

**LES RESSORTS DU DYNAMISME DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE  
DANS LA REGION DES PAYS DE LA LOIRE :  
L'EXEMPLE DES SERVICES DE PROXIMITE**

Commission "Economie – Emploi – Recherche - Innovation"

Rapporteure : Mme Leïla CHERGUI

**5 mars 2012**

## SOMMAIRE

Introduction .....	4
<b>1 ELEMENTS DE CONTEXTE ET PERIMETRE DE L'ETUDE.....</b>	<b>5</b>
1.1 QUELQUES DEFINITIONS ET ELEMENTS DE CONTEXTE POUR RESITUER L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN PAYS DE LA LOIRE.....	5
1.1.1 Qu'est-ce-que l'économie sociale et solidaire ? .....	5
1.1.2 La structuration de l'économie sociale et solidaire .....	5
1.1.3 Quel est son poids dans l'emploi en France et dans la région des Pays de la Loire ? .....	8
1.1.4 Quelle est l'évolution de l'économie sociale et solidaire en région des Pays de la Loire ? .....	12
1.1.5 Quels sont les types de contrats proposés par l'économie sociale et solidaire en région des Pays de la Loire ? .....	14
1.2 LE PERIMETRE DE LA PRESENTE ETUDE .....	16
1.2.1 Définitions sur la sphère présente selon l'INSEE et la définition des services de proximité .....	16
1.2.2 Les secteurs concernés par la présente étude .....	17
1.3 LES DISPOSITIFS REGIONAUX DE SOUTIEN A L'ECONOMIE DE PROXIMITE .....	18
1.3.1 Les dispositifs régionaux non spécifiques à l'économie sociale et solidaire .....	18
1.3.2 Les dispositifs régionaux spécifiques à l'économie sociale et solidaire .....	19
<b>2 LES RESSORTS DU DYNAMISME .....</b>	<b>21</b>
2.1 LA DIMENSION HUMAINE .....	21
2.1.1 La réponse aux besoins des usagers d'un territoire .....	22
2.1.2 L'implication des acteurs locaux dans le projet .....	23
2.1.3 La force de la démarche collective .....	25
2.1.4 La mutualisation permet d'amplifier et de coordonner l'action.....	28
2.2 LA NOTION DE TERRITOIRE .....	29
2.2.1 Une forte pertinence liée à l'ancrage territorial du projet .....	29
2.2.2 Un déploiement des activités liés aux besoins du territoire .....	29
2.2.3 Un maillage de services pour répondre au mieux aux besoins du territoire.....	30
2.2.4 Une prise en compte sous-jacente des enjeux de développement durable .....	31
2.3 LA FORCE IMAGINATIVE .....	32
2.3.1 Les contours de la notion d' « innovations sociales » .....	32
2.3.2 La capacité à expérimenter avant de développer .....	33
2.3.3 L'émergence de nouveaux services .....	35
2.3.4 L'anticipation de nouveaux comportements .....	35
<b>3 LES FREINS AU DYNAMISME A SURMONTER .....</b>	<b>38</b>
3.1 LUTTER CONTRE LE CLOISONNEMENT .....	38
3.1.1 Penser collectif dès le départ.....	39
3.1.2 L'organisation collective de la prise de décision face aux enjeux d'une réactivité forte .....	39
3.2 SURMONTER DES FREINS D'ORDRE CULTUREL .....	39
3.2.1 Une structuration associative parfois peu adaptée.....	39
3.2.2 La réticence du monde associatif à coopérer avec des acteurs privés voire des collectivités locales .....	40
3.2.3 Difficulté face à l'argent : l'approche financière pas naturelle chez les petits porteurs de projets .....	40
3.3 DES ENJEUX FORTS LIES A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	41
3.3.1 Amplifier les démarches de GPEC .....	41
3.3.2 Sécuriser les parcours professionnels.....	42

## CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL DES PAYS DE LA LOIRE

3.4 UNE APPROCHE FINANCIERE DE MIEUX EN MIEUX APPREHENDEE MAIS QUI RESTE A DEVELOPPER.....	43
3.4.1 Les faibles moyens financiers au départ pour soutenir une idée, un projet .....	43
3.4.2 Une gestion parfois tendue de la trésorerie.....	44
3.4.3 L'approche comptable liée aux subventions, aux prestations et aux appels à projets.....	44
3.4.4 Dans les marchés publics, le prix reste prédominant ce qui limite les avancées sociales.....	45
3.5 SURMONTER LA RELATIVE COMPLEXITE ADMINISTRATIVE.....	46
3.5.1 Identifier le bon échelon d'intervention et le bon interlocuteur .....	46
3.5.2 Surmonter la difficulté à monter des dossiers.....	46

### **4 PROPOSITIONS POUR MIEUX ACCOMPAGNER LES SERVICES DE PROXIMITE AU SEIN DU SECTEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE .....**

**47**

4.1 AMPLIFIER L'ACCOMPAGNEMENT DES PORTEURS DE PROJET .....	47
4.1.1 Renforcer les missions de la CRESS .....	47
4.1.2 Faire émerger des "têtes de réseau" au niveau infrarégional pour les mises en œuvre opérationnelles .....	48
4.2 DECLOISONNER ET SUSCITER DES SYNERGIES TERRITORIALES .....	48
4.2.1 Inciter aux démarches collectives .....	48
4.2.2 Constituer un guide sur les services de proximité .....	49
4.3 DEVELOPPER LES COMPETENCES EN GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES .....	49
4.4 SECURISER ET DIVERSIFIER LES RESSOURCES FINANCIERES.....	50
4.4.1 Sécuriser les ressources financières .....	50
4.4.2 Diversifier les ressources financières .....	50
4.5 REVOIR CERTAINES APPROCHES ADMINISTRATIVES.....	50
4.5.1 Mettre au point une trame commune de demande d'aide avec les autres niveaux administratifs .....	50
4.5.2 Privilégier des conventions pluriannuelles pour donner une visibilité aux gestionnaires de l'économie sociale et solidaire.....	51
4.5.3 Relancer la procédure des appels à projets ouverts .....	52

Session du 5 mars 2012

RAPPORT

**LES RESSORTS DU DYNAMISME DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

**DANS LA REGION DES PAYS DE LA LOIRE :**

**L'EXEMPLE DES SERVICES DE PROXIMITE**

Commission "Economie – Emploi – Recherche - Innovation"

Rapporteure : Mme Leïla CHERGUI

*Entendue l'intervention de MM. Didier HUDE (FSU), Jean-Loup CHRISTIN (CCIR), Jean CLERC (CFE/CGC), Jacques BROUSSEAU (UPAR), Christian DUBOT (CGT), Mme Fabienne GERMAIN (CJD), MM. Jacques BORDRON (CFDT), Henri COISNE (MEDEF), Bernard HERVAULT (CFTC), Michel PLEE (CRES),*

*Entendue l'intervention de Mme Fabienne RENAUD, Conseillère Régionale.*

**96 votants.** Adopté à l'unanimité :

**Pour : 96**

**INTRODUCTION**

Un Français sur deux réalise des échanges avec une coopérative (dans des secteurs aussi variés que la banque, l'agro-alimentaire, ou le logement social). Deux Français sur trois sont protégés par une mutuelle (assurance, santé). Trois Français sur quatre sont des acteurs ou en relation avec une association. Toutes ces structures (associations, mutuelles, coopératives) font partie de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Ce secteur a connu ces dix dernières années un fort développement de ses activités et du nombre de salariés. En 2010, l'ESS représente en France 215 000 établissements, 11 % de l'emploi salarié, soit 2,3 millions d'emplois et près de 50 milliards d'euros de masse salariale (soit 10 % de la masse salariale totale). Dans la région des Pays de la Loire, l'importance de ce secteur est plus accentuée encore qu'au plan national puisque l'ESS représente 14,1 % de l'emploi salarié privé de la région et 12 % de la masse salariale distribuée. Entre 2000 et 2010, l'ESS a créé en région 28 400 emplois (soit + 26,5 %) dont 23 000 dans le secteur associatif.

Par courrier du 4 avril 2011, le Président du Conseil régional a saisi le Conseil économique, social et environnemental régional afin qu'il établisse « *des préconisations relatives à son attractivité, à ses innovations économiques et sociales, à ses capacités à créer de nouveaux emplois en réponse à de nouveaux besoins et à revivifier des territoires en manque de services de proximité* ».

A partir de cette saisine, un groupe de préfiguration a travaillé sur le champ d'intervention et a proposé en concertation avec le Conseil Régional la reformulation suivante à la commission Economie – Emploi – Recherche – Innovation, qui a été validée par le Bureau du CESER le 12 avril 2011 :

« *Considérant l'importance économique des acteurs de l'économie sociale et solidaire et le dynamisme de ce secteur au niveau régional, une étude du CESER sur le thème des services de proximité doit lui permettre dans un premier temps (fin 2011) :*

- d'identifier les ressorts du dynamisme de ce secteur d'activité (attractivité, innovations économiques et sociales, ...)
- d'établir des préconisations essaimables en termes d'emploi, de réponses aux besoins et de vitalité des territoires.

En fonction des résultats et des enseignements de cette première étude, le Conseil régional déterminera, si besoin est, le contour des suites de l'étude sur un champ d'activités élargi. »

La présentation des éléments de contexte et du périmètre de l'étude permettront de mieux cerner l'importance de l'économie sociale et solidaire en région. Les ressorts du dynamisme des services de proximité dans l'économie sociale et solidaire sont multiples mais des freins brident également ce dynamisme. Des propositions à la fin de cette étude devraient permettre de cerner les besoins de ce secteur important pour l'économie régionale.

## **1 ELEMENTS DE CONTEXTE ET PERIMETRE DE L'ETUDE**

### **1.1 QUELQUES DEFINITIONS ET ELEMENTS DE CONTEXTE POUR RESITUER L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN PAYS DE LA LOIRE**

#### **1.1.1 Qu'est-ce-que l'économie sociale et solidaire ?**

Jean-François DRAPERI dans *L'Economie Sociale de A à Z* donne la définition suivante :

« Les manuels d'économie réduisent quant à eux le plus souvent l'économie à deux secteurs : d'un côté l'économie marchande, dominée par les entreprises capitalistiques, de l'autre une économie publique où Etat et collectivités territoriales offrent des biens et services que le marché est incapable de produire. A l'intersection des deux, relevant à la fois du marchand et du non marchand, se situe l'Economie Sociale et Solidaire. Fondée sur des principes démocratiques, elle pèse aujourd'hui plus de 10% de l'emploi privé et apporte la preuve que notre société n'est pas une collection d'individus à la recherche de leur seul intérêt individuel sous l'autorité d'un Léviathan bienveillant qui veillerait sur l'intérêt général. Elle révèle que les citoyens sont prêts à s'organiser pour répondre à des besoins et résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. Et c'est bien souvent de leurs initiatives que sont issues les politiques publiques qui, au fil du temps, ont assuré une meilleure sécurité à tous. »

#### **1.1.2 La structuration de l'économie sociale et solidaire**

L'économie sociale et solidaire est constituée des associations, des coopératives, des mutuelles et des fondations.

##### **Les associations**

L'association à but non lucratif est la « convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ». Article 1, loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901.

Elle est donc un groupement de personnes réunies dans une démarche volontaire, autonome et personnelle, autour d'un projet commun. Ces dernières fixent librement, par la rédaction des statuts (contrat de droit privé), l'objet de l'association, son mode d'organisation et les moyens qu'elles se donnent pour réaliser leur projet. Entreprendre sous forme associative offre donc un champ des possibles presque sans limite, mais toujours construit par un objet social qui détermine le développement de l'activité.

Le caractère désintéressé de l'activité interdit la distribution d'un bénéfice aux associés mais l'objet de l'association peut être commercial et un bénéfice peut servir à la développer. Le but non lucratif d'une association loi de 1901 signifie que l'association ne peut pas distribuer les bénéfices aux membres de l'association, cela ne lui interdit pas d'en réaliser. Le but lucratif de l'association est donc constaté au vu de ses activités réelles. La fiscalité appliquée à l'association sanctionne alors le fait qu'elle sorte du cadre défini par la loi de 1901.

### **Les coopératives**

Une coopérative est un groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. (*Source : Alliance coopérative internationale*)

Il existe différents types de coopératives :

- **les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers** : lorsque les associés sont les utilisateurs des biens et des services produits (coopératives de consommateurs, coopératives d'HLM, copropriétés coopératives, coopératives scolaires) ;
- **les coopératives d'entreprises** : lorsque les associés sont les entrepreneurs (coopératives agricoles, coopératives artisanales, coopératives de transporteurs, coopératives maritimes, coopératives de commerçants détaillants) ;
- **les coopératives de production** :
  - des Sociétés Coopératives et Participatives dans lesquels les salariés sont des associés (dénomination qui a remplacé en 2010 la SCOP, société coopérative ouvrière de production)
  - des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) lorsque les associés sont multiples (usagers, salariés, personnes physiques, associations, entreprises, collectivités locales ...)
- **les banques coopératives** : se différencient des autres banques par leur organisation, leurs buts, leurs valeurs et leur gouvernance. Les banques coopératives (banques populaires, caisses d'épargne, crédit agricole, crédit coopératif, crédit mutuel) partagent des caractéristiques communes :
  - des organisations qui appartiennent à leurs clients : les besoins des associés rencontrent ceux des usagers, du fait que les sociétaires des banques coopératives sont les deux à la fois.
  - un contrôle démocratique des membres : les banques coopératives sont détenues et contrôlées par leurs sociétaires, qui élisent démocratiquement leurs représentants dans les instances statutaires. Les sociétaires disposent généralement du même droit de vote, selon le principe coopératif d' « une personne, une voix ».
  - une redistribution du résultat : une part significative du résultat, bénéfice ou excédent, est mise en réserve. L'autre partie est redistribuée aux sociétaires, avec des limitations légales ou statutaires, via une ristourne coopérative, qui est fonction de l'utilisation des produits et services de la banque par le sociétaire, ou via un intérêt ou un dividende, qui est fonction du nombre de parts souscrites par le sociétaire. »

**Les mutuelles**

➤ **Les mutuelles de santé et de prévoyance :**

Ce sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif (groupements de personnes), qui relèvent d'une gestion démocratique et développent au profit de leurs membres (et de leurs ayants droit) une activité d'assurance et de protection sociale (santé, accidents, prévoyance, épargne, retraite...), à travers une démarche solidaire qui exclut les discriminations et assure une égalité de traitement entre les adhérents. Les mutuelles de santé sont régies par le code de la mutualité.

➤ **Les mutuelles d'assurance :**

Adossée au code des assurances, une mutuelle d'assurance sans intermédiaire est une société d'assurance qui est la propriété de ses membres et qui agit dans le meilleur intérêt de ceux-ci. Le sociétaire d'une mutuelle d'assurance est à la fois assuré individuel et assureur collectif.

➤ **Les mutuelles d'initiative sociale :**

Une mutuelle d'initiative sociale (livre III du Code de la mutualité) est une mutuelle ou une union mutualiste qui pratique la prévention, l'action sociale et la gestion de réalisations sanitaires et sociales.

**Les fondations**

La définition de référence d'une fondation est donnée pour la première fois par la loi n°87-571 sur le mécénat du 23 juillet 1987 :

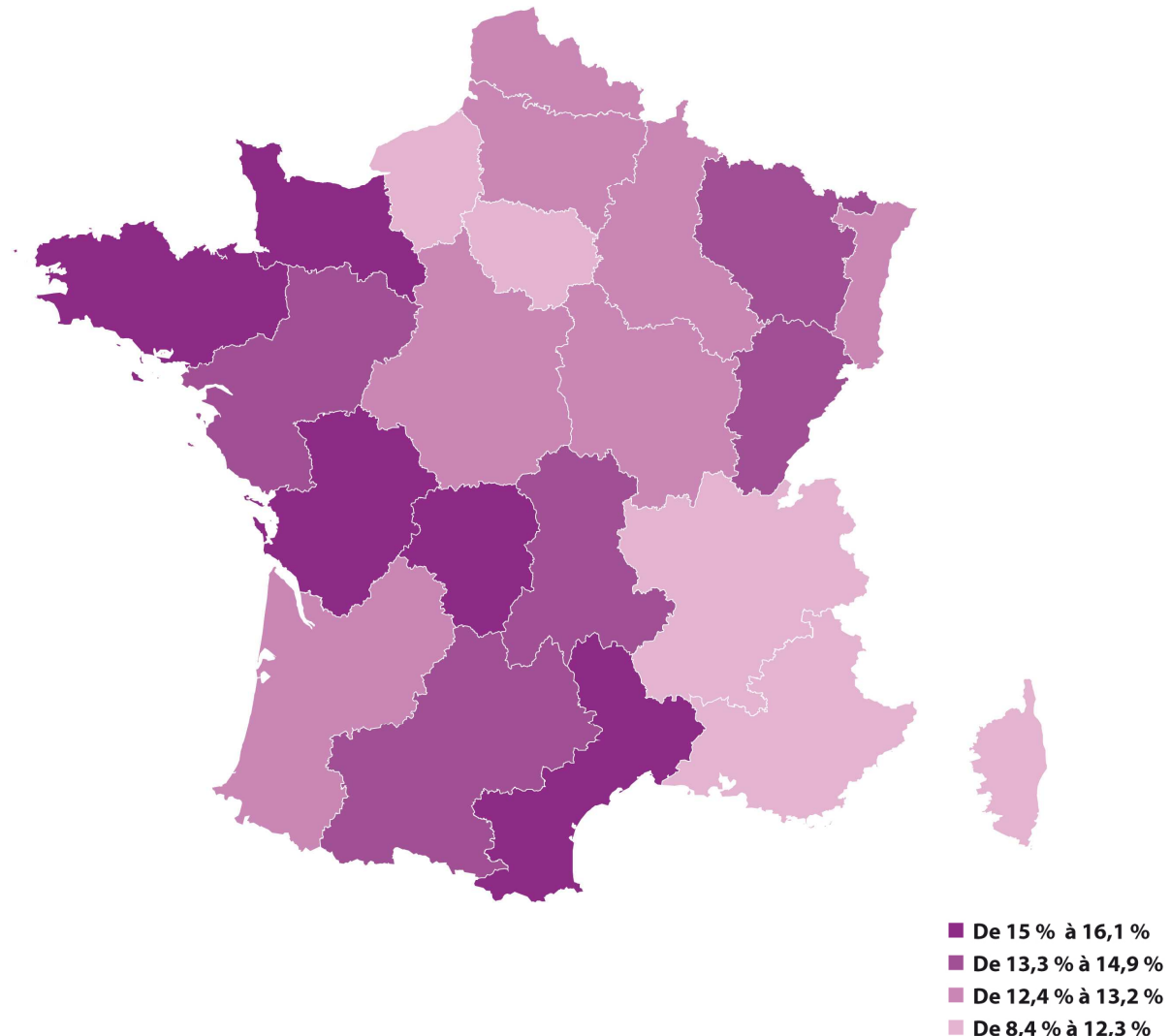
*"La fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif.*

*Lorsque l'acte de fondation a pour but la création d'une personne morale, la fondation ne jouit de la capacité juridique qu'à compter de la date d'entrée en vigueur du décret en Conseil d'Etat accordant la reconnaissance d'utilité publique. Elle acquiert alors le statut de fondation reconnue d'utilité publique."*

### 1.1.3 Quel est son poids dans l'emploi en France et dans la région des Pays de la Loire ?

*En France*

#### **Proportion du nombre de salariés (en %) par rapport au total des salariés du secteur privé en 2009**



Source cartographique : Articque

Source des données : ACOSS-URSSAF-MSA- Traitement R&S, CRESS-Observatoire de l'ESS

Le premier groupe de régions dont la proportion du nombre de salariés travaillant dans le secteur de l'économie sociale et solidaire par rapport au total des salariés du secteur privé est compris entre 15 % et 16,1 % et est composé de la Basse Normandie, de la Bretagne, du Poitou-Charentes, du Limousin et du Languedoc-Roussillon.

