

« *Consolider et déployer l'économie sociale et solidaire au profit des territoires ligériens.* »



# STRATÉGIE RÉGIONALE

de l'économie sociale et solidaire  
en Pays de la Loire

2017 – 2021



# Sommaire.....

- |  |                |
|--|----------------|
| <b>1. Le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) : éléments de contexte</b>   | <b>Page 3</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• L'économie sociale et solidaire, une économie au profit des dynamiques territoriales</li><li>• Une économie qui se développe et se structure</li><li>• Construire une stratégie de l'ESS pour répondre aux enjeux économiques et sociaux</li></ul>   |                |
| <b>2. Une construction participative : processus d'élaboration de la SRESS en Pays de la Loire</b>   | <b>Page 5</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Une seule démarche collective pour deux documents articulés et cohérents : la SRESS et le volet ESS du Schéma régional de développement économique (SRDEII)</li><li>• La concertation comme fil conducteur pour concevoir la SRESS</li></ul>   |                |
| <b>3. Une stratégie régionale pour coordonner et renforcer l'ESS en Pays de la Loire : enjeux et objectifs opérationnels</b>   | <b>Page 6</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Premier enjeu</b> : Intégrer les acteurs de l'ESS dans le développement économique territorial</li><li>• <b>Deuxième enjeu</b> : Accompagner le développement des entreprises de l'ESS</li><li>• <b>Troisième enjeu</b> : Faire connaître et valoriser l'ESS</li><li>• Déclinaison des trois enjeux en quinze objectifs opérationnels</li></ul> |                |
| <b>4. Des besoins fondamentaux à la priorisation : plan d'actions et gouvernance</b>   | <b>Page 9</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Une partie structurelle, une partie évolutive</li><li>• Une gouvernance collective et périodique</li></ul>   |                |
| <b>5. Annexes</b>  | <b>Page 11</b> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Annexe 1 : Bilan de la concertation</li><li>• Annexe 2 : Veille documentaire, bibliographie</li></ul>  |                |



# 1. Le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS).....

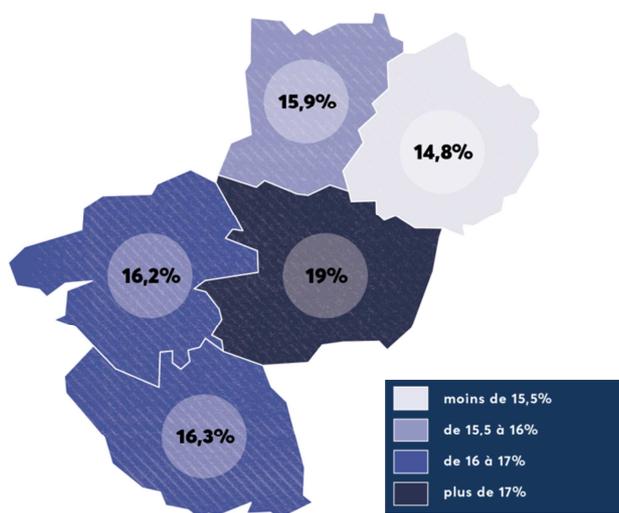
## Éléments de contexte

Pilotée par la Région des Pays de la Loire en collaboration avec l'Etat et la Chambre régionale de l'ESS (CRESS), la Stratégie Régionale de l'ESS (SRESS) est le fruit de la concertation des réseaux et acteurs de terrain. Outil de pilotage mobilisable par l'ensemble du secteur, la SRESS porte l'ambition de consolider et déployer l'économie sociale et solidaire au profit des territoires ligériens.

### Une économie qui se développe et se structure

L'économie sociale et solidaire est riche d'un parcours de dizaines d'années d'évolution, de structuration et d'articulation de courants identitaires différents. Depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, elle ne cesse de montrer ses capacités tant sur le plan du bénéfice social que de l'emploi durable. Ces dernières années marquent un tournant dans son histoire en France. Les promulgations de la loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 (loi « Hamon ») puis de la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République du 7 août 2015 (loi NOTRe) légifèrent le développement de l'ESS reconnaissant ainsi son impact économique, social et territorial. Dans ce cadre, la compétence de développement de l'ESS est dévolue aux Régions.

