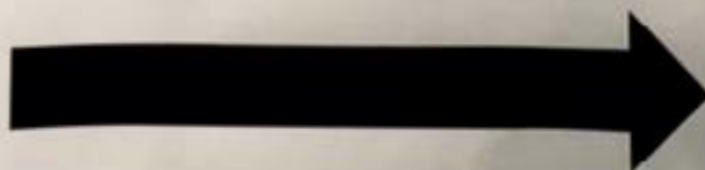


# Espace Anne-de-Bretagne

## RAPPORT DE RESTITUTION

### L'ATELIER DES ENTREPRISES ENGAGÉES #2



ISSU DE LA CONSULTATION  
DES ENTREPRISES ENGAGÉES  
DU PAYS DE RENNES



Pôle de développement de l'économie  
sociale et solidaire du Pays de Rennes

# RÉSUMÉ

RÉSO solidaire, pôle de développement de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) du Pays de Rennes, a lancé lors du premier trimestre 2019, une consultation des entreprises engagées. L'objectif est de renforcer collectivement l'analyse des problématiques des acteurs de l'ESS du territoire pour trouver des solutions pérennes et consolider la stratégie de déploiement de l'ESS sur le territoire.

Cette consultation qui a proposé plusieurs événements, a mobilisé plus de 300 contributeurs et s'est enrichie d'entretiens et d'une consultation en ligne. Le processus participatif proposé a permis d'établir des constats sur différents thèmes : la culture de l'ESS et l'accompagnement, l'humain au centre de l'ESS, les modèles socio-économiques, la transformation durable et les coopérations territoriales.

À partir du « dessin collectif » dressé, de possibles pistes d'actions sont proposées pour déployer ensemble une politique économique sociale et solidaire toujours plus ambitieuse.

# DIVERRAÑ

Gant RÉSO solidaire, pol diorren an Ekonomiezh Sokial ha Kengred (ESK) e Bro-Roazhon, ez eus bet roet lañs e trimiziad kentañ 2019 d'ur guzuliadeg en embregerezhioù engouestlet. Mont pelloc'h asambles e dielfennadenn kudennadurioù obererien an ESK en tiriad eo ar pal abalamour da gavout diskoulmoù da badout ha da gadarnaat strategiezh diorren an ESK en tiriad. Meur a zarvoud zo bet kinniget gant ar guzuliadeg-se, gant en tu-hont da 400 kendaoler o kemer perzh. Pinvidikaet eo bet gant emzivizoù ha gant ur c'houlennaoueg enlinenn. Gant an argerzh perzhiañ kinniget ez eus bet gallet stadañ traoù zo war temoù a bep seurt : sevenadur an ESK hag an ambroug, mab-den e-kreiz an ESK, ar patromoù sokio-ekonomikel, an treuzfurmiñ padus hag ar c'henlabour etre tiriadoù. Diwar ar « mennad stroll » bet lakaet war wel ez eus bet kinniget danvez oberoù evit kas pelloc'h c'hoazh ur politikerezh ekonomikel sokial ha kengred uheloc'h e balioù bepred.

*Traduction par l'Office Public de la Langue Bretonne*

# PRÉAMBULE

**13 500** ÉTABLISSEMENTS  
DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE  
(12,1%)

**149 000** SALARIÉS  
(14,3%)

**19** PÔLES DE L'ÉCONOMIE  
SOCIALE ET SOLIDAIRE

La Bretagne, avec 13 500 établissements (12.1%) et 149 900 salariés (14.3%), est, proportionnellement, la première région de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) dans l'économie du territoire français<sup>1</sup>. C'est un secteur en croissance à travers toutes les formes juridiques qui la composent. Cette région dynamique présente un découpage peu présent sur d'autres régions. En effet, 19 pôles de développement de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) sont répartis sur les 21 Pays du territoire breton. « Les pôles ESS regroupent les acteurs engagés (citoyens, associations, coopératives, mutuelles, fondations et collectivités) dans une démarche collective pour favoriser le développement de l'Économie sociale et solidaire sur leur territoire. »<sup>2</sup>

RÉSO solidaire, pôle de développement de l'ESS du Pays de Rennes, s'est emparé de l'occasion du bilan à mi-mandat de la politique ESS de Rennes Métropole, le 27 novembre 2018, pour lancer une consultation des entreprises engagées du Pays de Rennes au cours du premier trimestre 2019. Les entreprises engagées sont des structures de statut ESS (associations, mutuelles, coopératives, fondations etc.) ou non, qui ont des engagements concernant l'ESS, le lien social, l'insertion, le handicap, l'environnement et/ou sur le plan équitable.

Il existe divers travaux recensant les besoins et ambitions de structures sur le territoire, notamment les diagnostics territoriaux DLA<sup>3</sup>, des études sectorielles (nationales), les rapports du CESER<sup>4</sup> ou encore les rapports de consultations menées sur d'autres territoires. Le présent rapport est issu de la consultation mise en place par RÉSO solidaire : il s'agissait de mobiliser les acteurs autour d'un diagnostic partagé sur les enjeux et problématiques auxquels sont confrontés les acteurs de l'ESS du Pays de Rennes et de lancer un processus de consolidation de la feuille de route ESS du territoire. Les constats qui y sont fait sont représentatifs de leurs auteurs et non exhaustifs.

<sup>1</sup> [https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/cress\\_ressources/DATA%20ESS%20BRETAGNE\\_2018\\_CLAP%202015.\\_final.pdf](https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/cress_ressources/DATA%20ESS%20BRETAGNE_2018_CLAP%202015._final.pdf)

<sup>2</sup> <https://www.ess-bretagne.org/sengager/rejoindre-le-reseau/rejoindre-le-pole-ess-de-votre-territoire>

<sup>3</sup> Dispositif Local D'accompagnement

<sup>4</sup> Conseil Économique Social et Environnemental Régional

« NOUS AVONS UNE  
PUISSANCE POUR FAIRE  
RÊVER LES PIEDS SUR TERRE. »

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	6
TYPLOGIE DES PARTICIPANTS .....	8
PERSONAS DES PARTICIPANTS .....	9
MÉTHODOLOGIES ET PROCESSUS .....	10
<b>CULTURE DE L'ESS ET ACCOMPAGNEMENT .....</b>	<b>12</b>
<b>ACTIVITÉS, TRAVAIL, EMPLOI : L'HUMAIN AU COEUR DE L'ESS .....</b>	<b>18</b>
<b>MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES .....</b>	<b>26</b>
<b>TRANSFORMATION DURABLE .....</b>	<b>34</b>
<b>COOPÉRATIONS TERRITORIALES .....</b>	<b>40</b>
MISE EN PERSPECTIVE .....	46
STRUCTURES PARTICIPANTES .....	47
SOURCES .....	48
GLOSSAIRE .....	48
DICTIONNAIRE DES ACRONYMES .....	49

# INTRODUCTION

La consultation des entreprises engagées du Pays de Rennes a pour but d'**identifier les besoins des différents secteurs, les enjeux de développement des acteurs et les ambitions du territoire**. À l'issue du travail collaboratif de la consultation, l'objectif est de produire un document **clair et lisible**, qu'il est **facile de s'approprier** pour lancer des groupes réflexifs entre structures ESS, structures ESS et non ESS, ESS et collectivités. Au-delà du travail de recensement (janvier-avril 2019), il s'agit de **mobiliser les acteurs dans le "faire ensemble"** autour de pistes d'actions concrètes dans le cadre d'une feuille de route ESS pour le territoire, à court, moyen et long terme.

