire	13
B. Les besoins	16
1. Les besoins de la population	16
2. Les besoins du territoire	17
II- Les opportunités économiques et écosystémiques	20
A. Le tissu économique du territoire	20
1. Un territoire globalement dynamique	20
2. Les opportunités pour notre action	22
B. Cadre législatif et leviers politiques	27
1. Cadre législatif à l'échelle nationale	27
2. Les politiques locales	28
III- Les besoins, conjugués avec les ressources locales aboutissent à un projet durable	32
A. Recentrer le projet	32
1. Hiérarchiser les besoins	32
2. Par des choix engagés	34
B. Monter en compétence pour monter en impact	38
1. Identifier les risques, les futurs besoins et les opportunités	38
2. Miser sur les Ressources Immatérielles pour augmenter l'impact	41
CONCLUSION	44
Bibliographie	45
Liste des tableaux et figures	49
Annexes	50
Annexe I : Schéma du fonctionnement du Bocal	50
Annexe II : Carte du département de la Seine-Saint-Denis	51
Annexe III : Carte de la ville de Pierrefitte-sur-Seine	52

Glossaire

IAE : Insertion par l'Activité Économique

SIAE : Structure d'Insertion par l'Activité Economique

ESS : Economie Sociale et Solidaire

CRESS : Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire

PTCE : Pôle Territorial de Coopération Économique

CNLRQ : Comité National de Liaison des Régies de Quartier

DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

PCF : Parti Communiste Français

RSA : Revenu de Solidarité Active

INTRODUCTION

Le territoire est aujourd'hui une notion clé pour comprendre la situation des populations, les mutations et les évolutions urbaines comme rurales. Cette clé de compréhension du monde dans lequel chacun vit permet d'agir et de prendre des décisions qui peuvent avoir un réel impact.

Chaque territoire est différent. Chaque territoire a une identité propre qui découle de sa géographie, de son histoire, de la population et des mouvements de population qui le composent. Il semble à ce titre évident que les politiques publiques ne peuvent être homogènes sur l'ensemble de la France et doivent s'adapter aux particularités des territoires.

Cette nécessité d'adapter l'action publique à l'identité du lieu et des habitants s'illustre notamment avec la désignation de Quartiers Prioritaires de la Ville¹.

Mais qu'est-ce qu'un territoire ? Comment définir cette notion à la fois simple et presque impossible à borner ?

Pour Daniel Nordman², le territoire est un espace que l'on peut revendiquer, qui porte un nom et possède des limites géographiques.

Une définition plus sociologique du territoire est celle de Guy Di Meo³, qui le dépeint comme une appropriation humaine : " économique, idéologique et politique (sociale, donc) de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire." Ces deux définitions nous amènent à interpréter le territoire comme une zone géographique dans laquelle existent des relations systémiques entre acteurs. Le territoire apparaît ici indissociable d'une notion de revendication et d'appropriation par ceux qui évoluent en son sein.

¹ Territoires où s'applique la politique de la ville, politique qui vise à compenser les écarts de niveau de vie avec le reste du territoire

² Daniel Nordman, Dictionnaire de l'Ancien Régime, 1996

³ Guy Di Méo - Les territoires du quotidien, 1996, p.40

Pour cet écrit, nous utiliserons le terme territoire comme référence à une entité locale, avec une notion de proximité (des entités proches dans l'espace ou le temps). Elle pourra varier de l'échelle du quartier à celle de la région.

On retrouve la notion de territoire dans plusieurs grandes orientations récentes comme la Loi de Transition Énergétique⁴ qui insiste sur l'importance de la proximité et des politiques locales. De même la Directive Européenne sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises⁵ valorise l'ancrage local et les emplois non délocalisables.

C'est dans une structure profondément ancrée localement que mon alternance s'est déroulée : La Régie de Quartier de Pierrefitte-sur-Seine.

Les Régies de Quartier et de Territoire sont des associations présentes sur 320 quartiers prioritaires en France. Elles ont vocation à embellir le territoire sur lequel elles sont implantées et favoriser la citoyenneté et le pouvoir d'agir des habitants. Cela se fait à travers l'insertion par l'activité économique, l'économie solidaire et l'éducation populaire. Parce qu'elles travaillent en collaboration avec les bailleurs sociaux, les structures d'emploi, les centres sociaux et les collectivités, tout en incluant des habitants dans leur conseil d'administration et dans leurs actions au quotidien, les Régies ont une connaissance fine du territoire sur lequel elles agissent.

Une part importante du travail des Régies de quartier et de territoire est de créer des produits ou des services marchands sur lesquels faire travailler des salariés en insertion. En complément du travail qu'ils effectuent, les salariés bénéficient d'un accompagnement socioprofessionnel dans le but de les réinsérer professionnellement sous 24 mois maximum après leur embauche.

Il est important de souligner que l'insertion par l'activité économique (IAE) est un dispositif national qui prend sens dans des contextes très locaux. En s'attaquant

⁴ loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte

⁵ Directive 2014/95/UE

aux freins sociaux et professionnel des personnes accompagnées, en les formant aux métiers porteurs d'emplois dans leur région, et s'associant avec les acteurs territoriaux, les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) ont pour objectif de produire un impact positif sur l'emploi local.

Les SIAE en général et les Régies de quartier et de territoire en particulier, sont des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). L'ESS est un secteur qui représente 10% des emplois en France. La loi de 2014 a permis de dessiner les contours de ce secteur, d'en comprendre les enjeux, les acteurs et de mettre des dispositifs en place dans le but de favoriser le développement du secteur de l'ESS. On peut remarquer dans cette loi la place importante données aux entrepreneurs sociaux, considérés comme créateurs d'emplois à valeur ajoutée, car non délocalisables. Les 6 et 7 de la loi mettent l'accent sur le territoire, en donnant du pouvoir aux Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) et en incitant les différents niveaux de collectivités territoriales à co-construire. De nouveaux dispositifs valorisent les stratégies de développement durable local comme l'apparition des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) qui mettent en relation des acteurs multiples, au service du développement durable d'un territoire.

Particulièrement intéressée par l'Économie Sociale et Solidaire, ainsi que par l'Insertion par l'Activité Économique, j'ai démarré en Juillet 2018 ma mission de Chargée de Projet Insertion et Recyclage Alimentaire chez RAPID⁶, la Régie de Quartier de Pierrefitte-sur-Seine.

RAPID est une structure qui a été créée en 2009 par des habitants de la ville, dans le but de redonner du pouvoir d'agir à la population, ancrée dans une logique d'assistantat. Labellisée Régie de Quartier par le Comité National de Liaison des Régies de Quartier (CNLRQ) en 2014 elle devient une entreprise d'insertion, conventionnée par la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE). RAPID propose aujourd'hui

⁶ Régie Associative Pierrefittoise d'Insertion et de Développement

des emplois en insertion à des personnes isolées du marché du travail. Des emplois d'insertion sont des activités marchandes tel que le nettoyage urbain, la collecte de carton, l'entretien d'espaces verts, le second œuvre. Par ailleurs la Régie de quartier mène des actions non-marchandes, de type associatives telles que des cours de français à destination des étrangers, des cafés-réparation⁷ et la mise en place de jardins partagés.

En 2017, RAPID souhaite développer une nouvelle activité de restauration à base d'invendus alimentaires collectés dans les grandes surfaces. Après une étude de faisabilité d'un an, j'ai été recrutée en tant que Chargée de Projet de ce restaurant, que nous avons nommé Le Bocal⁸.

Mes missions sont très variées et se sont déployées au fil du projet : de l'expérimentation au développement de celui-ci, de la collecte en supermarché jusqu'au service en salle du produit fini.

Lors de rencontres avec de futurs partenaires, de réponses à des appels à projet ou de points d'avancement avec l'équipe, j'ai parfois été confrontée à des difficultés à borner le projet et à formuler son objectif.

C'est en cherchant à nommer les besoins auxquels répondait ce projet de lutte contre le gaspillage alimentaire que j'ai réalisé que la pertinence du projet n'était pas évidente au premier abord. Pourquoi lutter contre le gaspillage alimentaire dans un territoire où presque la moitié de la population vit en dessous du seuil de pauvreté⁹? Pourquoi un restaurant d'insertion et pas une recyclerie ou une crèche associative ? Pourquoi ce projet aurait-il sa place tout particulièrement ici, à Pierrefitte-sur-Seine ?

Je me suis donc attelée à mieux connaître le territoire dans lequel notre association évolue, à comprendre les besoins mais aussi les opportunités de celui-ci, afin de donner toute sa place au Bocal à Pierrefitte-sur-Seine et en recentrer les enjeux et les objectifs si nécessaire.

⁷ Événements où des habitants du territoire sont invités à apporter leur matériel endommagé afin d'apprendre à les réparer eux-même.