Part de l'emploi en ESS par rapport à l'emploi privé total



### L'économie sociale et solidaire au profit des dynamiques territoriales

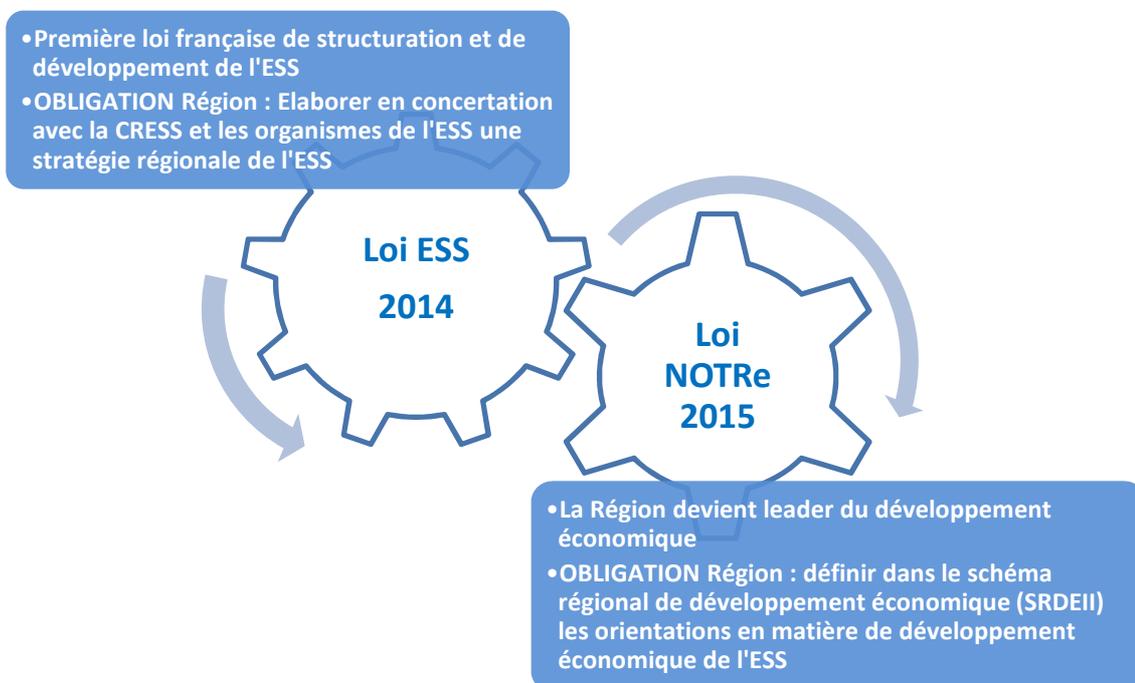
L'économie sociale et solidaire (ESS) place l'humain et le territoire au cœur de son activité économique. Le secteur, appelé aussi « non lucratif » ou « à lucrativité limitée », sert avant tout l'intérêt collectif, que ça soit celui de ses sociétaires (dans le cas des coopératives), de ses adhérents ou de ses bénéficiaires (pour les associations et les mutuelles). Les entreprises<sup>1</sup> de l'ESS couvrent l'ensemble des domaines d'activité : agriculture, industrie, artisanat, commerce, culture, sanitaire et social, nouvelles technologies, environnement... Ses acteurs, présents au cœur des territoires, se regroupent autour d'un mode d'entreprendre commun qui concilie gestion démocratique, utilité sociale et performance économique.

Reconnue et encadrée depuis la Loi du 31 juillet 2014, l'ESS répond aux grands enjeux sociétaux et aux besoins des territoires (cohésion sociale, emploi, environnement...) par l'expérimentation et l'innovation, par le collectif et la mutualisation, par la mobilisation et la prise en compte des spécificités des territoires.

<sup>1</sup> Il est entendu par le terme « entreprises » l'ensemble des organismes relevant de l'ESS selon les termes de la loi du 31 juillet 2014 : associations, coopératives, mutuelles, fondations, sociétés commerciales de l'ESS.

Celles-ci doivent désormais élaborer, en concertation avec les Chambres Régionale de l'ESS (CRESS) et les organismes de l'ESS du territoire, une stratégie régionale de l'ESS (SRESS) et définir des orientations pour son développement dans le cadre du schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII).

Articulation des lois ESS du 31 juillet 2014 et NOTRe du 7 août 2015



**Construire une stratégie de l'ESS pour répondre aux enjeux économiques et sociaux**

Conçue et pensée comme un outil de pilotage partagé, la SRESS s'inscrit dans un territoire. En permettant aux acteurs de terrain et porteurs de projet de l'ESS de consolider et accroître leurs actions, elle favorise l'essor de réponses locales aux enjeux économiques et sociaux actuels : cohésion et lien social, emploi, développement durable, service de proximité... Plus concrètement, adopter une stratégie de territoire dédiée à l'ESS c'est fournir un support efficient pour :



- favoriser un processus durable de développement par la collaboration, la coordination et la communication,
- améliorer la mise en œuvre des politiques contractuelles,
- mobiliser des financements.

**En formulant des grandes orientations d'où découleront plusieurs plans d'actions, la stratégie s'articule autour de grands principes :**

- répondre à des besoins identifiés,
- être adaptée et adaptable aux particularités locales, de branches et de filières,
- être évolutive pour permettre d'accroître le rayonnement de l'ESS sur le territoire en s'adaptant aux évolutions des enjeux et des acteurs,
- être opérationnelle au travers de plans d'actions concrets.

L'ESS en Pays de la Loire en 2015 c'est :

**Depuis 2000, 39 emplois créés sur 100 relèvent de l'ESS**

**14,3% de l'emploi salarié privé**

**3,4 milliards d'euros de masse salariale brute**

**164 976 emplois soit 140 152 ETP**



## 2. Une construction participative.....

### Processus d'élaboration de la SRESS en Pays de la Loire

**Une seule démarche collaborative pour deux documents articulés et cohérents : SRESS et volet ESS du Schéma régional de développement économique (SRDEII)**

Le développement de l'ESS en Pays de la Loire relève à la fois de la Stratégie régionale de l'ESS et du Schéma régional de développement économique (SRDEII) par le biais d'un volet consacré à l'ESS.

Amorcée par la Région début 2016, l'élaboration de ces deux documents s'est voulue collaborative en associant aux services régionaux les représentants de l'Etat en région (les services de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi - Direccte, du Secrétariat aux affaires régionales - SGAR et de la Direction régionale et départementale de la jeunesse des sports et de la cohésion sociale - DRDJSCS) ainsi que la Chambre Régionale de l'ESS (CRESS).

L'élaboration et la mise en œuvre de ces deux démarches sont articulées et cohérentes :

- la SRESS et le volet ESS du SRDEII sont issus d'une même démarche de concertation auprès de l'ensemble des acteurs de l'ESS (entreprises, syndicats, réseaux, collectivités territoriales, financeurs, chercheurs),
- la SRESS est portée collectivement par la Région, l'État (DIRECCTE, SGAR, DRDJSCS) et la CRESS des Pays de la Loire, le pilotage étant assuré par la Région,
- la SRESS s'adresse à l'ensemble des acteurs de l'ESS et concerne le développement de l'ESS dans son sens le plus large : développement économique, modes de gouvernance et de gestion, relation aux acteurs publics, développement de l'impact social et local des entreprises, modes de coopération, promotion de l'ESS et lobbying,
- le SRDEII concerne uniquement le développement économique (stabilisation, mutation ou croissance économique) des entreprises de l'ESS relevant du secteur marchand,
- les enjeux et actions inscrits au volet ESS du SRDEII sont directement issus de la SRESS.