RESO solidaire, pôle de l'économie sociale et solidaire du Pays de Rennes a dans ses missions, la mise en mouvement des acteurs dans le "faire ensemble", la création de lien et la capacité de mobiliser les moyens pour agir collectivement. Ses principes de **subsidiarité** et de **démarche ascendante** le positionnent en acteur relais de possibles actions identifiées. Tout au long de la consultation, nous avons échangé nos points de vue sur l'Économie Sociale et Solidaire. Des participants ont formulé l'impression de faire partie d'une nouvelle vague, ont souligné la qualité et la profondeur de la réflexion et ont été rassurés par richesse et la lucidité des échanges : riches, accompagnés d'idées, d'énergies et de convictions par des personnalités et des énergies durables. **Nous avons un monde nouveau à écrire qui se remplit d'espoir.**

La consultation s'est déroulée en plusieurs temps :

**1** TEMPS D'OUVERTURE, À L'OCCASION DU BILAN À MI MANDAT DE LA POLITIQUE ESS DE RENNES MÉTROPOLE

**3** ATELIERS ONT PERMIS AUX ACTEURS D'ÉCHANGER SUR LEURS BESOINS, LEURS AMBITIONS ET LEURS ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT

Il est également important de **nuancer** les résultats de la consultation. D'une part, il est ressorti à plusieurs moments qu'il manquait une hiérarchisation des constats, des pistes d'action. Il ne faut pas négliger la présence de **dissonances** dans ce rapport. En effet, la diversité des structures et la différence de statut de chaque participant ont permis à chacun d'exposer des points de vue différents. Nous avons décidé de ne pas hiérarchiser les éléments du rapport selon leur importance pour permettre à chacun de se retrouver dans les éléments rapportés. D'autre part, autre élément non négligeable à prendre en considération, la **transversalité** de beaucoup d'éléments rapportés. Les rapprochements réalisés sont issus des choix pris collectivement mais il existe **plusieurs lectures possibles**. D'ailleurs, beaucoup de liens ont été faits au fur et à mesure du développement.

Il faut nuancer la représentativité des données exploitées lors de la consultation en ligne, et plus généralement la représentativité des structures présentes lors des ateliers. À défaut d'avoir pu réunir toutes les structures du Pays de Rennes, le qualitatif a primé sur le quantitatif. Plusieurs types de structures ont néanmoins pu s'exprimer ; pour appuyer cela, vous trouverez ci-après, une typologie des participants. À travers ce document, nous allons donc explorer les constats posés sur les différents thèmes retenus ainsi que les premières pistes d'action retenues. Comme évoqué ci-dessus, les notions étant transversales, elles seront abordées sous divers aspects et parfois à plusieurs reprises. Dans ce rapport, le **"NOUS"** symbolise tous les acteurs ayant pris part au débat. RESO solidaire, initiateur de cette concertation a à la fois participé à ces temps, et proposera une lecture référencée de ce travail collectif. Les constats sont agrémentés de verbatims énoncés par les différents participants.

**1** CONSULTATION EN LIGNE A PERMIS D'ATTEINDRE DES ACTEURS N'AYANT PAS PU SE DÉPLACER LORS DE CES ÉCHANGES

→ DES ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC DES TÊTES DE RÉSEAUX OU REPRÉSENTANTS DE STRUCTURES EMBLÉMATIQUES ONT PERMIS DE BONIFIER LES ÉLÉMENTS DÉJÀ RECENSÉS.



Illustration de Nicoby réalisée à partir du recueil des verbatims lors des Ateliers des Entreprises engagées #2



Illustration de Nicoby réalisée à partir du recueil des verbatims lors des Ateliers des Entreprises engagées #2

# TYPLOGIE DES PARTICIPANTS

260   
CONTRIBUTEURS

♂ 46% ♀ 54%

81%  Hors pays de Rennes

Rennes Métropole   
1% CC Val d'Ille-Aubigné  
1% CC du Pays de Châteaugiron  
11% Non connu

141 STRUCTURES

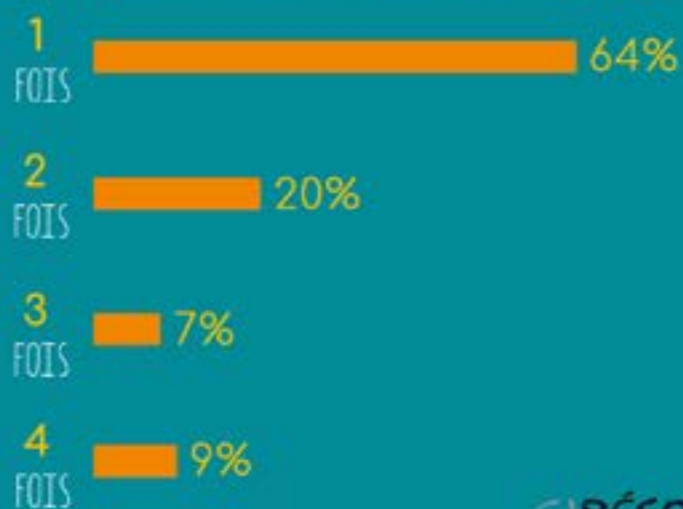
48% D'ASSOCIATIONS

14% D'AUTRES ENTREPRISES

10% COOPÉRATIVES

4% de collectivités, 3% de SIAE, 3% de banques, 1% de mutuelles, et 1% de projets en cours et d'autres

CHAQUE INDIVIDU A PARTICIPÉ



 RÉSO solidaire

# PERSONAS DES PARTICIPANTS

(élaborés à partir des statistiques)



 PAYS DE RENNES

 FEMME

 25 ANS

A participé 4 fois

 Travaille dans une entreprise ESS

 PAYS DE RENNES

 HOMME A participé 1 fois

 35 ANS



Salarié d'une coopérative



 PAYS DE RENNES

 HOMME

 50 ANS

A participé 1 fois

 Elu au Conseil d'Administration d'une association

 PAYS DE RENNES

 FEMME A participé 2 fois

 40 ANS



Porteuse de projet



 HORS PAYS DE RENNES

 FEMME

 45 ANS

A participé 1 fois

 Travaille dans une association

 RÉSO solidaire

# MÉTHODOLOGIES

# ET PROCESSUS

## ATELIER #1 27.11.2018

200 PARTICIPANTS

- Plénière
- Mini-conférences inspirantes

**LOCAUX D'ACTIVÉS**

**FINANCEMENTS**

**ÉCONOMIE CIRCULAIRE**

**TRANSFORMATIONS SOCIALES**



## ATELIER #2 24.01.2019

50 PARTICIPANTS

- Forum ouvert : Quels besoins, enjeux pour les entreprises engagées du pays de Rennes ?

