

Évolution du **collectif**

**Cress - Pôles**  
**TAgBZH - Cric**

Groupements  
Territoriaux

# SOMMAIRE

- 1. Cartographie territoriale**
- 2. Fonctionnement général des groupements territoriaux**
- 3. Organisation politique**
- 4. Organisation territoriale stratégique et opérationnelle**
- 5. Organisation économique**
- 6. Organisation RH**
- 7. Fonctions supports**
- 8. Organisation des adhésions**
- 9. Structuration juridique**



Modalités à définir par les groupements territoriaux

Le 26 septembre 2024, le collectif Cress-Pôles-TAgBZH a décidé de se structurer autour de 5 groupements associatifs devenant employeurs des salarié-es des pôles et des fonctions des TAgBZH.

Ce scénario pose comme enjeu central l'interdépendance entre les échelles territoriales locales, supraterritoriales et régionales, pour la mise en œuvre du projet commun. Les actions, les compétences et les financements sont en effet interreliées. Cette interdépendance implique un partage plus important du pouvoir et des responsabilités pour permettre le développement de l'ESS en Bretagne. Tout le monde ne peut décider de tout au risque de créer une organisation trop lourde, mais des espaces légitimes (comités de direction, bureaux exécutifs) permettent de prendre des décisions claires.

Ce scénario implique l'articulation entre 3 types de structures :

- **Les pôles ESS** : Ils favorisent l'implication des structures de l'ESS permettant de conserver une dynamique politique locale.
- **Les groupements territoriaux de pôles ESS** : Créés à des échelles supraterritoriales, ils s'agit de structures de stabilité en capacité d'organiser leur propre développement et celui des territoires bretons
- **La Cress** : Elle reste l'animatrice et la tête de réseau du collectif constitué des pôles et de leurs groupements.

## 1. CARTOGRAPHIE TERRITORIALE

Les 5 groupements pilotent la stratégie du collectif sur 5 nouveaux territoires stratégiques répartis de la manière suivante :

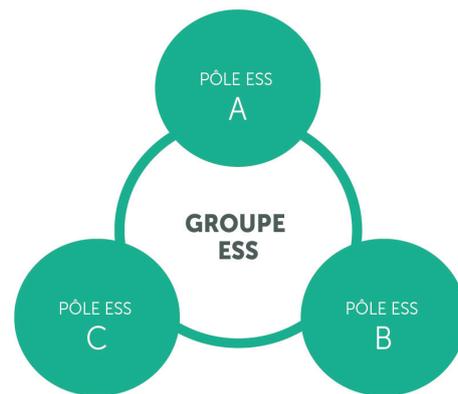
■ 5 territoires stratégiques



Si cette carte est structurante pour penser le développement de l'ESS, elle pourrait être amenée à évoluer marginalement à l'avenir en fonction des échanges entre les groupements.

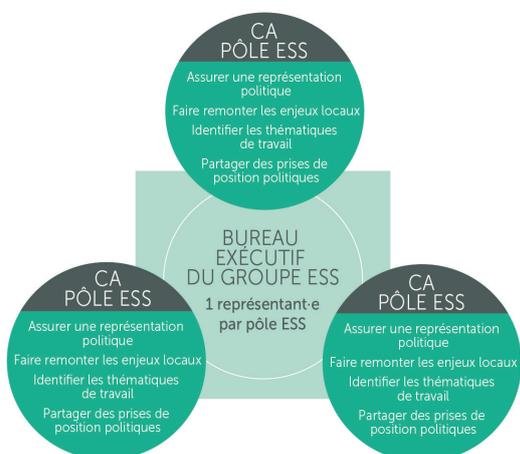
## 2. FONCTIONNEMENT GENERAL DES GROUPEMENTS TERRITORIAUX

Le groupement créé est une association regroupant les pôles ESS du territoire stratégique concerné. Les organisations de l'ESS couvrant le territoire du groupement peuvent adhérer directement au groupement avec une limite de siège fixé par un cadre régional commun.



## 3. ORGANISATION POLITIQUE

### a. Au niveau des groupements



#### Adhérents des Pôles ESS

- Ce sont les adhérent-es de chaque Pôle ESS qui constituent chacun une Communauté ESS Territoriale
- Chaque Pôle ESS conserve son organisation associative propre et élit en AG ses administrateur·rices
- Les Pôles ESS créent ensemble une association «Groupement territorial»

**Le pilotage du groupement** est assuré par son conseil d'administration, appuyé par la direction, et composé de maximum deux administrateur·trice·s de chaque Pôle ESS membre du groupement.