⁸ Voir schéma en annexe I

⁹ Revenus mensuels inférieurs à 855€

En tant que chargée du développement d'une nouvelle activité au sein de la Régie, mon poste est proche de celui d'une entrepreneure ou intrapreneure sociale. Ainsi j'ai été amenée à me demander **pourquoi est-il nécessaire pour un entrepreneur social de connecter son projet au territoire dans lequel il s'implante ?**

Ma démarche pour répondre à cette question s'articule en trois phases : comprendre le territoire et ses caractéristiques afin d'en mesurer les besoins. Découvrir et analyser les opportunités que présente ce territoire. Et enfin, à partir de mes observations et analyses : recentrer le projet afin qu'il réponde aux besoins en s'appuyant sur les opportunités, dans une vision durable.

I- Comprendre les besoins du territoire

Afin de comprendre l'environnement dans lequel le projet se situe, j'ai dressé un portrait de territoire. A partir de statistiques et de témoignages, nous verrons dans un premier temps les particularités du département et comment la ville de Pierrefitte-sur-Seine se place à l'intérieur de celui-ci. Ensuite, nous identifierons les besoins inhérents à la population ainsi qu'au territoire lui-même.

A. Une ville enclavée dans un département singulier

Le « 9-3 », département de la Seine-Saint-Denis est aujourd'hui plus que jamais un territoire complexe et très divers

1. La Seine-Saint-Denis, un territoire entre exclusion et dynamisme

*“La singularité de la Seine-Saint-Denis repose sur un paradoxe: une somme de clichés négatifs et une inspirante vitalité territoriale qui s'appuie sur une population jeune, une diversité ethnique et une multitudes d'initiatives locales.”
Shahinda Lane¹⁰*

Le Département de la Seine-Saint-Denis couvre le nord-est de Paris selon des contours triangulaires ayant pour sommets Epinay sur Seine à l'ouest, Tremblay en France au Nord et Bois Saint Martin au sud-est¹¹.

Les trois caractéristiques majeures de ce territoire sont : son niveau de revenu très bas, la jeunesse de sa population et son rôle de terre d'accueil des populations immigrées et populaire.

¹⁰ Tous Urbains n°22 - *Le projet du 9-3. Qu'est ce qui change en Seine-Saint-Denis?*, 2018

¹¹ Voir Annexe II

Lorsque la France compte 26% de moins de 20 ans dans sa population, le 93 en compte 31% et il est le département de France où l'on fait le plus d'enfants : une fois et demie la moyenne nationale. On remarque que les communes où le revenu médian par unité de consommation est le plus faible enregistrent les taux de natalité les plus élevés. En parallèle, face à cette population jeune et croissante, le territoire souffre d'une importante carence en services d'accueil pour la petite enfance, de même pour l'accès à l'éducation et à l'offre de soins.

Autre caractéristique : la Seine Saint-Denis, notamment l'ouest du département, est une terre d'accueil pour les populations étrangères. Les personnes d'origines immigrées sont quatre fois plus représentées dans le département qu'en France. En 2006, les étrangers représentaient 5,4% de la population nationale, 11,5% en Ile de France et 20,1% en Seine-Saint-Denis.

Ces deux caractéristiques participent du dynamisme important du territoire de la Seine-Saint-Denis, point que nous allons développer ensuite. Cependant on remarque également que ces familles nombreuses et populations immigrées sont des publics fragiles. Les politiques de la ville semblent incapables de réduire les inégalités de traitement, notamment en termes d'éducation et d'accès aux soins. D'autre part, le manque de logement hors logements sociaux alimente la rupture avec les zones pavillonnaires et perpétue l'existence de logements indignes.

En termes d'emploi, à qualification équivalente, le revenu des actifs est peu éloigné de la moyenne régionale et la part des actifs en CDI est la même qu'en Ile de France (80%).

Malgré cela, le revenu médian par unité de consommation du département est très inférieur à celui de la région Ile de France : 1270€ mensuels en 2011 pour la Seine-Saint-Denis et 1854€ mensuels pour l'Ile de France.

Philippe Estèbe¹² explique cet écart de revenu par unité de consommation par trois caractéristiques : la part très faible de retraités dans la population, un taux d'activité

¹² Philippe Estèbe, *Seine-Saint-Denis : Le sas et la nasse*, 2018

féminin très bas, qui entraîne une perte d'environ 7000 emplois selon l'auteur, et enfin, la proportion importante d'enfants, qui s'accroît en zone de politique de la ville.

Ce portrait du département nous permet d'identifier certains besoins inhérents au territoire, tels que l'accès à des services indispensables, l'accès à l'emploi des femmes et l'offre de logement.

Avant de décrire les besoins qui découlent de ces caractéristiques, nous allons resserrer le portrait de territoire à la ville de Pierrefitte-sur-Seine, située à l'ouest du département.

2. La ville de Pierrefitte-sur-Seine, liée à son histoire

Fidèle à son département, la ville de Pierrefitte-sur-Seine compte presque un habitant sur deux en dessous du seuil de pauvreté et un taux de chômage de 20,2%.

La ville compte une population très jeune, encore plus jeune que la moyenne du département, avec 47% de la population ayant moins de trente ans.

Les familles nombreuses et monoparentales y sont surreprésentées et la ville possède un des taux de couverture par les services de santé les plus faibles du département.

Alors que le taux de scolarisation des 15/17 ans y est supérieur à celui du département, les pierrefittois de 15 ans ou plus sont moins diplômés que la moyenne départementale.

Contrairement au département, le profil des actifs pierrefittois est relativement proche du profil des emplois disponibles sur la ville avec 32% de postes d'employés, 27% de postes d'ouvriers et 11% de postes de cadres (deux fois moins qu'en Seine Saint Denis). Enfin, le revenu médian par unité de consommation à Pierrefitte est de 989€, c'est le cinquième revenu le plus faible de Seine-Saint-Denis.

La population pierrefittoise est donc très jeune, globalement précaire et composée principalement d'employés et d'ouvriers.

Sur le plan politique, la ville de Pierrefitte-sur-Seine a longtemps été communiste, comme le reste de la Seine-Saint-Denis au tout début des années 80. La baisse des votes communistes s'explique ensuite par la baisse de l'activité industrielle et donc du "corps ouvrier".

En vingt ans, entre les années 80 et 2000, les mutations industrielles ont entraîné la perte de 85 000 emplois. C'est une importante partie de la population ouvrière qualifiée qui s'est retrouvée au chômage.

La ville a été dirigée par des maires communistes jusqu'à l'élection de Michel Fourcade, socialiste, en 2008, comme le montre le tableau suivant, issu du site Regards.fr.

Maires communistes et apparentés en Seine-Saint-Denis



regards.fr

Julian Mischi¹³ explique l'importance du Parti Communiste Français (PCF) à cette époque dans la constitution d'une « culture de classe propice à la structuration de réseaux de solidarité et d'entraide internes à la classe ». Les liens sociaux autrefois tissés par et autour du parti sont aujourd'hui fragiles. La ville manque de lien social et de nombreuses personnes sont isolées.

De plus, la ville de Pierrefitte-sur-Seine est enclavée de par sa position géographique¹⁴. Ville tout en longueur, connectée à Saint Denis et Sarcelle via le tramway qui la traverse. Or ce tramway qui passe par la mairie de Pierrefitte-sur-Seine, sa rue commerçante et deux de ses centres sociaux, ne connecte pas le centre-ville à la Gare de Pierrefitte-sur-Seine. Les personnes

¹³ Julian Mischi, *Le PCF et les classes populaires*, 2007

¹⁴ Voir Annexe III

éloignées de la gare se retrouvent donc isolées de Paris et des autres villes situées sur la ligne RER D.

Les problématiques sociales qui touchent la ville de Pierrefitte-sur-Seine sont solidement ancrées. On réalise en lisant le Contrat Urbain de Cohésion Sociale 2007-2009¹⁵ de la ville que les problématiques identifiées 10 ans plus tôt sont les mêmes qu'aujourd'hui :

- La persistance de difficulté d'insertion professionnelle renforcée par deux facteurs :
 - des offres d'emploi locales qui ne profitent pas suffisamment aux habitants du territoire
 - une part importante des actifs exclue du marché du travail de façon récurrente
- Un chômage très élevé pour la population active étrangère
- Des problématiques importantes de garde d'enfants et de mobilité qui excluent les femmes du marché du travail.

En 2007, l'intégration de la population étrangère était une priorité de la politique de la ville. Aujourd'hui les droits et l'autonomie des personnes étrangères ne sont pas acquis, comme nous le voyons à travers l'affluence des personnes nécessitant des cours de français à notre guichet unique. Nous avons accueilli et orienté 137 personnes en difficulté linguistique sur l'année 2018. Nous le voyons également à travers le fait que la plupart des chômeurs de longue durée qui postulent dans notre structure pour un poste en insertion ont d'importants problèmes d'expression en français.

Le territoire de Pierrefitte-sur-Seine est particulièrement précaire et connaît des problématiques d'emploi et d'intégration sociale. De ce constat découlent des besoins précis.