Économie circulaire : de la structure à la filière, quel accompagnement ?

Comment la parole de l'utilisateur - client - consommateur[...] peut être caisse de résonance ?

En quoi les entreprises de l'ESS participent à la lutte contre l'exclusion ?

Porteurs de projets associatifs et indépendance dans un contexte ESS «subvention»

Financement de la part non marchande - émergence de l'activité économique avec

De nouveaux modèles économiques

La précarité

Comment favoriser le bien-être au travail des salariés de l'ESS ?

Comment l'ESS peut-elle être conciliateur entre vie sociale et professionnelle ?

Le droit de travailler tout au long de sa vie dans l'ESS

Partenariats avec les pouvoirs publics et l'économie classique

Comment faire cohabiter l'ESS et la vie



## ATELIER #3 26.02.2019

50 PARTICIPANTS

- Cercle d'ajustement et de Décisions (CAD)
- Scénarios contrastés : Dans un scénario idéal vs dans un scénario catastrophe. Deux fresques ont été réalisées par le dessinateur Nicoby.

**ECONOMIE CIRCULAIRE**

**FINANCEMENTS ET PARTENARIATS**

**LOCAUX D'ACTIVITÉ**

**CONDITIONS DE TRAVAIL**

**LA PRÉCARITÉ**

**LUTTE CONTRE L'EXCLUSION**

**LA QUESTION DU TEMPS**  
- TOUS -

**TRANSFORMATION SOCIALE**



**L'ÉCONOMIE DURABLE**

**L'HUMAIN DANS L'ESS**

**LES RESSOURCES**

**LA GOUVERNANCE**

**COMITÉ D'ANALYSE DE RESO**  
Ce comité a déterminé 5 thèmes en regroupant l'intégralité des éléments issus des échanges.  
→ Travail neutre

## CONSULTATION EN LIGNE

40 PARTICIPANTS

- Sélection des éléments résonnants
- Hiérarchisation des thèmes

**THÈME A**

**THÈME B**

**THÈME C**

**THÈME D**

**THÈME E**



## ENTRETIEN DES TÊTES DE RÉSEAU DE L'ESS

7 PERSONNES

ENTRETIENS INDIVIDUELS : URSCOP\*, TAG35, ELAN CRÉATEUR, UNEA\*, CRESS\*, MIR\*, MAR\*

## RESTITUTION 26.03.2019

40 PARTICIPANTS

- Présentation du travail réalisé
- Carton vert / Carton rouge
- Feuilles de précision

**CULTURE DE L'ESS ET ACCOMPAGNEMENT**

**ACTIVITÉ, TRAVAIL, EMPLOI : L'HUMAIN AU COEUR DE L'ESS**

**MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES**

**TRANSFORMATION DURABLE**

**COOPÉRATIONS TERRITORIALES**



\*URSCOP : UNION RÉGIONALE DES SCOP DE L'OUEST  
\*UNEA : UNION NATIONALE DES ENTREPRISES ADAPTÉES

\*CRESS : CHAMBRE RÉGIONALE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE  
\*MIR : MAISON INTERNATIONALE DE RENNES

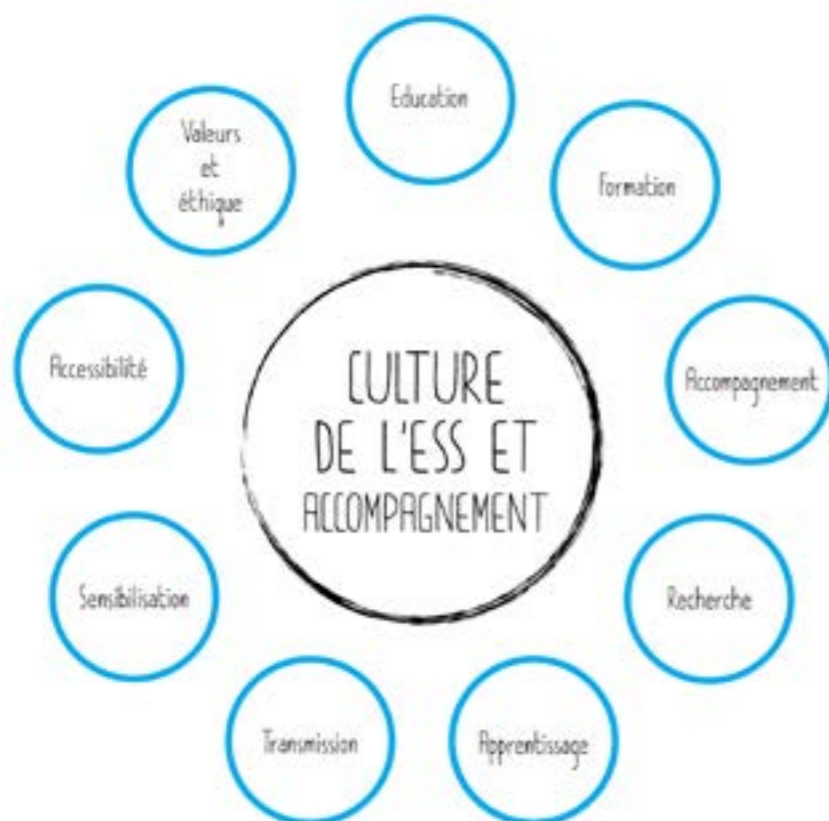
\*MAR : MOUVEMENT ASSOCIATIF RENNAIS

**LÉGENDE :**

- CULTURE DE L'ESS
- ACCOMPAGNEMENT
- ACTIVITÉ TRAVAIL EMPLOI : L'HUMAIN AU COEUR DE L'ESS
- MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUE
- TRANSFORMATION DURABLE
- COOPÉRATIONS TERRITORIALES

# CULTURE DE L'ESS ET ACCOMPAGNEMENT

Abordé de façon transversale tout au long de la consultation, il devient une thématique distincte pour la consultation en ligne (le thème A), qui a été présenté lors de la restitution du 26 mars 2019. Ce thème existe de manière transversale dans les trois ateliers. Il représente un socle à définir pour pouvoir répondre aux besoins exprimés dans toutes les thématiques abordées. 62% des personnes interrogées lors de la consultation en ligne estiment que ce thème est prioritaire. Les notions qui lui sont associées sont principalement : « l'accompagnement » (72%), « les valeurs et l'éthique » (65%) et « la formation » (50%).