#### La concertation comme fil conducteur pour concevoir la SRESS

La concertation des acteurs de l'ESS pour l'élaboration de la SRESS a été lancée le 28 avril 2016 (*voir annexe 1 : « bilan de la concertation »*). Celle-ci s'est appuyée sur plusieurs outils : ateliers « word café », diffusion d'un questionnaire, organisation de la première conférence régionale de l'ESS et animation d'une « boîte à idées ».



Conférence régionale de l'ESS du 28/06/2016  
©Région des Pays de la Loire/Ouest Médias

OBJECTIF	OUTILS	DETAILS
<b>Phase de diagnostic :</b> Dresser un bilan des enjeux du développement de l'ESS en Pays de la Loire et définir les principales orientations de la SRESS	<b>Ateliers « word café »</b> <b>Questionnaire</b>	- Ateliers « word café » : construction avec les réseaux d'un questionnaire d'évaluation des besoins des organismes du territoire (28 avril 2016) - Diffusion du questionnaire (de mi-mai à mi-juin 2016) - Consultation du Conseil d'Administration de la CRESS : diagnostic global de la situation de l'ESS et des enjeux prépondérants en Pays de la Loire (juin 2016) <b>Analyse couplée à une veille documentaire (voir annexe 2 : « veille documentaire : bibliographie »)</b>
<b>Phase d'écriture :</b> Établir les objectifs opérationnels de la SRESS et les prioriser au travers d'un premier plan d'actions	<b>1<sup>ère</sup> Conférence régionale de l'ESS</b>	- Présentation des grandes orientations de la stratégie et débats sur les actions à mener lors de la première conférence régionale de l'ESS (28 juin 2016)
	<b>Boîte à idées</b>	- Contributions des acteurs et réseaux de l'ESS via un outil en ligne (juillet et août 2016)

Permettant de dresser un bilan des enjeux du territoire et d'opérer des choix stratégiques, la concertation est aussi un facilitateur de participation et de mobilisation des acteurs. Ce sont leurs contributions, au travers des différents outils mis à disposition comme de contributions spontanées, qui ont façonné la stratégie.



### 3. Une stratégie régionale pour coordonner et renforcer l'ESS en Pays de la Loire.....

#### Enjeux et objectifs opérationnels

Les différentes phases de la concertation et du diagnostic ont mis en lumière des constats et besoins répondant à des enjeux principaux. Les objectifs opérationnels ont été établis en priorisant les nombreux résultats de la consultation, afin de favoriser leur application et leur mesurabilité.



#### **PREMIER ENJEU : Intégrer les acteurs de l'ESS dans le développement économique territorial**

##### CONSTATS :

- accessibilité des dispositifs de droit commun limitée,
- impact déterminant de la reconnaissance de l'ESS par les pouvoirs publics,
- manque de lisibilité des différentes compétences et dispositifs des acteurs publics,
- méconnaissance de l'expertise des entreprises de l'ESS dans le développement social et territorial.

##### BESOINS :

- **Sensibilisation et formation** : des acteurs de l'accompagnement non spécialisés dans l'ESS,
- **Coordination et lisibilité** : des politiques publiques menées en faveur de l'ESS,
- **Promotion** : de l'innovation sociale, de l'utilité sociale et territoriale,
- **Interconnaissance** : entre acteurs de l'ESS et acteurs publics.



#### OBJECTIFS OPERATIONNELS :

1. Améliorer l'accessibilité des entreprises de l'ESS aux dispositifs d'accompagnement et de financement de droit commun
2. Favoriser le développement et la lisibilité de politiques locales en faveur de l'ESS
3. Faire prendre en compte les capacités d'innovation des entreprises de l'ESS par les acteurs de l'innovation et du développement économique
4. Qualifier l'utilité sociale et territoriale des entreprises de l'ESS et la promouvoir



## DEUXIEME ENJEU : Accompagner le développement des entreprises de l'ESS

#### CONSTATS :

- mutation des modèles économiques face au recul de la subvention,
- opacité des solutions d'accompagnement et de financement,
- moyens humains en tension,
- manque de visibilité à long terme.

#### BESOINS :

- **Accompagnement** : hybridation des ressources, entreprises en difficulté, Pôle territoriaux de coopération économique, transition numérique, mobilisation des moyens humains (RSE, qualité de l'emploi, groupement d'employeurs, emplois aidés, apprentissage, métiers nouveaux/en tension, retraites, dialogue social),
- **Formation** : des dirigeants (fonction Ressources Humaines, concept d'innovation et démarche de Recherche et Développement, Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences), des salariés (formation continue), des bénévoles,
- **Coordination et lisibilité** : des dispositifs d'accompagnement et/ou de financement, des interlocuteurs,
- **Interconnaissance** : entre acteurs de l'ESS, avec l'ensemble des acteurs économiques.



