

Panorama

de l'économie sociale et solidaire en région Centre

Etude exploratoire sur les forces et les faiblesses des acteurs de l'ESS en région Centre

En région Centre, l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) est un secteur économique à part entière, créateur d'emplois et d'activités. La région Centre comptait en 2008 plus de **82.000 salariés** et près de **8.700 établissements employeurs**. L'ESS couvre des domaines d'activités et des modalités d'intervention très diversifiés.

Ce foisonnement d'initiatives est producteur de richesses, d'innovations et de dynamiques économiques et sociales qu'il convient de soutenir.



Présentation publique de l'étude le 11 mars 2001 à Orléans

Porté par la CRESS Centre, l'Observatoire Régional de l'Économie Sociale et Solidaire (ORESS) propose et favorise le développement d'analyses quantitatives et qualitatives du secteur. En 2010, la CRESS Centre a lancé une étude, conduite par le cabinet Amnyos, sur les forces et les faiblesses des acteurs de l'ESS en région Centre.

Objectifs de l'étude

- Un repérage de la diversité des facteurs favorables ou non de développement des structures ESS et de leurs projets.
- Une identification des besoins prioritaires au niveau régional en matière de pérennisation et / ou développement de la structure, services et des projets.

Méthode

- Une investigation qualitative conduite entre septembre 2010 et mars 2011 auprès de 20 structures de l'ESS représentant la diversité du secteur à l'échelle régionale.
- Organisation d'un séminaire le 10 février 2011 associant institutions, réseaux et structures ESS permettant la mise en débat et la capitalisation régionale des résultats de l'investigation.

L'investigation conduite par le cabinet Amnyos auprès des structures ESS a permis d'identifier 6 registres d'enjeux. Chacun de ces registres met en avant des situations favorables au développement des structures mais également des contraintes à prendre en compte pour elles, les acteurs et les partenaires associés.

La gouvernance interne des structures

- Une « bonne » gouvernance est l'une des conditions clefs permettant d'envisager le développement d'une structure sur la base d'une formalisation et d'un partage effectif d'orientations stratégiques et / ou opérationnelles, suivi et évalués. Elle permet de soutenir et sécuriser l'action des salariés dans le cadre de leurs missions.
- Dans bon nombre de cas, des difficultés subsistent pour mobiliser et animer une gouvernance participative dans la durée. La professionnalisation croissante des structures, la technocratisation et l'institutionnalisation des projets comme des partenariats, contribuent à un

certain effritement des mobilisations d'acteurs élus au sein des instances de gouvernance.

« Des difficultés à mobiliser et animer une gouvernance participative dans la durée »

- Certains témoignages soulignent les complexités liées à une gouvernance parfois trop riche avec des logiques temporelles spécifiques difficilement compatibles aux temporalités des besoins, des actions, des appels à projets, des financements, des partenariats techniques, institutionnels et financiers.

Les ressources humaines

- La majorité des structures interrogées insistent sur l'apport essentiel des bénévoles, (élus ou non) pour la gestion, la gouvernance ou encore la mise en œuvre des services.
- De nombreux enjeux sont liés à la capacité des structures à valoriser et à conserver les compétences des salariés : temporalité des projets, mise en œuvre des conventions collectives et valorisation salariale dans un contexte économique tendu, rapport entre salariés et bénévoles souvent à préciser.
- Dans certaines structures une partie du salariat se sent assez peu concerné par la dimension ESS du projet d'entreprise.

- Des difficultés pour conserver et valoriser les compétences des salariés sur le long terme dans un contexte économique et financier très contraint et sur la temporalité des financements liées à des projets spécifiques.

- Certaines structures cherchent en permanence et parfois au détriment du sens réel et des objectifs fondamentaux du projet, à consolider / sécuriser les conditions d'emploi, valoriser les compétences, éviter un turn-over préjudiciable à l'action dans la durée.

- Les rapports entre « professionnels » et « bénévoles » sont souvent à préciser (définition des responsabilités spécifiques et/ou partagées) en référence aux valeurs de l'ESS.