Formation et sensibilisation aux valeurs de l'Économie Sociale et Solidaire sont des éléments à la base de la diffusion de la culture ESS.

L'acculturation\* à l'économie sociale et solidaire s'inscrit dans un besoin d'aider les structures à la mise en place de ces principes en s'appuyant sur un accompagnement renforcé ou soutenu. Il s'agit plus largement de faire connaître l'ESS, ses principes et ses valeurs.

#### \*ACCULTURATION

« Modification des modèles culturels de base de deux ou plusieurs groupes d'individus, [...] résultant du contact direct et continu de leurs cultures différentes. »

## CONSTATS PARTAGÉS VALEURS ET ÉTHIQUE

Même si certaines structures font partie de l'ESS sans le savoir, on observe une cohérence entre leurs valeurs et celles des structures conscientes d'y appartenir. En les partageant, nous faisons valoir son utilité sociale et lui donnons plus de poids. Cette identité commune est essentielle et chacun doit prendre la responsabilité de veiller au respect de ces valeurs dans sa structure, avec une cohérence dans ses pratiques. Affirmées, elles fondent et caractérisent notre économie. Les porteurs de projets doivent également être accompagnés en ce sens.

Les valeurs et l'éthique se placent comme piliers de l'Économie Sociale et Solidaire, véritable socle à nos pratiques. Acteurs consciencieux et ayant à cœur des possibles progrès, il est souligné qu'il existe encore parfois un décalage entre les valeurs affichées et les pratiques au quotidien. Il faut donc veiller à prendre en compte cette amélioration nécessaire.

→ Comment appliquer les valeurs que l'on défend dans nos organisations ?

Par ailleurs, les frontières entre ESS, économie de marché et collectivités ne sont pas aussi claires que l'on pourrait le penser. C'est peut-être sur la finalité de nos actions que nous nous différencions, reste-t-il encore à les définir. Il y a des enjeux politiques pour lesquels nous nous devons de collaborer afin de diffuser de façon pérenne les valeurs et l'éthique de l'ESS dans les dynamiques locales et citoyennes. Dans le cadre de l'établissement d'un véritable partenariat avec les pouvoirs publics, ces derniers doivent, parfois encore, s'acculturer à l'ESS et ainsi, diffuser de la confiance vis-à-vis des capacités de nos structures.

→ Comment obtenir une reconnaissance de différents modes de fonctionnements, de nouveaux modèles, de différentes temporalités et de dynamiques citoyennes ?

## SENSIBILISATION ET FORMATION

Pour diffuser le modèle ESS, il faut communiquer, sensibiliser, vulgariser. La pédagogie vers le grand public sur les vertus de l'ESS permet de sortir de l'entre-soi. Le lien à l'éducation est abordé brièvement. En effet, au-delà de la sensibilisation, la formation est fondamentale pour plusieurs raisons :

- Impulser une conduite du changement à l'échelle d'un territoire, une montée en compétences est nécessaire
- Eviter la lassitude sur un même poste via la formation et le partage d'informations. Le Contrat à Durée Déterminée (CDD) est un format intéressant d'un point de vue de formation et d'expérience. C'est un accompagnement auquel il faut réfléchir.
- Améliorer les conditions de travail
- Permettre d'outiller les structures et individus, selon leurs besoins.

Mais à qui s'adresse-t-on ? Il est important de toucher un public large (la jeunesse n'est pas seule concernée).

« DOIT-ON PRÔNER UNE ÉDUCATION PRÉCOCE AUX VALEURS DE L'ESS ? L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE PROPOSE DE NOUVELLES ACTIVITÉS MAIS PAS TOUJOURS DE NOUVEAUX MÉTIERS. IL NOUS FAUT ANTICIPER DÈS MAINTENANT CES CHANGEMENTS POUR FAIRE DU LIEN AVEC LA FORMATION. »

La question du public est intéressante. Elle souligne plusieurs points d'amélioration. Par exemple, les managers ne sont pas toujours assez formés dans l'ESS. Il faut donner plus de place aux outils participatifs, utiliser des méthodes et des modes de communication moins pyramidaux. La formation à la stratégie financière en général, et plus spécifiquement aux modes d'attribution des subventions est soulignée. Dans les associations, les bénévoles ne sont pas systématiquement formés. Systématiser ces formations permettrait un partage des valeurs et un fonctionnement plus efficace. Il faut également compter sur les échanges de pratiques, qui contribuent à la formation par les pairs.

→ Quels contenus, quelles pédagogies adopter pour les formations à l'ESS ?

« SI LES STRUCTURES ONT BESOIN D'ÊTRE FORMÉES AUX « SYSTÈMES » DE L'ESS, CE N'EST PAS TOUJOURS LES PLUS JEUNES QUI ONT BESOIN D'ÊTRE FORMÉS ! »

« IL FAUT LUTTER CONTRE LES VEO (VIOLENCES ÉDUCATIVES ORDINAIRES), EN PASSANT PAR LA CNV (COMMUNICATION NON VIOLENTE), MAIS ÉGALEMENT PAR LES PÉDAGOGIES ALTERNATIVES (MONTESSORI, FREINET, ETC.). IL FAUT ÉGALEMENT SE DÉMARQUER PAR DES SUPPORTS ET MODES D'ANIMATIONS COHÉRENTS, SELON LES VALEURS PORTÉES PAR LES STRUCTURES. »

## TRANSMISSION, RECHERCHE ET INNOVATION

→ Comment transmettre ces valeurs, compétences, connaissances et bonnes pratiques de l'ESS évoquées ?

Les pistes d'actions et de pratiques sont à penser en complémentarité. Si certains prônent la mobilisation des réseaux et des fédérations pour favoriser l'échange de bonnes pratiques, d'autres pensent que des événements de sensibilisation à l'ESS par les acteurs, appliqués à leur domaine d'action, seraient plus efficaces.

L'Économie Sociale et Solidaire, c'est aussi l'innovation, la recherche et l'expérimentation. Articuler ces pratiques et méthodes permettent tout à la fois de progresser et d'évoluer mais également de mieux communiquer sur les effets et les résultats de nos organisations.