#### OBJECTIFS OPERATIONNELS :

1. Consolider les solutions d'accompagnement et de financement des entreprises de l'ESS,
2. Valoriser et poursuivre les dispositifs de formation des bénévoles
3. Promouvoir et développer les offres de biens et services des entreprises de l'ESS
4. Accompagner la fonction employeur (*dont la formation des dirigeants et salariés, la mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale des Entreprise et du dialogue social*)
5. Faciliter la rencontre entre l'offre et la demande d'emploi dans l'ESS notamment par des emplois de qualité
6. Renforcer la détection et l'accompagnement des entreprises en difficulté
7. Favoriser l'action structurante des organisations professionnelles et des réseaux de l'ESS (*dont leur structuration, leurs modes de financement, la prise en compte des différentes formes de coopération*)



## TROISIEME ENJEU : Faire connaître et valoriser l'ESS

### CONSTATS :

- absence de « plan de communication » général et partagé,
- manque de visibilité des évènements organisés,
- préconçus qui évoquent une économie subventionnée et uniquement caritative.

### BESOINS :

- **Sensibilisation thématique** : à la culture du bénévolat, au fonctionnement et principes de l'ESS,
- **Sensibilisation de publics** : jeunes, acteurs publics, économiques, éducatifs.



### OBJECTIFS OPERATIONNELS :

1. Valoriser le bénévolat auprès des jeunes et des futurs retraités
2. Développer la représentativité de l'ESS dans les instances publiques
3. Sensibiliser et former les acteurs publics, les acteurs économiques, les jeunes et le grand public à l'ESS
4. Développer les actions de communication

#### Déclinaison des trois enjeux et quinze objectifs opérationnels

ENJEU	OBJECTIFS OPERATIONNELS
 <b>Intégrer les acteurs de l'ESS dans le développement économique territorial</b>	1 Améliorer l'accessibilité des entreprises de l'ESS aux dispositifs d'accompagnement et de financement de droit commun
	2 Favoriser le développement et la lisibilité de politiques locales en faveur de l'ESS
	3 Faire prendre en compte les capacités d'innovation des entreprises de l'ESS par les acteurs de l'innovation et du développement économique
	4 Qualifier l'utilité sociale et territoriale des entreprises de l'ESS et la promouvoir
 <b>Accompagner le développement des entreprises de l'ESS</b>	5 Consolider les solutions d'accompagnement et de financement des entreprises de l'ESS
	6 Valoriser et poursuivre les dispositifs de formation des bénévoles
	7 Promouvoir et développer les offres de biens et services des entreprises de l'ESS
	8 Accompagner la fonction employeur
	9 Faciliter la rencontre entre l'offre et la demande d'emploi dans l'ESS notamment par des emplois de qualité
	10 Renforcer la détection et l'accompagnement des entreprises en difficulté
	11 Favoriser l'action structurante des organisations professionnelles et des réseaux de l'ESS
 <b>Faire connaître et valoriser l'ESS</b>	12 Valoriser le bénévolat auprès des jeunes et des futurs retraités
	13 Développer la représentativité de l'ESS dans les instances publiques
	14 Sensibiliser et former les acteurs publics, les acteurs économiques, les jeunes et le grand public à l'ESS
	15 Développer les actions de communication

Le développement de l'ESS est une question globale, transversale et de composantes multiples. Tout en en tenant compte, les objectifs ci-avant n'ambitionnent pas d'en refléter toute la complexité. Plutôt que de chercher l'exhaustivité, le parti a été pris d'opérer des choix afin de favoriser l'applicabilité, la mesurabilité et l'action concrète de terrain au regard des grands défis que sont la diversification des ressources, la reconnaissance du rôle économique et territoriale et la promotion de ce mode d'entreprendre « autrement ».



## 4. Des besoins fondamentaux à la priorisation

### Plan d'actions et gouvernance

#### Une partie structurelle, une partie évolutive

Enjeux et objectifs opérationnels forment l'ossature de la stratégie régionale de l'ESS. Ils en sont la partie invariable sur cinq ans et permettent d'avoir une vision d'ensemble des besoins fondamentaux de développement de l'ESS.

Le plan d'actions est la partie évolutive de la stratégie. Il priorise les objectifs opérationnels dans le calendrier et répond aux besoins formulés par le biais d'actions concrètes pouvant être transversales (concernant l'ensemble des acteurs de l'ESS) ou spécifiques (à un territoire, à un type d'acteur). Le plan d'actions est révisé tous les deux ans, lors de la conférence régionale de l'ESS. Il est donc évolutif et adaptable en fonction des partenariats créés localement, des moyens humains et financiers disponibles mais aussi des spécificités des territoires. Il est proposé et coordonné par le comité technique (*voir détails ci-après*).



Conférence régionale de l'ESS du 28/06/2016  
©Région des Pays de la Loire/Ouest Médias

#### Une gouvernance collective et périodique

La Stratégie régionale de l'ESS est animée par un ensemble d'instances complémentaires et opérationnelles :

- **la conférence régionale de l'ESS : principal organe de concertation sur les orientations, les moyens et résultats de la Stratégie régionale de l'ESS**. Il est représentatif de la diversité des acteurs de l'ESS (entreprises, syndicats, réseaux, collectivités territoriales, financeurs, chercheurs) et se réunit tous les deux ans,
- **le comité de pilotage : organe décisionnel et de coordination de la SRESS**. Il en définit les orientations en tenant compte des conclusions de la conférence régionale et s'assure de leur mise en œuvre. Il se compose des services de l'Etat (DIRECCTE, Secrétariat général aux affaires régionales et DRDJSCS), de ceux de la Région, des services de la CRESS et de représentants de chacun de ses collègues et plus largement de différents financeurs (Collectivités territoriales, Caisse des Dépôts, BPI France, France Active...) et se réunit une fois par an,

- **Le comité technique** : organe de mise en œuvre opérationnelle de la SRESS. Il suit et coordonne la mise en œuvre du plan d'actions et veille à son adaptation aux spécificités locales (besoins, moyens, interlocuteurs, partenariats existants...). Il se compose des services techniques de l'Etat (DIRECCTE, secrétariat général aux affaires régionales et DRDJSCS), de ceux de la Région (Direction de l'Entreprise et l'Innovation) et de la CRESS auxquels pourront être associés les acteurs concernés selon les thématiques abordées (territoire, filière, financements...). Le comité technique se réunit une fois par trimestre.