¹⁵ Contrat urbain de cohésion sociale Pierrefitte Sur Seine 2007-2009

B. Les besoins

Ce portrait de territoire nous permet d'identifier les besoins qui existent sur le territoire où nous intervenons. Certains sont des besoins liés à la population et à sa qualité de vie, d'autres sont liés à l'environnement et au territoire.

1. Les besoins de la population

Lors de mon entretien d'embauche, les membres du bureau qui étaient présents m'ont présenté l'action de la Régie de Quartier comme répondant à un besoin majeur : le manque d'autonomie d'une partie de la population.

Une forte proportion des personnes en difficultés sont dans une logique d'aide et d'assistanat qui leur a ôté toute prise en main de leur futur et de leurs décisions.

Ces personnes ont besoin de pouvoir d'agir, pour être actrices de leur parcours. La notion de pouvoir d'agir est définie par Bernard Vallerie et Yann Le Bossé¹⁶ comme «un processus caractérisé par l'exercice d'une plus grande maîtrise sur l'atteinte d'objectifs importants pour une personne, une organisation ou une communauté ».

Un des challenges que rencontre notre structure est d'accompagner les salariés en insertion vers l'autonomie, sans « faire à leur place ». C'est le cas par exemple pour tout ce qui concerne leurs démarches administratives et leur recherche d'emploi.

Un autre besoin que rencontrent les pierrefittois est lié à la santé. Le contrat Local de Santé¹⁷ de la ville a mis en évidence les inégalités qui existent en termes d'accès à celle-ci et ce, notamment par rapport à l'alimentation.

Ce diagnostic présente une population "précaire" qui souffre de problèmes liés à un déséquilibre alimentaire, voire du surpoids ou de l'obésité. Le rapport cite

¹⁶ Vallerie & Le Bossé, *Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement*, 2006

¹⁷ Contrat local de santé de Pierrefitte-sur-Seine 2015-2017

également des “maladies chroniques importantes dont le diabète”. Les rédacteurs ont mis en évidence le lien entre les inégalités socio-économiques et la qualité de l'alimentation.

Il y a donc un réel enjeu d'accès à la santé et à une alimentation saine pour tous. Nous avons pu identifier dans notre structure et auprès de nos bénéficiaires que les populations précaires ont besoin de pouvoir d'agir également pour leur alimentation. Notamment par rapport aux enjeux de date limite de consommation (DLC), de valeur nutritionnelle ou d'accès au bio par exemple.

La population de Pierrefitte-sur-Seine a besoin de reprendre le contrôle de son parcours de vie, de sa santé, de sa consommation et également de sa ville. Voyons ici les besoins inhérents au territoire et à l'environnement dans lequel la population pierrefittoise évolue.

2. Les besoins du territoire

- La réduction des déchets

Un besoin qui existe à l'échelle de la planète est celui de la réduction des déchets, notamment la réduction du gaspillage alimentaire.

Le rapport de l'ADEME¹⁸ de mai 2016 évalue le gaspillage alimentaire à 10 millions de tonnes en France, dont 2,3 millions au niveau de la distribution, pour une valeur commerciale estimée à 16 milliards d'euros. Ce gaspillage a également un impact important sur l'environnement (transport, stockage, traitement etc.) Et le limiter contribue à la transition écologique.

L'île de France est la région où il existe le plus de magasins alimentaires avec un total de 2067 magasins alimentaires sous enseigne.

- L'accès à l'emploi féminin

¹⁸ Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

En Seine-Saint-Denis, un besoin non-négligeable est celui de l'accès à l'emploi pour les femmes. Le taux d'emploi féminin est de 50,8% à Pierrefitte-sur-Seine alors qu'il est de 61,7% pour les hommes.

Cette différence est encore plus flagrante en ce qui concerne l'entrepreneuriat. Alors que la Seine-Saint-Denis est un département particulièrement dynamique en matière de création d'entreprises, seulement 23 % d'entreprises y sont créées par des femmes (contre 31 % en Île-de-France).

- Un nouveau souffle pour la ville

Si on resserre encore les contours de l'analyse, la Ville de Pierrefitte-sur-Seine souffre d'un déficit majeur d'identité et nécessite un changement d'image. Le 4 février 2019, un article du Parisien titrait "un plan pour réveiller le centre-ville". Y était présenté la rue de Paris, rue centrale qui relie la mairie et l'Église, qui compte la plupart des petits commerces de la ville. Les habitants expriment à son sujet un sentiment fort d'insécurité et parlent même d'éviter cette rue dans leurs trajets quotidiens. L'auteur souligne qu'il est "impossible de trouver un restaurant digne de ce nom" et conclut que le développement urbain est freiné par une image négative véhiculée par l'insécurité.

La ville de Pierrefitte-sur-Seine a besoin d'une nouvelle identité mais également d'une « vie de cité », de lieux de cohésion et d'échanges. On remarque très vite un manque d'offre de restauration et un manque de diversité dans celle-ci, à Pierrefitte-sur-Seine. C'est un manque d'offre de services mais aussi un manque de lieux conviviaux, propices à une dynamique citoyenne et créatrice de lien social. Les habitants sont demandeurs d'initiatives en ce sens comme le prouvent le succès des projets de jardins partagés ainsi que l'« Inutile Utile : magasin pour rien » et le "Café Bohème" en projection, initiés par des habitants.

Comme le formule Jean-Pierre Charbonneau dans son article¹⁹ "Un urbaniste à l'école du 93" : "l'enjeu de faire société est primordial".

¹⁹ Jean-Pierre Charbonneau, *Un urbaniste à l'école du 93*, 2918

Tel qu'il a été pensé lors de sa création, le projet du Bocal répond essentiellement à deux de ces besoins : L'accès à l'emploi et notamment aux emplois non-pourvus ou à forte embauche dans les années à venir. La salle de restauration a également vocation à devenir un lieu de cohésion social au sein de la ville de Pierrefitte-sur-Seine qui répond au manque de vie de cité.

Nous allons ensuite mettre en évidence sur quels atouts se base et peut se baser le projet.

II- Les opportunités économiques et écosystémiques

De même qu'il est nécessaire d'identifier les besoins du territoire pour y répondre, il est également important de s'appuyer sur les ressources disponibles localement. Nous allons dans un premier temps mettre en avant les opportunités économiques que présente ce territoire très dynamique. Ensuite, nous mettrons en évidence les orientations politiques et les éléments du contexte local sur lesquels il est pertinent de s'appuyer.

A. Le tissu économique du territoire

La Seine-Saint-Denis, malgré ses nombreux besoins énoncés précédemment - et certainement en grande partie pour y répondre - est une terre entrepreneuriale très dynamique. C'est le huitième département où l'on crée le plus d'entreprises en France, et le troisième de la Région Ile De France. Il est ici essentiel de se saisir de ces opportunités et de faire fructifier ce dynamisme créateur.

En termes économiques, le territoire de Pierrefitte-sur-Seine présente certaines caractéristiques qui peuvent encourager à entreprendre. Par ailleurs, on peut trouver des opportunités dans la ville et les alentours, notamment par rapport à nos domaines : la restauration, l'insertion et la lutte contre le gaspillage alimentaire.

1. Un territoire globalement dynamique

Philippe Estèbe, dans son article " Le Sas et la Nasse", met en avant les remarquables résultats économiques de la Seine-Saint-Denis ces dernières années. En effet, la communauté de communes Plaine Commune, située à l'Ouest

du département et dont Pierrefitte Sur Seine fait partie, a gagné 11000 emplois entre 2007 et 2012.

Cette zone du département compte 106 emplois pour 100 actifs²⁰, ce qui en fait un pôle d'emploi sur le territoire. Cependant l'auteur met en évidence un point : le niveau des emplois croît plus rapidement que le niveau de qualification des actifs.

Ainsi, les emplois sont pourvus par des personnes qui ne vivent pas forcément sur le territoire. Il est intéressant de noter par contre qu'une certaine forme d'"ascenseur social" existe dans le département : parmi les enfants d'employés nés dans le département, plus de 30% sont aujourd'hui cadres ou professions intermédiaires. L'auteur assigne au territoire un rôle essentiel : celui d'une terre d'accueil et d'intégration des ménages populaires et/ou d'origine étrangère.

Cette double notion d'élévation sociale et d'intégration est en concordance avec l'action de l'Insertion par l'Activité Economique. L'humain et son évolution sont au coeur de notre action. Il me paraît particulièrement intéressant de valoriser l'humain à travers la valorisation d'aliments en date courte : intégrer les personnes en difficulté et créer une cohésion autour de la nourriture : vecteur universel de partage et de connexions.

Ce territoire économiquement attirant et prometteur jouit d'un dynamisme particulier : des milliers d'entreprises sont créées chaque année en Seine Saint-Denis et de nombreuses firmes déplacent leurs bureaux dans le département qui jouit d'une attractivité forte ces dernières années, grâce au projet du Grand Paris, au prix de l'immobilier et aux Jeux Olympiques de 2024.