L'inscription de la structure au sein d'un réseau

- L'inscription dans un réseau permet de bénéficier d'une offre de services qui répond aux besoins des structures.
- Cette mobilisation dans les réseaux est souvent coûteuse en temps et en argent pour les structures. Dans ces cas, la question du « retour sur investissement » est souvent posée dans des contextes particuliers où la gestion des urgences est privilégiée de façon compréhensible.

« Une mobilisation réseaux souvent coûteuse en temps et en argent »

- Faire « vivre » une véritable dynamique dans les réseaux est difficile sur le long terme (communication de l'offre de services des réseaux, hétérogénéité des attentes des structures).

- Des tensions ressortent également pour certaines structures entre les principes fondamentaux de liberté et de responsabilité des structures et les contraintes « externes » pouvant s'imposer à elles dans le cadre d'une intervention voire d'une stratégie « réseau ».

L'inscription territoriale de la structure

- Les structures indiquant avoir acquis et / ou conforté leur légitimité territoriale induite par un positionnement « en proximité », une implantation et une « spécialisation » locale, une gouvernance riche d'une diversité de représentations socio-économiques, sont très généralement celles pouvant trouver les ressources propices à leur développement.
- Si les apports économiques et sociaux de l'ESS sont significatifs au niveau des territoires (cohésion sociale, emplois non délocalisables, développement et maintien de l'activité, attractivité des territoires...), les acteurs de l'ESS doivent aujourd'hui faire eux-mêmes la démonstration de leurs apports aux territoires en échos à leurs attentes, compétences et stratégies.

« Les acteurs ESS doivent démontrer l'ensemble de leurs apports aux territoires »

- Les structures interrogées indiquent souvent leurs difficultés pour la mise en œuvre de modèles d'analyses partagés entre les structures, les réseaux, les acteurs de l'ESS, les collectivités et les représentants de l'État. L'objectif de ce partage étant l'essaimage des démarches ESS.

« Des difficultés à partager les mêmes modèles d'analyse »

Les partenariats économiques au sein de l'ESS

- L'étendue des activités, la qualité des services et produits développés par les structures de l'ESS permettent d'imaginer un développement des échanges avec des véritables stratégies de filière pouvant être structurées sur la base de l'offre et de la diversité des acteurs de l'ESS.
- Les entretiens révèlent la nécessité de mieux mobiliser les acteurs de l'ESS face à une concurrence de plus en plus forte du secteur marchand, et par la même, de renforcer les liens économiques entre acteurs de l'ESS pour « être mieux entendu » et « faire poids ».

« Développer les liens économiques entre acteurs de l'ESS pour être « mieux entendu » ou « faire poids »

- Les structures interrogées font peu appel à d'autres prestataires issus de l'ESS. Sur ce registre, nombreux sont les responsables de structure qui avouent être des militants de l'ESS en ce qui concerne leur secteur d'intervention et des « gestionnaires très classiques » dès qu'il s'agit de procéder à un achat.

- Face à ce constat, plusieurs contraintes sont à résoudre : les logiques d'appels à projet qui induisent une concurrence territoriale et entre structures, la méconnaissance des acteurs de l'ESS de l'offre de services et de biens développés par d'autres structures de l'ESS ou encore le fait que bon nombre d'acteurs ou structures ne se revendiquent pas spontanément de l'ESS.

Le positionnement économique des projets

- Le développement des projets ESS passe aujourd'hui par un positionnement plus affirmé, voire plus assumé en faveur de la consolidation et du développement économique des structures. Il ne s'agit pas de remettre en cause les valeurs intrinsèques de l'ESS mais au contraire de pouvoir les affirmer, en réponse aux dérives d'un capitalisme financier touchant à ses limites et induisant une mise à l'écart préjudiciable de l'homme et son environnement.

« Le développement des projets ESS passe par un positionnement plus affirmé, voire plus assumé en faveur de la consolidation et du développement économique des structures »

- Le développement des stratégies d'autofinancement et l'investissement sur le champ concurrentiel induit de nombreux débats internes aux structures. Ces débats se focalisent sur les formes de développement compatibles aux valeurs de l'ESS et celles aussi plus particulièrement partagées par les administrateurs et l'équipe de salariés.