« IL EST NÉCESSAIRE D'IDENTIFIER LES DISCIPLINES ACADÉMIQUES (DONT ÉCONOMIE ET SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES) SUSCEPTIBLES D'APPORTER DES MODÈLES OU DES MÉTHODES D'ACCOMPAGNEMENT/ANALYSE D'EXPÉRIMENTATION. »

L'innovation sociale passe aussi par l'intégration des bénéficiaires dans les modes de décision, pour répondre au mieux aux attentes des principaux concernés.

→ Mais quels sont les critères à retenir pour l'innovation sociale : des critères socles et partagés ?

« POURQUOI NE PAS EXPLORER D'AUTRES PISTES GRÂCE À DES ÉQUIPES PLURI-DISCIPLINAIRES, INTER-ENTREPRISES SUR DES PROJETS TRANSVERSAUX ? DÉVELOPPER LA RECHERCHE DANS DIVERSES DISCIPLINES (ÉCONOMIE, PSYCHOLOGIE, SOCIOLOGIE, ARTS...) AUTOUR DES ACTEURS DE L'ESS POURRAIT PERMETTRE DE RENDRE LES EXTERNALITÉS POSITIVES VISIBLES. »

## ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement est un des sujets ayant le plus de résonance. On constate l'existence d'un accompagnement qualitatif au sein de l'ESS, mais incomplet ou du moins pas toujours identifié. Plusieurs besoins sont relevés :

- formation et outillage
- précisions sur des éléments spécifiques de l'ESS (une explication des statuts juridiques d'une Société Coopérative Civile Immobilière (SCCI), la possibilité ou l'interdiction pour un tiers d'être mandataire social, par exemple)
- accompagnement des structures sur l'ingénierie financière et juridique ainsi que sur l'élaboration d'un business model
- accompagnement et assistance juridique sur les locaux d'activité
- accompagnement thématique sur la conciliation vie privée/vie professionnelle

Si l'accompagnement est généralement identifié pour des structures ou des porteurs de projets, on parle, pour les structures de l'insertion, d'accompagner les bénéficiaires en fonction de leurs besoins. On parle également d'accompagner les filières en création ou en changement. L'accompagnement individuel est remis en question, à la faveur du collectif. Cependant, la tendance est à l'individualisation des parcours et à la personnalisation. Les gens s'entraident bien plus s'ils vivent les mêmes choses que s'ils travaillent seul. En plus, c'est bon pour la création de liens.



« SI NOUS SOUHAITONS IMPULSER UNE CONDUITE DU CHANGEMENT À L'ÉCHELLE D'UN TERRITOIRE, IL EST NÉCESSAIRE DE MONTER EN COMPÉTENCE ET DE CRÉER DE NOUVELLES FILIÈRES DE FORMATION. LES ENTREPRISES ET LES ASSOCIATIONS DEVRAIENT ÊTRE ACCOMPAGNÉES DANS CE PROCESSUS DE CHANGEMENT. »

Il s'agit aujourd'hui de savoir rediriger les personnes et les porteurs de projets vers les structures proposant un accompagnement adapté. L'intérêt est de partir d'un existant déjà bien développé. Parmi les nombreuses initiatives existantes, citons celle de l'APRAS (Association pour la Promotion de l'Action et de l'Animation Sociale) qui peut intervenir sur les problématiques de locaux d'activité. Il faut veiller à s'appuyer sur l'existant. Il serait également intéressant de renforcer la visibilité voire de coordonner l'accompagnement qui est fait aux structures.

En synthèse, la mise en avant de nombre de constats, de besoins, d'idées, de questionnements, constitue un socle de besoins, transversaux à tous types de structures et d'acteurs, dans l'ESS, mais pas seulement.



## PISTES D' ACTIONS

- Penser à l'inclusion des bénéficiaires pour rester dans une logique éthique (et proposer des formations à ce sujet).
- Se saisir de la culture de l'entrepreneuriat et du capital-risque et se l'approprier.
- Organiser la sensibilisation dans les collèges/lycées et universités afin de créer des vocations.
- Sensibiliser et faire un plaidoyer à l'économie circulaire.
- Avoir des chargés de communication pour promouvoir les activités et informer.
- Créer de nouvelles filières de formations.
- Proposer une banque d'offres d'emploi en interne.
- Améliorer les conditions de travail en informant/formant sur la communication non-violente, la sociocratie, sophocratie (méthodes de gouvernance), etc.
- Envisager un échange de services non monétaire inter-entreprises.
- Informer sur les modalités des financements existants sur le pays de Rennes.
- Faciliter la mutualisation des moyens, du matériel de chaque structure : un partage de l'usage au lieu d'acquérir l'objet.
- Créer un espace d'expression : une Agora pour le public, un espace inter-structures et un espace interne aux structures tout en partageant et en animant ces lieux ressources.
- Aborder les questions d'accessibilité.
- Développer la recherche.
- Favoriser l'expérimentation grâce à des équipes pluridisciplinaires, inter-entreprises sur des projets transversaux.
- Créer une structure tierce recensant les offres d'accompagnement sur le territoire (qui devrait faire preuve de neutralité).
- Donner des critères d'évaluation communs pour calculer notre utilité sociale.
- Développer les connexions entre les dispositifs d'accompagnements.

## Notes

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



# ACTIVITÉS, TRAVAIL, EMPLOI : L'HUMAIN AU CŒUR DE L'ESS

Vu de façon transversale lors du 1<sup>er</sup> atelier, le sujet s'est traduit par plusieurs items lors du forum ouvert de janvier 2019 :

En quoi les entreprises de l'ESS participent à la lutte contre l'exclusion ?

Financement de la part non marchande - émergence de l'activité économique avec les habitants  
La précarité

Comment favoriser le bien-être au travail des salariés de l'ESS ?

Comment l'ESS peut être conciliatrice entre vie sociale et professionnelle ?

Le droit de travailler tout au long de sa vie dans l'ESS ?

Comment faire cohabiter l'ESS et la vie associative ?

Ces items ont fait l'objet de 4 fiches synthétiques lors du 3<sup>e</sup> atelier de février : « Conditions de travail », « La précarité », « Lutte contre l'exclusion » et « La question du temps », rassemblés dans le thème B de la consultation en ligne. Les entretiens réalisés par la suite confirment et consolident les éléments précédemment relevés.

Lors de la consultation en ligne, « L'engagement » (67%), « La mutualisation » (55%), « Les ressources et richesses humaines » (50%), ou encore, « La lutte contre la précarité » (50%), sont les notions qui ont fait sens pour les acteurs, dans ce thème qui, par ailleurs, a été considéré prioritaire pour 67% des répondants. En effet, il englobe plusieurs aspects essentiels dans le cadre de l'Économie Sociale et Solidaire.