Ce qui était dans les années 80 un territoire industriel connaît un important développement des emplois tertiaire et qualifiés.

De nombreux Séquano-Dyonisiens se lancent dans l'entrepreneuriat et sont créateurs d'emplois à fort impact sur le territoire. Sébastien Poulet-Goffard est parti à la rencontre de cinq d'entre eux et restitue ses entretiens dans son ouvrage « Réservoir de talents, le 93 des entrepreneurs ».

²⁰ Actifs : population en âge de travailler, en emploi ou à la recherche d'un emploi.

François Dechy, fondateur de Baluchon, un traiteur d'insertion, Younes Bourimech, un espace de coworking et de nombreuses entreprises créées, Laurence Lascary, fondatrice de DACP²¹, une entreprise de production audiovisuelle, Ahmed Bouzouaïd, fondateur de Muse D Territoires, entreprise de Conseil et enfin Sarah Ourahmoune, boxeuse professionnelle fondatrice de Boxer Inside, entreprise proposant des séminaires à destination des professionnels.

Ces cinq entrepreneurs ont des personnalités fortes, des trajectoires personnelles et professionnelles imbriquées mais surtout, ils partagent un point commun : leur ancrage territorial. Tous insistent sur le caractère déterminant de la notion de territoire dans leur succès : ils développent aujourd'hui le territoire dans lequel ils ont grandi. Ces entrepreneurs connaissent ainsi mieux que personne les enjeux locaux et les richesses du territoire et de sa multitude d'acteurs, sur lesquels ils s'appuient au quotidien.

Le département se distingue donc par un dynamisme entrepreneurial important qui influe sur le développement économique du territoire. De plus en plus de structures souhaitent accompagner et encourager les entrepreneurs locaux et les projet à fort impact local et nombre d'appels à projet voient le jour.

Dans le but d'avoir un impact, il est important de connaître les ressources et les opportunités du territoire, afin de s'appuyer sur ces dernières pour répondre aux besoins identifiés.

2. Les opportunités pour notre action

Selon S. Boutillier et D. Uzunidis²², un Territoire Entrepreneurial Durable (TED) rassemble trois types de contextes favorables à son développement. Les auteurs définissent le TED comme "une zone géographique caractérisée par des relations synergiques entre les acteurs, dont le développement repose sur un cadre institutionnel propice à la création d'éco-entreprises et à la transformation des

²¹ De l'Autre Côté du Periph'

²² Boutillier et Uzunidis, *Le Territoire Entrepreneurial Durable, fondements théoriques et analyse économique*, 2016

activités existantes dans une perspective de développement durable.” Ainsi, si les caractéristiques de ce TED se vérifient à notre niveau local, notre zone d’activité présente de grandes opportunités pour le développement de notre activité.

Les trois contextes sont développés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Le TED, la construction d’un indicateur synthétique

Items	Caractéristiques majeures
Contexte entrepreneurial	<ul style="list-style-type: none"> • Part des PME/nombre total d’entreprises, globalement et par secteur • Taux de création d’entreprises • Délivrance de permis de construire et de rénovation relatifs aux entreprises • Taux de pérennité des entreprises à 1 an et à 5 ans • Taux de la population salariée • Présence sur le territoire de sites industriels à risques (centrale nucléaire, entreprises classées SEVESO, etc.) et réglementation en la matière
Contexte institutionnel en faveur de l’entrepreneuriat	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de sensibilisation vis-à-vis des jeunes (et d’autres publics sensibles par exemple les personnes âgées, les chômeurs de longue durée, etc.) en faveur de l’entrepreneuriat • Politique d’accompagnement à la création d’entreprise • Présence d’agences à l’accompagnement à la création d’entreprise • Soutien spécifique en faveur des éco-entreprises • Présence d’incubateurs, de parcs technologiques, de ruches d’entreprises, etc. • Fiscalité en faveur de l’entreprise • Présence d’une université et de centres de recherche
Contexte environnemental	<ul style="list-style-type: none"> • Politique publique en faveur du développement durable et de la biodiversité • Programme de recherche en faveur des éco-technologies • Programme pour faciliter l’utilisation des énergies renouvelables • Développement d’une stratégie d’écologie industrielle • Mise en place d’une politique de collecte, tri et traitement des déchets ménagers et industriels

Source: Boutillier et Uzunidis, 2018

- **Le contexte institutionnel** en faveur de l'entrepreneuriat de notre territoire a été développé dans la partie précédente.
- **Le contexte environnemental** est caractérisé par un vide concurrentiel dans le domaine de la collecte alimentaire en Supermarchés :

Contrairement à la ville de Paris, la Seine Saint Denis est un territoire oublié des acteurs de la lutte contre le gaspillage alimentaire. Que ce soit l'entreprise sociale Eqosphère, qui simplifie le processus de valorisation des invendus pour les entreprises, l'application Too Good to Go qui propose des invendus chez les commerçants de quartier à petits prix ou encore l'entreprise sociale Phénix, qui met à disposition une plateforme numérique et son expertise logistique aux acteurs de la grande distribution, ces structures sont quasi inexistantes au-delà du périphérique. Cette absence de concurrents directs est une opportunité à saisir, d'autant qu'elle n'est pas le reflet d'une absence de grandes surfaces en Seine-Saint-Denis, qui existent ici autant qu'ailleurs et doivent appliquer la loi Garot²³ comme les autres. Nous reviendrons sur cet aspect légal dans la partie suivante.

Contrairement aux acteurs de la lutte contre le gaspillage, les acteurs du recyclage sont de plus en plus présents sur le 93. La célèbre entreprise PAPREC située au Blanc-Mesnil trie 55 000 tonnes de déchets recyclables par an. On peut noter l'installation de l'entreprise Moulinot à Stains en 2018, ainsi que les nombreuses recycleries et ressourceries qui fleurissent sur le territoire. Il paraît donc important de former des salariés en insertion à ces métiers du recyclage qui sont les emplois d'aujourd'hui et plus encore de demain.

- **Le contexte entrepreneurial** est apparent dans la ville de Pierrefitte-sur-Seine avec une place importante des services dans la création d'entreprise. Les deux tableaux suivants illustrent ce point.

²³ La loi n° 2016-138 du 11 février 2016 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire

DEN T1 - Créations d'entreprises par secteur d'activité en 2017

	Entreprises créées		Dont entreprises individuelles	
	Nombre	%	Nombre	%
Tous secteurs	430	100	257	59,8
Industrie	15	3,5	9	60
Construction	71	16,5	25	35,2
Commerce, transport, hébergement et restauration	225	52,3	144	64
Services aux entreprises	85	19,8	52	61,2
Services aux particuliers	34	7,9	27	79,4
Champ : activités marchandes hors agriculture.				
Source : Insee, Répertoire des entreprises et des établissements (Sirene) en géographie au 01/01/2017.				

DEN T3 - Nombre d'entreprises par secteur d'activité au 31 décembre 2016		
	Nombre	%
Ensemble	1 674	100
Industrie	66	3,9
Constructio n	457	27,3
Commerce, transport, hébergement et restauration	714	42,7
Services aux entreprises	251	15
Services aux particuliers	186	11,1
Champ : activités marchandes hors agriculture.		
Source : Insee, Répertoire des entreprises et des établissements (Sirene) en géographie au 01/01/2017.		

Autre opportunité inhérente à la ville de Pierrefitte-sur-Seine : l'existence depuis plusieurs années d'un espace de restauration inutilisé : l'ancienne cantine municipale. Moyennant un loyer, cet espace permet de disposer d'une cuisine professionnelle équipée et aux normes, ainsi que d'une salle de restauration d'une capacité de 50 places.

Lorsqu'au début 2018, la Mairie accepte de nous louer cet espace de restauration, l'idée d'un restaurant à base d'invendus émerge. De plus l'association RAPID

dispose depuis quelques années d'un pavillon avec jardin, lieu approprié pour créer une plateforme de tri des produits.

L'analyse des opportunités et ressources qu'offre le territoire permet de cerner les besoins auxquels apporter une réponse intelligente et adaptée. Le contexte politique et légal, national et local est également à prendre en compte.

B. Cadre législatif et leviers politiques

A l'échelle nationale comme à l'échelle locale, les collectivités territoriales et le système législatif mettent en place des orientations sur lesquelles il est intéressant pour nous, acteurs de l'insertion, de l'ESS et de la lutte contre le gaspillage alimentaire, de s'appuyer. Les éléments développés ici correspondent à l'item "contexte institutionnel en faveur de l'entrepreneuriat" de la théorie du Territoire Entrepreneurial Durable.

1. Cadre législatif à l'échelle nationale

Face à l'ampleur du gaspillage alimentaire en France, le gouvernement, sous le quinquennat Hollande, a proposé une loi dans le but d'inciter les grandes surfaces à limiter le gaspillage.