- Ces débats internes parfois non clos, handicapent une formalisation stratégique claire et renvoient souvent aux débats « idéologiques » internes à l'ESS (possibilité de faire des marges, développement de services pour une clientèle plus aisée, etc).

Ambition N°1 :

Favoriser le développement des partenariats économiques entre les acteurs de l'ESS

Les enjeux clefs identifiés portent sur :

- Les logiques d'appel à projet qui induisent une concurrence à tous les étages (territoriales, entre associations...) souvent contraire au développement des partenariats
- Les structures de l'ESS qui font parfois peu appel à d'autres prestataires issus de l'ESS
- Le nombre significatif de structures/acteurs qui ne se revendiquent pas spontanément et / ou pleinement de l'ESS
- Les « cloisonnements » entre les secteurs de l'ESS qui limitent la capacité de développement des partenariats

En fonction, les préconisations sont les suivantes :

- Renforcer les démarches régionales et locales visant une meilleure reconnaissance entre acteurs/réseaux de l'ESS
- **Développer les systèmes de recommandation et circuits internes entre structures de l'ESS**
- Développer les démarches visant une meilleure connaissance des offres (services et produits) des acteurs régionaux de l'ESS
- Soutenir la création de groupements d'employeurs - développer / accompagner les formes de mutualisation
- Favoriser les démarches de structuration de « filières régionales ESS » - Favoriser financièrement et institutionnellement les logiques de « projets » collectifs
- Renforcer les coordinations de dispositifs et services (institutionnels, territoriaux, sectoriels)
- Renforcer les niveaux d'appartenance à l'ESS en étudiant l'opportunité d'une formalisation d'indicateurs pour « labelliser » certaines structures régionales de référence / structures ressources ESS (démarches en lien avec les réflexions)

Ambition N°2 :

Concilier « développement économique des structures » et valeurs

Les enjeux clefs identifiés portent sur :

- Les nombreux débats internes (gouvernance) portant sur les formes de développement compatibles aux valeurs partagées par les administrateurs et l'équipes de salariés. Des débats internes parfois non clos qui handicapent une formalisation stratégique claire.
- Les difficultés à « expliquer », « valoriser » les valeurs de l'ESS dans une perspective de développement économique

En fonction, les préconisations sont les suivantes :

- Lutter contre les risques de « banalisation », « cloisonnement » des valeurs de l'ESS et les phénomènes de reprise « marketing » et opportunistes des valeurs ESS par les entreprises des secteurs capitalistes traditionnelles
- **Agir/ informer pour le respect des dispositions législatives, réglementaires (Marchés publics)**
- Accompagner/former/professionnaliser les bénévoles/administrateurs/entités de l'ESS sur les registres du développement économique
- Mieux asseoir les stratégies de développement de l'ESS (ses marchés) sur une identification préalable des besoins régionaux (réalisation de diagnostics)

Ambition N°3 :

Favoriser la reconnaissance de l'impact des acteurs de l'ESS sur un territoire

Les enjeux clefs identifiés portent sur :

- La valorisation des apports « économiques et sociaux » des services auprès des élus locaux dans un contexte budgétaire tendu et dans la perspective d'un dialogue renforcé avec les élus et les développeurs économiques locaux
- La nécessité de partager les modèles d'analyses entre les structures, les réseaux, les acteurs de l'ESS et les représentants de l'Etat, des collectivités pour favoriser l'essaiage des démarches ESS.
- La complexité d'une valorisation des apports socio-économiques « au-delà du projet » ou d'une simple vision « bilan »

En fonction, les préconisations sont les suivantes :

- Développer/partager des modèles d'analyses socio-économiques à l'échelle des territoires (collaboration avec le milieu universitaire)
- Soutenir les démarches vertueuses visant la capitalisation/modélisation/ essaiage des démarches territoriales expérimentales
- Développer la communication sur les impacts de l'ESS
- **Renforcer la connaissance des attentes et compétences des collectivités en matière d'ESS**
- Soutenir les démarches d'accompagnement des collectivités visant la formalisation d'une stratégie de développement de l'ESS

Ambition N°4 :