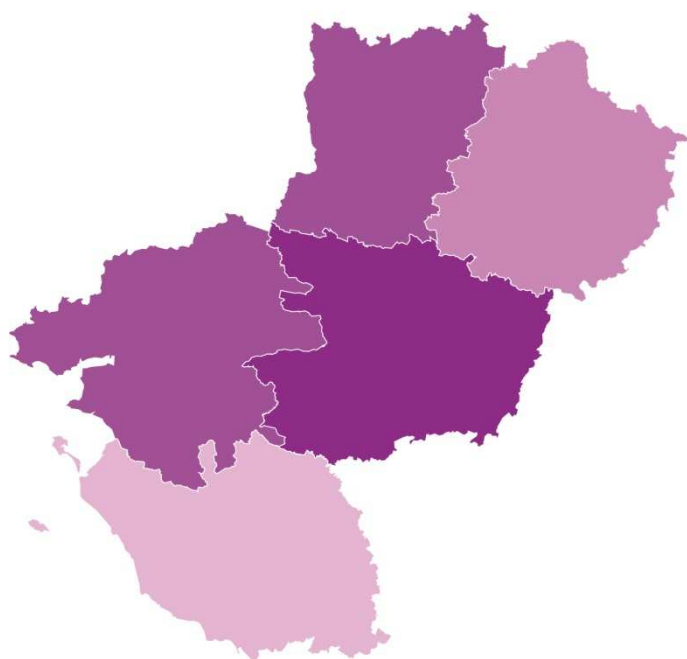
La région des Pays de la Loire se situe dans le second groupe avec la Lorraine, la Franche-Comté, l'Auvergne et la région Midi-Pyrénées, avec une proportion du nombre de salariés travaillant dans le secteur de l'économie sociale et solidaire par rapport au total des salariés du secteur privé comprise entre 13,3 % et 14,9 %.



**En Pays de la Loire**

En 2010 en Pays de la Loire, l'économie sociale et solidaire représente 13 600 établissements employeurs (soit 12,8 % des établissements employeurs), plus de 150 000 salariés (soit 14,1 % des l'emploi salarié privé, pour une moyenne nationale de 12,5 %) et une masse salariale de 3 milliards d'euros (soit 12% de la masse salariale distribuée, pour une moyenne nationale de 10%).

**Proportion du nombre de salariés (en %) par rapport au total des salariés privés en 2010**



Source cartographique : Articque  
Source des données : ACOSS-URSSAF-MSA-  
Traitement R&S, CRESS-Observatoire de l'ESS

- De 15 % à 16,1 %
- De 13,3 % à 14,9 %
- De 12,4 % à 13,2 %
- De 8,4 % à 12,3 %

## CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ENVIRONNEMENTAL DES PAYS DE LA LOIRE

En Pays de la Loire les salariés se répartissent ainsi entre ces différentes structures et selon les départements :

### Les salariés de l'économie sociale et solidaire par département en 2010

Salariés 2010	Associations	Coopératives	Mutuelles	Fondations	Total	
Loire Atlantique	42 912	10 536	2 663	570	56 680	37,6%
Maine et Loire	29 873	6 662	2 661	215	39 410	26,1%
Mayenne	8 901	2 601	690	20	12 212	8,1%
Sarthe	15 060	3 179	1 321	647	20 207	13,4%
Vendée	16 510	4 524	1 217	25	22 275	14,8%
Région	113 256	27 502	8 551	1 476	150 785	100,0%

Source : ACOSS – URSSAF - MSA. Traitement R & S, CRESS-Observatoire de l'ESS

Le secteur associatif représente un poids important dans la région des Pays de la Loire :

### Répartition des associations par secteur d'activité et par département en 2010

	Loire Atlantique	Maine et Loire	Mayenne	Sarthe	Vendée	Total Région
Enseignement	778	419	137	201	353	1 887
Activités humaines pour la santé	102	36	14	35	57	243
Activités sportives	708	620	175	274	479	2 255
Activités liées à l'emploi	23	24	4	11	27	89
Hébergement médico-social	281	153	45	94	71	644
Action sociale (sauf hébergement)	354	411	174	190	222	1 351
Activités récréatives et de loisirs	48	42	11	16	45	161
Activités culturelles	480	265	47	154	137	1 083
Hébergement	65	21	13	9	38	147
Restauration	78	58	3	43	84	265
Recherche	19	4	3	3	0	29
Autres	182	170	60	69	128	609
Org. associatives n.c.a.	1 033	559	207	349	427	2 574
<b>Total associations</b>	<b>4 151</b>	<b>2 782</b>	<b>893</b>	<b>1 448</b>	<b>2 065</b>	<b>11 338</b>
Proportions par département	36,6%	24,5%	7,9%	12,8%	18,2%	100,0%

Source : ACOSS – URSSAF – MSA. Traitement R&S, CRESS-Observatoire de l'ESS

Note : n.c.a. signifie "non classées ailleurs" d'après la nomenclature des codes APE de l'INSEE (APE 9499Z) car il n'est pas possible de leur attribuer un secteur d'activité unique.

En région, les associations les plus nombreuses concernent les domaines des activités sportives, de l'enseignement, de l'action sociale (hors hébergement), des activités culturelles et, dans une moindre mesure, le domaine de l'hébergement médico-social.

**Répartition des salariés associatifs par département et par secteurs d'activité en 2010**

	Loire Atlantique	Maine et Loire	Mayenne	Sarthe	Vendée	Total Région
Enseignement	7 010	5 839	1 369	1 833	2 929	18 980
Activités humaines pour la santé	2 165	1 500	196	1 239	1 072	6 171
Activités sportives	1 741	1 044	322	603	656	4 367
Activités liées à l'emploi	803	570	140	233	374	2 120
Hébergement médico-social	9 944	5 944	1 609	2 552	2 973	23 023
Action sociale (sauf hébergement)	10 533	7 663	3 273	5 648	4 322	31 438
Activités récréatives et de loisirs	323	126	7	40	175	671
Activités culturelles	1 430	720	143	529	368	3 190
Hébergement	443	241	122	104	274	1 184
Restauration	492	327	15	131	427	1 392
Recherche	100	37	7	45	0	189
Autres	1 757	2 150	1 017	703	1 120	6 747
Org. associatives n.c.a.	6 171	3 713	681	1 402	1 820	13 786
<b>Total salariés</b>	<b>42 912</b>	<b>29 872</b>	<b>8 902</b>	<b>15 061</b>	<b>16 509</b>	<b>113 256</b>

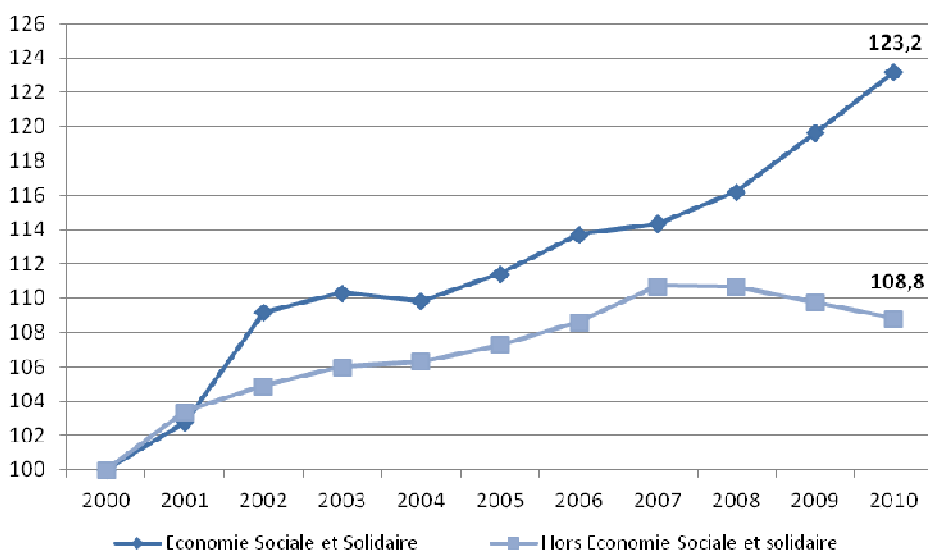
Source : ACOSS – URSSAF – MSA. Traitement R & S, CRESS-Observatoire de l'ESS

Note : n.c.a. signifie "non classées ailleurs" d'après la nomenclature des codes APE de l'INSEE (APE 9499Z) car il n'est pas possible de leur attribuer un secteur d'activité unique.

Les associations qui emploient le plus de salariés sont les secteurs de l'action sociale (hors hébergement), de l'hébergement médico-social, de l'enseignement et, dans une moindre mesure, les domaines des activités humaines pour la santé, des activités sportives et de l'hébergement médico-social.

**1.1.4 Quelle est l'évolution de l'économie sociale et solidaire en région des Pays de la Loire ?**

**Evolution comparée des effectifs salariés (effectifs physiques) dans les Pays de la Loire (base 100 en 2000)**

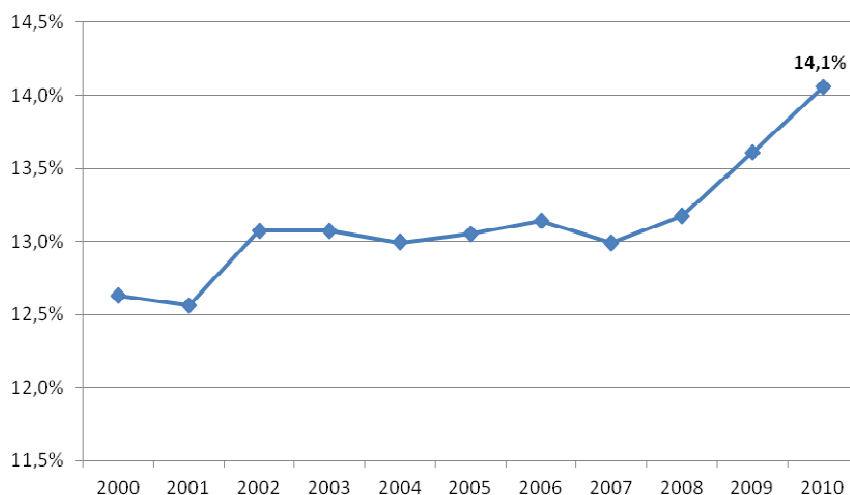


Sources : ACOSS-URSSAF et MSA-R&S, traitement CRESS-Observatoire de l'ESS

De 2000 à 2002, la progression des effectifs de l'économie sociale et solidaire en Pays de la Loire connaît une progression importante puis se stabilise entre 2002 et 2004, pour connaître une forte hausse, y compris sur la période de 2008 à 2010 au moment où les effectifs salariés dans les autres pans de l'économie régionale connaissent un tassement en raison de la crise.

Sur la décennie 2000-2010, le nombre de salariés de l'économie sociale et solidaire a augmenté de 23,2 %, soit près de 28 400 emplois supplémentaires. 23 000 emplois sont le fait d'une progression du secteur associatif, soit une évolution de 26,5 % sur la période. Autant d'emplois fortement ancrés sur le territoire, apportant du lien social et ne pouvant pas être délocalisés.

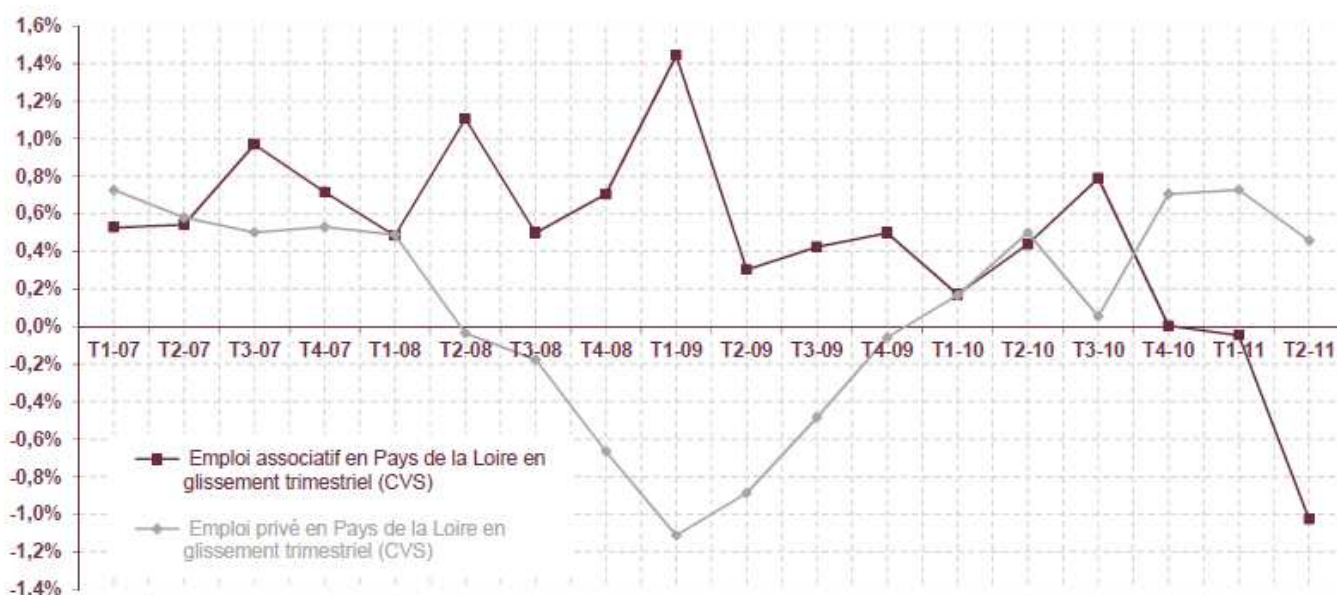
Evolution de la part des salariés de l'ESS dans le secteur concurrentiel en Pays de la Loire



Sources : ACOSS-URSSAF et MSA-R&S, traitement CRESS-Observatoire de l'ESS

Le nombre des salariés représentait 13,4 % du total des salariés privés en 2008, une proportion de 13,6 % en 2009 et il a franchi la barre de 14 % en 2010. Cette proportion régionale se situe nettement au dessus de la moyenne nationale qui est 12,5 %.

Evolution de la situation de l'emploi associatif en Pays de la Loire entre 2007 et 2011 par rapport à l'emploi privé



Source : ACOSS-AUSSAF. Données corrigées de variations saisonnières (CVS). Traitement R&S.

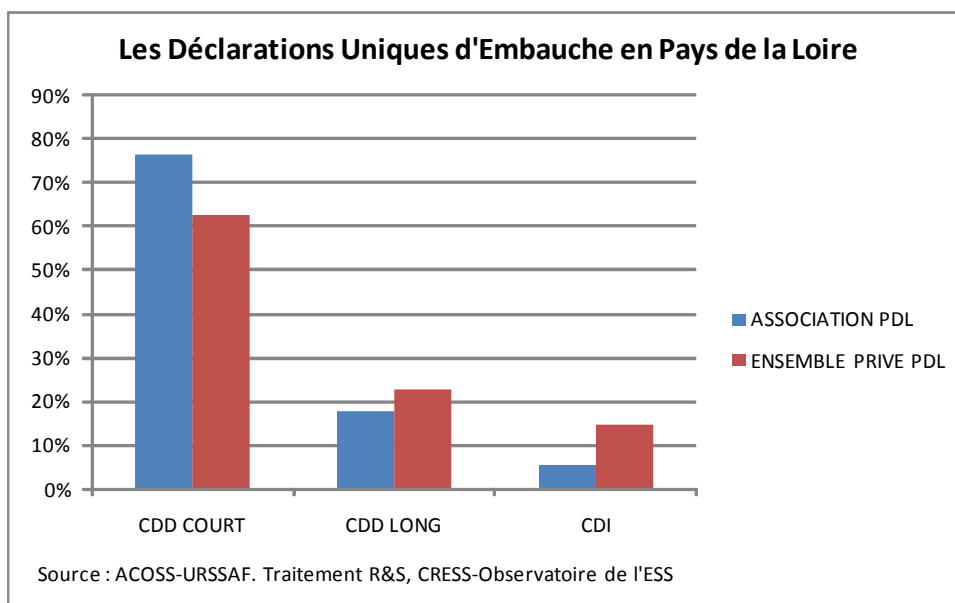
Autant le bilan global 2010 peut être jugé satisfaisant pour le secteur associatif, autant les premiers signes d'affaiblissement apparaissent au dernier trimestre 2010 et se confirment au premier trimestre 2011. L'effet de la crise qui a impacté le secteur privé dès la fin 2008 a connu dans le secteur associatif un effet différé. En effet, pour la première fois au cours de la période observée trimestre après trimestre, l'emploi associatif est en recul.

Et ce recul, au plan national, est bien plus fort encore dans les secteurs de la culture et du sport. Il est au contraire très peu perceptible dans les domaines de la santé et de l'hébergement médicosocial.

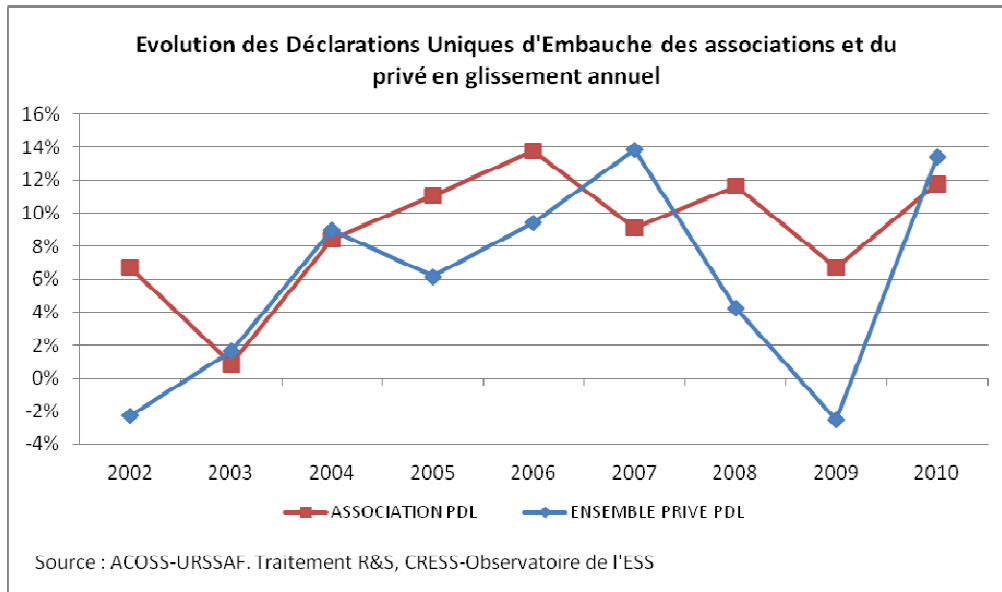
Comparée à l'emploi privé en Pays de la Loire, la situation de l'emploi associatif régional est souvent meilleure que celle du secteur privé, jusqu'au troisième trimestre 2010. La baisse, d'abord contenue, est plus nette dans la région au deuxième trimestre 2011, alors que le secteur privé maintient sa croissance.