Cette loi n° 2016-138 du 11 février 2016 (dite Loi GAROT) relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire propose des actions du producteur au consommateur. Elle interdit aux distributeurs de rendre délibérément impropres à la consommation les excédents alimentaires qui sont encore consommables, ou à les rendre impropres à toute autre forme de valorisation. Trois ans après cette loi, les responsables de magasins sont sensibilisés et enclins à travailler en coopération avec des associations pour valoriser leurs invendus. Cependant, des difficultés logistiques sont récurrentes. L'étude "2019 Distribution / Retail : objectif zéro-déchet" publiée début février par Comerso²⁴ montre que si 96 % des grandes et moyennes surfaces

²⁴ Entreprise qui facilite la transition « zéro-déchet » des professionnels

travaillent avec des associations, seulement 47 % d'entre elles sont collectées quotidiennement.

Cette loi est une opportunité pour les associations qui souhaitent récupérer des invendus et les valoriser. Cependant aujourd'hui on remarque que les volumes que sont capables de collecter les associations ainsi que les horaires de collecte possibles ne sont pas toujours compatibles avec les volumes, les besoins et les contraintes des supermarchés. Ainsi de nombreuses plateformes logistiques et de mise en relation se développent mais, comme énoncé précédemment, sont encore très absentes au-delà du périphérique parisien. Il semblait donc opportun, pour une association comme la nôtre qui a des moyens logistiques (camion, espace disponible pour le tri, laboratoire culinaire), de proposer des solutions aux supermarchés et associations du territoire.

2. Les politiques locales

Plus localement, les collectivités territoriales portent des sujets spécifiques aux besoins du territoire et soutiennent les initiatives locales qui y répondent.

- Au niveau Départemental

En 2016, le département dépose la marque territoriale "In Seine Saint Denis". Cette marque se veut le vecteur d'une nouvelle image du département : mettre en valeur les initiatives et le dynamisme local, attirer les entreprises sur le territoire et mettre en réseau tous ces acteurs pour plus de développement local. Via cette marque, le département affirme sa volonté de soutenir les actions locales, créatives et innovantes.

Afin d'inciter les acteurs à travailler en réseau et à s'ancrer sur le territoire, le département encourage les porteurs de projet à être dans une démarche locale :

"Le projet doit s'assurer que la nature des besoins qu'il identifie et l'échelle d'intervention qu'il se propose - quartier, ville, etc. - sont cohérents. Le projet doit avoir pour but de valoriser tout ou partie du territoire de la Seine-Saint-Denis ou son

patrimoine – historique, culturel, architectural, naturel, etc.

Le projet doit être porté par une structure ancrée en Seine-Saint-Denis ou bénéficiaire, au moins pour partie, aux habitants du territoire. Le produit ou service imaginé doit être adapté à la réalité du terrain.” Cet extrait de conditions d'éligibilité à un appel à projet du département montre que la collectivité souhaite porter une démarche d'ancrage territorial au sens où le définit François Bousquet²⁵ : “Le processus et le résultat d'interactions entre entreprise et territoire fondés sur la création collective de ressources communes, spécifiques et localisées “.

D'autre part, conscient des spécificités et des problématiques du territoire, le Département de Seine-Saint-Denis valorise et encadre le développement de l'Insertion par l'Activité Economique.

Dans le Plan Départemental pour l'Insertion et l'Emploi 2018-2020²⁶, la collectivité présente cinq initiatives au titre de l'axe de travail “promouvoir un territoire accélérateur d'emplois”. Trois d'entre elles soutiennent notre vision.

La première vise à identifier les métiers porteurs d'emploi et cite les métiers de la restauration dans ce sens. La seconde vise à s'appuyer sur l'attractivité du département dans un but de développement local. Enfin, la quatrième vise à soutenir l'entrepreneuriat chez les publics bénéficiaires du RSA²⁷.

En tant que structure d'Insertion par l'Activité Economique, il est donc pertinent de développer une activité de restauration, parce que c'est un métier porteur et parce que cela favorise l'attractivité du territoire. Enfin, la mise à disposition du laboratoire de cuisine permet de favoriser la création d'entreprises de restauration par des habitants du territoire.

- Au niveau de la Communauté de Communes

Plaine Commune est un Établissement Public Territorial (EPT) qui regroupe neuf communes à l'ouest de la Seine-Saint-Denis. Ce regroupement de villes va dans le

²⁵ Bousquet, *Influence des préférences de l'entrepreneur sur la dynamique de l'ancrage territorial*, 2016

²⁶ Plan Départemental pour l'Insertion et l'Emploi 2018-2020

²⁷ Revenu de Solidarité Active

sens d'un développement local et inclusif en soutenant : l'Économie Sociale et Solidaire et les valeurs qu'elle porte, le développement économique ancré localement et l'emploi à destination des habitants de Plaine Commune. Ces éléments sont présents dans le Plan Communautaire pour l'Activité et l'Emploi (PCAE). De plus, dans le Contrat de ville 2015-2020²⁸, Plaine Commune se fixe comme objectif opérationnel de développer l'économie sociale et solidaire et l'innovation sociale dans les quartiers.

- Au niveau de la ville de Pierrefitte-sur-Seine

A l'écoute des besoins du territoire en termes d'accès à la santé et à une alimentation de qualité, la ville de Pierrefitte-sur-Seine présente dans le Contrat local de Santé 2015- 2017 plusieurs objectifs opérationnels :

- "Développer une culture partagée autour de l'équilibre alimentaire et de la connaissance des aliments avec les professionnels et les habitants,
- Favoriser les "bonnes pratiques" en matière d'habitudes alimentaires et une bonne hygiène de vie chez la population pierrefittoise,
- Maintenir et développer les actions de prévention déjà existantes,
- Accompagner les dynamiques émergentes autour de la nutrition."

Ces objectifs illustrent une volonté de mise en réseau et de co-construction avec les acteurs de la santé et de l'alimentation existants ou émergents. Ils présentent également l'importance d'un volet de sensibilisation à destination des habitants.

Une des valeurs phare de l'ESS est l'utilisation des ressources locales dans un but de développement. Il est donc pertinent de s'appuyer sur l'opportunité nationale que représente la loi Garot pour développer une activité à forte valeur ajoutée sociale et environnemental à une échelle locale. La possession d'un local de restauration a fortement influé sur l'orientation du nouveau parcours d'insertion. La ressource immobilière que représente ce lieu nous propulse dans le champ de la

²⁸ Contrat de ville 2015-2020 de Plaine Commune

restauration et donc de l'alimentation et des questions de santé qu'elle soulève, au niveau local.

III- Les besoins, conjugués avec les ressources locales aboutissent à un projet durable

Des besoins et des réalités découlent la pertinence et la durabilité de l'action. Comment réajuster le projet, ses contours et son périmètre afin de correspondre au mieux aux besoins auxquels on souhaite répondre ?

Comment, ensuite, anticiper et capitaliser sur les ressources disponibles pour monter en compétence et renforcer l'impact de notre action ?

A. Recentrer le projet

Une fois le territoire étudié, il faut reprendre les fondements du projet et préciser ses objectifs, ses moyens et l'impact attendu afin d'avoir une vision et un discours clair. J'ai ressenti le besoin de recentrer le projet afin de lier clairement chaque impact de notre action à un besoin du territoire. Cela, afin de ne pas dévier de l'objectif premier du Bocal. De plus, faire ce travail m'a permis de m'approprier le projet dans tous ses aspects.

1. Hiérarchiser les besoins

Lorsqu'un projet n'est pas clair, ou lorsque plusieurs membres d'une équipe sont en désaccord sur des directions à prendre, il est primordial de revenir à la question essentielle du projet : quel est l'objectif premier ?

Afin de définir cet objectif, on hiérarchise les besoins du territoire, on évalue auxquels d'entre eux notre structure est en mesure de répondre et on définit ainsi l'objectif de notre action.

Lutter contre le gaspillage alimentaire dans une ville pauvre qui a de nombreuses problématiques économiques et sociale n'est pas forcément un contresens à

condition de définir un objectif clair et précis afin d'avoir un réel impact économique et social.

Tout d'abord, il est nécessaire de hiérarchiser les besoins prioritaires du territoire. A mes yeux, les deux besoins les plus importants à traiter sont : la cohésion sociale et l'accès à l'emploi. Le contrat de ville de Plaine Commune place dans ses objectifs premiers le fait de réduire de moitié les écarts de taux de chômage entre Plaine Commune et la moyenne régionale qui sont de 10 points. Le revenu médian par unité de consommation de la Communauté de Communes, 45% inférieur à la moyenne régionale devrait augmenter, si l'objectif est atteint.