Développer les connexions entre les réseaux et avec les structures de l'ESS

Les enjeux clefs identifiés portent sur :

- Une mobilisation « réseaux » souvent coûteuse en temps et en argent pour les structures :
- Une inscription « réseau » des structures induisant une évolution significative en ce qui concerne la place et le rôle des bénévoles / administrateurs
- Des déficits constatés en matière de promotion des réseaux
- Une communication sur l'offre de services proposée à parfaire
- Difficultés liées à l'hétérogénéité de ce qu'attendent les structures des réseaux

En fonction, les préconisations sont les suivantes :

- Soutenir les démarches de maillage territorial des acteurs de l'ESS
- Améliorer la visibilité, la reconnaissance des réseaux régionaux, sectoriels et de proximité
- Créer une « charte » de communication commune aux acteurs de l'ESS pour mettre en scène les valeurs de l'ESS - créer un langage commun et compréhensible en dehors du cercle des initiés - traduire concrètement les valeurs de l'ESS en résonance aux enjeux socio-économiques de la région Centre
- **Développer les Formations « ESS »**
- Proposer des ressources partagées (Ressources des réseaux, consultants extérieurs...) en marketing, communication, techniques de commercialisation, GRH, veille stratégique, évaluation....

Pour mieux connaître ceux qui entreprennent autrement, l'Observatoire Régional de l'ESS en région Centre mène des études statistiques et thématiques sur les enjeux de l'ESS.

Cet outil d'expertise et de prospective permet d'accompagner la prise de décisions et l'action publique en Economie Sociale et Solidaire.

L'observatoire produit ainsi des études et des diagnostics territoriaux en concertation avec les acteurs de l'ESS, des services de l'Etat et des collectivités locales pour développer une expertise territoriale de l'ESS.

L'ORESS Centre fait partie du réseau des Observatoires de l'ESS mis en place par les CRES(S) et le CNCRES.

Ce réseau a pour objectif :

- d'observer le dynamisme des entreprises de l'ESS en matière de création d'établissements et d'emplois
- de définir et mesurer les richesses générées par l'ESS à l'aide d'indicateurs spécifiques
- d'améliorer les conditions d'observation quantitative et qualitative de l'ESS afin de disposer de données fiables et pertinentes pour alimenter la réflexion prospective et permettre d'orienter les choix stratégiques des entreprises et organisations de l'ESS, ainsi que l'action publique en faveur du développement économique et social.

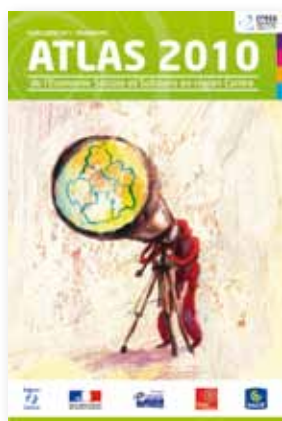
Les publications de l'observatoire

L'Atlas de l'ESS en région centre compile les données des principaux secteurs d'activités des structures de l'ESS (santé, action, social, activités financières, culture, sport et éducation). Ces données sur les établissements et les salariés sont également présentées par familles (coopératives, mutuelles, associations, fondations) et par départements.

Le Panorama n°1 présente les principaux chiffres clés de l'ESS au niveau régional.

Le Panorama n°2 met en relation les caractéristiques démographiques, socioprofessionnelles et la part des emplois issue de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) dans les 32 pays de la région Centre. Cette analyse permet de distinguer quatre groupes de pays, suivant l'importance du secteur de l'ESS dans leur économie locale.

Les publications de l'ORESS Centre sont disponibles sur le site www.cresscentre.org : « Le portail des acteurs de l'ESS ».



L'ORESS tient à remercier l'ensemble des structures interrogées au cours de l'étude ainsi que les acteurs ayant participé au séminaire de travail du 10 février 2010.



6 ter rue Abbé Pasty - BP 41223 - 45401 Fleury les Aubrais cedex
Tél. 02 38 68 18 90 / Fax. 02 38 43 05 77 - Courriel : contact@cresscentre.org

www.cresscentre.org



ISSN 2106- 8836