Pour administrer le groupement et permettre l'engagement de professionnel·les de l'ESS, une indemnisation forfaitaire sera proposée dans chaque groupement.



Les modalités de mise en œuvre seront déterminées par chacun des groupements.

### b. Au niveau régional

Au niveau régional, c'est la Cress BZH qui porte le projet politique de l'ESS en Bretagne, les pôles ESS étant membre du collège « Territoires » :

- A l'assemblée générale de la Cress siègent les pôles et leurs groupements dans un collège dédié
- Au Conseil d'administration de la Cress siègent deux représentant·es du groupement avec au moins l'un d'entre eux membre de son CA
- Au bureau de la Cress siège un·e représentant·e par groupement (5 Vice-Président·e·s Territoire)

## Ces deux espaces deviennent les espaces de pilotage politique régional.

Un travail sera mené entre les groupements pour :

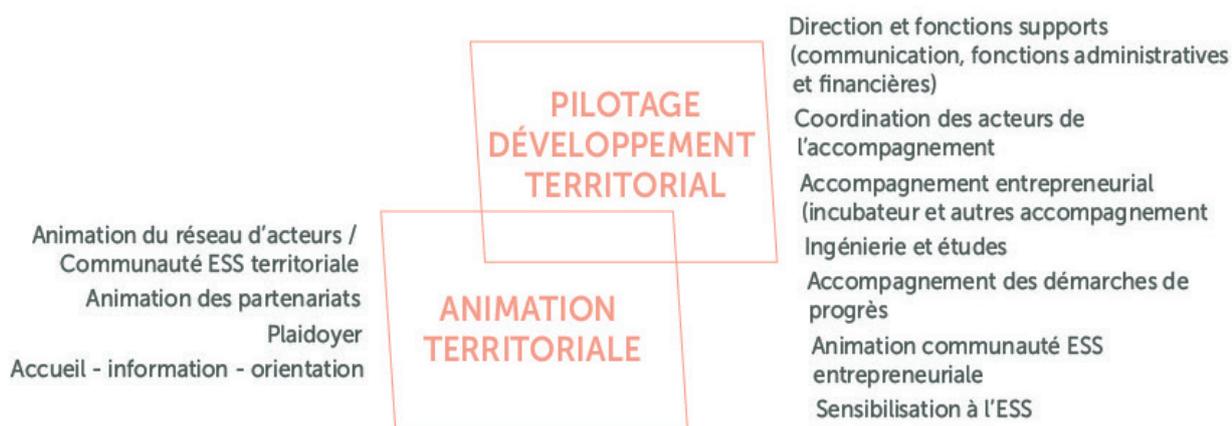
- Construire de véritables parcours d'administrateur·trice liant accueil, formation et espaces d'échanges ;
- Construire un cadre de gouvernance commun des groupements structuré autour de statuts commun.