La hausse du niveau de vie de Pierrefitte-sur-Seine pourrait avoir un réel impact sur le développement du territoire s'il est conjugué avec des mesures en faveur de la cohésion sociale. En effet, l'inclusion des publics isolés, l'aménagement de lieux créateurs de lien sociaux, et une dynamique citoyenne de vivre-ensemble permettrait de réduire l'enclavement de la ville et d'améliorer les conditions de vie des Pierrefittois.

Une fois ces deux besoins priorisés, il est nécessaire d'évaluer auxquels notre structure est en mesure de répondre.

- L'accès à l'emploi

En tant que Structure d'Insertion par l'Activité Économique, nous pouvons agir et agissons déjà sur l'accès à l'emploi. RAPID compte 10 salariés en insertion qui sont recrutés sur leur éligibilité IAE²⁹ qui certifie qu'ils font partie des publics éloignés de l'emploi. L'association les accompagne pendant 24 mois maximum pour un retour à l'emploi durable avec des travaux et un accompagnement axés sur la mise en valeur et le développement de leurs savoir-être et savoir-faire.

Développer un nouveau parcours d'insertion fait sens car cela répond aux besoins d'accès à l'emploi du territoire, tout en s'appuyant sur l'expertise de l'association.

²⁹ Chômeurs longue durée, bénéficiaires du RSA, personnes n'ayant jamais travaillé

- L'entrepreneuriat féminin

Ce nouveau parcours d'insertion peut s'appuyer sur les locaux de restauration qui ont été mis à disposition de l'association par la Mairie, afin d'accompagner les salariés à travers des métiers porteurs d'emploi. La mise à disposition de la cuisine professionnelle peut également répondre à la carence en entrepreneuriat féminin, dont le potentiel dans les métiers de bouche est grand.

- Le développement de la vie de cité

Disposant de ce local de restauration, la Régie de Quartier de Pierrefitte-sur-Seine a l'opportunité de créer un lieu convivial, de rencontres mais aussi de sensibilisation et d'éducation à la santé, l'alimentation et le développement durable.

Ainsi, pour répondre aux besoins du territoire et avec les moyens dont nous disposons, l'objectif principal de l'action doit être de favoriser l'accès à l'emploi et le développement d'un lien social. La partie développement durable et sensibilisation à la lutte contre le gaspillage doit être ici vue comme un levier d'insertion et non pas une fin en soi.

2. Par des choix engagés

Après avoir recentré le projet en définissant et en formalisant son objectif principal, il est nécessaire de s'interroger sur les valeurs qui le sous-tendent. En tant qu'acteurs de l'ESS nous participons à la transition économique, sociale et écologique. Dans ce sens, des engagements et des choix doivent être pris. Ils seront ensuite des repères, des lignes directrices pour orienter les décisions relatives au projet.

Les choix au quotidien ont un impact sur le territoire. En privilégiant des acteurs locaux dans le recrutement et les achats notamment, une entreprise contribue à la résilience face aux chocs économiques. Ses choix auront également un impact sur

la durabilité des activités et des emplois ainsi que la non-délocalisation de ceux-ci. Enfin, cela permet des coopérations entre les acteurs locaux et un maillage territorial dynamique et vivant. En effet, David Chevalier³⁰ explique qu'une stratégie de développement local amène à un "apprentissage permanent du partenariat, de l'action collective et d'une démocratie".

Nous avons cité précédemment le dynamisme des entrepreneurs sur le territoire. Nous partageons des valeurs communes avec de nombreuses entreprises et associations du territoire. C'est une base solide pour aller plus loin dans l'engagement pour le développement local : nous pouvons soutenir leurs activités et tisser des relations d'échange.

Pour illustrer cet engagement local, nous pouvons prendre pour exemple notre choix de prestataires de livraison à vélo. Afin de répondre à une demande croissante de livraison de repas, plusieurs options s'offraient à nous : internaliser la livraison ou trouver un partenaire parmi les nombreuses plateformes de livraison à vélo existantes. Ces plateformes³¹ sont connues pour infliger un statut précaire d'auto-entrepreneurs à leurs livreurs, rémunérés à la course et travaillant dans des conditions de travail très pénibles. A l'écoute de la demande de livraison sur le territoire, et souhaitant proposer un mode de service alternatif, la Régie de Quartier de Stains a mis en place fin 2018 l'expérimentation d'un système de livraison en triporteur, assuré par des salariés en insertion. Afin de proposer un mode de livraison sans empreinte carbone et sans exploitation humaine, il a été évident pour nous de nous associer avec eux. Par ailleurs, cela nous permet de soutenir leur démarche. Nous avons ainsi contribué au développement d'une structure proche de la nôtre dans ses valeurs et ses objectifs, tout en soutenant un mode de consommation durable.

Un autre exemple de choix de consommation à impact concerne les fournisseurs. Nous avons rejoint début 2019 le réseau Apogées. La plateforme Amma Apogées

³⁰ David Chevalier, *Les territoires de l'emploi et de l'insertion*, 2008

³¹ Dont les leaders sur le marché sont Deliveroo et UberEats

est une plateforme associative d'achat dédiée aux acteurs de l'ESS. La plateforme sélectionne des fournisseurs de qualité pour répondre aux besoins de ses adhérents et fait bénéficier ces derniers de tarifs négociés. Ce groupement d'achat a également vocation à favoriser la réflexion collective et optimiser les performances de ses adhérents.

Au-delà des relations marchandes, il est important de mettre en place des relations de coopération et d'échange de services. Avec l'association Les Fermiers de la Francilienne³², nous avons coopéré sur de nombreux aspects du projet Le Bocal. Ce partenariat est particulièrement intéressant car nous soutenons mutuellement l'activité de l'autre structure. Notre coopération a démarré avec l'activité de tri : les Fermiers de la Francilienne récupèrent les invendus non-transformables en cuisine pour nourrir leurs animaux. En recherche de prestataires pour les repas du midi à destination de ses équipes, la direction des Fermiers de la Francilienne a choisi Le Bocal comme fournisseur. Notre association RAPID s'occupe des collectes et de leur bonne gestion logistique et sanitaire, du tri des denrées, puis met à disposition des fermiers de la francilienne des produits à destination des animaux, en quantité appropriés.

Il est intéressant de mettre en parallèle notre stratégie de partenariat avec la théorie de la proximité de Dimitri Uzunidis³³. Cet auteur catégorise les relations de proximité entre acteurs selon trois modèles : la proximité spatio-temporelle, la proximité organisationnelle et la proximité cognitive. Ces notions sont regroupées dans le tableau ci-dessous.

³² Structure associative créée en 2015 et dédiée au développement ainsi qu'à la gestion d'activités fermières pédagogiques et d'éco-pâturages sur le territoire francilien

³³ Uzunidis et Boutillier, Le territoire entrepreneurial durable, fondements théoriques et analyse économique

Tableau Les trois catégories de proximité

<i>Proximité</i>	<i>Paramètres</i>	<i>Domaine d'action et enjeu</i>
Spatio-temporelle	Distance <i>versus</i> vitesse	Déplacement : flux
Organisationnelle <i>intra- et inter-organisationnelle</i>	Hiérarchie <i>versus</i> marché Intra-firme <i>versus</i> inter-firme Vertical <i>versus</i> Horizontal Commandement <i>versus</i> contrat	Coordination Stratégies, actions, routines
Cognitive	Code <i>versus</i> Contenu Contexte <i>versus</i> Compréhension (conscience + interprétation)	Communication Concept, idées, connaissances

Source : Uzunidis, 2012.

Les choix “politiques” que nous faisons sont entièrement liés à nos valeurs. Nous nous orientons vers des acteurs avec lesquels nous avons une proximité cognitive : acteurs de l’ESS, Entreprises d’insertion.

Dans un but de développement durable et de limitation de notre impact environnemental, il est également pertinent de travailler au maximum avec des structures de proximité géographique.

Afin de profiter d’une proximité organisationnelle, nous avons le souhait d’intégrer le PTCE Resto-Passerelle. C’est un réseau de structures de l’Economie Sociale et Solidaire qui travaillent dans le champ de la restauration. L’appartenance à un même réseau confère des opportunités de mutualisation et de partage de bonnes pratiques, facilitées par la proximité organisationnelle.

Une fois l’objectif du projet bien défini, l’entrepreneur peut se concentrer sur des choix et tisser des partenariats pertinents et efficaces pour l’atteindre. L’analyse fine du territoire a permis de recentrer le projet, mais la démarche ne s’arrête pas là.

A partir de début 2019, la phase d’expérimentation du Bocal a laissé place à une phase de développement. Des enjeux de stabilisation et de vision à plus long terme se présentent alors. Il est indispensable de rester profondément ancrés au territoire dans cette phase de développement et de participer toujours plus au maillage territorial d’acteurs socio-économiques locaux.

B. Monter en compétence pour monter en impact

Comment évoluent les besoins du territoire ? Face à quelles contradictions nous retrouvons-nous ? Quelle est la temporalité de notre action ? Comment faire évoluer notre vision dans le long terme et notre impact ?