### 1.1.5 Quels sont les types de contrats proposés par l'économie sociale et solidaire en région des Pays de la Loire ?

La déclaration unique d'embauche est un document obligatoire transmis à l'URSSAF à l'occasion de tout recrutement d'un salarié dépendant du régime général de la sécurité sociale. Imposée à tous les employeurs, la déclaration unique d'embauche est une formalité qui concerne tous les secteurs d'activité, toutes les conditions d'exercice de la profession et toutes les durées d'engagement confondues. Les DUE nous renseigne ainsi sur les types de contrats proposés aux salariés. En 2010, les DUE en Pays de la Loire se répartissent ainsi :

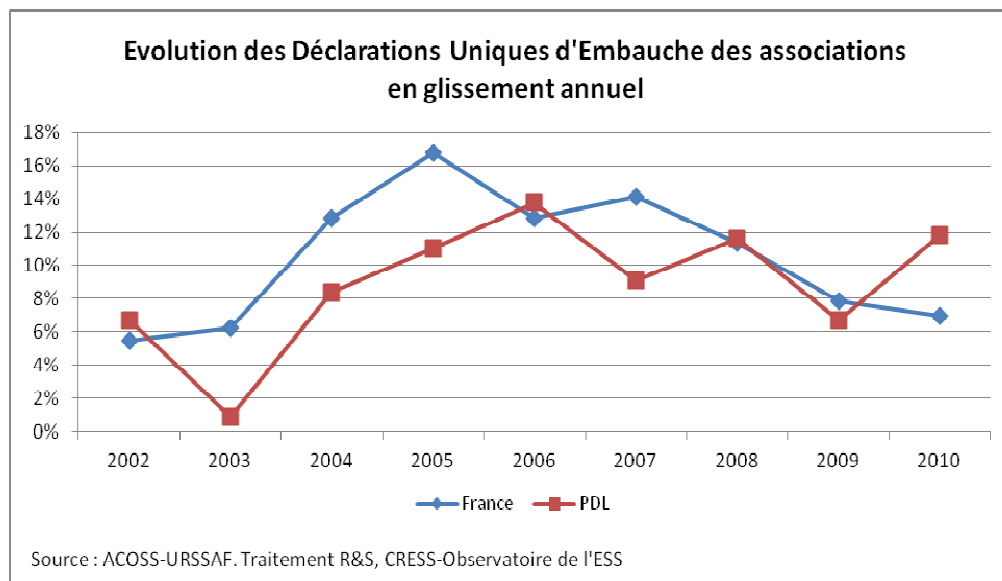


De par la nature des activités (par exemple, le secteur de l'aide à la personne) et des obligations légales dans certains secteurs (par exemple, l'insertion par l'activité économique), l'économie sociale et solidaire recourt essentiellement à des contrats à durée déterminée (CDD) de courte durée (moins d'un mois). En 2010, plus de 75 % des contrats proposés par le secteur associatif ont été des CDD courts.



En 2010, le secteur privé de la région a connu une progression des DUE semblable au secteur associatif (13 % contre 12 % pour les associations).

Dans le secteur privé des Pays de la Loire, 14,6 % des embauches sont en CDI, contre 16,2 % au niveau national, c'est tout de même trois fois plus que dans les associations.



Dans la région des Pays de la Loire, les DUE associatives augmentent de 12 % en 2010 contre 7 % au niveau national.

Pour les associations, les embauches par CDD de plus d'un mois augmentent de 15,6 % et les embauches par CDI augmentent de 3,3 %, mais celles-ci ne représentent que 5,5 % du total des embauches contre 6,1 % au national.

## 1.2 LE PERIMETRE DE LA PRESENTE ETUDE

### 1.2.1 Définitions sur la sphère présenteielle selon l'INSEE et la définition des services de proximité

L'INSEE n'utilise pas le concept de services de proximité mais plutôt celui d'activités présentesielles, qui recoupe en partie les services de proximité.

#### **Définition de la sphère présenteielle**

L'INSEE définit la "sphère présenteielle" comme l'ensemble des activités présentesielles mises en œuvre localement pour la production de biens et de services visant à la satisfaction des besoins de personnes présentes dans la zone, qu'elles soient résidentes ou touristes.

Cette définition regroupe donc des activités très diversifiées : les écoles, les transports, la services de santé, les entreprises artisanales, le service postal, les travaux publics, les forces de police, les télécommunications, les activités artistiques, les transports aériens et les services aéroportuaires, ...

Par rapport au nombre global de salariés et au filtre de cette définition statistique, dans la région des Pays de la Loire au 31 décembre 2008, la sphère présenteielle représentait 62,3 % des effectifs salariés (66,2 % pour la France métropolitaine). Le département de la Loire-Atlantique a un taux de 64,7 %, le Maine-et-Loire de 62 %, la Mayenne de 58,4 %, la Sarthe de 63,2 % et la Vendée de 58,1 %.

En le rapportant à la population totale, pour 100 habitants, il y a 22 emplois présentsiels dans les Pays de la Loire au 31 décembre 08 (23,8 en France métropolitaine) soit pour les départements de :

- la Loire-Atlantique : 24,7 emplois pour 100 habitants
- du Maine-et-Loire : 21,3 emplois pour 100 habitants
- la Mayenne : 19,7 emplois pour 100 habitants
- la Sarthe : 21,0 emplois pour 100 habitants
- la Vendée : 19,5 emplois pour 100 habitants.

Les activités spécifiques de l'économie sociale et solidaire ne composent qu'une partie de cette « sphère présenteielle » plus vaste, ce qui a amené à resserrer davantage le sujet d'étude à partir de la saisine régionale qui indiquait l'expression « services de proximité ».

#### **Définition des services de proximité**

Pour Laville et Nyssens (2000), les services de proximité sont des « *services répondant à des demandes individuelles ou collectives à partir d'une proximité soit objective, parce qu'ancrée sur un espace local restreint, soit subjective, c'est-à-dire renvoyant à la dimension relationnelle de la prestation* ».

Par ailleurs, en 1995 la Commission Européenne a identifié quatre domaines au sein des services de proximité : les services à la vie quotidienne, les services d'amélioration du cadre de vie, les services culturels et de loisirs et enfin les services d'environnement.

La notion de proximité relève de trois critères :

- un critère d'ordre géographique : l'offre de service se réalise sur le même où se trouve le bénéficiaire ;
- un critère psychologique : le prestataire (l'offreur) rencontre et discute avec le bénéficiaire pendant la réalisation du service ;
- un critère social : l'offre participe au tissage de liens sociaux (par exemple, le covoiturage).

Cette notion de proximité est également liée à la fréquence d'utilisation.



Selon Gumuchian (1998), « *la notion de proximité est à la fois une notion géographique et relationnelle. Dans le premier cas le service est localisé le plus près possible des personnes et adapté pour répondre à leur besoin. Dans le deuxième cas, il est dispensé dans le but de favoriser un dialogue entre les individus et la collectivité.* »

Le dictionnaire multilingue de l'aménagement du territoire et du développement local donne des services de proximité la définition suivante : « *Ensemble des services marchands ou semi-marchands, s'ancrant sur des besoins nouveaux, non couverts par les activités économiques classiques et s'organisant dans une proximité géographique qui conditionne leur existence. Ils ont pour objectif notamment de redynamiser le tissu local et de favoriser la cohésion sociale et les nouvelles formes de solidarités* » (cité par Leurquin, 2003).

La coordination nationale des comités de défense des hôpitaux & maternités de proximité rappelle également que « *ces services sont à l'intersection des sphères marchandes et non marchandes, des domaines économiques et sociaux. Au-delà de l'intérêt purement économique de ce type de services (création d'emplois et création d'activités économiques), il est important de prendre en compte une dimension porteuse de valeur ajoutée non chiffrable, liée au maintien du lien social.* »

La notion de proximité d'un service recoupe également la notion d'accessibilité : accessibilité rapide au plan géographique, un rapport personnalisé prestataire/bénéficiaire. L'objectif des services de proximité est de répondre aux besoins individuels et/ou collectifs physiquement, socialement, économiquement ou culturellement.

A partir de ces éléments de définitions, on perçoit toute l'étendue des services de proximité qui maillent le territoire. Au-delà des services publics de proximité, c'est toute la complémentarité des structures de l'économie sociale et solidaire avec l'artisanat local qui représente pour la catégorie de la réparation et des services plus de 13 000 établissements en 2006 (soit 23 000 salariés). L'ensemble de ces activités offre un panel élargi de services directement au contact de la population.

Conformément à la saisine régionale, la présente étude analyse plus particulièrement les structures de l'économie sociale et solidaire dans les services de proximité.

### **1.2.2 Les secteurs concernés par la présente étude**

Au sein des activités multiples de l'économie sociale et solidaire et compte tenu du temps imparti pour la réalisation de la présente étude, les services de proximité retenus pour la présente étude sont les suivants :

- les services locaux de vie quotidienne :
  - la santé, les services à domicile et de garde d'enfants
  - l'insertion
- les services d'amélioration du cadre de vie :
  - le logement et les transports collectifs locaux ou individuels
  - l'environnement et les énergies nouvelles
  - les commerces de proximité dont certaines initiatives associatives cherchant à développer l'artisanat local
- les services culturels et de loisirs :
  - le tourisme
  - la culture
  - les sports

- les services en lien avec les missions de l'Etat et de collectivités territoriales :
  - la gestion des déchets
  - la restauration collective.

### 1.3 LES DISPOSITIFS REGIONAUX DE SOUTIEN A L'ECONOMIE DE PROXIMITE

Pour répondre à la saisine régionale, il est utile de rappeler très succinctement la structuration du Budget primitif 2012 de la Région des Pays de la Loire sur les aides au développement économique des différents secteurs. Au titre du développement industriel, de la recherche, des plateformes régionales d'innovations, du développement technologique et de l'internationalisation des entreprises, 153 564 000 euros ont été inscrits pour l'année 2012 sur un budget global d'1 164 625 205 €. Par ailleurs, sont inscrits 24 800 000 d'euros pour l'alimentation, l'agriculture et la pêche maritime, 20 000 000 euros au titre des fonds d'investissement des Pays de la Loire et 4 375 000 euros pour les mesures régionales liées à l'emploi. Pour 2012, l'économie de proximité et la création d'entreprises sont des programmes dotés de 7 130 000 euros.

Dans ce dernier ensemble "Economie de proximité et création d'entreprises", 3 600 000 euros sont consacrés au programme d'aide à la création d'entreprises, 1 950 000 euros au fonds de soutien à l'artisanat, aux métiers d'art et au commerce, 1 000 000 d'euros au fonds de soutien aux entreprises de l'économie sociale et solidaire et 580 000 euros à l'animation économiques et aux expertises.

#### 1.3.1 Les dispositifs régionaux non spécifiques à l'économie sociale et solidaire

Les dispositifs suivants ne sont pas spécifiques aux entreprises de l'économie sociale et solidaire mais peuvent être sollicités par elles.

##### ***La prime régionale à la création d'entreprise par les jeunes (PRCE-Jeunes) et solidaire (PRCE-Solidaire)***

Ce dispositif créé en 2006 est destiné aux entreprises créées en Pays de la Loire et inscrites depuis moins de six mois, quelque soit la forme juridique, à l'URSSAF, au registre du commerce et des sociétés et/ou répertoire des métiers. A la date d'immatriculation de l'entreprise, les bénéficiaires sont soit des jeunes âgés de 18 à moins de 26 ans, soit des bénéficiaires de revenus de solidarité : Revenu de Solidarité Active (RSA), Allocation de solidarité spécifique (ASS), Allocation Temporaire d'Attente (ATA), Allocation de Veuvage (AV), soit des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans indemnisés ou non, soit des personnes créant une entreprise dans une Zone Urbaine Sensible (ZUS), qui créent ou reprennent une entreprise, quelle que soit son activité (commerciale, artisanale, industrielle, libérale (hors professions réglementées) et bénéficient d'un financement solidaire (prêt d'honneur ou garantie d'emprunt) auprès de l'ADIE, de FONDES Pays de la Loire, d'une aide du Réseau France Initiative et de réseau Entreprendre Pays de la Loire.

Pour la période 2006-2010, 9 017 000 € attribués ce qui a permis d'accompagner plus de 4 000 créateurs ou repreneurs. Au premier semestre 2011 : 761 500 € ont été attribués à 329 bénéficiaires dont :

- 328 500 € au titre de la PRCE Jeune avec 132 créations ou reprises d'entreprises, dont les trois quarts dans le champ de l'artisanat et du commerce de proximité (montant moyen : 2 488 €)
- 433 000 € au titre de la PRCE Solidaire : 197 porteurs de projets (montant moyen : 2 197 €).

***La prime régionale à la création d'entreprise de services à la personne (PRCESP)***

Ce dispositif a pour objectif de soutenir la création d'entreprises de service à la personne et dans le secteur de l'économie sociale et solidaire des projets de création de société par regroupement d'associations. Le dispositif mobilisé pour ce soutien est la Prime régionale à la création d'entreprise de services à la personne (PRCE-Services à la personne) inscrite dans le cadre communautaire des aides de minimis. La prime est d'un montant de 1 500 € par emploi créé dans la limite de 30 emplois sur trois ans. Le recours à ce fonds s'inscrit dans le cadre communautaire des aides de minimis (limite de 200 000 € d'aides publiques sur une période de 3 ans).

Les secteurs d'activités éligibles sont les activités de services à la personne listées dans la loi relative au développement des services à la personne, soumises à agrément et payables avec le Chèque emploi service universel, à savoir : garde d'enfants à domicile et hors du domicile, soutien scolaire, préparation de repas à domicile, assistance aux personnes âgées, handicapées ou dépendantes, garde-malade, entretien de la maison et travaux ménagers, assistance informatique à domicile, soins et promenade d'animaux domestiques, coiffure et soins esthétiques à domicile pour personnes dépendantes, accompagnement de personnes âgées ou handicapées en dehors de leur domicile, petits travaux de jardinage, prestations de petit bricolage, aide à la mobilité et transport de personnes ayant des difficultés à se déplacer, uniquement dans le cadre d'une prestation globale d'assistance à domicile.

En 2011, 91 500 € ont été attribués pour répondre à la sollicitation de 4 structures.

**1.3.2 Les dispositifs régionaux spécifiques à l'économie sociale et solidaire**

Le programme régional 308 intitulé "Fonds de soutien aux entreprises de l'économie sociale et solidaire" propose des dispositifs régionaux spécifiques au secteur de l'économie sociale et solidaire., dont les principaux sont les suivants :

***Le fonds de capital solidaire ("Pays de la Loire solidaire")***

Créé en 2007 avec une enveloppe initiale de 2,5 M€ (abondée par la Région, la Caisse des Dépôts et Consignations et l'association France Active auprès de la Société d'Investissement de France Active). Deux fonds de garantie (FAG PLS et FAG SCOP en développement) ainsi qu'un fonds de réserve sont adossés à Pays de la Loire Solidaire.

Il s'agit de prêts participatifs de 30 000 euros à 60 000 euros pour l'ensemble des entreprises éligibles à Pays de la Loire Solidaire (c'est-à-dire une société coopérative ou une entreprise d'utilité sociale (association ou société) exerçant son activité depuis au moins un an et dont l'activité économique crée ou consolide des emplois. Ce fonds peut être sollicité dans le cadre d'opérations de transmission d'entreprise par transformation de sociétés de capitaux en coopérative de salariés, de reprise collective d'activités par des salariés pour des entreprises touchées par un plan social (le plafond du prêt peut alors atteindre 150 000 euros). ou une liquidation, pour les sociétés, possibilité de prise de participation au capital comprise entre 5 et 10% et apport en compte courant d'associé. Le taux d'intérêt est de 2% l'an et la durée est de sept ans comprenant deux ans de différé de remboursement. L'objectif du dispositif est de faire effet levier sur les décisions bancaires classiques et d'intervenir en complémentarité avec d'autres outils et garanties bancaires.

Entre 2007 et 2011, 93 bénéficiaires ont fait appel à ce fonds, ce qui représente 3,3 M€ de prêts PLS accordés générant 6 M€ d'octroi de prêts bancaires "classiques", ce qui a permis de consolider 3 300 emplois ancrés sur le territoire régional.

Pour la période 2011-2014, un nouveau fonds « Pays de la Loire Solidaire 2 » est acté avec une capacité de prêts de 5 M€ et une participation régionale directe de 500 000 € au capital de la SIFA.

***Le fonds de soutien aux investissements des entreprises de l'économie sociale et solidaire***

Il s'agit de subventions à hauteur de 30 % du montant de l'investissement (ce montant étant plafonné à 50 000 €), sous réserve des crédits budgétaires voés par le Conseil régional.

En 2011, 98 450 € ont été attribués pour répondre à la sollicitation de 8 entreprises de l'économie sociale et solidaire.

***Le fonds régional de garantie des entreprises de l'économie sociale et solidaire (FRGE ESS)***

L'objectif de ce dispositif est de faciliter l'accès au crédit bancaire pour les structures de l'économie sociale et solidaire. La Région abonde, via France Active Garantie, un fonds qui se porte garant des prêts bancaires accordés aux entreprises de l'ESS du secteur marchand qui ont besoin d'un crédit à court ou moyen terme (6 mois à 7 ans) destinés au financement de leurs investissements et de leur besoin en fonds de roulement. La part du prêt bancaire est garantie jusqu'à 45 000 €, la garantie porte jusqu'à 50 % du prêt ou 65 % pour les entreprises de moins de 3 ans d'existence. La durée de la garantie est de 5 ans. L'instruction du dossier est réalisée par le FONDES.

En 2011, 161 000 € ont été garantis pour répondre à la sollicitation de onze entreprises de l'économie sociale et solidaire.

***Le dispositif d'accompagnement à la transformation d'associations en SCOP ou en SCIC***

Le dispositif d'accompagnement à la transformation d'associations en Sociétés Coopératives de Production (SCOP) ou en Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) qui fondent leur dynamique sur le multisociétariat, a pour objectif de permettre aux associations de mettre en cohérence leur projet avec une forme juridique mieux appropriée pour se professionnaliser, se capitaliser, saisir les opportunités de développement. Il permet également de favoriser la pérennité et le développement de l'activité afin de, maintenir la dynamique économique locale, soutenir la constitution de fonds propres et consolider les emplois.

La Région participe au financement des prestations de pré diagnostic, d'étude, du montage du projet et d'accompagnement des associations, assurées par l'Union Régionale des Sociétés Coopératives de Production (URSCOP) auprès des administrateurs et des salariés. L'instruction du dossier est réalisée par l'URSCOP.

En 2011, vingt-six projets d'accompagnement à la transformation d'associations en SCOP ou en SCIC ont été réalisés par l'URSCOP.

***Le dispositif d'accompagnement à la reprise d'entreprises par les salariés sous forme coopérative (SCOP)***

Ce dispositif a pour but de favoriser la reprise d'entreprises par les salariés pour palier le manque de repreneurs et ancrer l'activité économique sur le territoire des Pays de la Loire. La Région participe au financement des prestations d'information, de pré-diagnostic, d'étude, de montage du projet et d'accompagnement de l'entreprise, assurées par l'Union Régionale des Sociétés Coopératives de Production (URSCOP) auprès des cédants et des salariés. L'instruction du dossier est réalisée par l'URSCOP.

En 2011, vingt-deux projets de reprise-transmission ont été accompagnés par l'URSCOP.

### **Capital SCOP**

Il s'agit d'un dispositif récent lancé fin 2011 et destiné à aider les salariés-associés pour la constitution du capital social d'une SCOP ou d'une SCIC. L'intervention de la Région est destinée aux salariés-associés fondateurs pour les aider par un effet de levier à former le capital social de l'entreprise au moment de la constitution de la SCOP ou de la SCIC, que ce soit dans le cadre d'une reprise-transmission, d'une transformation ou d'une création ex-nihilo. Ce dispositif doit contribuer à augmenter le nombre d'entreprises coopératives, à faciliter la reprise des entreprises par les salariés et à accroître le nombre de coopérateurs en leur facilitant l'accès aux outils bancaires.

A la fin de l'année 2011, trois entreprises ont été aidées grâce à ce dispositif régional et six projets sont en cours.

### **Le fonds d'aide au conseil des entreprises de l'économie sociale et solidaire**

Ce fonds vise à soutenir les entreprises de l'économie sociale et solidaire en phase de réflexion sur leur fonctionnement ou leur développement par une subvention à hauteur de 80 % d'un montant d'étude supérieur à 3 500 € et plafonnée à 10 000 €

En 2011, 159 342 € ont été attribués pour répondre à la sollicitation de 18 entreprises de l'économie sociale et solidaire.

### **La prime régionale à la création d'entreprise d'un groupement d'employeurs (PRCE-GE)**

Cette prime permet de soutenir la création de groupements d'employeurs sectoriels et multisectoriels. Le dispositif mobilisé pour ce soutien est la Prime Régionale à la Création d'Entreprise – Groupement d'Employeurs (PRCE-Groupement d'Employeurs) qui s'inscrit dans le cadre communautaire des aides de minimis. Il s'agit d'une prime de 1 500 € par emploi pour les 15 premiers créés par le groupement d'employeurs sur les 3 premières années suivant sa création.