## 4. ORGANISATION TERRITORIALE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE

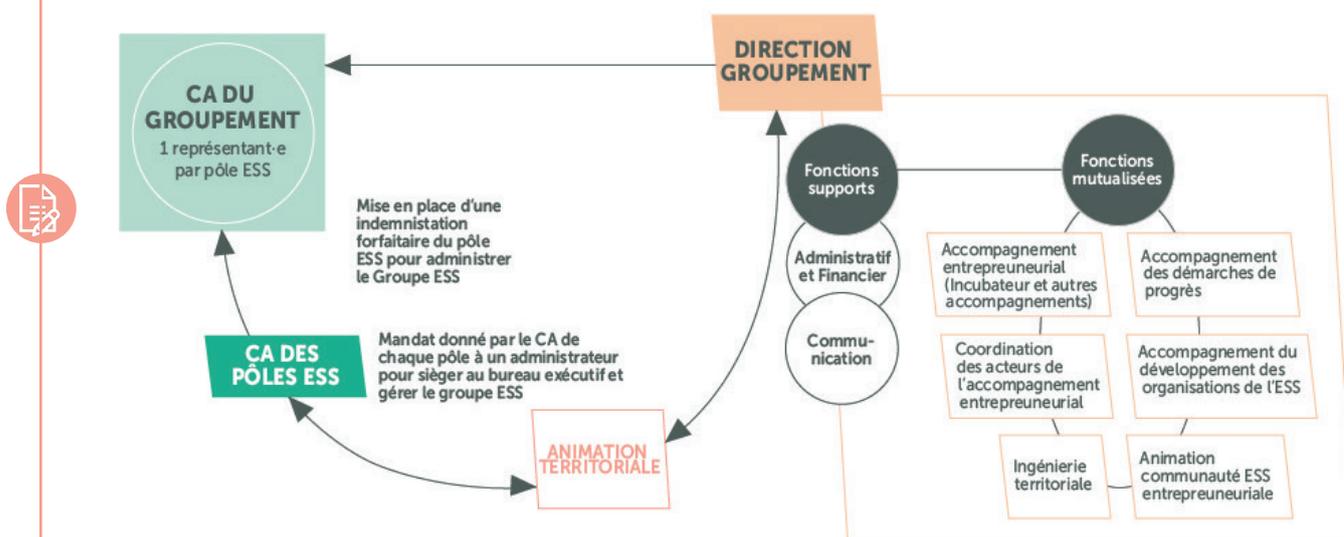
### a. Au niveau des groupements

L'organisation se structurera autour d'un axe de développement et d'un axe d'animation correspondant au projet stratégique commun.

Chaque groupement devra construire son propre organigramme afin de rendre opérationnel le projet stratégique.



### ■ Schéma de gouvernance du groupe



## b. Au niveau régional

Plusieurs espaces de pilotage permettent la coopération et la mise en œuvre du projet commun.

Ces espaces pourront être amenés à évoluer dans le temps.

# LES ESPACES DE PILOTAGE RÉGIONAUX

## Espaces de pilotage politiques

### Collège territoire

Espace de concertation et de décision sur les grandes orientations stratégiques collectives.

**Membres**  
Représentant-es des pôles et leurs groupements

2025/30  
2/an

### Conseil d'administration de la Cress

Chargé de définir les orientations politiques et stratégiques régionales.

**Membres**  
10 membres du collège territoriaux + représentant-es des familles de l'ESS

2025/30  
4-5/an

### Bureau de la Cress

Chargé du pilotage politique et stratégique et de définir la trajectoire économique et stratégique du collectif.

**Membres**  
5 vice président-es pour le collège territoire + 5 représentant-es des familles.

2025/30  
6/an

## Espaces de pilotage stratégiques par axe

### Comité de direction groupements - Cress

Chargé de piloter les orientations stratégiques définies par les instances.

**Membres**  
directions des groupements et de la Cress

2025/30  
1/mois

### Groupes de mise en œuvre du projet stratégique

#### Incarnation et reconnaissance de l'ESS

Assurer la mise en œuvre de l'axe 1 du projet stratégique «construire une ESS incarnée et reconnue». (Volet politiques publiques, partenariats, sensibilisation et animation de réseau).

**Membres**  
Délégué-es territoriaux-ales des groupements + Cress

2025/30  
2-3/an

#### Soutien aux porteur.euses de projets et aux organisations de l'ESS

Assurer la mise en œuvre des volets «soutien aux porteur.euses de projets» et «soutenir les structures de l'ESS dans leur développement»

**Membres**  
Référénts accompagnement des porteurs de projets ou des structures de l'ESS des groupements + Cress

2025/30  
3-4/an

#### Faire de la Bretagne un territoire d'innovations et d'expérimentations

Assurer la mise en œuvre du volet ingénierie territoriale ou thématique du projet stratégique.

**Membres**  
Référénts ingénierie territoriale ou thématique des groupements + Cress

2025/30  
3-4/an

## Pilotage du projet opérationnel

### Groupe projets

#### Projets communs (Traits d'Union, Les Gouvernails, RH/TPE ...)

Suivi et pilotage des actions territoriales mises en œuvre dans le cadre de la convention avec la Dreets

**Membres**  
Pilotes régionaux et locaux participants aux différents projets

Personnalisés

### Groupes de travail

#### En fonction des sujets

Mise en œuvre en fonction des sujets communs. Il pourrait dans un premier temps s'agir de groupes de travail sur les fonctions supports (communication, outils de pilotage financiers).