La composition et la fréquence des comités techniques et de pilotage sont évolutives et adaptables dans la mesure où ces instances demeurent représentatives des différents acteurs et parties prenantes de l'ESS.

Agencement des instances de gouvernance de la stratégie régionale de l'ESS en Pays de la Loire





# Annexe 1 : bilan de la concertation

## « Regard chiffré sur la concertation »

La concertation des acteurs de l'économie sociale et solidaire des Pays de la Loire pour l'élaboration de la 1<sup>ère</sup> stratégie régionale de l'ESS en Pays de la Loire s'est déroulée d'avril à septembre 2016. Une première phase d'avril à juillet 2016 (ateliers « word café » lors du lancement le 28 avril 2016, questionnaire aux acteurs de mai à juin 2016), pour établir un bilan des enjeux du développement de l'ESS et des besoins de ses acteurs. Une seconde phase de juillet à septembre 2016 (conférence régionale de l'ESS le 28 juin 2016 et concertation en ligne en juillet et août 2016) pour construire la partie opérationnelle de la SRESS. Ce document dresse un bilan chiffré de l'ensemble de la démarche de concertation.

### Lancement le 28 avril 2016,

Dix ateliers « word café » ont été animés autour de cinq thématiques représentant les principaux enjeux pré-identifiés. **120 personnes ont participé** à ces ateliers comprenant des représentants de :

- collectivités territoriales,
- l'Etat : DREAL, DIRECCTE, DRDJSCS,
- réseaux départementaux et sectoriels (têtes de réseaux),
- chambres consulaires,
- financeurs,
- entreprises.

Les contributions récupérées ainsi que les synthèses dressées par les animateurs ont permis de finaliser la construction du « questionnaire aux acteurs » et d'alimenter le bilan des enjeux et des besoins.

### Questionnaire aux acteurs diffusé de mai à juin 2016,

Le questionnaire aux acteurs<sup>1</sup> a été diffusé auprès de réseaux, financeurs et entreprises. Les **275 réponses reçues**, couplées à une veille documentaire, ont permis de dresser un bilan des enjeux et de formuler des orientations pour la SRESS.

### Première conférence régionale de l'ESS du 28 juin 2016,

La 1<sup>ère</sup> conférence régionale de l'ESS a été l'occasion de présenter les enjeux et orientations stratégiques déduites de la première phase de la concertation et d'ouvrir la seconde phase par le débat. Conçue comme un « mini-salon » de l'ESS entrecoupé de débats, la conférence a attiré **200 acteurs de l'ESS** comprenant des représentants de :

- collectivités territoriales,
- l'Etat : DREAL, DIRECCTE, DRDJSCS,
- réseaux départementaux et sectoriels (têtes de réseaux),
- chambres consulaires, OPCA,
- financeurs,

<sup>1</sup> Pour plus d'éléments, consulter le document « Résultats du questionnaire aux acteurs de l'ESS, juillet 2016 » disponible sur [economiesocialesolidaire.paysdelaloire.fr](http://economiesocialesolidaire.paysdelaloire.fr)

- entreprises.

Ils ont participé à l'élaboration de la SRESS en remplissant les fiches de contributions distribuées pour l'occasion et en nourrissant les débats.

### **Contributions écrites « spontanées » de juillet à septembre 2016,**

**Une vingtaine** de réseaux de l'ESS, d'acteurs de terrain et de financeurs ont participé à l'élaboration de la premières SRESS par leurs contributions écrites. Ces documents ont été un appui solide à la construction de la partie opérationnelle de la SRESS.

## *« Les attentes des contributeurs »*

### **Premier thème : Consolider et essaimer un mode d'entreprendre**

La consolidation des entreprises de l'ESS en Pays de la Loire s'appuie sur trois constats : les besoins d'accompagnement, la mutation des modèles économiques et la mobilisation bénévole.

Le nombre d'entreprises de l'ESS est en développement constant depuis le milieu des années 2000. Néanmoins, elles manquent d'accompagnement pour poursuivre leur structuration : en interne, par méconnaissance des dispositifs auxquels elles peuvent prétendre ; en externe, par déficit d'interconnaissance avec les acteurs économiques « classiques ». De par les particularités entrepreneuriales et économiques des entreprises de l'ESS, leur accompagnement est complexe et multifactoriel : hybridation des ressources, accessibilité des dispositifs dédiés ou de droit commun, bénévolat, valorisation de l'offre de biens et services de l'ESS, investissement dans le numérique...

### **Deuxième thème : Faciliter la relation entre acteurs de l'ESS et institutions publiques**

La relation aux acteurs publics est déterminante dans le développement de l'ESS. La volonté politique est en effet un des principaux leviers de structuration, d'essor et de promotion des entreprises de l'ESS et de leurs principes de fonctionnement. Globalement satisfaisante, cette relation reste néanmoins disparate en milieu rural où les acteurs peinent parfois à trouver un interlocuteur sensibilisé à l'ESS. Les réalités économiques et entrepreneuriales de l'ESS demeurent en effet souvent méconnues, celles-ci pouvant être perçues comme « subventionnées et caritatives ». Transversale, l'ESS concerne l'ensemble des compétences des acteurs publics territoriaux. Dans un contexte de réduction budgétaire, l'articulation de ces compétences et leur lisibilité favorisent l'efficacité de l'action publique et la coopération entre collectivités et acteurs de terrain.