L'activité, le travail, l'emploi font partie intégrante du modèle socio-économique des organisations de l'ESS. La richesse humaine de nos organisations se traduit à travers des engagements parfois bénévoles, parfois rémunérés et souvent multiples. Aussi, les frontières entre les univers personnels, professionnels et sociaux mobilisent une capacité de gestion de son temps, de clarification de sa posture et de ses propres marges de manœuvre.

## CONSTATS PARTAGÉS

### LES FORMES D'ENGAGEMENTS

Que l'on parle des activités, de travail, d'emploi, le mot socle qui ressort régulièrement dans les échanges, est l'engagement et notamment la complexité de concilier l'engagement, la vie professionnelle et le bénévolat. Nous rencontrons ici les questionnements liés au temps.

Plusieurs éléments sont partagés :

→ Les métiers de l'ESS sont des emplois engagés (et de passion pour certains) et donc empiètent parfois sur du temps personnel ;

→ La vie familiale peut être source d'engagement et apporter à l'ESS sans forcément être en lien avec le métier de la personne ;

« PAR RAPPORT AU TEMPS : TENSION ENTRE TEMPS DE L'URGENCE ET TEMPS DE LA CONSTRUCTION, DE LA COOPÉRATION, PEUT ÊTRE EN LIEN AU CAPITAL PATIENT, CE QUI GÉNÈRE DES INJONCTIONS PARADOXALES VOIRE DU MAL-ÊTRE DES SALARIÉS. »

→ La complexité de gérer la double casquette d'un professionnel de l'ESS engagé bénévolement par ailleurs.

→ Le fait que nous sommes pour la plupart des engagés non investis (banques mutualistes, mutuelles) dans des structures pour lesquelles les actions et paroles des sociétaires ont peu de poids sur l'activité ;

« PROBLÉMATIQUE EN TANT QUE BÉNÉVOLE QUI A UN TRAVAIL À CÔTÉ, À CONCILIER AVEC LES HORAIRES D'OUVERTURE DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT ET DE DÉMARCHES ADMINISTRATIVES. »

→ Il est également question du temps laissé aux acteurs de l'insertion d'accompagner les bénéficiaires en fonction de leurs besoins et plus largement de laisser suffisamment de temps aux structures (droit à l'expérimentation).

Le sujet du bénévolat a pris une place importante dans les débats. En effet, la notion d'emploi n'est pas forcément explicite derrière le statut associatif. Si les structures se sont créées sous le statut associatif au départ et commencent "petit", c'est aussi dans l'intérêt de pouvoir mobiliser le bénévolat, le tout, dans le cadre d'un rapport au travail qui évolue : l'engagement est différent, le rapport à la vie personnelle aussi. L'engagement bénévole aujourd'hui relève plus du court terme. La force du bénévolat reste non négligeable, cependant, elle questionne.

L'objectif de l'ESS est de créer, sur le territoire, de l'emploi durable et non délocalisable. Dans ce cadre, comment concilier le besoin des associations sans considérer le bénévolat comme de la « main d'œuvre gratuite » ? Toutes les réflexions autour de l'engagement mènent à se demander jusqu'où va l'engagement, et, quand il est bénévole, comment le valoriser pour éviter l'essoufflement ?

« LE TRAVAIL EST-IL VRAIMENT UNE VALEUR ? J'AI DU MAL AVEC LE BÉNÉVOLAT, QUI RISQUE, SI L'ON N'Y VEILLE PAS, DE CAPTER DE L'EMPLOI. »

« NÉCESSITÉ DE VALORISER LE TEMPS (JETONS DE PRÉSENCE) DES ADMINISTRATEURS SINON IL Y A RISQUE D'ESOUFFLEMENT ET PAS D'ACCÈS POSSIBLE DE CERTAINS. »

## GOVERNANCE

Le travail salarié n'est qu'une forme d'activité organisée, ce n'est en aucun cas la seule figure d'activité.

« LES ENTREPRISES ENGAGÉES AU SEIN DE L'ESS ONT POUR CARACTÉRISTIQUE DE PLACER L'HOMME AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DU PROJET D'ENTREPRISE. LES ENTREPRISES ENGAGÉES ONT VOCATION À INNOVER EN MATIÈRE DE RELATION RYTHME DE TRAVAIL / VIE PERSONNELLE. L'INTERVENTION FRÉQUENTE DE BÉNÉVOLES DOIT INTERROGER L'ARTICULATION SALARIÉS/BÉNÉVOLES ET PERMETTRE DE RÉFLÉCHIR À UN CADRE JURIDIQUE QUI ACCEPTE L'INNOVATION SUR CES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL. »

Au-delà de la forme du travail, il est question de l'implication de chaque individu dans les processus de décision. L'ESS est constituée de plusieurs statuts juridiques, qui posent les bases du sujet. Lors de nos échanges, il est ressorti qu'il faudrait revoir les formes du travail mais également les responsabilités, co-responsabilités, droit de vote dans les instances, etc. Il s'agit en fait de revoir toute la gouvernance.

L'évolution de la société est telle qu'il est de plus en plus difficile de trouver des personnes pouvant et souhaitant s'investir dans les présidences, les conseils d'administration (CA), etc. Il faut mettre en place des responsabilités plus attractives, plus dynamiques, repenser la répartition des tâches, etc. Dans certains cas, les CA sont à rajeunir voire à féminiser, pour s'ouvrir plus facilement à des idées et des visions nouvelles.

« IL Y A DES IDÉES NOUVELLES : IL FAUT DES VISIONS NOUVELLES, LES PROJETS NE SONT PAS COMPARABLES. CAR MIS EN BALANCE AVEC UNE VISION CLASSIQUE ALORS QUE LES PROJETS NE LE SONT PAS. »

Sur le mode de prise de décision, il y a de plus en plus d'associations dites de type collégial où il y a un partage de responsabilité : on se rapproche d'une organisation transversale.

L'évolution en cours et l'appétence à aller plus loin n'est pas propre à l'ESS : le monde de l'entreprise conventionnelle s'y atèle aussi.



« AVEC UN PARTAGE DE SAVOIRS, DE RESPONSABILITÉS ET DE TÂCHES BEAUCOUP PLUS ÉTALÉ ET BEAUCOUP MOINS PYRAMIDAL. LE PRÉSIDENT N'EST PLUS LE « GOUROU » ET TANT MIEUX. LE BUT EST D'AVANCER ENSEMBLE, SELON LES APPÉTENCES DE CHACUN POUR FAIRE LES CHOSES. »

## RESSOURCES ET RICHESSES HUMAINES

Les ressources et richesses humaines font parties intégrantes du modèle socio-économique des structures. L'Économie Sociale et Solidaire qui génère de nombreux emplois (149 900 emplois en Bretagne), mesure l'importance de générer de l'emploi en local, dans le cadre d'un territoire sur lequel elle opère. L'une des principales caractéristiques de l'ESS est de placer l'humain au cœur du projet.