**Membres**  
A définir

Personnalisés

### Groupe métiers

#### Chargé.es d'accompagnement des porteur.euses de projets

Echange de pratiques sur le métier de CM incubateur

**Membres**  
Référénts incubateur + Cress

2025/30  
3-4/an

#### Sensibilisation à l'ESS

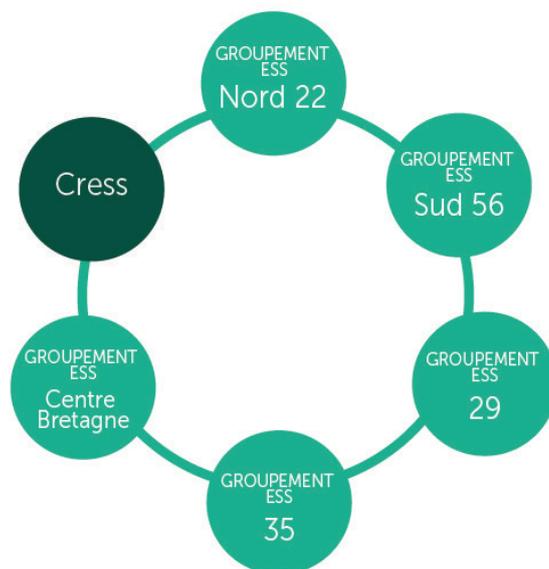
Echange de pratiques sur la sensibilisation à l'ESS

**Membres**  
Référénts sensibilisation à l'ESS + Cress

2025/30  
3-4/an

La Cress est la tête de réseau du collectif et se voit confier son animation dont le comité de direction.

■ Pilotage régional du projet stratégique commun



Pour mettre en œuvre le projet stratégique et organiser la coopération entre les groupements et la Cress un contrat d'engagement réciproque est passé entre ces structures. Opposable juridiquement, il permet d'organiser la représentation, la coopération et la mise en œuvre du projet commun.

Cette organisation régionale nécessite que les salarié-es référent-es qui participeront aux différents espaces aient un mandat leur permettant d'engager leur structure sur la mise en œuvre des activités.

## 5. ORGANISATION ÉCONOMIQUE

Les financements sont captés par le groupement qui assure le pilotage économique global. Les cotisations locales restent captées dans les pôles pour assurer l'animation de la vie politique locale..

A l'échelle régionale, des outils communs (analytique) sont créés permettant d'organiser l'ingénierie et le pilotage financier en commun.

Par ailleurs il est proposé la création d'un fonds de péréquation : fonds mutualisé régional qui chaque année reversera ses moyens entre les groupements ESS selon des choix stratégiques et des critères objectifs : nombre d'EPCI, nombre de communes, superficie, projets, actions... Ce fonds est administré par le comité de direction du collectif avec l'appui des vice-président-es « Territoire » de la Cress.

## 6. ORGANISATION RH

### a. Au niveau des groupements

**Le groupement devient le seul employeur  
de tous les salariés des structures qui le composent.**

Un conventionnement entre le groupement et le pôle permet de consolider le lien entre responsabilité hiérarchique (celle du groupement) et fonctionnelle (celle du pôle).

#### **Systeme RH à l'échelle du Groupement ESS (cadre commun):**

- **Une délégation RH est construite des instances** (Conseil d'administration du groupement) vers la Direction du Groupement ESS:
  - Recrutement (selon le choix du groupement un·e ou des membres du Conseil d'Administration peuvent y être associés pour les délégué·es territoriaux)
  - Management et entretiens annuels (selon le choix du groupement un·e ou des membres du Conseil d'Administration peuvent y être associés pour les délégué·es territoriaux)
  - Contrats de travail du groupement
- **Le système de management est organisé de la manière suivante :**
  - Fonctions mutualisées sous la responsabilité directe de la direction du groupement par délégation du conseil d'administration (du groupement).
  - Les fonctions territorialisées ont une responsabilité fonctionnelle du Conseil d'Administration local et hiérarchique de la Direction du groupement traduites dans une convention spécifique
- **Par ailleurs, les missions des personnes en charge de l'animation territoriale seront centrales** dans ces deux scénarios et doivent être affirmées comme telles. A cet égard, leur délégation stratégique sera large, il est ainsi proposé de nommer le métier lié à l'activité d'animation territoriale : **« délégué·e territorial·e ».**



La répartition des missions entre la direction, les délégué·es territoriaux·ales et les conseils d'administration peut être construite de la manière suivante (à titre indicatif)

Direction du groupement	Equipe salarié.e.s du groupement
<ul style="list-style-type: none"><li>• La direction salariée participe à chaque Assemblée Générale des Pôles ESS et rencontre à minima une fois par an le Conseil d'Administration de chaque Pôle ESS</li><li>• La direction salariée du groupement ESS participe à son conseil d'administration</li><li>• La Direction salariée gère le groupement associatif et manage l'équipe salariée et anime les réunions d'équipe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sur la fonction animation territoriale, chaque EPCI a un·e délégué·e territorial·e du groupement en référence</li><li>• Le·la délégué·e territorial·e participe au Conseil d'Administration du Pôle ESS du territoire de l'EPCI</li><li>• Sur certaines fonctions spécialisées, le·la délégué·e peut intervenir sur l'ensemble des territoires du groupe en fonction de sa compétence, sa pertinence et sa disponibilité</li></ul>