Autant de questions que nous devons garder à l'esprit tout au long du projet.

1. Identifier les risques, les futurs besoins et les opportunités

Il est important de comprendre les risques qui peuvent impacter notre projet afin de les gérer et si besoin de réajuster le projet.

- Identifier les risques

Dans un premier temps, nous devons penser notre modèle à long terme. L'Insertion par l'Activité Economique est une forme particulière de création d'emploi dans le sens où elle n'est qu'un "sas", un statut transitionnel pour des publics exclus, dans une perspective d'emploi durable. Lorsque nous avons pour objectif de favoriser l'emploi sur le territoire, l'IAE est un tremplin.

Cependant ce modèle pose plusieurs questions sociétales. Ne serait-il pas plus efficace d'embaucher ces personnes en difficulté directement sur un emploi à long terme ? Le Contrat à Durée Indéterminée (CDI) est une porte d'entrée indispensable pour de nombreuses étapes de la vie : l'accès au logement, la stabilité professionnelle, la possibilité d'accéder à un emprunt etc...

De plus, même si les statistiques sur la sortie positive d'insertion sont encourageants (38,3% de retour à l'emploi en 2017 pour les Entreprises d'Insertion et 36,9% de personnes accompagnées toujours en emploi deux ans après leur sortie), plus de la moitié des bénéficiaires du dispositif restent exclues de l'emploi suite à leur parcours d'insertion. Certains entrepreneurs sociaux considèrent l'Insertion par l'Activité Economique comme un modèle trop insuffisant et proposent

des postes pérennes aux publics fragiles qu'ils accompagnent.

On peut dans ce sens prendre l'exemple des Cuistots Migrateurs, traiteur d'insertion basé à Fontenay Sous-Bois qui emploie des cuisiniers réfugiés. L'objectif est très simple : développer une offre commerciale rentable et au fur et à mesure du développement de l'activité, embaucher en emploi durable (CDI) des personnes réfugiées. Les fondateurs de l'entreprise ont pris le parti de ne proposer que des emplois stables à leurs bénéficiaires afin de leur assurer une réelle intégration et une sécurité pour reconstruire une vie solide et saine en France.

D'autre part se pose la question de la récupération des invendus alimentaires. Empêcher que des denrées déjà produites ne soient gâchées en les réutilisant fait sens. Cependant, dans une vision de long terme, ce genre d'action ne permet pas la transition économique et écologique aujourd'hui nécessaire à nos modes de consommation. Le fait de récupérer les invendus des supermarchés ne les incite pas à mieux gérer leurs commandes afin d'éviter le gaspillage. De fait, notre action ne permet pas la réduction des déchets ni de l'impact environnemental à la source. En effet, l'alimentation représente à elle seule 36% des émissions nationales de gaz à effet de serre. Si on ne combat pas la surproduction dès l'échelle à sa source, cet impact environnemental ne diminue pas.

Cette réflexion doit nous pousser à chercher une cohérence dans nos actions à long terme. Il est important de s'autoriser à modifier la direction du projet si cela permet de mieux répondre aux besoins actuels dans une perspective de long terme également. Cela peut s'illustrer notamment en privilégiant l'axe sensibilisation et transition dans la consommation alimentaire à l'axe de lutte contre le gaspillage dans les grandes surfaces.

Nous avons donc identifié les risques liés au statut parfois précaire du salariés en insertion et à l'ambivalence de l'impact de la réutilisation des invendus alimentaires. L'identification de ces risques permet d'avoir une perspective à long terme.

- Identifier les besoins et opportunités futurs

Dans une optique de développement local et de montée en compétences, il est nécessaire de tisser des partenariats étroits comme nous l'avons expliqué plus tôt. En tant que structure d'Insertion par l'Activité Economique nous ne proposons pas d'emplois durables à nos bénéficiaires et sommes donc un maillon de la chaîne de l'accès à l'emploi. En ce sens, il est primordial pour nous d'entretenir des relations étroites avec les employeurs du territoire, privés comme publics. Par employeurs nous entendons les entreprises dont l'activité est proche des métiers que nous proposons dans le parcours d'insertion de nos salariés.

Ainsi, pour le projet du Bocal il est nécessaire de tisser des liens avec des restaurants, des cuisines collectives, des traiteurs, des entreprises de livraison, des entreprises de recyclage et de logistique. En effet, le projet du Bocal, de la collecte des invendus au service en salle permet aux salariés en insertion de découvrir une multitude de métiers. La collecte forme au métier de chauffeur-collecteur-livreur, le tri des denrées forme au métier de tri dans les entreprises de recyclage ou de préparateur de commande dans la distribution. Au restaurant, les salariés sont familiarisés au métier de commis de cuisine et de serveur.euse. Il est donc nécessaire de préparer leur insertion dans le monde du travail, afin que leur sortie d'insertion soit positive³⁴ au sens de la DIRECCTE.

Cependant, certains de ces métiers nécessitent une formation supplémentaire, c'est le cas notamment du métier de commis de cuisine. Il devient alors pertinent d'avoir un réseau d'écoles ou de centres de formations capables de les former dans le cadre de leur contrat d'insertion ou à leur sortie du dispositif.

Les besoins et opportunités futurs du territoire peuvent se retrouver dans d'autres zones présentant des caractéristiques similaires. C'est le cas des territoires où interviennent les Régies de Quartier, dont la plupart sont des quartiers prioritaires. Ainsi, une façon de monter en compétence est dans l'essaimage du projet. Avec le CNLRQ il est possible d'articuler les différentes échelles locales via l'échelle nationale. Cette articulation peut permettre le partage d'expérience et de bonnes

³⁴ Formation qualifiante, CDD, CDI, contrat aidé, départ en retraite

pratiques tout en favorisant l'adaptation de l'activité aux spécificités du territoire. Ainsi, nous serons très prochainement amenés à rencontrer la Régie Océan, située à Saint Herblain en Loire Atlantique. Cette dernière mène une activité de restaurant d'insertion. De même, lorsque le projet sera consolidé, nous pourrions proposer un essaimage vers d'autres Régies.

Dans l'optique de durabilité et d'amélioration continue, l'un des éléments primordiaux pour une entreprise sociale est son impact social. Il est nécessaire de le mesurer tout au long de l'avancée du projet.

2. Miser sur les Ressources Immatérielles pour augmenter l'impact

Alors que dans une entreprise "classique" un tableau de bord de suivi comporte des indicateurs tels que le chiffre d'affaires et le taux de satisfaction des clients, celui d'une entreprise sociale doit impérativement suivre un indicateur d'impact social. La fondation Rexel définit l'impact social comme "l'ensemble des changements positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, et durables engendrés par les activités mises en place et attribuables à ces activités"³⁵. L'objectif de cette mesure est de dépasser la dimension économique de l'organisation pour se poser la question "quelles sont les conséquences et pour qui ?"³⁶.

L'objectif de la mesure d'impact social permet à l'entreprise d'évaluer la pertinence de ses méthodes pour atteindre ses objectifs. Les résultats permettent le pilotage stratégique mais également la communication et la valorisation des parties prenantes (surtout les salariés et les bénévoles).

Afin de mesurer cet impact il est nécessaire d'identifier les changements générés par notre action sur les bénéficiaires et les parties prenantes.

- L'impact environnemental

Aujourd'hui une des mesures les plus flagrantes est la quantité de déchets évitée par la valorisation des invendus. Cela représente l'énergie nécessaire à

³⁵ Fondation Rexel, *Guide de la mesure d'impact social*

³⁶ MOUVES, *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*

l'élimination des déchets qui a été économisée, ainsi que la quantité de denrées consommables dont la perte a été évitée. Cet impact que l'on peut nommer "sociétal" plus que social s'élève à une tonne de déchets évités par mois.

- La sensibilisation

Le deuxième impact qui lui est profondément social est le degré de sensibilisation des bénéficiaires et des habitants de Pierrefitte-sur-Seine à la question du gaspillage alimentaire. 100% des salariés et bénévoles ayant travaillé au moins une fois à la collecte, au tri des denrées ou à la gestion du stock en cuisine sont aujourd'hui plus sensibles à l'état des aliments et plus autonomes vis à vis des dates limites de consommation affichées sur les produits.

- L'accès à l'emploi

Un des impacts mesurables est bien évidemment le degré d'accès à l'emploi dont bénéficient les salariés après un parcours d'insertion dans notre structure. Cet indicateur est d'autant plus intéressant qu'il peut être mesuré par rapport à un référentiel national : le taux moyen de retour à l'emploi en Entreprise d'Insertion cité plus haut³⁷.