Nous avons pu évoquer la refonte des dispositifs d'aide à l'emploi et le développement de services civiques et de stages. On déplore la disparition d'aides à la création d'emplois associatifs. Par ailleurs, sont soulignés les trop nombreux emplois précaires qui existent aussi dans l'ESS (contrats de courte durée et temps partiels subis notamment).

Lors de la restitution, il a été précisé que les associations et les porteurs de projets en CAE peuvent bénéficier des aides économiques et à la création au même titre que toute autre entreprise. Il semble donc possible et nécessaire de favoriser la connaissance des possibles, tant par les responsables de structures, voire les institutions que les possibles bénéficiaires.

Par ailleurs, le bénévolat, partie intégrante des ressources et richesses humaines des structures, doit bénéficier d'une capacité collective à le valoriser.

<http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/de-quoi-sagit-il-2/>

« LA CRÉATION D'EMPLOI SOUS STATUT ASSOCIATIF DEVRAIT BÉNÉFICIER D'AIDES AU MÊME TITRE QU'UN STATUT ENTREPRENEURIAL STANDARD. »

« IL EXISTE DES AIDES À LA CRÉATION D'EMPLOI. MAIS LORSQUE VOUS DÉCIDEZ DE CRÉER VOTRE ENTREPRISE DANS UNE CAE, ALORS VOUS N'AVEZ PLUS LE DROIT DE BÉNÉFICIER DE LA MOINDRE AIDE ! CHERCHEZ L'ERREUR... »

Il faut notamment voir le potentiel de développement de nouveaux services grâce aux activités bénévoles, qui sont à valoriser et à financer. Il manque également une réflexion sur le statut de l'emploi associatif et sur sa rémunération (porteurs de projets, militants, salariés). Il faudrait refondre le système associatif avec un système sur lequel la question des salaires serait remise à plat (des disparités salariales sont parfois encore jugées comme trop importantes).

La notion de précarité dans l'ESS a été évoquée à plusieurs reprises dans les échanges. Elle dépend beaucoup des secteurs.

« IL NOUS TIEN À CŒUR DE PARLER DE CECI, DANS NOS STRUCTURES ASSOCIATIVES. LES INTERMITTENTS DU SPECTACLE, QUI SONT TRÈS PROCHES DES PUBLICS ET DES ACTIVITÉS COOPÉRATIVES, SE VOIENT INTERDITS D'APPARAÎTRE AUX BUREAUX ASSOCIATIFS ET IL EST MAL VU QU'ILS SOIENT MÊME BÉNÉVOLES (VOYONS, CE SONT DES DEMANDEURS D'EMPLOI, ILS N'ONT QU'À EN CHERCHER UN). LES INSPECTEURS DES FRAUDES DE PÔLE EMPLOI DES INSPECTIONS SÉVÈRES METTANT EN CAUSE TOUTE PRÉSOMPTION D'INNOCENCE ET METTENT AINSI DES BÂTONS DANS LES ROUES DES ENTREPRENEURS-ARTISTES EN TRANSITION. LA LÉGALITÉ À CE PROPOS EST ASSEZ FLOUE ET LA LOI A TENDANCE À SE RETOURNER CONTRE LES INTÉRESSÉS LES PLUS FRAGILISÉS. »

Il faut néanmoins ne pas oublier que les statuts de l'ESS sont divers et recouvrent beaucoup de réalités différentes. Des entreprises de l'ESS, comme les coopératives par exemple, sont souvent moins concernées par la précarité que les associations. Il ne faut pas généraliser les situations.

Il faut continuer à réfléchir aux adaptations nécessaires vers de nouveaux schémas, à travers le télétravail par exemple.

## BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Il existe aujourd'hui, un changement de notre rapport au travail et à notre vie personnelle. Les points de vue divergent sur le sujet ; tandis que pour certains, il relève de « l'implication » de chacun, pour d'autre, le changement est « subi », ou encore « inspirant ». Nous connaissons des modes de travail différents : temps partiel et/ou partagé, choisi ou non. La question a été posée « L'ESS ne contribuerait-elle pas à précariser l'emploi en fonctionnant sur des modèles économiques basés sur des subventions ou des appels à projets, le tout limité dans le temps ?

Les statuts sont divers dans l'Économie Sociale et Solidaire (bénévole, salarié, etc.), ils sont liés au secteur (intermittent, etc.) et sont cumulables.

« GROSSE RÉFLEXION SUR LE BÉNÉVOLAT ET SA VALORISATION. JE SUIS HEURTÉE PAR... PEUR DE L'EXPRESSION « MAIN D'ŒUVRE GRATUITE », RELATIVEMENT À DE LA CAPTATION D'EMPLOI ET MÊME SI ON A LE DROIT DE TRAVAILLER TOUT AU LONG DE SA VIE. C'EST EN PARTIE CE QUI GÉNÈRE DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL. »

« COMMENT DANS TON TEMPS PERSONNEL, TU PEUX ACQUÉRIR D'AUTRES COMPÉTENCES OU T'ÉPANOUIR DANS D'AUTRES CHOSES PROFESSIONNELLEMENT ? »

Le bénévolat est un choix, on choisit là où on veut consacrer du temps, sa valorisation est donc très importante. Une bonne identification des besoins des associations permet de mettre en place des offres claires et attractives. En lien avec les formations. On parle de bien-être au travail mais également dans l'engagement bénévole. Il s'agit de contrats moraux passés entre les personnes.

Concernant les conditions de travail, on remarque un besoin permanent de réflexion sur les questions de ressources humaines. Il y a une grande similitude avec des modèles de fonctionnement classiques. Parfois, un manque d'innovation peut provoquer de la souffrance au travail. Un mal-être peut également être lié au type de gouvernance appliqué dans la structure.

Une piste serait de s'inspirer des EA\* dans lesquelles l'environnement et les conditions de travail s'adaptent aux personnes. Dans ces dernières, le bien-être est en perpétuelle évolution car, lorsque quelqu'un arrive, il peut réinterroger l'organisation du travail. Dans les EA, c'est un schéma avec énormément d'investissement sur les conditions de travail, sur les locaux, sur l'encadrement (2.5 fois plus d'encadrement que dans les entreprises traditionnelles). Il est donc possible de faire autrement. La prise en compte de la fragilité des êtres humains et des salariés n'est pas une question puisque c'est la clé d'entrée qui fait la particularité des EA.

La question de la souffrance au travail peut aussi être liée à l'urgence des sujets que nous traitons. Il faut laisser le temps à la coopération. Courir après le temps génère du stress et de l'impuissance. La question du temps semble essentielle et a été abordée sous diverses thématiques. Ce sujet nous interroge également sur la transformation des échecs en sources d'apprentissage ou comment permettre l'expérimentation sans faire peser la contrainte économique et temporelle ?