### **Troisième thème : Soutenir et dynamiser l'emploi**

La création et le développement d'emploi dans l'ESS tient en deux qualificatifs fondamentaux : ils sont indélocalisables et à vocation durable. Composante importante en Pays de la Loire : 14,2 % de l'emploi privé, l'économie sociale et solidaire occupe notamment un rôle prépondérant en milieu rural où sa réponse aux besoins locaux ne se limite pas à la création d'emplois, mais y est aussi vectrice de lien social et de service de proximité. Le soutien des employeurs, notamment dans leur fonction de ressources humaines, l'accompagnement des entreprises en difficultés et la consolidation de la qualité de l'emploi sont autant de leviers pour conforter le rôle moteur (social et économique) de l'ESS sur les territoires.

### **Quatrième thème : Coopérer, mutualiser et mettre en réseau**

La coopération et l'association des forces font partie intégrante des principes structurels de l'ESS. Force de création, d'innovation et d'emploi, la démarche collaborative et de mutualisation connaît cependant une certaine disparité territoriale liée notamment à la proximité géographique des organismes fédérateurs ou d'accompagnement telles les têtes de réseau. Fortement appelé par les mutations actuelles du contexte socio-économique, le développement de la coopération est un enjeu majeur pour le déploiement de l'ESS.

### **Cinquième thème : Développer une économie d'avenir - innovation, développement durable et égalité des chances**

L'expérimentation et l'innovation, tout comme le développement durable et la lutte contre les discriminations, sont naturellement investies par les entreprises de l'ESS. Tournées vers l'utilité sociale, ces entreprises innovantes s'appuient sur leur expertise des besoins locaux pour expérimenter et proposer des solutions novatrices tant techniques que technologiques. Alliant réponse à des besoins sociaux et environnementaux, expérimentation, portage collectif des projets et ancrage territorial, ces trois domaines d'action sont des leviers de développement pour l'ESS car tournés vers l'avenir et la durabilité des projets.

### **Sixième thème : Promouvoir et communiquer sur l'ESS**

La visibilité et l'appréhension de l'ESS restent des leviers d'action importants du développement de ce mode d'entreprendre. Les préconçus sont nombreux et la sensibilisation, notamment en milieu scolaire et étudiant, auprès des élus et agents territoriaux ou auprès des entreprises elles-mêmes reste à développer. La lisibilité de l'ESS et la portée de son développement reposent en partie sur la coordination des actions de sensibilisation et de formation.

« Possibilités d'actions remontées de la concertation et des besoins »

Premier thème : Consolider et essayer un mode d'entreprendre

Sous-thèmes	Possibilités d'actions
Conforter la création, la pérennité et le développement des entreprises et des projets	Renfort de la complémentarité entre les différents dispositifs de conseil et d'accompagnement génériques et sectoriels (DLA, FRAC, DASESS, Culture Diag, FM2R, Dinamic...)
	Essaimage des structures d'accompagnement au démarrage (incubateurs, CAE...) sur les territoires ayant des besoins non couverts
	Evaluation de la complémentarité des structures d'accompagnement et des besoins non couverts
	Faciliter le recours au stage, service civique et apprentissage dans le développement de projets de moyenne échéance
	Développement des systèmes de tutorat entre entreprise ou au sein de l'entreprise
	Développement du mécénat et du bénévolat de compétences et de leur accessibilité aux structures du territoire
	Accompagnement de la transition numérique par la formation et le conseil
	Faciliter l'accès des entreprises, réseaux et acteurs publics aux expertises universitaires liées à l'ESS
	Mutualisation et coordination des données de veille liées à l'ESS (tant sur le diagnostic que la prospective) des différents acteurs
	Conduite d'une démarche d'anticipation de l'évolution des différentes filières et secteurs d'activité de l'ESS
	Accompagnement des sociétés commerciales vers l'enregistrement au Registre du Commerce et des Sociétés et de l'ensemble des acteurs vers l'agrément ESUS
	Promotion et animation territoriale du portail ESSOR et développement de sa connexion au portail Entreprises en Pays de la Loire
	Renfort de la présence de l'ESS dans les Maisons de la Création/Transmission d'Entreprise (MCTE)
	Formation à l'ESS de l'ensemble des acteurs de l'accompagnement notamment dans le cadre du projet d'interlocuteur unique des entreprises
	Assouplissement des critères d'éligibilité aux dispositifs d'accompagnement de droit commun
	Développement des achats responsables auprès des entreprises de l'ESS
Animation d'une plateforme d'affaires territoriale et déploiement de RDV d'affaires territoriaux en lien avec les initiatives filières (structurées ou émergentes)	
Consolider les modèles économiques	Création d'une boucle d'accompagnement des entreprises de l'ESS dans le principe des dispositifs Dinamic et CAPEA
	Conduite d'un bilan des solutions de financement privés en Pays de la Loire pour en faciliter l'accès et le développement (épargne solidaire, titres associatifs...)
	Renforcement de l'accompagnement au pilotage économique et à la diversification des financements
	Promotion et développement des conventions pluriannuelles d'objectifs
	Développement de solutions de trésorerie adaptées aux contraintes (notamment de délai) des financements publics
	Acculturation à la diversification des ressources par l'implication de toutes les parties prenantes dans les projets
	Renforcement de la communication entre les différents financeurs inscrits sur ESSOR