A ces fonds et aides spécifiques destinées aux structures de l'économie sociale et solidaire s'ajoutent les partenariats entre la Région et des acteurs structurant l'ESS en Pays de la Loire. Ainsi au Budget primitif 2012, 409 000 euros sont destinés aux divers partenariats avec la CRESS, l'URSCOP, FINANSOL, l'association Ecossolies et Audencia. Par ailleurs, 75 000 euros sont inscrits pour soutenir financièrement des manifestations concernant directement l'économie sociale et solidaire.

En préambule à l'analyse des auditions réalisées, il faut souligner que tant les ressorts du dynamisme, que les freins perçus ne sont pas des spécificités de l'économie sociale et solidaire. D'autres acteurs économiques sous d'autres statuts comme, à titre d'exemple, les entreprises de l'artisanat, les TPE et certaines PME sont confrontés à des problématiques équivalentes lorsqu'il s'agit de services de proximité à satisfaire.

## **2 LES RESSORTS DU DYNAMISME**

Les principaux ressorts du dynamisme identifiés au cours des auditions conduites par le CESER sont l'importance de la dimension humaine, la notion de territoire et la force imaginative.

### **2.1 LA DIMENSION HUMAINE**

La dimension humaine et la notion collective sont au cœur des projets et du fonctionnement des structures de l'économie sociale et solidaire. Selon les statuts et les pratiques de la structure, les salariés lorsqu'ils sont associés, peuvent être régulièrement consultés et associés aux décisions stratégiques des structures.

Des auditions réalisées, il ressort que la présence d'un ou plusieurs éléments moteurs est le gage de réussite et du développement du projet. En effet, on constate que ces personnes ont souvent une idée à la fois intuitive des besoins locaux et proposent des modalités d'action permettant de répondre à ces besoins.

Ceci est conforté lorsqu'à la personne humaine s'ajoute la force d'un collectif qui peut être à géométrie variable en association avec une collectivité, une structure privée, une autre structure de l'économie sociale et solidaire. Ainsi des réalisations tout à fait intéressantes émergent dont la plupart permettent de tisser une étroite coopération entre la structure de l'économie sociale et solidaire, les pouvoirs publics locaux et les acteurs économiques traditionnels.

### **2.1.1 La réponse aux besoins des usagers d'un territoire**

L'identification des besoins des usagers d'un territoire est une phase capitale. Dans les projets innovants des territoires, deux étapes existent. Lors d'une première phase, plutôt empirique, des individus perçoivent des signaux faibles sur des besoins non couverts au niveau d'un territoire. C'est la phase du conceptuel en réponse à un besoin d'usager initié par les modes de vie (transports solidaires), les difficultés à vivre (emploi), les tendances (environnement, alimentation). Lors d'une deuxième phase, plus opérationnelle, les porteurs de projets en lien avec leurs soutiens locaux (adhérents, structures partenaires et collectivités locales), recensent et identifient les besoins réels des usagers tant en quantité qu'en qualité.

Les services qui sont créés apportent une réponse à des attentes diverses.

#### ***La réponse à des besoins vitaux***

Les besoins identifiés sont parfois des besoins vitaux élémentaires auxquels il est nécessaire d'apporter une réponse.

L'épicerie solidaire du quartier Liberté à La Roche-sur-Yon dont l'activité est organisée grâce à la municipalité par le biais de la Maison de quartier permet d'améliorer la situation nutritionnelle de ménages en difficultés. La structuration en épicerie plutôt qu'en distribution préserve la dignité des personnes car les produits ne sont pas donnés mais vendus à des tarifs 10 à 30 % de la valeur réelle d'achat. Au-delà de l'aspect purement alimentaire, cette épicerie solidaire contribue à développer le lien social avec des personnes ayant peu de ressources et à proposer un accompagnement personnalisé. Des ateliers cuisine, des actions de jardinage et des sorties complètent également ce projet.

Epicerie solidaire du quartier Liberté à La Roche-sur-Yon : création en 2008

141 ménages (450 personnes) inscrits au 31/12/2010

Bilan 2010 de l'épicerie solidaire : 150 430 €

En 2010, 33 000 étiquetages, 30 bénévoles réalisant 5 824 heures (ce qui équivaut à 3,2 ETP) et 156 jours d'ouverture.

Financements : Ville de La Roche-sur-Yon, CAF, Etat, Conseil Général, Fonds Social Européen, Association Nationale pour le Développement des Epiceries Solidaires

#### ***La réponse à des besoins constitutifs du lien social***

Les nouvelles technologies permettent la multiplication des relations individuelles et collectives mais elles ne remplacent pas la relation directe, la rencontre avec autrui. Ce besoin s'exprime de façons différentes : le nombre élevé de création d'associations le démontre en partie. Cela reflète un besoin de se retrouver physiquement autour d'un projet dans une proximité spatiale, de redonner du sens à ce que l'on fait avec autrui.

Dans tous les cas, les projets initiés ont la faculté d'adaptation aux besoins réels des usagers. On perçoit même l'évolution dans de nombreuses structures qui développent d'autres actions complémentaires de leur activité initiale.

Ainsi l'association "Jeune France Sports et Loisirs" à Cholet a pour objectif l'épanouissement et l'éducation par le sport et propose une trentaine d'activités sportives à ses adhérents. A partir d'une gouvernance qui regroupe des adhérents et des personnes référentes du secteur privé local, l'association a développé un centre d'hébergement et de formation géré par une association "Jeune France Accueil et Formation". Ce centre s'inscrit dans une nouvelle dynamique de développement et de diversification de l'association. Il regroupe sur 2 000 m<sup>2</sup> avec quatre salles de formation, une salle polyvalente, un espace restauration et une structure d'hébergement de 46 lits. Ce centre permet d'accueillir des stages de formations destinés à des encadrants sportifs ou des bénévoles en partenariat avec des organismes de formation, des fédérations sportives, etc. Il contribue ainsi à répondre à des besoins locaux identifiés sur le territoire afin de promouvoir la formation, l'éducation et l'évolution professionnelle par le sport.

Association "Jeune France Sports et Loisirs" : création en 1903

1979 : association reconnue d'utilité publique par l'Etat

Gestion de locaux sportifs de 10 000 m<sup>2</sup>

3 200 adhérents

150 bénévoles

30 salariés (17 ETP)

20 % de l'activité relève du secteur à but lucratif

Sources de financement : 1/3 par les cotisations des adhérents, 1/3 par les animations et le mécénat, 1/3 par des conventions avec des financeurs publics ou des subventions directes sur des événements sportifs particuliers.

### 2.1.2 L'implication des acteurs locaux dans le projet

Les services de proximité permettent de répondre à des besoins et ne sont construits qu'avec les acteurs locaux. On constate donc la très forte implication à la fois des porteurs de projets et, dans la majorité des cas, des usagers/bénéficiaires de ces services déployés, ainsi que des élus locaux.

#### *La forte implication des porteurs de projets*

Les initiatives émergent au niveau local à partir de personnes fortement engagées sur le territoire. Il s'agit d'éléments moteurs, de "leaders" locaux qui développent une capacité d'entraînement et d'adhésion au projet. Ce sont souvent des personnes passionnées qui ont pour objectif de répondre à des attentes particulières sur un territoire.

Ainsi, l'association d'insertion le "Jardin de cocagne angevin" basée à Saint-Barthélémy-d'Anjou dans le Maine-et-Loire agit pour que des personnes en grande difficulté d'insertion sociale et professionnelle se remettent en situation de travail. C'est un public très éloigné de l'emploi et qui cumule souvent les difficultés (logement, santé, illettrisme, problèmes comportementaux en groupe, ...). Toute l'équipe de l'association, par le dynamisme et la multiplicité de ses actions pour répondre à des problématiques souvent lourdes et variées, aide ce public à retrouver des repères de normalisation.

Depuis novembre 2009, l'association a notamment lancé une expérimentation appelée "Les filets solidaires" qui consiste à employer des personnes en insertion pour faire du tri de légumes invendus sur le site du Marché d'Intérêt National d'Angers afin de constituer des "filets" de légumes variés (5 euros le filet) qu'ils distribuent ensuite à 200 ménages dans le besoin (identifiés par le CCAS et la

CAF) dans cinq quartiers d'Angers. Entre avril 2010 et avril 2011, ce sont près de cent tonnes de légumes qui ont ainsi pu être récupérées et distribuées.

Association d'insertion "Le Jardin de cocagne angevin" : créée en 1999

En 2010, 17,7 ha de surface d'exploitation

900 adhérents et 650 abonnés

49 postes pour l'embauche de jardiniers, dont 31 bénéficiaires du RSA, 6 reconnus travailleurs handicapés et 12 jeunes et bénéficiaires de l'allocation de solidarité spécifique (ASS) au PLIE.

Financeurs : DDTEFP, Conseil Général, Agglomération, PLIE, FSE et AGEFIPH

Partenaires économiques : chambre d'agriculture, CDDL, GABB, ADEFA, MSA, groupements d'employeurs, professionnels du secteur de l'agriculture, professionnels d'autres secteurs économiques

En 2010, chaque semaine, distribution de 400 paniers de légumes en moyenne d'une valeur de 8, 11 et 16 €. De janvier à avril 2011, moyenne hebdomadaire de 450 paniers.

Pour la nouvelle activité de tri, d'avril 2010 à avril 2011, ce sont près de 68% des fruits et légumes mis à disposition au MIN qui ont pu être récupérés et distribués aux ménages et aux associations.

Les produits maraîchage : 221 236 € en 2010 (contre 215 597 € en 2008)

Les conventions pour le fonctionnement du chantier d'insertion sont en diminution : 248 510 € en 2010 (contre 268 917 € en 2009 et 288 837 € en 2008).

Les charges globales sont de 1 139 551 € en 2010 (dont 914 423 € de charges de personnel).

Diminution des créances : 141 011 € en 2010 (167 924 € en 2009).

Capacité d'autofinancement de 25 353 €.

#### ***La forte implication des usagers/bénéficiaires des services***

Le développement des associations pour le maintien de l'agriculture paysanne (AMAP) est principalement lié à la motivation des consommateurs pour se fournir en produits de grande fraîcheur et de goût ainsi qu'à avoir un contact direct avec le producteur. Le consommateur a une meilleure connaissance de ce qu'il achète, tente par son comportement à manger local, à favoriser les circuits courts donc à faire baisser les émissions de CO<sub>2</sub>. Cela contribue au développement local et repose sur une démarche responsable et citoyenne. Les premiers critères de choix sont donc des critères de qualité et de proximité. Consommer local est aussi vécu comme un engagement citoyen pour soutenir les producteurs locaux à l'heure où les effets de la mondialisation sont le plus souvent subis. La grande distribution apparaît généralement impersonnelle et les AMAP permettent de retisser des relations sociales locales.

Ainsi, les adhérents recherchent une ambiance particulière, une convivialité, une proximité et apprécient d'échanger avec les producteurs. Ils retrouvent souvent dans ces liens la qualité qu'ils ont avec les artisans locaux, comme les boulangers ou les bouchers-charcutiers. La concentration de la distribution a distendu ce lien dans les dernières décennies et la nostalgie de ce contact direct, de ces échanges est souvent un puissant moteur pour le développement de ces services de proximité. Les membres de certaines AMAP se rendent régulièrement dans les exploitations agricoles pour la mise en panier des légumes et aider à la récolte au moment des pics de production.

#### ***Le soutien des élus locaux***

Les collectivités locales recherchent une stabilité locale en se fondant sur le développement des richesses et des potentialités de leur territoire.

Les structures œuvrent souvent dans leur champ d'intervention depuis des années, voire des décennies pour les plus anciennes et ont acquis une expertise reconnue et appréciée par les collectivités locales.



La notion de confiance transparaît régulièrement. Les collectivités locales soutiennent le plus souvent les actions de ces structures de l'économie sociale et solidaire dans les phases de lancement des projets. Les élus perçoivent bien le potentiel que ces nouveaux services offrent à la population.

Il faut par contre bien distinguer deux types de soutien :

D'une part, les collectivités décident de soutenir de façon ponctuelle par des subventions directes des projets particuliers qui permettent de créer des nouveaux services ou de répondre à des besoins de la population. Ce soutien est parfois plus prudent lorsque les démarches sont en rupture avec les services plus classiquement proposés aux administrés. Globalement les porteurs de projets sont perçus favorablement par les élus locaux et les structures constituent un repère dans le paysage local sur des thématiques précises et souvent clairement identifiées au niveau local.

D'autre part, les collectivités sollicitent par des appels d'offres ou des appels à projets les porteurs de projets pour satisfaire des attentes locales. Il s'agit alors d'une prestation qui fait l'objet d'un conventionnement et qui répond à une mission d'intérêt général.

Le soutien d'élus locaux de plusieurs niveaux de collectivités territoriales permet de mettre en place des structures sur des thématiques parfois originales :

Le Centre Allonnais de Prospection et de Recherches Archéologiques (CAPRA) à proximité du Mans travaille avec le soutien financier et la coopération étroite des élus de la Ville d'Allonnes, Le Mans Métropole et du Conseil Général de la Sarthe. Depuis dix ans, le CAPRA propose des ateliers de découverte de l'archéologie aux établissements scolaires, centres de loisirs et autres organismes ou établissements hospitaliers. Les activités pédagogiques sont organisées notamment en lien avec des écoles des quartiers sensibles puisque le CAPRA est situé en zone urbaine. Il s'agit pour cette structure de proposer une initiation culturelle avec comme support la sensibilisation à l'archéologie.

Création de l'association CAPRA en 1981. En 1998, le CNRS et le CAPRA s'associent pour diffuser les résultats de la recherche scientifique auprès des scolaires et du grand public.

Depuis 10 ans, ce sont 2 000 scolaires qui découvrent chaque année le patrimoine archéologique et participent aux ateliers proposés.

Septembre 2009 : ouverture du bâtiment après rénovation et mise à disposition gratuite par la commune.

8 salariés permanents : 3 coordonnateurs d'activités scientifiques, 2 médiateurs scientifiques et 3 emplois administratifs dont un à mi-temps.

Budget de fonctionnement : 300 000 € dont 80 % sont financés par la Commune d'Allonnes, Le Mans Métropole et le Conseil Général de la Sarthe.

20 % des produits sont issues de recettes commerciales et d'opérations ponctuelles co-organisées avec l'Etat et la Région des Pays de la Loire.

### 2.1.3 La force de la démarche collective

La réussite d'un projet sur un territoire dépend de la réunion de deux conditions principales :

- le projet après présentation doit cristalliser autour de lui les énergies et donner les directions d'actions et les limites du projet ;
- le projet doit mettre en jeu une démarche collective d'acteurs locaux qui s'associent en vue de réaliser un objectif clairement défini.

Par l'effet d'entraînement impulsé par les porteurs de projet, les actions développées fédèrent les énergies et répondent souvent à plusieurs problématiques locales. Ces acteurs locaux, souvent bien insérés dans le milieu socio-économique local, identifient les besoins d'un territoire et dépassent le

stade du diagnostic pour proposer des mises en œuvre concrètes. Pour parvenir à leur objectif, ils savent mobiliser les réseaux locaux qui connaissent bien le territoire et ainsi associer les forces locales à la démarche qu'ils souhaitent amorcer. Plus le projet est original et plus l'échange et le débat avec le plus grand nombre est nécessaire.

Le Groupement des agriculteurs biologiques de la Sarthe (GAB 72) a pour objectif de répondre à la demande locale de collectivités qui souhaitent passer en restauration collective biologique. Ainsi la Ville d'Allonnes s'est engagée depuis plusieurs années dans une démarche d'utilisation de produits provenant de producteurs bio locaux.

Le GAB 72 a ainsi développé avec la municipalité une malle pédagogique et des animations pédagogiques pour mieux sensibiliser les enfants à la qualité de l'alimentation. En octobre 2011, une Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) qui intègre le GAB 72 a pour objectif de développer la production et la transformation de légumes bio pour la restauration hors domicile. L'objectif est ainsi de structurer l'offre de produits biologiques pour répondre au souhait de développer une agriculture plus respectueuse de l'environnement reposant sur la proximité de la production sur des terroirs locaux (ce qui limite les coûts de transport) et intégrant la saisonnalité des produits. Une première production est prévue au printemps 2012 sur une surface de 12 ha en location (avec création d'1,33 ETP) et une autre étape est envisagée en 2014 avec une surface supplémentaire de 20 ha.

Le GAB 72 a été créé en 1994 et est un organisme professionnel agricole à vocation syndicale : il regroupe 78 agriculteurs biologiques du département de la Sarthe.

Budget de fonctionnement de 120 000 € dont 15 à 20000 € provenant des cotisations des adhérents.

Le GAB 72 est soutenu financièrement par le Conseil Général de la Sarthe.

2,5 ETP : une animatrice chargée de la gestion associative, une animatrice chargée des filières et suivi productions, et un animateur chargé de la communication et de l'animation pédagogique.

Toute nouvelle initiative de service de proximité sur un territoire impacte plus ou moins l'existant. Les expériences de "collectif d'intérêts" nous sont apparues peut-être les plus pertinentes et sans doute les plus pérennes car le projet est partagé, déclenche l'adhésion et débouche sur le sentiment d'œuvrer ensemble pour une finalité commune.

L'Eco-cyclerie des Mauges est une association qui regroupe d'autres associations travaillant dans le domaine de l'insertion par l'activité économique dans le Maine-et-Loire. Elle assure la collecte amont, le stockage, la valorisation de déchets et la gestion de déchèteries, tout en permettant de développer des emplois auprès de personnes en insertion pour être gardiens valoristes ou dans les boutiques solidaires.

Eco-cyclerie des Mauges : création en 2007 et ouverture de la boutique solidaire en 2009

Le réemploi : 5 à 10% du tonnage des bennes « tout venant »

Environ 300 tonnes détournées en 2011

Sur 300 tonnes, environ 20 tonnes retournent au « tout venant »

Le partenariat avec le SIDOMDI :

- 6 gardiens valoristes en postes d'insertion, formés et encadrés par la structure

- Mise en place d'une collecte des Papiers-Cartons hebdomadaire auprès des TPE

- Organisation de visites de sensibilisation auprès des écoles

Budget de 204 500 €

Produits : 106 000 € des ventes en boutique, 77 000 € de prestation Gardiens valoristes, 5 000 € de FSE et 16 500 € d'autofinancement par les cotisations adhérents.

L'interaction dynamique entre le porteur de projet, les usagers/bénéficiaires, les autres acteurs économiques privés et les collectivités permet d'apporter les réponses adéquates. La constitution même permet de déployer la démarche collective : c'est le cas notamment des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) constituées en collèges qui permettent ainsi d'associer des salariés, des usagers et une ou plusieurs collectivités.

Ainsi dans la SCIC Saveurs d'Aubance, les quatre collèges sont les suivants : les membres fondateurs avec les autres personnes morales, les fournisseurs, la collectivité publique et les salariés. La force collective s'exprime également par le maintien et le développement des petits commerces de proximité. De la désertification progressive des centres-bourgs naît parfois la volonté collective locale de constituer des structures comme cette SCIC. Ce type de commerce de proximité contribue à redynamiser le développement local.

La création de ce petit commerce de proximité a induit la venue d'autres commerçants itinérants qui complètent fort utilement l'offre de produits (par exemple, par un poissonnier qui stationne son camion à côté du commerce de proximité). L'effet d'entraînement permet de retisser des liens entre les habitants, les salariés, la commune, les commerçants ainsi que les viticulteurs locaux. Le rayon d'action est limité mais répond à un véritable besoin local notamment pour les personnes âgées qui peuvent ainsi retrouver de l'autonomie et ne plus dépendre uniquement des solidarités familiales pour faire leurs courses. Au-delà s'exprime également la notion de lien social car ces structures permettent de rompre l'isolement, de se rendre de petits services et de redonner à la fois une certaine autonomie, une dignité et une qualité de vie.