Dans notre dynamique d'amélioration continue et de projection à long terme nous allons nous concentrer sur l'impact social lié à la sensibilisation des publics à l'alimentation. Cette action de sensibilisation permet d'autonomiser les publics dans leur relation à leur alimentation. Proche de l'éducation populaire, cette démarche de transmission permet aux publics fragilisés d'avoir des repères et une confiance en eux dans leurs choix alimentaires au quotidien. Cette dynamique fait échos à la théorie de Christian du Tertre³⁸ qui met en évidence l'échec du bien "tel quel" face à la valorisation de la "ressource immatérielle". Il prend comme exemple l'agriculture biologique, au départ censée améliorer notre qualité de vie et nos sols, perçue comme une révolution écologique par certains. Or le développement de l'agriculture biologique est aujourd'hui le développement de l'industrie biologique, ayant repris

³⁷ 38,3% en 2017

³⁸ Laboratoire Artemis

les codes et les fonctionnements de l'industrie conventionnelle. Pour se rendre indépendants de cette industrie, on peut développer des systèmes de circuits courts et de soutien aux agriculteurs de type AMAP³⁹. Or il restera très difficile de rendre ce type de circuit accessible aux personnes en difficulté financière et sociale. L'échec du bien - ici le légume biologique - à répondre aux besoins de santé et d'alimentation des publics bénéficiaires peut être remplacé par une ressource immatérielle - un service d'accompagnement – en cohérence avec le produit vendu.

Ainsi, si l'on adapte cette théorie à notre projet du Bocal, pour faire bénéficier aux habitants de Pierrefitte-sur-Seine de la valeur ajoutée de notre offre de restauration saine, solidaire et écologique, il ne suffit pas de vendre notre repas, quel que soit son prix. Il est surtout indispensable de développer une offre de services d'accompagnement. Cet accompagnement peut s'illustrer notamment par des ateliers de cuisine et de sensibilisation à destination de nos bénéficiaires. L'enjeu est ici de cerner les besoins, les attentes et les freins des publics en matière d'alimentation pour les accompagner dans une transition sociale.

On revient ici à la notion du « pouvoir d'agir » qui était un des premiers besoins identifiés dans la population de notre territoire. Il est pertinent de se demander, lorsque l'on met en place une offre de bien ou de service à destination de notre population cible, comment amener celle-ci à s'en saisir et à en tirer une valeur ajoutée ?

Cette notion a notamment été développée par Larbi Hakmi et Hassan Zaoual⁴⁰ sous le nom de "Théorie du Site". Les auteurs expliquent l'importance de "croyances communes" dans la dynamique d'un territoire et la capacité de celui-ci à produire du savoir. A partir du moment où les acteurs partagent une culture forte, l'innovation qu'ils produisent a la possibilité d'être profondément "située" et donc de répondre au plus près des besoins du territoire et de sa population.

³⁹ Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne

⁴⁰ Hakmi et Zaoual, *La dimension territoriale de l'innovation*, 2008

Grâce à la Théorie du Site, le partage de Ressources Immatérielles entre acteurs et bénéficiaires donne naissance à un pouvoir d'agir et d'innover en commun, profondément ancré dans la réalité locale.

Deux autres indicateurs d'impact social pourront être d'une part celui de la progression du nombre de personnes autonomes dans leur rapport à l'alimentation et d'autre part le nombre de personnes investies dans le développement de leur environnement et dans des initiatives locales.

CONCLUSION

La connexion de l'entrepreneur social à son territoire est indispensable pour trois raisons majeures : la pertinence de l'action, l'efficacité, et enfin l'efficacité de celle-ci. L'étude de cette question à travers le projet du Bocal et sa mise en perspective m'a permis de comprendre à quel point ces trois axes sont indissociables de l'atteinte des objectifs d'un projet social.

- La pertinence de l'action

Se connecter au territoire permet de ne pas passer à côté des besoins réels de celui-ci. Dans un objectif d'impact social, la connaissance fine des caractéristiques du territoire permet la cohérence de l'action.

- L'efficacité de l'action

L'entrepreneur peut atteindre ses objectifs avec une économie de moyens et surtout en s'appuyant sur les ressources disponibles localement. Le maillage étroit qu'il met en place avec les acteurs du territoire est nécessaire à cela.

- L'efficacité de l'action

Pour la mise en route de la transition sociale, sociétale et écologique, il faut avoir une vision et être proactif. Cela nécessite un comportement d'anticipation et de vision à long terme des besoins, risques et opportunités. Tout cela dans un but d'impact sur le territoire.

Ce travail d'ancrage territorial du Bocal m'a permis d'acquérir une vision globale du projet et de me l'approprier sous tous ses angles. Je mène aujourd'hui ce projet en gardant constamment une vision à long terme afin de bâtir un parcours d'insertion pertinent, efficace et efficace. Je travaille à ce que Le Bocal représente une réelle valeur ajoutée pour le territoire de Pierrefitte-sur-Seine et les nombreux bénéficiaires des actions de RAPID.

Bibliographie

Ouvrages imprimés

BARON, BOUQUET, NIVOLLE, *Les territoires de l'emploi et de l'insertion*, Paris, L'Harmattan, 2008

POULET-GOFFARD Sébastien , *Réservoir de talents, le 93 des entrepreneurs*, Paris Ateliers Henry Dougier, 2016

Ouvrages électroniques

FFAS, *Conférence n°1 du cycle Alimentation et précarité : "ce qu'on sait ou ce qu'on pense savoir"*, en ligne, 2019,

https://www.youtube.com/watch?v=dZhuZd_z0TQ&autoplay=1&loop=0&rel=0

Cours en ligne

Ticket for change, *Devenir entrepreneur du changement*, Massive Online Open Course (MOOC), Coursera, 2019

Rapports imprimés

Contrat local de Santé de Pierrefitte-sur-Seine 2015-2017

Grand projet de ville Saint Denis/Stains/Pierrefitte 2001-2006.

Contrat urbain de cohésion sociale Pierrefitte-sur-Seine 2007-2009

Seine-Saint-Denis, *Plan Départemental pour l'Insertion et l'Emploi 2018-2020*

Plaine Commune, *Synthèse du contrat de ville de Plaine Commune*, 2015

Articles de périodiques imprimés

BOUSQUET, BARBAT, VESTRAETE, "Influence des préférences de l'entrepreneur sur la dynamique de l'ancrage territorial", *Gestion 2000*, 2016, Volume 33, p53-74

BOUTILLIER, UZUNIDIS, "Le territoire entrepreneurial durable fondements théoriques et analyse économique", *Marché et Organisations*, 2016, n°25, p45-66

CHARBONNEAU Jean Pierre, "Un urbaniste à l'école du 93", *Tous urbain*, juin 2018, n°22, p59-61

ESTEBE Philippe, "Seine-Saint-Denis : le sas et la nasse", *Tous urbain*, juin 2018, n°22, p34-43

MISCHI Julian, "Le PCF et les classes populaires", *Nouvelles Fondations*, 2007, n°6, p15-23

UZUNIDIS Dimitri, "Innovation et Proximité Entreprises, Entrepreneurs et Milieux Innovateurs", *La Revue des Sciences de Gestion*, 2010, n°241, p13-22

VALLERIE, LE BOSSE, "Le développement du pouvoir d'agir (*empowerment*) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement", *Les Sciences de l'Éducation - Pour l'Ère nouvelle*, 2006, Volume 39, p87-100

ZAOUAL Hassan, "Présentation générale : innovation et dynamiques de proximité. une clef de lecture", *Marché et organisations*, 2008, n°7, p5-16

ZAOUAL, HAKMI, "La dimension territoriale de l'innovation", *Marché et organisations*, 2008, n°7, p17-35

ZIMMERMAN Jean Benoit, "Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial", *La revue de l'Ires*, 2005, n°47, p21-36

"Un plan pour réveiller le centre-ville", *Le Parisien*, 4 février 2019

Etudes

CERDD, *Système alimentaire et coopérations entre acteurs du territoire*, 2015, CERDD

COMMERSO, *Distribution/Retail: Objectif Zéro-Déchet*, 2019, IPSOS

Guides

AVISE, ESSEC, MOUVES, *Petit précis de la mesure d'impact social*

Fondation REXEL, *Guide de la mesure d'impact social*

Documents internes à l'entreprise

RAPID, *Rapport d'activité 2017*, 2018

Sites web consultés

INSEE, 11 janvier 2019, <https://www.insee.fr/fr/accueil>

SIGVILLE, 20 mars 2019, <https://sig.ville.gouv.fr/>

VILLE DE PIERREFITTE-SUR-SEINE, 19 mars 2019, <https://www.mairie-pierrefitte93.fr/>

Liste des tableaux et figures

1- Maires communistes et apparentés en Seine-Saint-Denis	13
2- Le TED, la construction d'un indicateur synthétique	22
3- Création d'entreprises par secteur d'activité en 2017	24
4- Nombres d'entreprises par secteur d'activité au 31 décembre 2016	25
5- Les trois catégories de proximité	36

Annexes

Annexe I : Schéma du fonctionnement du Bocal



Annexe II : Carte du département de la Seine-Saint-Denis



Annexe III : Carte de la ville de Pierrefitte-sur-Seine