	Soutien à l'investissement dans le numérique pour les entreprises de l'ESS
	Valorisation des initiatives dont le modèle économique fonctionne
	Recensement et diffusion auprès des entreprises de l'ESS des guides d'utilisation des différentes solutions de financement notamment via « ESSor Connect » (centre de ressources pour les développeurs économiques)
	Promotion des fonds nationaux et européens
	Accompagnement des entreprises de l'ESS dans le montage des dossiers et la gestion des fonds nationaux et européens
	Appui aux entreprises de l'ESS dans la réponse aux marchés publics
Favoriser le bénévolat	Sensibilisation à la culture du bénévolat et à l'importance du rôle du bénévole notamment en direction des jeunes
	Articulation des différents services régionaux (vie asso, dév éco)
	Promotion et coordination des dispositifs de formation des bénévoles

## Deuxième thème : Faciliter la relation entre acteurs de l'ESS et institutions publiques

Sous-thèmes	Possibilités d'actions
Coordonner l'action publique en faveur de l'ESS et de ses acteurs	Articulation et rationalisation des politiques publiques territoriales (État, Région, départements, EPCI et communes) menées en faveur de l'ESS
	Animation et structuration du réseau des élus et agents territoriaux impliqués dans l'ESS
	Organisation de rencontres à l'échelon local entre acteurs de l'ESS et collectivités locales
	Incitation à décliner la SRESS à l'échelon local notamment en intégrant des volets ESS aux contrats territoriaux
	Développement de l'engagement des collectivités territoriales sur la charte d'engagement réciproque et la circulaire Valls
	Développement de la mesure de l'effet de levier des subventions sur les actions
	Identification des instances existantes de coordination de l'action publique (CRSE, CREFOP, CTAP, BPI...) et du développement économique (Réseau des Développeurs Economiques) dans lesquelles l'ESS doit être représentée
	Structuration de la conférence régionale comme instance d'évaluation des politiques publiques liées à l'ESS et de gouvernance de la SRESS (comprenant réseaux, acteurs publics, financeurs, syndicats...)
	Création d'un comité de pilotage et d'un comité technique de la stratégie (SRESS) représentatifs de l'ESS
Faire connaître et reconnaître l'utilité sociale de l'ESS	Création et animation d'un onglet dédié SRESS dans le portail régional ESS
	Partage de la définition d'utilité sociale et pose de ses critères d'évaluation
	Développement de l'allotissement et des clauses sociales et environnementales dans l'ensemble des marchés publics

## Troisième thème : Soutenir et dynamiser l'emploi

Sous-thèmes	Possibilités d'actions
Soutenir les employeurs et futurs employeurs	Accompagner le développement de la fonction RH en particulier dans les TPE
	Accompagnement à la réalisation d'études d'opportunités d'emplois partagés
	Développement de la mise en réseau des employeurs (groupements d'employeurs)

Consolider l'emploi dans les entreprises de l'ESS	Promotion et soutien de la formation des métiers nouveaux ou en tension
	Promotion et développement de l'apprentissage dans les entreprises de l'ESS
	Accompagner l'anticipation des départs à la retraite
	Accompagnement des entreprises dans la pérennisation des emplois aidés
	État des lieux des dispositifs de développement de l'emploi existants et/ou manquants et mesure de leur adéquation avec les besoins
	Développement des outils d'alerte et de détection des entreprises en difficulté
	Poursuite du DASESS (Dispositif d'Appui aux Structures de l'ESS) en partenariat avec le FONDES
	Promotion des outils et dispositifs de soutien aux entreprises en difficulté
Favoriser la qualité de l'emploi	Identification des facteurs d'emploi précaire
	Promotion de la gouvernance des entreprises « libérées »
	Développement de l'adhésion des TPE PME de l'ESS aux Comités d'Entreprises
	Création d'un espace de dialogue social (syndicats) territorial transversal à l'ESS
	Sensibilisation des dirigeants de l'ESS à la formation des salariés
	Soutien des réseaux de l'ESS pour la mise en place de GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) sectorielles/territoriales

#### Quatrième thème : Coopérer, mutualiser et mettre en réseau

Sous-thèmes	Possibilités d'actions
Structurer l'ESS par l'action des réseaux sur l'ensemble du territoire	Structuration des filières émergentes créatrices d'emplois et d'activités dans lesquelles l'ESS est investie (silver économie, économie circulaire...)
	Évaluation des domaines d'expertise des réseaux et filières, de leurs complémentarités et de leur couverture du territoire
	Création et mise en œuvre d'un lieu de ressources mutualisées entre acteurs de l'accompagnement et du financement
Structurer et déployer la coopération et la mutualisation entre acteurs	Dynamisation de la mise en réseau des entrepreneurs (réseaux ESS, clubs d'entrepreneurs...)
	Accompagnement des PTCE vers l'autonomie et implication des collectivités territoriales et EPCI dans leur financement
	Amélioration de l'accès des nouvelles formes de coopération aux dispositifs de financement et d'accompagnement

#### Cinquième thème : Développer une économie d'avenir - innovation, développement durable et égalité des chances

Sous-thèmes	Possibilités d'actions
Déployer l'innovation et l'expérimentation par les entreprises de l'ESS	Pérennisation du soutien aux accompagnants de l'innovation
	Diffusion de l'innovation sociale et des outils correspondants et sensibilisation des réseaux d'accompagnement d'entreprises (RDE, RDI, techopoles, clusters...)
	Promotion de l'offre existante d'accompagnement à l'innovation et à la R&D
	Développement de l'accompagnement à « l'innovation sociale/managériale » (ateliers de formation, conseils...)
	Inclusion de groupes de travaux thématiques "innovation sociale" lors d'instances existantes notamment lors de la conférence régionale de l'ESS
Soutenir le développement durable dans	Conduite d'une démarche de diagnostic partagé du patrimoine immobilier (en termes énergétiques et d'accessibilité) des structures (notamment sociales et médico-sociales)
	Diffusion et appui à la mise en œuvre des bonnes pratiques en matière de RSE/RSO

l'ESS	Promotion des projets liés à la transition énergétique dont l'économie circulaire
Promouvoir les notions d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations	Inciter la parité femme/homme dans la gouvernance des entreprises de l'ESS