Capital de la SCIC : 24 900 € détenu à 50 % par les membres fondateurs et autres personnes morales, 20 % par la commune, 20 % par les fournisseurs et 10 % par les salariés.

1,5 ETP et fortes implication des bénévoles

Chiffre d'affaires : 204 997 € en 2010

Dans les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) avec l'engagement des collectivités locales ou dans les sociétés coopératives et participatives (SCOP) où le capital appartient majoritairement aux salariés, la gouvernance participative découle des statuts eux-mêmes. Mais la force de la démarche collective se retrouve également dans de nombreuses actions des associations qui proposent des services de proximité :

L'association Emploi Solidarité dans le Nord-Ouest Vendéen (ESNOV) couvre cinq cantons autour de Challans et a tissé des partenariats avec d'autres associations, des collectivités et des entreprises et répond aux besoins de particuliers. Elle a notamment développé toute une démarche qualité qui s'appuie sur la participation active des salariés : cette démarche collective a permis à la fois de mieux identifier les ressorts de l'action poursuivie et de mieux répondre aux attentes locales.

ESNOV : association intermédiaire (agrément préfectoral)

Cinq cantons : Challans, Saint-Jean-de-Monts, Palluau, Noirmoutier-en-l'Île et l'Île d'Yeu

Répartition de l'activité : 45 % chez les particuliers, 40 % pour les associations et des collectivités territoriales et 15 % pour des entreprises

Total des prestations de service au titre de l'association intermédiaire en 2010 : 1 117 378 €

300 personnes travaillent pour cette association ce qui représente 75 000 heures de travail

Bien entendu pour assurer une grande réactivité, notamment en période de crise ou les réorientations doivent être prises rapidement, les délégations de pouvoir sont souvent fortes entre les présidents et les cadres qui dirigent ces structures. Mais ces délégations s'accompagnent quasiment toujours d'un effort accentué sur des bilans de progression réguliers qui sont expliqués aux salariés et sur des actions de formation des salariés et des bénévoles afin d'accroître les compétences et ainsi mieux pouvoir décider collectivement des stratégies à mettre en œuvre.

#### **2.1.4 La mutualisation permet d'amplifier et de coordonner l'action**

En parallèle des regroupements de structures de l'économie sociale et solidaire sous forme fédérative, la mutualisation des moyens permet de donner de l'ampleur aux projets et de développer l'emploi là où des structures seules n'ont pas les ressources nécessaires pour recruter des salariés. La mutualisation n'est pas seulement le regroupement pour apporter une réponse à des besoins ponctuels, elle transcende le cumul des besoins pour aboutir à une meilleure connaissance de ses partenaires, à des actions collectives à partir de l'identification de nouveaux besoins.

##### ***La mutualisation pour atteindre une taille qui permet d'amplifier les services***

La création du Groupement d'employeurs des associations sportives de la Mayenne (GEAS 53) a permis de regrouper cinq comités sportifs afin de pouvoir recruter une personne pour assurer des tâches de secrétariat. Mais le budget de chacune de ces structures ne permettait pas d'assumer seule la prise en charge d'un salarié et les besoins ne suffisaient pas pour proposer un contrat à temps plein : ainsi la mutualisation a permis au départ de recruter une personne à temps plein. L'activité se développant depuis dix ans, le GEAS 53 emploie actuellement huit salariés (deux secrétaires, un comptable et cinq éducateurs sportifs).

Création de l'association GEAS 53 en 2000.

1 salarié à la création, 8 salariés actuellement.

Pas d'aide publique directe versée au GEAS : les membres du GEAS participent au financement de la masse salariale.

##### ***La mutualisation pour mieux coordonner les services***

La mutualisation n'est pas uniquement la mise en commun de moyens mais une façon d'aborder le projet de façon collective et de mieux coordonner l'offre.

L'association Collectif Etap à Ancenis coordonne l'action de cinq associations dans le domaine de la réinsertion. Les entreprises locales n'ont ainsi qu'un interlocuteur pour répondre à leurs attentes en termes de recrutement. La connaissance du public concerné au travers de l'organisation de comités techniques permet au coordinateurs d'avoir une vision fine de l'employabilité des personnes en réinsertion et de les présenter avec un maximum de chance de succès aux entreprises adhérentes.

En 2010, Collectif Etap a permis de réinsérer 29 personnes. Ce nombre a atteint 125 personnes entre janvier et septembre 2011.

Pas de salarié directement employé par Collectif Etap : l'activité est assurée par la mise à disposition de moyens humains (65 heures mensuelles) par la Mission locale de l'emploi et l'association Erdre Loire Initiative.

Ressources et financements :

En 2009-2010 : autofinancement des structures membres, du Comité inter-entreprise de Terrena et des entreprises LAITA, UES, VEOLIA EAU et ADIA.

En 2010-2011, même autofinancement mais avec une aide FSE pour un montant de 19 000 € par l'intermédiaire de la CRESS.

La dimension humaine dans les structures de l'économie sociale et solidaire est un des ressorts du dynamisme des services de proximité. Une autre dimension particulièrement prégnante est la notion de territoire sur lequel se déploie les services proposés.

### 2.2 LA NOTION DE TERRITOIRE

La notion du lien des structures de l'économie sociale et solidaire avec leur territoire est centrale. En effet, les structures se créent à partir de besoins locaux identifiés. Les débuts sont souvent balbutiants mais le diagnostic des manques sur ce territoire est souvent particulièrement clairvoyant. Ce diagnostic n'est pas toujours formalisé mais il relève souvent de constats de bon sens, de dysfonctionnements observables, ou d'anticipations de besoins de la population.

#### 2.2.1 Une forte pertinence liée à l'ancrage territorial du projet

L'ancrage territorial est particulièrement fort pour les services de proximité. Les activités naissent et se développent sur un territoire avec un faible risque de les voir se délocaliser. Cela permet de maintenir et développer des emplois et de retisser du lien social.

L'association L'Ile aux artisans à Sallertaine en Vendée, en lien étroit avec la municipalité, contribue par la promotion de l'artisanat d'art à redynamiser le centre-bourg avec la présence d'ateliers ouverts à l'année et l'organisation d'animations estivales qui attirent plusieurs dizaines de milliers de visiteurs. Cette action a été notamment saluée par l'obtention du label "Ville et Métiers d'Arts" en novembre 2010.

Association créée en 1986.

En 2011, 32 adhérents.

Une trentaine d'artisans reçus chaque été dont 5 artisans installés à l'année en 2011

Budget de l'association : 42 000 €

Budget des Nocturnes : 33 000 €

Bénévolat au sein de l'association et pour chacune des nocturnes 50 bénévoles supplémentaires et un mi-temps d'un agent municipal pour le développement touristique lié à cette animation.

Financement des nocturnes en 2011 : 10 000 euros de la communauté de communes, 2 700 euros du Conseil Général, 5 700 € de sponsors locaux (supermarché, mutuelle, banque mutualiste, quelques commerçants et professions libérales de Sallertaine).

Chaque nocturne accueille 4 à 5 000 personnes.

La nature des projets et leur dimension modeste au départ s'appuient sur la connaissance du territoire. Celui-ci recouvre des dimensions variées : le territoire communal, cantonal ou le bassin d'emploi. Le plus souvent, le territoire donne la raison et la pertinence des projets.

Ceux-ci sont issus de l'histoire des territoires avec ses différentes formes d'emploi, ses acteurs économiques, son degré d'isolement par rapport aux territoires voisins, ses difficultés de transports, son chômage (avec des distinctions selon les publics plus particulièrement impactés sur le territoire), son histoire culturelle également qui induit des formes de solidarités et des modalités de mise en œuvre des projets.

#### 2.2.2 Un déploiement des activités liés aux besoins du territoire

Les activités se développent à partir de besoins identifiés sur le territoire et dans la très grande majorité, il s'agit de besoins peu ou pas couverts soit par le secteur public car trop coûteux, soit par le secteur marchand car insuffisamment rentable dans un premier temps.

Les projets font appel à de la main d'œuvre locale (des bénévoles et des salariés) et à des soutiens des collectivités territoriales (soutien financier mais aussi mise à disposition de locaux, de matériel de sécurisation du public, de signalétique, ...). Dans la quasi-totalité des cas, ce sont les femmes et les hommes d'un même territoire qui identifient les besoins et mettent en place les moyens pour y répondre, contribuant ainsi à la construction de leur autonomie.

La réponse apportée est créée, adaptée localement avec les moyens du territoire. Les services à domicile déploient sur des territoires à la fois urbains et ruraux leurs activités :

Ainsi l'association AI'DOM 72 basée au Mans est une association d'aide et d'intervention à domicile qui apporte une réponse à des problématiques qui se posent sur l'agglomération mancelle et en Nord Sarthe. Cette association propose à la fois de l'aide à la personne âgée et/ou handicapée, un service de transport accompagné, un service de télé-assistance pour les personnes âgées en cas de chute et, de façon plus marginale, un point multi-accueil d'une capacité de 20 enfants entre 8h30 et 18h.

Association "Aide aux Mères de Famille" créée en 1942. Avec la diversification des missions, changement de nom en 2001 pour "AI'DOM 72".

2009 : financement régional pour l'intervention d'un consultant sur la démarche stratégique. Le plan stratégique est le fil d'Ariane de l'association : développement en milieu rural, diversification auprès des personnes handicapées, démarche qualité, projet d'accueil de jour, etc.

2010 : 78 salariés sont intervenus (56 ETP) ce qui représente 74 000 heures au service de 525 clients.

20 CDI à temps plein, 29 CDI à temps partiel (soit 39 CDI ETP)

2 CDD à temps plein, 27 CDD à temps partiel (soit 17 CDD ETP)

Chiffre d'affaires 2010 : 1 114 000 €. Masse salariale de 711 000 €.

### 2.2.3 Un maillage de services pour répondre au mieux aux besoins du territoire

Les structures porteuses de l'économie sociale et solidaire ne sont pas expansionnistes par nature, mais les échanges de pratiques, l'essaimage sont des moyens de développement efficaces. Il apparaît que l'extension d'un service sur un territoire plus grand se déroule par échange de pratiques avec d'autres acteurs ou est portée par une fédération d'associations :

C'est notamment le cas de la fédération des ADMR en Vendée. Si ces structures se développent en réseaux pour mailler un territoire plus vaste, elles restent attachées à un fonctionnement de proximité en réalisant des diagnostics locaux et en utilisant les ressources locales. Ainsi l'ADMR 85, avec le soutien financier de la CAF et du Conseil Général, a ouvert un service de garde d'enfants au domicile des parents pour répondre aux difficultés de convergence entre l'ouverture d'une crèche et les entreprises aux horaires décalés en équipe, en particulier pour les salariés travaillant en 3x8. En effet, l'éclatement des familles dont les membres ne vivent souvent plus sur le même territoire communal, ainsi que l'accroissement des familles monoparentales créent des besoins souvent insuffisamment couverts par les structures "classiques".

En 2010, 80 000 heures de travail soit 50 ETP pour près de 200 personnes concernées.

500 familles sollicitent ce service (85 % de ces familles bénéficient des aides de la CAF et de la MSA)

Le chiffre d'affaires est de 1 600 000 €.

L'offre de services de proximité se construit de façon conjointe entre les prestataires et les bénéficiaires : la relation est directe entre le professionnel et le bénéficiaire, sans intermédiaire, ce qui favorise le lien social. Ainsi se développe une solidarité intergénérationnelle, entre les habitants d'un même territoire partageant les mêmes problèmes et cherchant à trouver des solutions grâce à la mobilisation de tous ces acteurs locaux.

La réponse de proximité pousse à circonscrire le service sur un périmètre défini voire limité à la commune, au canton, à une zone d'activité. Pour permettre d'apporter une réponse rapide et satisfaisante au besoin local, les structures se sont organisées pour répondre sur un périmètre local. En effet, le coût du transport et surtout le temps des déplacements pour livrer le service ou recevoir l'utilisateur entraînent un champ d'action plutôt local. C'est également lié à la connaissance fine par les porteurs de projets des besoins d'un territoire spécifique.

### 2.2.4 Une prise en compte sous-jacente des enjeux de développement durable

La plupart des projets conjuguent les impératifs de l'environnement économique (adaptation de l'outil de production et de la qualité du service à la demande, équilibre budgétaire, ...) tout en contribuant à la satisfaction de l'intérêt général en ciblant deux axes stratégiques du développement durable que sont le social et l'environnemental.

Dans le domaine environnemental, les projets portent en eux des prises de conscience qui marquent les ruptures avec les modes de consommation actuels. Ils tournent le dos à l'individualisme forcené pour privilégier un plus grand respect de la nature en prenant conscience de l'équilibre fragile des ressources par rapport à la demande.

L'émergence des éco-filières est actuellement en cours et vise notamment à répondre à la demande croissante d'un public souhaitant construire ou rénover son habitat avec des matériaux naturels :

L'association Echo'bat en Loire-Atlantique regroupe l'association du Comité du Bassin d'emploi d'Ancenis, la SARL Artibois, la Scop Tierrhabitat créée en 2005, le centre de formation de Riaillé de Maisons Familiales Rurales et l'association d'insertion par l'activité économique "Erdre et Loire Initiatives" pour structurer la formation et l'offre d'éco-matériaux.

Elle a pour objectif la mise en œuvre de briques en terre crue, de lin, de chanvre et de paille dans des constructions à ossature en bois. L'objectif est d'utiliser ces matériaux naturels dans une filière qui reste à structurer pour répondre à la demande de particuliers mais aussi de collectivités locales tout en intégrant les enjeux de développement durable.

Statut associatif provisoire car transformation prochaine en SCIC avec une aide régionale de 21 000 euros.

Pas d'emploi salarié chez Echo'bat : les salariés travaillent dans les différentes structures qui composent Echo'bat et notamment la SCOP Tierrhabitat dont le chiffre d'affaires est de 600 000 € et emploie 11 salariés.

Dans le domaine social, la dimension durable des projets repose essentiellement sur la prise de conscience que la dimension collective doit permettre à chacun de progresser et de sortir de l'exclusion. Les porteurs de projet cherchent les vecteurs économiques les plus pertinents pour retisser du lien social, pour redonner une qualité de vie par une meilleure alimentation, par un logement plus économe en énergie, par une entraide et une offre de service contribuant à rompre l'isolement des individus et ainsi redonner du sens au mieux vivre ensemble.

Ainsi l'association d'insertion par l'activité économique "Jardin de cocagne" dans le Maine-et-Loire agit pour que des personnes très éloignées de l'emploi retrouve des repères favorisant la réinsertion. Les progrès vu de l'extérieur sont parfois estimés comme modestes mais il faut échanger avec le personnel encadrant et les personnes en insertion pour percevoir la complexité des problématiques à surmonter et la richesse des solutions expérimentées.

Les projets conjuguent souvent, sans même toujours les identifier avec clarté, l'ensemble de ces considérations économiques, sociales et environnementales liées au développement durable. Les porteurs de projet ont pour objectifs de retrouver du sens aux actions proposées pour que cela soit économiquement pérenne, répondent aux attentes sociales d'un territoire tout en limitant l'impact environnemental des activités créées.

### 2.3 LA FORCE IMAGINATIVE

Au cours des nombreuses auditions réalisées par le Conseil économique social et environnemental des Pays de la Loire, l'un des ressorts majeur du dynamisme réside dans la capacité de faire émerger des initiatives locales qui se distinguent par la mise en œuvre d'idées nouvelles, d'originalités d'approche des services, et ce quelles que soient les formes entrepreneuriales.

Ces innovations dans les services de proximité n'échappent pas à cette règle, et même elles sont souvent précurseurs de véritable service marchand par la suite (ex : la collecte et le recyclage des papiers cartons initiés il y a plus de 30 ans ont anticipé la création d'une véritable filière, la vente en circuits courts de produits agricoles ont précédé des structures plus établies comme les AMAP).

Certaines structures de l'économie sociale et solidaire sont organisées avec un fonctionnement peu hiérarchisé et un management plus participatif qui procurent un terreau propice au développement de l'innovation et de l'expérimentation.

Il y a donc lieu d'explorer cette ressource innovante pour un territoire.

#### 2.3.1 Les contours de la notion d' « innovations sociales »

##### *Quelques rappels sur l'innovation technologique*

Comme le rappelle l'INSEE, le Manuel d'Oslo est la principale source internationale des principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. La troisième édition (2005) tient compte des progrès réalisés dans la compréhension du processus de l'innovation et de son impact économique. Elle prend également en compte l'expérience acquise lors des dernières vagues d'enquêtes sur l'innovation dans les pays de l'OCDE ainsi que dans les pays non-membres. Le Manuel analyse l'innovation non technologique (innovation organisationnelle et de marketing) et les liens entre les différents types d'innovation. La dernière version du manuel d'Oslo définit quatre catégories d'innovations :

- de produit ou de prestation (quand il s'agit d'une entreprise du commerce ou des services) : création d'un nouveau produit ou offre d'une nouvelle prestation commerciale ou de service ;
- de procédé : mise en œuvre de nouvelles techniques pour la production de biens ou la réalisation de prestations de services ;
- d'organisation : les groupes pluri-disciplinaires, suppression de niveaux hiérarchiques pour fluidifier les prises de décision et la réactivité, etc. ;
- de marketing : par exemple la mise en franchise ou la promotion sur Internet.

##### *Les "innovations sociales"*

En complément de ces formes d'innovations technologiques, d'autres formes d'innovations, moins connues, ont été décrites par certains chercheurs : il s'agit des innovations sociales. Selon Bouchard et al. (1999), l'innovation sociale se définit comme « toute nouvelle approche, pratique, ou intervention, ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social, ou socio-économique et ayant trouvé preneur au niveau du marché, des institutions, des organisations, des communautés ».



Les innovations sociales sont principalement :

- organisationnelles (que l'on retrouve dans les entreprises privées, publiques ou de l'économie sociale et solidaire) : des équipes semi-autonomes, le découplage des fonctions, l'allègement de la hiérarchie, les formes de co-gestion et de co-production, la participation des usagers dans la production de services etc. ;
- institutionnelles par la création de nouvelles formes de mécanismes au sein des institutions afin de redéfinir la distribution des pouvoirs et des ressources : par exemple, la création des Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) ou des Sociétés coopératives et participatives (SCOP) ;
- liées à de nouvelles formes de gouvernance participatives : incluses dans les statuts adoptés mais la plupart sont indépendantes des statuts et s'expriment par des modes d'organisation empiriques fondés sur le partage de l'information et sur la co-décision.
- de produit ou de prestation : création d'un nouveau produit ou offre d'une nouvelle prestation commerciale ou de service ;
- de procédé : mise en œuvre de nouvelles techniques pour la production de biens ou la réalisation de prestations de services.

L'innovation sociale ne se limite pas au champ du social et le développement économique s'accompagne souvent d'innovations sociales. L'innovation sociale n'est pas le propre de l'économie sociale et solidaire mais son mode d'organisation, la récurrence de son caractère participatif et la petite taille de la plupart de ses structures qui lui confère une forte capacité d'adaptation sont autant d'éléments facilitateurs pour faire émerger les innovations sociales.

Par ailleurs, il est important de ne pas limiter l'innovation aux innovations de rupture (c'est-à-dire à celles qui entraînent une véritable révolution et des changements majeurs) mais bien de prendre aussi en considération toutes les innovations incrémentales comme les innovations modestes, graduelles et continues qui apportent des améliorations constantes. Il s'agit de nouvelles combinaisons d'idées, de ressources et de compétences.

### **2.3.2 La capacité à expérimenter avant de développer**

Il apparaît dans la majorité des projets de type associatif qu'une phase expérimentale est souvent nécessaire avant d'envisager une pérennisation économiquement viable. Cette expérimentation s'appuie le plus souvent sur des réseaux de bénévoles actifs et engagés dans le projet. Le bénévolat repose sur plusieurs "strates" allant de la présence ponctuelle au bénévole très investi dans la réalisation des projets. Les porteurs de projets revendiquent ce droit à l'expérimentation pour faire émerger les points de convergence entre leurs diagnostics et la réalité de la demande sur le territoire.