## b. Au niveau régional :

### Un cadre commun régional permet d'organiser le pilotage RH

- **Création d'un espace à l'échelle régionale pour organiser ce pilotage** (qui pourra par exemple se formaliser par une Unité Economique et Sociale) :
  - Plan de développement des compétences
  - Dialogue social
  - Œuvres sociales
  - Convention collective commune
- **Les structures employeuses s'appuient dans un premier temps sur la convention collective de l'animation Eclat**, sauf si une autre convention se révélait plus pertinente.

## 7. FONCTIONS SUPPORTS

### a. Au niveau du groupement

Chaque groupement devra s'appuyer sur des fonctions supports et notamment des fonctions d'administration/ gestion et suivi financier et des fonctions de communication. Elles se coupleront avec une coordination régionale.

### b. Au niveau régional

#### Plusieurs fonctions seront mutualisées à l'échelle régionale :

- **Animation du système d'information interne (Jamespot – CRM)**
- **Animation d'un centre de ressources régional renforcé :**
  - Actions clés en main dont les structures du collectif pourraient ou non se saisir (en s'appuyant sur les réussites passées): animation du réseau d'acteurs (ex : visites inspirantes, petits déjeuners réseaux, blablas de l'ess...), rencontre b to b (ex : espresso, etc ...)
  - Outils et supports : outils de sensibilisation à l'ESS, outils d'accueil des porteurs de projets, ...
  - Banque de projets capitalisés
  - Appui et expertise thématique
  - Appui au parcours administrateur·trices
  - Observatoire de l'ESS
- **Animation de la communication :**

Dès fin 2024, un groupe de travail se mettra en place au sein du collectif pour travailler sur :

- La définition de la stratégie de communication
- Les noms « marque » du collectif (Cress-pôles-TAg) et des territoires stratégiques afin d'apporter de la cohérence au collectif pour toutes les échelles territoriales.
- Sur l'incubateur : incubateur TAgBZH
- Aux échelles territoriales :
  - ↪ Echelle régionale ESS Bretagne,
  - ↪ Echelle supra-territoriale : ESS 35, ESS Centre Bretagne, ESS Armor, ESS Bretagne Sud, ESS finistère
  - ↪ ESS pays de Cornouaille, ESS pays de Vitré, ESS pays de Brocéliande, etc...

- La production et la diffusion de supports de communication sur l’offre de services afin d’apporter de la lisibilité en interne pour les bénéficiaires
- La gestion de la communication externe (newsletter, site, réseaux sociaux)

De même le pilotage financier s’appuiera sur un cadre commun d’analytique pour renforcer le pilotage collectif.

D’autres volets feront l’objet d’un travail régional :

- Le pilotage financier s’appuiera sur un cadre commun d’analytique
- Le plan de développement des compétences s’appuiera sur un support technique régional
- Si le développement d’activité de formation devient une orientation collective, il pourra s’appuyer sur la création d’un organisme de formation mutualisé.

## 8. ORGANISATION DES ADHÉSIONS

Tout en respectant la liberté d’adhésion, la politique d’adhésion devra faire l’objet d’un travail en commun avec comme cadre indicatif :

- Les structures locales adhèrent prioritairement aux pôles ESS
- Les structures du périmètre géographique du groupement peuvent adhérer au groupement (avec une limite de siège)
- Les structures régionales, les pôles et les groupements adhèrent prioritairement à la Cress.

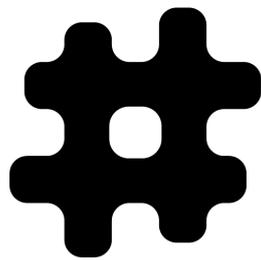
## 9. STRUCTURATION JURIDIQUE

Les groupements sont créés sous forme associative.

Les cadres juridiques sont harmonisés entre les groupements, notamment à travers leurs statuts.

La mise en œuvre des groupements nécessite des apports partiels d’actifs (missions, actifs et passifs, contrats, agréments, financements, salariés) des pôles vers le groupe, sauf branche «vie associative» avec quelques actifs (trésorerie propre, non liée à des subventions) attachés aux pôles.





**Tag<sup>BZH</sup>**

Marquons la **Bretagne**  
par l'innovation sociale