### Sixième thème : Promouvoir et communiquer sur l'ESS

Sous-thèmes	Possibilités d'actions
Développer la connaissance et l'attractivité de l'ESS	Recensement des actions de sensibilisation et de formation et incitation à leur mise en œuvre
	Développement des événements ESS grands publics dont l'organisation de visites d'entreprises
	Développement de l'entrepreneuriat en ESS à l'Université notamment via PEPITE
	Développement d'une offre de formation aux fondamentaux de l'ESS, notamment en direction des jeunes
	Déploiement des projets "Mon ESS à l'école" et "Made in ESS"
	Accompagnement des coopératives jeunesse de services (CJS)
	Formalisation d'éléments de langage communs
	Création d'un réseau d'ambassadeur de l'ESS



## Annexe 2 : Veille documentaire, bibliographie

La stratégie régionale de l'ESS s'appuie tout d'abord sur la construction d'un bilan des enjeux du développement de l'ESS sur le territoire et des besoins de ses entreprises. Le diagnostic établi a été élaboré sur la base des résultats de la première phase de la concertation (ateliers « word café » et questionnaire aux acteurs) ainsi que sur une veille documentaire. La quantité et la diversité des études menées sur l'économie sociale et solidaire est considérable. Les ouvrages de recherches suivants ont donc été sélectionnés pour leur pertinence thématique (le développement de l'ESS, de ses entreprises et de ses emplois) et territoriale (ancrage de la recherche sur le territoire ligérien) :

- Didier TCHERKACHINE (sous la direction de), « **ESS, contribuer au développement des territoires – enjeux, initiatives et modes d'intervention** », territorial éditions, 2015. Dossier d'experts co-construit par ARGO&SILOE, l'AVISE et le RTES
- Emanuel BIOTEAU et Karine FENIES DUPONT (sous la direction de), « **Le développement solidaire des territoires, expériences en Pays de Loire** », Presses Universitaires de Rennes, 2015.
- Brigitte LESOT (direction de publication), « **1er baromètre de la qualité de vie au travail, Pays de la Loire** », CHORUM et CRESS des Pays de la Loire, 2015.
- Catalys Conseil, « **Etude sur les besoins des entreprises de l'ESS en matière d'accompagnement de leur développement économique** », 2013.
- CRESS des Pays de la Loire, « **25 propositions des acteurs de l'ESS pour une économie en pays de la Loire innovante, sociale et solidaire** », 2015.
- Nadia ROBERGE (sous la direction de), « **Panorama de l'ESS en France** », CNCRES, édition 2015.
- François ROUSSEAU (sous la direction de), « **Atlas commenté de l'Economie Sociale et Solidaire** », Hors-Série Jurisassociations, 2014.



Le dialogue autour de la stratégie régionale de l'ESS continue sur :

« [www.economiesocialesolidaire.paysdelaloire.fr](http://www.economiesocialesolidaire.paysdelaloire.fr) »  
« [strategie.ess@paysdelaloire.fr](mailto:strategie.ess@paysdelaloire.fr) »

Retrouvez plus d'informations sur :

« [www.cress-pdl.org](http://www.cress-pdl.org) »

**Ce document est le fruit de la collaboration entre les services de :**

[La Région des Pays de la Loire,](#)

La Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Dirccte),

[La Chambre Régionale de l'ESS \(CRESS\) des Pays de la Loire,](#)

La Direction régionale et départementale de la jeunesse des sports et de la cohésion sociale (DRDJSCS),

[Le Secrétariat général aux affaires régionales \(SGAR\).](#)

**Leur travail s'appuie sur les résultats de la concertation et les contributions de nombreux acteurs régionaux et locaux de l'ESS :**

**Réseaux départementaux de l'ESS :** Les Ecosolies, le COTESS (Comité territorial de l'ESS) du Pays d'Anenis, l'IRESA (Inter Réseau de l'ESS en Anjou), l'APESS 53 (Association pour la Promotion de l'ESS en Mayenne), le CLUB ESS (Club des Entreprises de l'ESS) du Pays du Mans et Label ESS 85.

**Têtes de réseaux régionales de l'ESS :** le Mouvement Associatif, la Mutualité Française, l'URSCOP, l'URIOPSS, l'UNA, le FONDES, Finansol, les Cigales, la FNARS, la Fédération des entreprises d'insertion, le COORACE, l'ADMR, la ligue de l'enseignement, l'UNEA, la MGEN, la MACIF, le Crédit coopératif, le Crédit Mutuel, la BGE, le Pôle des musiques actuelles...

**Collectivités territoriales et acteurs publics :** le CESER, la CDC, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat, Nantes Métropole, l'ALDEV, la COMPA, la CARENE, les départements de Sarthe et de Vendée, la ville d'Angers, la Roche-sur-Yon Agglomération...

**Mais aussi :** des financeurs de l'ESS, des syndicats et Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) de l'ESS, des entreprises et salariés de l'ESS, des bénévoles, des particuliers...

**Pour le Président du Conseil régional  
des Pays de la Loire et par délégation,  
le 1er Vice-président,**

**Francois PINTE**

**Le Président de la Chambre  
régionale de l'ESS des Pays  
de la Loire,**

**Alain DURAND**

**La Préfète de la région des  
Pays de la Loire,**

**Nicole KLEIN**

**À Orvault, le**



**cress**  
Chambre Régionale  
de l'Économie Sociale et  
Solidaire des Pays de la Loire



Région  
**PAYS DE LA LOIRE**