Pour mener à bien ces expérimentations, les porteurs de projets ont développé ces dernières années tout un soutien et une valorisation de l'action des bénévoles. Des actions de formation ont été engagées un peu partout sur le territoire qui permettent d'élever les compétences dans des domaines aussi variés que les enjeux de sécurité lors de manifestations culturelles et sportives, la conduite de projet complexe, la connaissance juridique du cadre associatif ou les techniques de communication.

La phase expérimentale est souvent bien perçue tant par les institutions et les élus que par les porteurs de projet car cela permet notamment de donner du temps pour valider la pertinence du projet. Toutefois, cette phase est difficile à construire car les ressources financières sont faibles et la réussite tient souvent à la capacité de mobilisation de quelques "éléments moteurs". Mais ces derniers doivent à la fois décliner les enjeux stratégiques tout en consacrant une partie importante de leur temps à la mise en œuvre des modalités opérationnelles du projet. Cela rend la démarche ardue à mener.

La Société coopérative d'intérêt collectif "Edi conso" à Trélazé en Maine-et-Loire conçoit et édite des jeux, assure du conseil à la création de jeux, réalise des études d'industrialisation et conseille pour la coordination de la fabrication. En parallèle, cette SCIC a développé des activités de conditionnement, de cartonnage et de couture avec du personnel en insertion.

Edi Conso fabrique également des couches lavables avec prestation de services (logistique et lavage) à destination des professionnels de la petite enfance (crèches, associations, etc.). Cette démarche expérimentale permet de réduire fortement les déchets. Cela a nécessité deux types de démarches : à la fois la recherche de matières lavables résistantes et à la fois une organisation de livraison, de collecte et de lavage des couches auprès des crèches.

Création en 1998, entreprise d'insertion en 1999 et transformation en SCIC en 2004.

En 2011, 28 salariés ETP (dont 24 ont moins de 26 ans).

Chiffre d'affaires 2010 : 453 741 €

Un chantier d'insertion employant 13 personnes (dont 11 femmes en situation de monoparentalité).

Les questions de mobilité sont importantes dans les territoires, qu'ils soient urbains ou ruraux. L'offre de transports est souvent développée dans les agglomérations mais est plus réduite dans les espaces ruraux. Des expérimentations se développent pour répondre aux attentes des habitants qui ont peu accès à des solutions de mobilité.

A Doué-la-Fontaine dans le Maine-et-Loire, les membres de l'association "Tous pour une action sur le territoire" (TACT) ont développé un projet de transports solidaires sur douze communes d'un canton regroupant une population de 14 000 habitants. Ils recensent les déplacements quotidiens ou hebdomadaires de certaines catégories usagers qui ont des difficultés de mobilités, comme les personnes âgées, et développe le covoiturage qui crée ainsi de nouveaux échanges et participe à la limitation des émissions de gaz à effet de serre.

Cette activité se fait en complémentarité des services de taxis, d'ambulance et de transports sanitaires car le projet répond à un public très peu solvable. C'est également la raison pour laquelle l'association fait appel à des bénévoles. Le service est proposé à un prix très modique pour les personnes transportées. Ce sont près de 250 personnes qui s'inscrivent chaque année pour bénéficier de ce service. Cette association développe cette nouvelle pratique locale dans le but d'établir les possibilités de covoiturage intergénérationnel ou professionnel. C'est une nouvelle forme de transport imaginaire qui allie la nécessité de bénéficier de la mobilité tout en contribuant à retisser du lien social à des coûts abordables pour des usagers n'ayant pas les moyens de faire appel à l'offre existante sur le canton.

60 missions par semaine en moyenne.

50 chauffeurs bénévoles (essentiellement des personnes à la retraite)

250 personnes inscrites qui sollicitent le service.

25 centimes d'euros au kilomètre et une adhésion annuelle de cinq euros

### 2.3.3 L'émergence de nouveaux services

Ces services sont par nature très variés : cela peut concerner l'organisation d'une aide à domicile à des horaires où l'offre de service est inexistante.

L'association "Les visiteurs du soir" à La Roche-sur-Yon, par exemple, offre un service rare : une aide à domicile le soir et la nuit entre 20h et 6h. Elle s'adresse aux personnes âgées, ou bien à de malades, ou à des personnes en situation de handicap ou de retour d'hospitalisation, qui peuvent être en perte d'autonomie même de manière ponctuelle, mais dont le souhait est de rester chez elles. Ce service est complémentaire des offres de service à la personne de jour, et apporte du confort aux utilisateurs, en déplaçant tardivement par exemple, l'heure de coucher. Avec le vieillissement de la population et l'augmentation démographique projetée par l'INSEE dans les prochaines décennies, et plus particulièrement en Vendée et en Loire-Atlantique, ce type de service correspond à un besoin croissant dans de nombreux territoires et plus particulièrement en zones rurales.

De nouveaux services répondent à des attentes liées à la prise en compte du handicap :

L'association la "Maison des Poupies" à Nantes a permis d'offrir un service de crèche accueillant ensemble des enfants valides et des enfants en situation de handicap. Au-delà de la création même de ce nouveau service, diverses améliorations sont apportées au sein de la structure par l'action d'une psychomotricienne et un atelier poney, mais également par le choix de 80 repas préparés sur place chaque jour (et non réchauffés) pour améliorer la qualité gustative des plats. Les responsables de cette structure sont régulièrement consultés par des porteurs de projet d'autres villes qui souhaitent s'en inspirer pour développer ce service et ainsi répondre à la demande locale. L'association a développé un projet d'un multi-accueil "La Chanson des Poupies" dans l'éco-quartier Bottière-Chénaie à Nantes pour assurer à partir de 2013 un accueil prioritaire des enfants de familles en réinsertion sociale et/ou professionnelle, des enfants issus de maternité précoce, des enfants de familles de migrants. Cette nouvelle structure devrait employer à son ouverture 22 salariés à temps plein.

Maison des Poupies : association créée en 1993

En 2010, 157 enfants accueillis dont 32 enfants en situation de handicap et/ou malades chroniques  
30 salariés (dont 4 en encadrement à temps partiel)

Charges d'exploitation en 2010 : 1 285 079 €

Financeurs : participation des parents en fonction de leurs revenus, CAF, collectivités territoriales, fondations d'entreprises, particuliers.

Horaires d'ouverture : de 7h30 à 19h du lundi au vendredi, y compris pendant la période estivale.

### 2.3.4 L'anticipation de nouveaux comportements

Les évolutions des modes de vie et démographiques, l'hétérogénéisation de la population amènent à de nouvelles attentes donc à de nouveaux besoins. Ce sont souvent les acteurs de terrain que sont les associations, les collectivités locales et les entreprises qui sont les plus à mêmes de révéler ses attentes.

#### ***Proposer une nouvelle organisation***

Dans un tout autre domaine, le développement de services de nettoyage s'est accompagné d'une pratique d'horaires décalés avec des contrats morcelés.

Sur l'agglomération nantaise, à la suite d'une enquête en 2007 de la Maison de l'emploi et la Fédération des entreprises de propreté (FEP Ouest) sur les conditions de travail dans cette profession, le constat avait fait émerger le temps partiel subi, le manque de reconnaissance ressenti par les salariés, l'impact négatif sur leur vie familiale, l'absentéisme élevé et le fort turnover liés à ces conditions de travail. A partir de ce constat, les entreprises de propreté en lien avec plusieurs institutions, dont le Conseil régional des Pays de la Loire, ont modifié les horaires de nettoyage des locaux de 6h30 à 11h au lieu de 5h à 9h30.

Un effort a également été entrepris pour résorber les temps partiels en proposant des temps de travail plus longs ce qui évite aux salariés de multiplier les interventions sur des sites différents. Cela a nécessité pour les employeurs, de repenser l'ensemble des tâches pour que le nettoyage soit compatible avec l'activité du personnel qui utilise les locaux. Le volet formation a été fortement revu, notamment par le Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) Propreté 44, pour que les salariés des entreprises de propreté adaptent leurs pratiques. Cette nouvelle organisation a permis d'améliorer le temps de sommeil des salariés, de redonner une meilleure qualité de vie familiale et leur a donné une plus grande visibilité (et une meilleure reconnaissance) auprès du personnel utilisant les locaux. Cette initiative essaime progressivement sur toute l'agglomération et fin 2011 cela concerne 550 agents de propreté qui travaillent désormais en journée sur près de 500 sites.

Création du GEIQ Propreté 44 : association créée en 2003

16 entreprises adhérentes en 2010

Bilan 2010 : 248 914 €

Le GEIQ Propreté 44 : 29 salariés au 31/12/2010.

#### ***Repenser les modes de consommation***

Ces solutions s'articulent autour du concept de développement durable en intégrant les dimensions environnementale, sociale, de la lutte contre l'exclusion, de solidarité, de participation des habitants,...

Par exemple, les effets de modes rendent obsolètes les vêtements non usés, une filière de recyclage a donc progressivement émergé ce qui permet le réemploi et le recyclage par matière.

En Loire-Atlantique, la Société coopérative et participative le "Relais Atlantique" basée à Saint-Herblain permet ainsi de collecter 4 000 tonnes par an de textiles, d'assurer le tri et de revendre ce qui peut l'être dans quatre boutiques de l'agglomération nantaise et de conditionner en produits valorisables pour d'autres usages les textiles ne pouvant être revendus. Lorsque l'innovation est nécessaire pour accompagner un changement de la nature de l'activité, les salariés sont pleinement partenaires de ce changement qui n'est donc pas vécu comme un changement imposé mais bien comme une nécessité liée à la modification de l'environnement économique. Ainsi la réorganisation de l'activité avec trois tables de tri supplémentaires a nécessité de revoir l'organisation ce qui a été fait en concertation étroite avec les salariés.

Création en mars 1994 d'une SARL Capital détenue par trois associations. Depuis 2002, Entreprise à but socio-économique avec détention du capital à 60 % par les salariés et 40 % par les associations.

Collecte de 4 000 tonnes par an de textiles.

85 salariés à temps plein dont 44 en contrat d'insertion (contrat de durée 4, 8, 12 ou 24 mois).

60 % de femmes et 40 % d'hommes.

Chiffre d'affaires : 2 124 000 € sans subvention directe. Les contrats aidés représentent 452 000 € et les conventions d'insertion 229 000 euros.

50 % des résultats positifs sont réinvestis dans l'entreprise et 50 % sont distribués aux salariés de manière égalitaire.

L'association "Envie Anjou" à Beaucouzé dans le Maine-et-Loire en conjuguant insertion d'un public éloigné de l'emploi et rentabilité économique avec la réparation et la revente du matériel électroménager qui serait jeté sans cette filière. Ce sont ainsi 4 000 appareils qui ont été vendus après réparation en 2010 par 30 salariés (dont 20 en contrat à durée déterminée d'insertion). Un travail important de formation est organisée au sein de l'association pour améliorer la qualité du service, accroître la professionnalisation et développer les projets professionnels des salariés.

En 2010, 30 salariés, dont 20 personnes en contrat d'insertion (sur ces postes en insertion : 18,7 ETP). Chiffre d'affaires de 850 000 €. Le résultat est généralement de l'ordre de 30 à 40 000 € par an. Les charges les plus importantes sont la masse salariale (700 000 €) et le paiement du loyer (50 000 € pour 2 000 m<sup>2</sup>). Les aides de l'Etat et de la Région représentent pour Envie Anjou 18 % (30% il y a 10 ans).

Dans un autre domaine d'intervention, la demande de produits frais de qualité provenant d'exploitations agricoles locales a fait émerger différentes initiatives locales tissant de nouveaux liens entre le monde agricole et les habitants/consommateurs locaux.

Au niveau même de la distribution, des structures œuvrent aussi pour redonner un sens à la consommation avec une offre de produits locaux de qualité et de produits issus du commerce équitable : ainsi, l'association "Terre et terroirs" aux Pont-de-Cé est une association de producteurs et d'acteurs du commerce équitable. Cette moyenne surface commune de vente permet de redonner aux producteurs locaux un complément de revenu en leur redonnant une certaine maîtrise de la distribution de leurs productions pour retrouver une partie de la valeur ajoutée perdue par les politiques d'achat de la grande distribution. A cette démarche s'ajoute celle d'un projet qui vise à préserver les cultures vivrières des pays du Sud. Cette structure offre une alternative à la grande distribution et répond à l'attente des consommateurs avec des produits de qualité tout en donnant du sens à l'acte d'achat. Une autre structure "D'Anjou et d'Ailleurs" a été ouverte sur Angers et est davantage tournée vers la vente de produits bio.

Association créée en septembre 2007 : 5 sociétaires ont participé à la constitution du capital et 45 "apporteurs" déposent leurs produits et récupèrent les 15 à 20 % d'inventus. 3 emplois à temps plein (et 7 emplois induits dans les exploitations des apporteurs). Chiffre d'affaires : 500 000 € hors taxes pour 220m<sup>2</sup> de surface utile. Structure assujetti à la TVA et à l'impôt sur les sociétés. 450 clients par semaine en moyenne, avec un panier moyen à 24 € en 2011. Clientèle essentiellement locale.

### ***Concevoir des solutions pour demain***

L'utilisation d'éco-matériaux tend à se développer et pour répondre à cette demande, des structures proposent une nouvelle gamme de produits.

En Loire-Atlantique, l'association "Chanvre et Paysans", l'une des cinq associations fédérées par la Fédération départementale des Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural (FD CIVAM 44) travaille actuellement à partir d'initiatives de producteurs locaux (biologiques et conventionnels) de chanvre afin de valoriser cette production de proximité d'éco-matériaux en circuit court.

Le chanvre n'est pas un « nouveau produit » mais de nouvelles utilisations se développent en raison de

la demande pour cet éco-matériau. L'association cherche à valoriser à 100 % la culture du chanvre fermier (la paille et la graine), à échanger les informations techniques sur la culture et la transformation, à identifier les différentes pratiques possibles et à développer l'offre en répondant à la demande. Ce chanvre peut être utilisé comme matériau isolant par les auto-constructeurs à proximité des fermes. Des débouchés hors construction sont notamment explorés dans la plasturgie pour le secteur automobile mais aussi dans la production d'huile alimentaire certifiée Agriculture Biologique ou d'huile de chanvre pour savon noir labellisé en détergence écologique. Les innovations liées à l'usage de ce matériau nécessitent encore de lever certains obstacles sur l'outil adapté au défibrage (qui pose des problèmes techniques notamment en raison du niveau élevé de silice qui dégrade les machines utilisées pour le récolter) afin de répondre à la demande des artisans locaux en éco-construction en développant le nombre de fermes productrices dans le département pour favoriser la commercialisation dans un circuit de proximité.

Création de l'association en 1998, avec un nouvel élan depuis 2005

14 fermes

2 artisans et auto-constructeurs

Superficie semée en 2009/2010 : 30 ha

Bénévolat et pas de salarié directement financé par l'association mais la mise à disposition 60 jours par an d'un salarié qui travaille pour l'association DEFIS au sein de la FDCIVAM 44.

### 3 LES FREINS AU DYNAMISME A SURMONTER

La ferme volonté et le caractère entreprenant des leaders locaux, et notamment des porteurs de projets associatifs, permettent généralement de dépasser les obstacles rencontrés avant de pouvoir répondre aux attentes des territoires.

Plus le projet est novateur et en rupture avec les modes de fonctionnement habituels, plus les obstacles à son émergence sont importants. Ainsi tout projet avant-gardiste, très innovant, a tout à construire en dehors du projet lui-même, les contacts administratifs, les domaines de responsabilité, les sources de financement, les modes de suivi par les collectivités partenaires, son articulation dans son environnement économique local etc. Cela nécessite donc au-delà de l'objectivation des démarches par les porteurs de projets, de laisser une place au diagnostic empirique qui repose souvent sur la faculté à percevoir des besoins.

#### 3.1 LUTTER CONTRE LE CLOISONNEMENT

Le dynamisme économique des services de proximité repéré dans l'économie sociale et solidaire repose sur un pilier essentiel : l'approche collective. Or, le cloisonnement reste souvent une f

Toutefois, la dynamique collective peut être initiée par différents acteurs :

- Les acteurs mêmes de l'économie sociale et solidaire tout d'abord : cela correspond à leur philosophie en répondant aux besoins ou aspirations des usagers sur un territoire. Cette dynamique se manifeste soit par des structures de l'économie sociale et solidaire qui innovent sans cesse, soit par des individus s'engageant sous une forme associative pour mener à bien leur projet ;
- Les collectivités territoriales : pour répondre à un besoin nouveau, elles font appel aux acteurs du territoire afin d'être en adéquation avec la demande (utilisés à bon escient, les appels à projets peuvent être un moyen judicieux pour susciter une demande créative) ;
- Les acteurs privés indépendants, qui de par leur initiative peuvent se regrouper et offrir une réponse pertinente.

### **3.1.1 Penser collectif dès le départ**

Lorsque les projets ont une dimension sociale au sens large (réponse à des besoins sociaux, création de lien social, prise en compte de toutes les strates de la société...), il est nécessaire d'avoir une approche collective dès le départ.

La recherche du collectif est donc un impératif pour valider les approches, crédibiliser les démarches auprès des institutions et des collectivités. Les échanges et les débats permettent de mettre en cohérence des axes stratégiques. Un individu, sauf exceptions, ne peut porter à lui seul la réflexion et la mise en place de services nouveaux ou à venir.

### **3.1.2 L'organisation collective de la prise de décision face aux enjeux d'une réactivité forte**

Traditionnellement, le monde associatif véhicule l'image d'une certaine lenteur dans ses prises de décisions, face aux acteurs du privé. Si la gouvernance participative est un élément du bon fonctionnement associatif, il ne faut pas confondre et précipiter les étapes :

- les phases de réflexion sur un projet sont collectives et demandent du temps, mais elles contribuent à donner de l'épaisseur et de la véracité au projet ce qui permet de mieux préparer ensuite sa concrétisation ;
- lorsque cette réflexion émerge, il est important d'informer suffisamment tôt les co-financeurs publics qui seront sollicités pour les informés de la teneur et de l'avancement du projet ;
- les phases de gestion opérationnelles du projet doivent intégrer des délégations de pouvoir accordées par l'association, et rendent les actions très réactives.

## **3.2 SURMONTER DES FREINS D'ORDRE CULTUREL**

### **3.2.1 Une structuration associative parfois peu adaptée**

L'association loi 1901 donne une grande facilité de création et d'organisation lors du lancement d'un projet. C'est un cadre peu contraignant qui a le mérite d'être connu de nombreux usagers. Les porteurs de projets vont généralement assez facilement vers ce type de statut. La plupart des structures auditionnées dans le cadre de la présente étude ont fait le choix d'assurer un service de proximité sous statut associatif.

Or, par précipitation ou par facilité, le choix de ce statut pour porter un projet peut avoir des revers préjudiciables :

- La composition d'une association de circonstance autour du leader avec des membres peu impliqués (membres de la famille, amis, ou relations peu impliquées etc.) n'apporte pas une dynamique associative riche et évolutive ;
- Le projet est limité à la vision du porteur sans perspective d'évolution en relation avec les besoins des usagers : avoir une perception initiale des besoins est un élément nécessaire pour lancer la démarche mais elle n'est pas suffisante. C'est par l'émulation, le débat et la confrontation d'idées au sein de l'association et en lien avec les adhérents que le caractère innovant peut émerger ;
- Dans de nombreux cas, l'engagement associatif est uniquement tourné vers l'objet associatif sans prendre en compte la dimension économique (notamment l'équilibre budgétaire nécessaire à la pérennité de la démarche). Autant cette dimension est parfaitement intégrée par les encadrants formés à la gestion de salariés dans les plus grosses associations, autant lorsqu'il n'y a pas de salarié, les associations comptent trop sur le dynamisme et l'engagement militant du porteur de projet au détriment de la formalisation et de l'articulation des multiples dimensions du projet.

### **3.2.2 La réticence du monde associatif à coopérer avec des acteurs privés voire des collectivités locales**

Il ressort que l'une des faiblesses observées est le cloisonnement au sein même du secteur de l'économie sociale et solidaire. Les coopérations et les mutualisations entre les différentes structures et les autres acteurs économiques sont encore trop rares.

Les acteurs économiques issus de l'économie sociale et solidaire ont longtemps été prudents ou frileux dans le portage de projet, soit vis-à-vis des acteurs institutionnels (Etat, collectivités...) pour ne pas se faire « instrumentalisés », soit vis-à-vis des acteurs privés pour des raisons idéologiques ou de finalités différentes. Ce temps est révolu. La satisfaction des besoins notamment sociaux et environnementaux des usagers doit être un souci de tous les acteurs territoriaux.

Il est donc nécessaire d'inciter les porteurs de projet, en particulier ceux de l'économie sociale et solidaire, à travailler dès le départ avec tous les acteurs intéressés et à définir en commun les finalités attendues du projet.

Par la suite ne s'engageront que ceux qui ont en commun les objectifs. L'effet de grappe que l'on retrouve dans les méthodes hors économie sociale et solidaire peut très bien s'appliquer et ce d'autant plus que les formes participatives des structures sont de nature à favoriser les échanges.

### **3.2.3 Difficulté face à l'argent : l'approche financière pas naturelle chez les petits porteurs de projets**

A défaut d'avoir une compétence affirmée en matière financière, les petits porteurs de projets, quel que soit le statut de la structure, ont parfois un rapport difficile à la comptabilité.

Evaluer les coûts, anticiper les charges et les recettes, avoir un plan de trésorerie, etc. sont autant de compétences nécessaires à mobiliser dès le début de la mise en œuvre du projet. Les idées sont nombreuses mais le crible économique lamine ces projets bons ou mauvais, et c'est parfois dommage.

Ce n'est souvent que lorsque le projet est déjà concrétisé et qu'il a atteint une certaine taille que la compétence comptable se fait plus présente, avec le recrutement de personnel qualifié. Cela ne pose pas seulement la question de l'orthodoxie comptable mais également celle de la responsabilité juridique des porteurs de projets. Bien que ces lacunes tendent à se résorber, on perçoit parfois des approximations comptables, essentiellement lorsque la structure n'a pas de salarié. Dès que la structure a en charge du personnel, le professionnalisme des responsables des structures est nettement plus perceptible.

#### **3.2.4 Le manque d'information des usagers/clients**

Les utilisateurs potentiels ont rarement accès à l'information relative aux services, ils ne connaissent pas toutes les possibilités qui leur sont proposées notamment en termes d'aides et de droits.

On s'aperçoit ainsi de la méconnaissance de l'étendue de l'offre locale par le public.

#### **3.2.5 Le manque de visibilité du secteur auprès du public**

Paradoxalement, alors que l'ensemble de la population fait régulièrement appel à des services de structures de l'économie sociale et solidaire, ce secteur est peu connu du grand public et souffre parfois d'une image erronée. Il est par exemple souvent dit que les associations sont mal gérées et peu contrôlées. Ce qui n'est pas exact : elles sont en grande majorité bien gérées (en particulier pour celles de taille importante avec du personnel) et des contrôles réguliers sont effectués par un commissaire aux comptes lorsqu'elles atteignent un montant de budget important.



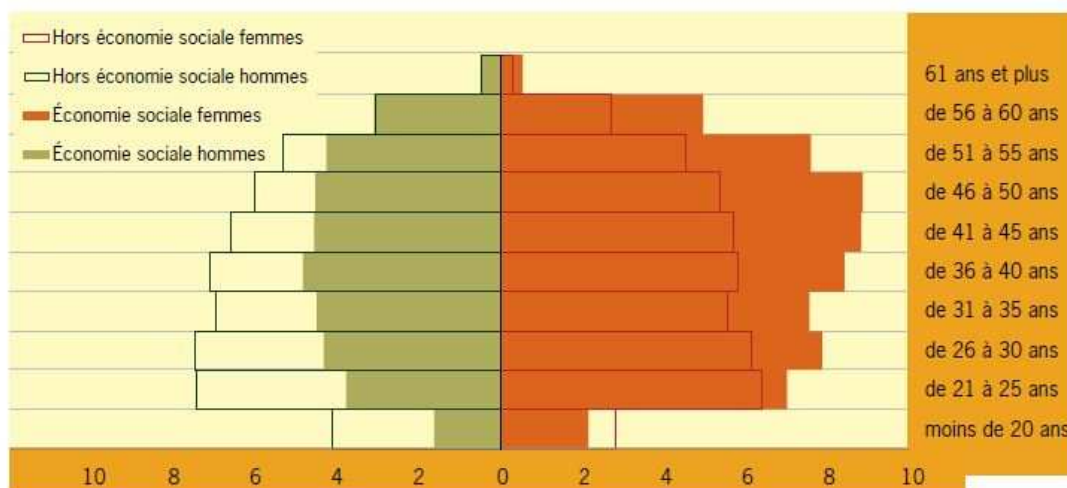
### 3.3 DES ENJEUX FORTS LIES A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

#### 3.3.1 Amplifier les démarches de GPEC

Comme les autres secteurs de l'économie, l'économie sociale et solidaire doit faire face au problème des départs en retraite des générations du baby boom. La part des séniors y est particulièrement élevée. Dans les Pays de la Loire en 2008, 21 % des salariés de l'économie sociale ont plus de 50 ans, contre 16 % dans le reste de l'économie. Dans les structures associatives les salariés séniors (c'est-à-dire de plus de 50 ans) représentent 21 % (23 % dans les mutuelles et 21 % dans les coopératives).

Les départs à la retraite induisent des besoins de renouvellement de main-d'œuvre très importants en volume et à échéance plus brève que dans le reste de l'économie. La santé et l'action sociale sont les deux branches les plus concernées par le vieillissement des salariés. Ces activités, essentiellement associatives, représentent 54 % des salariés de l'économie sociale et solidaire. Les recruteurs ont d'ores et déjà du mal à répondre aux besoins dans certains métiers des services à la personne.

**Dans l'économie sociale, la proportion de seniors est plus importante chez les hommes, mais les femmes restent plus nombreuses**  
 Pyramide des âges des salariés de l'économie sociale et du reste de l'économie (en % de l'emploi total)



Source : Insee, DADS 2008.

Lecture : La pyramide des âges des salariés permet de visualiser de manière simple et immédiate deux types d'information : la répartition par âge de cette population d'une part, les proportions respectives d'hommes et de femmes dans cette même population d'autre part. La pyramide des âges illustre notamment le déséquilibre de la répartition des salariés par âge dans l'économie sociale.

Source : Etude n°94 "L'économie sociale des Pays de la Loire face au vieillissement de ses salariés", février 2011 de l'INSEE en partenariat avec la CRESS

L'un des éléments constituant également un enjeu fort pour la pérennité des structures est la réponse que le secteur va apporter au départ des responsables : en effet, dans les 15 ans, plus d'un tiers des postes de direction et d'encadrement devra être renouvelé. Cet élément posera non seulement un problème de remplacement par une nouvelle génération mais surtout il pose la question fondamentale de la qualité de la transmission de l'expérience.

Certaines structures, celles qui le plus souvent gèrent un nombre important de salariés et grâce au travail des fédérations, ont bien pris la mesure de l'enjeu du renouvellement du personnel en engageant une véritable réflexion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Mais les responsables des structures les plus petites, souvent accaparés par les affaires quotidiennes au détriment de la stratégie, ont du mal à avoir une gestion anticipative et préventive des ressources humaines. Il est pourtant nécessaire de résoudre en amont les questions liées à l'évolution des métiers et des compétences.

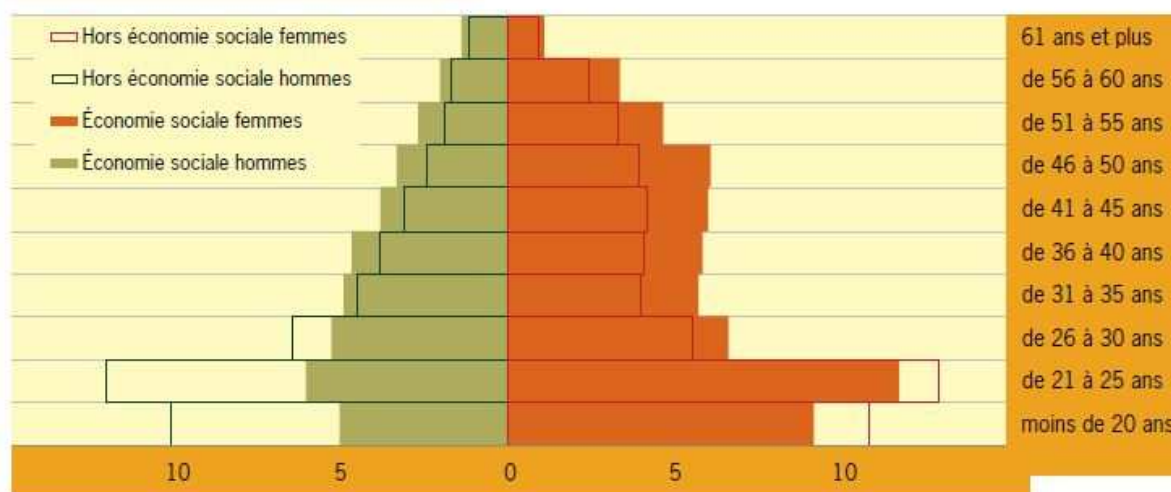
### 3.3.2 Sécuriser les parcours professionnels

L'économie sociale et solidaire est marquée par des caractéristiques particulières qui sont de nature à fragiliser les parcours professionnels de ses salariés. Ainsi, le temps partiel et les contrats courts y sont fortement développés. De par la nature des activités (comme le secteur de l'aide à la personne) et des obligations légales dans certains secteurs (comme l'insertion par l'activité économique), l'économie sociale et solidaire recourt essentiellement à des contrats à durée déterminée (CDD) de courte durée (moins d'un mois). En 2010, plus de 75 % des contrats proposés par le secteur associatif ont été des CDD courts.

Ces formes d'emplois touchent surtout les plus jeunes. Les trois quarts des moins de 20 ans travaillant dans l'économie sociale et solidaire sont en CDD contre un peu plus de 10 % des seniors. Dans le reste de l'économie, seul un tiers des salariés de moins de 20 ans occupe un CDD, contre 6 % des seniors. Les emplois stables se retrouvent principalement chez les seniors de l'économie sociale et solidaire : ils sont ainsi plus de 80 % à bénéficier d'un CDI. Les jeunes occupent plus souvent des emplois occasionnels, c'est-à-dire saisonniers, intermittents ou de type emplois secondaires. Compte tenu des réalités budgétaires et des modalités de certains conventionnements, les structures utilisent fréquemment des emplois aidés.

#### Les emplois occasionnels sont occupés en grande partie par des jeunes

Répartition des salariés en postes occasionnels de l'économie sociale et du reste de l'économie par sexe et âge



Source : Insee, DADS 2008.

Source : Etude n°94 "L'économie sociale des Pays de la Loire face au vieillissement de ses salariés", février 2011 de l'INSEE en partenariat avec la CRESS

Par ailleurs, certaines branches de l'économie sociale et solidaire ont un fort taux de féminisation : toutes classes d'âge confondues, les femmes représentent 63 % de l'économie sociale et solidaire. Elles occupent le plus souvent les emplois les moins qualifiés. On observe également des disparités de salaires importantes entre les hommes et les femmes, en particulier pour les seniors : le salaire horaire net moyen des seniors hommes est de 16 euros contre 12 euros pour les seniors femmes.

Les femmes sont également particulièrement concernées par le temps partiel, y compris pour les plus de 50 ans puisque 70 % des seniors hommes occupent un emploi à temps complet contre à peine plus de 40 % des seniors femmes. Ce temps partiel est parfois choisi mais le plus souvent il est subi par les femmes.

Toutes les démarches d'accompagnement des salariés pour prendre en considération les conditions spécifiques des conditions de travail commencent à être prises en compte par les instances collectives mais d'importants efforts restent à faire pour que des salariés puissent évoluer dans leur parcours professionnel. Le cas notamment des services à la personne cumule la plupart des problématiques auxquels la société va devoir répondre : face à des besoins croissants liés au vieillissement de la population globale, il est important de rechercher les solutions qui permettront d'accompagner les salariés (qui sont souvent des femmes, travaillant à temps partiel et qui éprouvent des difficultés pour faire face aux impératifs liés à leurs métiers).

Les enjeux liés à la gestion des ressources humaines, comme dans d'autres secteurs de l'économie mais aussi avec plus d'acuité, se posent au secteur de l'économie sociale et solidaire. Le renouvellement des générations dans les prochaines années va constituer un gisement important d'emplois mais à condition que les structures intègrent dans leur gestion les améliorations de qualité d'emploi : temps de travail proposé, type de contrat, niveau de rémunération, conditions de travail et solutions d'évolution dans les différents métiers. Les structures de taille importantes s'organisent actuellement pour répondre à ces enjeux mais les plus petites structures, qui sont aussi les plus nombreuses, peinent encore à suivre ce mouvement.

### **3.4 UNE APPROCHE FINANCIERE DE MIEUX EN MIEUX APPREHENDEE MAIS QUI RESTE A DEVELOPPER**

La fin du 20<sup>ème</sup> siècle a souvent vu s'affronter des approches sociales en opposition aux approches économiques. Le concept de développement durable, la mise en place d'Agenda 21 a permis en intégrant l'approche environnementale de considérer que les trois piliers (social, économique, et environnemental) sont intimement liés et ne peuvent pas fonctionner indépendamment les uns des autres.

Ceci a conduit les structures, notamment associatives, à considérer l'aspect financier comme une nécessité pour assurer la pérennité. Un travail important d'appropriation des compétences comptables et de gestion a été effectué et se poursuit actuellement.

#### **3.4.1 Les faibles moyens financiers au départ pour soutenir une idée, un projet**

Le lancement du projet nécessite un apport financier que les porteurs de projet n'ont pas car ils offrent peu de garanties de ressources et identifient assez mal les interlocuteurs qui peuvent les aider à faire émerger leurs démarches.

Les projets de territoires dans les services de proximité ne nécessitent des moyens financiers relativement réduits, il s'agit souvent d'un « coup de pouce » modeste qui va permettre de formaliser et développer la stratégie liée au projet. Mais cet accompagnement, aussi modeste soit-il, ne doit pas être négligé car de la qualité de cette phase de lancement va découler bien souvent la solidité et la pérennité économique des projets.

Toutefois, on constate que la phase de lancement des projets les plus innovants demande, pour la grande majorité, un certain temps avant d'arriver à un équilibre de frais de fonctionnement. Dans ce cas les soutiens sont difficiles à obtenir. Lorsque ces soutiens sont obtenus, les responsables cherchent bien souvent à autonomiser au maximum leur structures des subventions mais lors des premières années d'existence ces subventions permettent de maintenir l'équilibre comptable tout en développant les projets.

En complément de l'engagement bénévole, que l'on retrouve de façon récurrente dans de nombreux projets issus de l'économie sociale et solidaire, la mobilisation de moyens matériels peut être rapidement incontournable.

Ces besoins sont généralement de deux ordres :

- les projets innovants nécessitent un fort investissement en temps consacré. Souvent dans l'économie sociale et solidaire, les administrateurs bénévoles s'engagent fortement au lancement du projet mais c'est une course de fond : les différentes étapes pour faire émerger le projet nécessitent un temps qui peut laisser poindre un essoufflement chez les responsables associatifs. Cet engagement bénévole peut ne pas suffire, il faut donc avoir recours ponctuellement ou en délégation à du personnel technique, compétent et en capacité de construire un dossier sous contrôle des initiateurs. Ainsi, dès le début, des petits moyens financiers sont nécessaires à cette construction, à cette phase d'argumentation de la démarche.
- l'élaboration d'un avant-projet nécessite des investissements modestes mais indispensables à sa réalisation : photocopies, permanences téléphoniques, tâches de secrétariat, etc.

Bien souvent, il ne s'agit pas de moyens importants mais lorsqu'ils font défaut cela bride le déploiement de l'action sur le territoire.

### 3.4.2 Une gestion parfois tendue de la trésorerie

Les projets innovants sont souvent mis en avant et construits par une structure porteuse dont c'est le seul objet rendant difficile la gestion de la trésorerie sur plusieurs points :

- Aucune ou peu de réserve financière existe pour l'ingénierie de projet et son développement ;
- La mobilisation de fonds est difficile auprès des acteurs économiques ;
- Lorsque le projet est identifié, reconnu et appuyé par les organismes, les prestations ou subventions arrivent tardivement fragilisant le projet.

On arrive même parfois au paradoxe suivant : la structure est contrainte pour assumer ses charges (et principalement le versement des salaires) de contracter un prêt auprès d'un organisme bancaire en attendant de percevoir le versement correspondant à la prestation qui fait l'objet d'un conventionnement avec un financeur. Si la rigidité des délais de versements par les financeurs était assouplie, cela éviterait à des structures de verser des intérêts d'emprunts. Cet exemple souligne la fragilisation de la gestion de la trésorerie.

### 3.4.3 L'approche comptable liée aux subventions, aux prestations et aux appels à projets

Il est important de rappeler que la subvention est une contribution financière au bénéfice d'un tiers, privé ou public, justifiée par des considérations relevant de l'intérêt général et sans contrepartie directe pour la collectivité versante. La subvention vise à soutenir une activité dont elle n'a pas pris l'initiative mais qui doit relever d'une compétence lui appartenant ou d'un intérêt local.

La subvention est donc à distinguer ainsi de la notion de prix versé à un opérateur économique en contrepartie d'une prestation. La jurisprudence a sur ce point permis de mettre en évidence deux critères : l'initiative du projet et l'absence de contrepartie pour la collectivité.

Par ailleurs, les collectivités et les associations peuvent signer ensemble des conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO). Conformément au décret n°2001-495 du 6 juin 2001, cette convention est obligatoire pour tout organisme bénéficiant d'une subvention supérieure à 23 000 euros.

Parallèlement aux marchés publics, les appels à projets se sont développés ces dernières années. Dans la note d'analyse n°256 de décembre 2011, le Centre d'analyse stratégique indique que l'appel à projets, notamment dans son application aux politiques de l'emploi, est une technique hybride entre l'appel d'offres et la subvention directe qui peut potentiellement aboutir à des gains d'efficacité grâce au fléchage stratégique des fonds publics et à la mise en concurrence. Il a également pour objectif de faire émerger une meilleure adéquation des besoins des usagers et des services offerts. L'appel à

projets est censé laisser une part importante à l'expression de l'innovation : en effet, la personne publique sollicite l'initiative privée en définissant les grandes lignes d'un objectif à atteindre mais en laissant aux partenaires privés la possibilité d'exploiter leur expertise, leurs capacités techniques et leur créativité pour atteindre l'objectif visé.

Or, le Centre d'analyse stratégique souligne que la généralisation de cette méthode suscite chez les porteurs de projets bien des questionnements en particulier sur le cloisonnement des financements et le manque de coordination à l'échelle d'un territoire. La mise en concurrence des structures au lieu de développer la complémentarité suscite notamment une incompréhension sur le recours à ces appels à projets. La mise en concurrence des structures apparaît comme contre-productive et les candidats écartés perçoivent mal les raisons objectives qui font que leur projet, bien que d'intérêt général, ne soit pas retenu. Par ailleurs, le degré de précision du cahier des charges a tendance à brider l'expression de la créativité, ce qui n'est pas de nature à faire essaimer sur le territoire des projets socialement innovants. Cela met à mal l'ambition affichée de "co-construction" de l'action publique par un partenariat entre le porteur de projet et la puissance publique afin d'atteindre une meilleure adéquation avec les besoins des usagers. Lors des auditions réalisées par le CESER, les limites de l'appel à projets ont été particulièrement pointées dans les secteurs social et médico-social.

Du point de vue des collectivités, la rédaction du cahier des charges des appels à projets est une question fondamentale et nécessite de définir avec soin les critères de sélection et de refus des propositions des porteurs de projets. S'il y a en théorie co-construction entre le porteur de projet dans l'élaboration de sa demande par rapport à l'estimation d'un besoin, c'est la collectivité qui lance l'appel à projet en précisant les objectifs : pour qui et quels usagers ou publics, sur quel périmètre géographique, pour faire quoi et répondre à quel besoin, selon une méthode au choix ou au contraire imposée par celui qui lance l'appel et enfin en fonction de deux points importants, le calendrier (avec délai d'exécution libre ou imposé) et le montant de la prestation. L'une des préoccupations pour une collectivité qui utilise cette procédure est de sélectionner le ou les meilleurs projet(s) dans le budget disponible avec le risque de donner aux projets jugés les plus intéressants beaucoup moins que ces derniers demandent (notamment si plusieurs projets peuvent répondre aux mêmes objectifs). La procédure des appels à projets présente donc certains avantages mais est également complexe à mettre en œuvre, comme c'est le cas dès qu'il s'agit de faire une sélection. Il en ressort que plus le cahier des charges est bien établi avec des objectifs clairs et des critères de sélection des offres bien précis, moins il y a ensuite de difficultés et de contestations.

### **3.4.4 Dans les marchés publics, le prix reste prédominant ce qui limite les avancées sociales**

Bien que le code des marchés publics intègre la notion de « mieux-disant » et que des coefficients pondérateurs laissent une place plus importante que par le passé à des critères qualitatifs, les structures déplorent que le critère du prix de l'offre soit aussi prédominant. Pourtant les choix d'avenir, notamment liés au développement durable et aux mesures d'insertion de public éloigné de l'emploi, nécessitent de prendre davantage en considération les paramètres sociaux et de soutenabilité des projets.

Passée la phase expérimentale, les collectivités ont de plus en plus recours aux marchés publics, pour continuer d'assurer le service initié par d'autres.

L'économie sociale et solidaire qui ne s'inscrit pas toujours dans un esprit de concurrence, mais de complémentarité, peine à être efficace dans les appels d'offres pour plusieurs raisons :

- les appels d'offres sont construits le plus souvent sur une approche centrée sur le coût économique de la prestation donc dit « du moins disant » ;
- les structures de l'économie sociale et solidaire qui s'inscrivent sur ces marchés, ont du mal à mettre en exergue des plus-values sociales et environnementales qui singularisent leur offre ;
- La construction de dossier d'appels d'offres est traitée rapidement, alors que lorsqu'un marché public est envisagé, les contacts avec le donneur d'ordre doivent être pris bien en amont.

- Les appels à projet sont normalement plus libre que les appels d'offre mais souvent il est demandé des critères qui brident le projet et ressemble plus à des appels d'offre.

La qualité de la rédaction du cahier des charges est décisive pour pouvoir proposer une offre adaptée aux besoins. Le cahier des charges doit notamment prévoir des instruments d'évaluation sur la dimension quantitative comme sur la dimension qualitative de l'offre.

### **3.5 SURMONTER LA RELATIVE COMPLEXITE ADMINISTRATIVE**

#### **3.5.1 Identifier le bon échelon d'intervention et le bon interlocuteur**

Il est difficile pour un porteur de projet de comprendre finement l'articulation et les domaines de compétences des différents échelons administratifs français : Etat, Région, Département, établissements intercommunaux, communes.

Par les différentes prises de contact, ce premier écueil est surmontable. Mais lorsque le projet chevauche des compétences partagées entre plusieurs institutions, la prise de position et de soutien est alors réservée, surtout lorsqu'un soutien financier est demandé.

Ce qui brouille la logique partenariale avec les collectivités, c'est l'incompréhension de la plupart des porteurs de projet qui obtiennent le soutien de certains niveaux de collectivités et se voient opposer un refus de la part d'autres niveaux. Bien entendu, chaque collectivité est libre de soutenir ou non telle ou telle initiative mais les différences d'appréciation des projets laissent parfois perplexes. Les responsables de ces structures font souvent d'importants efforts pour se conformer aux critères d'éligibilité de tel ou tel programme de soutien mais il est vrai que le caractère créatif de projets novateurs peut à la fois déclencher le franc soutien de certains élus quand des élus d'autres collectivités vont être dubitatifs sur la plus-value du projet pour le développement du territoire.

Des institutions comme la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire ou des réseaux d'acteurs comme les Ecossoles sur la métropole nantaise ou l'IRESA en Maine-et-Loire aident à structurer les démarches et accompagnent les porteurs de projet pour mieux les guider vers la mise en évidence de la pertinence locale des projets proposés.

Ces dernières années, la réorganisation des services déconcentrés de l'Etat dans le cadre de la réforme générale des politiques publiques (RGPP) et l'absence de guichet unique de renseignements (même si certaines mesures ont permis d'améliorer la situation, comme la rénovation en 2009 du site internet service-public.fr) ont rendu l'identification des interlocuteurs ardue pour les porteurs de projets. On perçoit d'ailleurs la permanence des anciennes appellations de directions départementales dans les échanges avec les responsables associatifs qui ont du mal à se familiariser avec la nouvelle architecture administrative.

De plus, l'aspect croisé des projets qui allient une forte dimension sociale tout en combinant un fort intérêt environnemental complique également l'identification du bon interlocuteur.

#### **3.5.2 Surmonter la difficulté à monter des dossiers**

Les responsables de structures ne sont pas des "chasseurs" de subvention. Ils cherchent souvent à développer des initiatives originales pour limiter leur dépendance économique vis-à-vis des financeurs publics. Il convient d'ailleurs de distinguer ce qui relève de prestations effectuées à la demande de l'Etat ou de telle ou telle collectivité pour répondre à un besoin local qu'il ou elle n'organise pas directement, et des subventions annuelles marquant le soutien à une démarche particulière.

Dès lors qu'il s'agit d'une première demande, le montage du dossier est souvent vécu comme une épreuve. Les responsables de structures ont généralement une idée assez précise de ce qu'ils

souhaitent développer mais la rédaction du projet, sa matérialisation et sa lisibilité dans le paysage de l'offre locale de services sont plus difficiles à appréhender. Et ceci est d'autant plus vrai lorsque le porteur de projet est parfois au chômage et à la recherche des points d'appuis qui lui permettront de faire émerger son projet.

De plus, les différentes institutions, organismes concernées par le projet, n'ont pas toutes les mêmes exigences en matière de dossier. Les pièces à fournir, le degré d'explications, la dimension qualitative dans la plus-value apportée au territoire local sont parfois très changeants d'un dossier à l'autre. Cela peut désorienter le porteur de projet.

La prise en considération de la dimension temporelle est aussi un élément important. Pour le porteur de projet qui n'a pas une connaissance aigüe du fonctionnement des institutions, le manque de lisibilité des moments clés des collectivités pour le dépôt des dossiers (suffisamment en amont dans la phase de préparation budgétaire) peut se traduire par une perte de temps qui diffère les effets bénéfiques attendus de la mise en application du projet.

#### **4 PROPOSITIONS POUR MIEUX ACCOMPAGNER LES SERVICES DE PROXIMITE AU SEIN DU SECTEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

Les propositions portent sur cinq démarches identifiées à partir des auditions réalisées : amplifier l'accompagnement du porteur de projet, décloisonner et susciter des synergies territoriales, développer les compétences en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sécuriser et diversifier les ressources financières et, pour les pouvoirs publics (Etat et collectivités), revoir certaines approches administratives.

##### **4.1 AMPLIFIER L'ACCOMPAGNEMENT DES PORTEURS DE PROJET**

###### **4.1.1 Renforcer les missions de la CRESS**

Comme cela existe pour les chambres consulaires (Chambre de commerce et d'industrie, Chambre de métiers et de l'artisanat, chambre d'agriculture), la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire devrait développer des activités d'accompagnement pour ce qui relève des structures de l'ESS.

La CRESS pourrait ainsi à son niveau organiser tout un panel d'accompagnements sous toutes ses formes afin d'aider les porteurs de projet à faire émerger et pérenniser leur démarche. Cela peut être un accompagnement comptable pour construire les premiers budgets, pour former à la comptabilité associative, pour identifier et épauler les créateurs de structures dans leurs premières démarches, de faire réaliser une étude de satisfaction et d'amélioration du service, une étude du coût et du financement du service de proximité, un appui à la communication, une étude marketing du service et des attentes du public visé.

###### **Proposition 1 :**

**Appuyer les actions d'accompagnement de la CRESS auprès des porteurs de projet dans la construction de leur projet et dans la mise en œuvre des formations aux porteurs insuffisamment préparés à la gestion économique d'un projet.**

#### **4.1.2 Faire émerger des "têtes de réseau" au niveau infrarégional pour les mises en œuvre opérationnelles**

Au niveau régional, la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire représente les structures qui composent l'ESS. A un niveau infrarégional, les têtes de réseau sont inégalement réparties : une partie importante de la Loire-Atlantique est couverte par l'action des Ecosolies, de même avec l'Inter Réseau de l'Economie Sociale Angevine (IRESA) en Maine-et-Loire mais il n'existe pas d'acteur local structurant pour la Mayenne (à l'exception de l'APESS, association pour la promotion de l'ESS), la Sarthe et la Vendée.

Il serait donc utile de mettre en place ce qui pourrait s'appeler des "pôles de développement territoriaux en économie sociale et solidaire". L'intérêt de cette mesure consisterait à dynamiser la créativité des acteurs de proximité, par le canal d'antennes de la CRESS dans les départements. Cette dynamique existe dans le cadre de la mesure FSE 423 relative aux micro-projets et des dispositifs locaux d'accompagnement. Il s'agirait donc d'amplifier ce processus notamment en Mayenne, en Vendée et dans la Sarthe.

#### **Proposition 2 :**

**En soutenant les structures existantes ou faisant émerger des structures nouvelles sous la forme de "Pôles de Développement Territoriaux en économie sociale et solidaire", la Région des Pays de la Loire pourrait ainsi favoriser les initiatives qui dynamisent les services de proximité par le biais de la CRESS.**

### **4.2 DECLOISONNER ET SUSCITER DES SYNERGIES TERRITORIALES**

#### **4.2.1 Inciter aux démarches collectives**

Tout projet, lorsqu'il est porté à plusieurs, recueille un écho plus fort et développe une dynamique plus grande. L'approche collective d'un projet peut être vue sous trois angles qui peuvent se cumuler :

- Les projets issus de l'économie sociale et solidaire sous les formes statutaires (association, coopérative ou mutuelle) sont par nature collectifs. Il faut malgré tout vérifier les compositions associatives de circonstance ;
- Le collectif devient plus pérenne lorsqu'une collectivité territoriale est associée ou impliquée en amont de la démarche ;
- La forme la plus accomplie du collectif se retrouve lorsque dans un projet les différents acteurs du territoire sont partie prenante de la mise en œuvre : économie sociale et solidaire / collectivités / acteurs privés (artisans, TPE, PME). Les exemples de plus en plus fréquents montrent les cohérences dans un projet de proximité.

Sur les territoires, la coopération est plus dynamique que la concurrence. La concurrence est une approche de marché ou souvent seul le coût est discriminant. La coopération permet d'unir sur un même territoire des acteurs aux compétences complémentaires.

#### **Proposition 3 :**

**Inciter à la dynamique collective par une aide progressive liée aux différents partenariats associés au projet.**

**Dans le respect du plafond des aides publiques, une aide pour l'ingénierie du projet :**

**Aide-socle : le projet est mis en œuvre par un porteur de projet**

**Aide complémentaire : lorsque le projet est particulièrement innovant**



**Aide complémentaire : le projet s'inscrit dans une démarche de responsabilité globale en prenant en compte tous les aspects de l'impact de ses activités (économiques, sociaux, environnementaux)**

**Aide complémentaire : le projet est soutenu par plusieurs structures de l'ESS**

**Aide complémentaire : le projet associe un ou plusieurs acteurs hors ESS (collectivité, acteurs indépendants, ...).**

**Chaque aide complémentaire est indépendante des autres et est accordée si les conditions sont réunies par rapport aux orientations régionales.**

#### **4.2.2 Constituer un guide sur les services de proximité**

Sur le même principe que le "Guide de la création d'entreprise en Pays de la Loire 2011/2012", il serait utile de rédiger un guide sur la création et le développement des projets dans les services de proximité avec :

- les grandes étapes du projet,
- la définition des services de proximité et les secteurs les plus porteurs,
- les sites internet utiles,
- les différents réseaux,
- les sources de financement possibles et les contacts à prendre,
- un annuaire par département, ...

Ce guide sur les services de proximité pourrait être téléchargeable à partir du site de la Région.

#### **Proposition 4 :**

**Rédiger et diffuser un guide sur la création et le développement des projets dans les services de proximité, avec une version téléchargeable à partir du site internet de la Région.**

### **4.3 DEVELOPPER LES COMPETENCES EN GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES**

Compte tenu du vieillissement des salariés de l'économie sociale et solidaire et du départ rapide à la retraite dans les prochaines années des encadrants des structures de l'ESS, ce secteur nécessite d'être soutenu dans sa démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Ainsi, la mobilisation de l'aide au conseil sur les problématiques liées à la GPEC de ces structures pourrait être un moyen de renforcer la formation des porteurs de projets, des salariés et des bénévoles, d'améliorer les conditions de travail et de sécuriser le parcours professionnel en proposant des solutions alternatives aux salariés qui doivent ou souhaitent évoluer vers d'autres postes.

#### **Proposition 5 :**

**D'avantage mobiliser les aides au conseil et aux formations sur les problématiques des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour mieux accompagner les structures de l'ESS vers les mutations incontournables des prochaines années et afin d'apporter des améliorations des conditions d'emploi : temps de travail proposé, type de contrat, niveau de rémunération, et solutions d'évolution dans les différents métiers notamment via la formation et la validation des acquis de l'expérience (VAE).**

#### **4.4 SECURISER ET DIVERSIFIER LES RESSOURCES FINANCIERES**

##### **4.4.1 Sécuriser les ressources financières**

Les structures, notamment celles récemment créées, ont des difficultés à réunir les fonds pour faire émerger les projets. Il est donc nécessaire que la CRESS et les pouvoirs publics puissent soutenir et accompagner la création d'outils financiers au service de ce secteur. Au niveau régional, les outils de renforcement des fonds propres que sont le fonds régional de garantie au bénéfice des entreprises de l'ESS en partenariat avec le FONDES et le fonds de capital solidaire « Pays de la Loire solidaire II » permettent de soutenir et de conforter les structures de l'ESS.

Pour compléter cette offre, il est important de favoriser le microcrédit pour mieux faire connaître les dispositifs disponibles auprès des porteurs de projet mais également de favoriser l'émergence des fonds de dotation, qui est une forme juridique issue de la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008. Dans la mesure où les excédents s'accumulent parfois et "dorment" dans la comptabilité de certaines associations, une mise en commun de ces fonds serait de nature à aider les projets émergents et à financer les projets du secteur qui cherchent à être consolidés.

##### **Proposition 6 :**

**Favoriser l'information et la formation des porteurs de projets concernant le microcrédit et contribuer à l'information sur les fonds de dotation pour permettre de conforter les ressources des structures de l'économie sociale et solidaire.**

##### **4.4.2 Diversifier les ressources financières**

La plupart des structures auditionnées proposent des services de proximité sous forme associative sans but lucratif. Si la grande liberté qu'offre ce statut est un atout, il induit également une certaine difficulté à atteindre l'équilibre budgétaire (surtout lors des premières années). Il est donc important d'encourager et de faciliter les structures à diversifier leurs sources de financement par une hybridation des ressources.

Cette diversification des ressources peut faire appel au mécénat et aux fondations.

##### **Proposition 7 :**

**Favoriser l'information et la formation des porteurs de projets sur les collectes de fonds en s'appuyant sur le mécénat auprès de partenaires privés et de fondations.**

#### **4.5 REVOIR CERTAINES APPROCHES ADMINISTRATIVES**

##### **4.5.1 Mettre au point une trame commune de demande d'aide avec les autres niveaux administratifs**

Les aides publiques des collectivités actuelles permettent de soutenir les structures du secteur de l'économie sociale et solidaire. Toutefois, certaines adaptations permettraient d'améliorer l'environnement administratif.

Ainsi, les pièces comptables demandées par les différents niveaux de collectivité diffèrent d'un territoire à l'autre (commune, établissement public de coopération intercommunale, département et région) ce qui nécessitent pour les porteurs de projet (et les permanents des structures de plus grosse taille) de passer un temps important à réunir ces pièces. Une démarche de définition d'une trame

commune aux différents niveaux permettrait d'harmoniser (même si des adaptations à des cas spécifiques sont à prévoir) les pratiques administratives locales.

Ces démarches existent déjà dans certains domaines et permettent avec plusieurs collectivités de se mettre d'accord sur les pièces à fournir par les structures aidées.

**Proposition 8 :**

**Initier une réflexion sur une trame de dossier de demande d'aide qui soit commune (même si des adaptations à des cas spécifiques restent à prévoir) pour harmoniser les pratiques administratives des différents niveaux de collectivités locales : commune, EPCI, Département, Région, ...**

**4.5.2 Privilégier des conventions pluriannuelles pour donner une visibilité aux gestionnaires de l'économie sociale et solidaire**

La mise en place de services innovants recueille souvent l'engouement des usagers locaux. Puis progressivement ce service se banalise et n'engage que ceux qui le mettent en œuvre. Une stratégie de visibilité à terme et de pérennisation des emplois nécessite l'établissement de conventions (aspect juridique) à deux niveaux : au niveau des usagers par proposer un contrat d'engagement mensuel, annuel, etc. garantissant aux usagers le service demandé dans un cadre tarifaire privilégié (ce point est à organiser par la structure qui crée le service et qui souhaite le pérenniser) et au niveau des collectivités et des administrations par l'établissement de conventions d'objectifs garantissant les modalités d'intervention et de financement.

Ce dernier point permettrait, conformément à la circulaire du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations, de simplifier l'intervention publique lorsqu'elle est nécessaire à la viabilité du projet.

Ainsi, pour les structures récentes la signature de conventions d'objectifs à un rythme annuel se justifie mais pour les structures plus durablement installées et qui déploient des actions récurrentes sur un plus long terme, il serait utile de proposer des conventions d'objectifs pluriannuelles. Cela permettrait de libérer du temps aux permanents des structures et aux agents administratifs qui seraient employés à l'accompagnement des structures et à l'évaluation des objectifs plutôt qu'à l'enregistrement annuel des pièces nécessaires aux dossiers.

**Proposition 9 :**

**Dans un but de simplification administrative, privilégier la signature de conventions d'objectifs en favorisant des conventions pluriannuelles pour les structures répondant à des besoins locaux récurrents. Cela induit un changement de mode de fonctionnement des services administratifs pour ne pas être uniquement dans l'accumulation annuelle de pièces de dossiers mais dans l'accompagnement et l'évaluation des objectifs sur la durée de la convention.**

#### **4.5.3 Relancer la procédure des appels à projets ouverts**

Les élus des collectivités peuvent identifier une problématique et s'en remettre aux acteurs locaux pour proposer des pistes et des expérimentations. A titre d'exemple, le maintien des commerces de proximité en milieu rural est de nature à susciter l'émergence de propositions nouvelles.

Pour faire émerger les nouveaux services, il serait utile d'avoir recours à la procédure des appels à projets qui est plus ouverte que celle des appels d'offres. La qualité de la rédaction du cahier des charges est fondamentale pour permettre à la fois à la collectivité de sélectionner les projets qui contribuent le plus à répondre aux besoins locaux, tout en laissant une marge de liberté et de créativité sur les solutions proposées par les structures qui souhaitent répondre à l'appel à projet.

**Proposition 10 :**

**Soutenir et mettre en œuvre des appels à projets ouverts pour répondre aux besoins locaux en laissant une marge de liberté et de créativité dans les solutions proposées par les candidats.**