## INCLUSION ET LUTTE CONTRE L'EXCLUSION

Lutter contre toutes les formes de précarité est au cœur des débats. Cela passe notamment par la lutte contre l'exclusion. Cette dernière concerne plusieurs profils (personnes en situation de handicap, personnes en situation de non emploi...).

→ L'ESS ne doit pas générer de l'exclusion aussi, comment lutter contre l'exclusion dans un contexte où l'emploi salarié se raréfie ?

Lutter contre l'isolement permet de développer les solidarités. Est constaté pour certains cas, le frein financier à recruter des « seniors » qui justifieraient un salaire plus important ou encore le manque d'accompagnement de la part de Pôle Emploi. Dans ce contexte, comment garantir l'accès et le maintien dans l'emploi du public exclu ? Plusieurs dispositifs existent, tel que le « territoire zéro chômeur de longue durée » ou encore « 10 000 entreprises pour l'inclusion et l'insertion ».

→ Plus généralement, comment être plus inclusif ?

L'ESS, en particulier dans la mise en œuvre de clauses sociales, accompagne les entreprises du secteur marchand à l'embauche et à la pérennisation de l'emploi des salariés exclus. Il nous faut réinterroger l'organisation du travail pour l'accueil des personnes en insertion et en situation de handicap. La question de l'accessibilité englobe également celle de la mobilité.

\*Entreprises Adaptées

« L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE DOIT ÊTRE RECONNU ET PEUT ÊTRE UN MOYEN DE LUTTE CONTRE LA PRÉCARITÉ. ON POURRAIT IMAGINER PAR EXEMPLE QUE LES PERSONNES EN RUPTURE DE VIE PUISSENT S'ENGAGER DANS DES ASSOCIATIONS COMME BÉNÉVOLES ET AINSI SE CONSTITUER UN RÉSEAU QUI LES AMÈNERAIENT VERS L'EMPLOI. »

# PISTES D' ACTIONS

- Faire des ateliers thématiques et groupes de travail sur la conciliation vie privée/vie professionnelle.
- Favoriser la communication collective avec la création de club/de réseau.
- Mettre en place une plateforme numérique proposant des outils de bien-être au travail/ cartographie de lieux ressource/d'information sur la législation (document unique).
- Permettre et faciliter l'accès aux accompagnements extérieurs (psychologue/formation).
- Poser un diagnostic de la souffrance au travail.
- Mieux informer sur les clauses sociales.
- Valoriser l'image de l'ESS, sa crédibilité, sa complémentarité, sa valeur ajoutée.
- Faire participer les entreprises conventionnelles à la prestation ESS/à l'insertion.  
Ex : appui au recrutement.
- Etablir des diagnostics de territoire pour mieux identifier les besoins et permettre aux habitants une meilleure implication.
- Mutualiser les compétences, l'emploi et le matériel et favoriser la diffusion de ces mutualisations.
- Trouver des pistes concrètes de valorisation des bénévoles (accès à la mutuelle d'entreprise ?).
- Fédérer les acteurs du secteur social.
- Création d'un guichet unique des appels à projet afin d'unifier les procédures.
- Aider à la création d'emploi en CAE.
- Rajeunir et féminiser les CA des financements solidaires.
- Mettre en place une solidarité financière (ex. Entrepreneurs-salariés CAE), partage du résultat et part sociale.
- Rappel des outils existants (ex. prestation de conseil RH par la DIRECCTE).
- Accompagner les porteurs de projets : business Model.
- Faciliter la gestion de la double casquette éventuelle.
- Valoriser l'éthique.
- Développer la gouvernance responsable ESS.
- Développer des emplois locaux et non délocalisables.
- Mettre en place de la médiation sociale pour les personnes en difficulté.
- Développer des projets avec les personnes en situation de vulnérabilité (précarité, isolement) de son territoire.
- Mettre en place une rotation des postes.
- Développer les clauses sociales, ce qui permettrait entre autre de faciliter l'embauche à tout âge.

# Notes

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



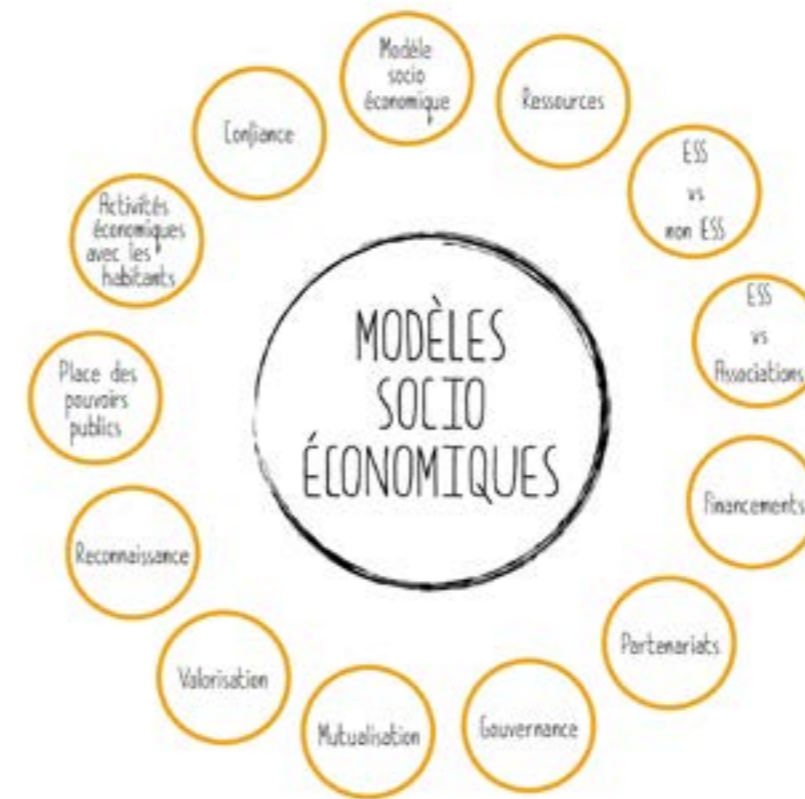
# MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

Dans l'enquête en ligne, le sujet est considéré comme prioritaire pour 62% des répondants. La question des modèles socio-économiques est abordée lors d'un atelier dédié au financement et aux locaux en novembre et a émergé lors du forum ouvert de janvier, sous six items :

- En quoi les entreprises de l'ESS participent à la lutte contre l'exclusion ?
- Comment les porteurs de projets associatifs peuvent conserver leur indépendance dans un contexte où l'ESS est « subvention-dépendante » ?
- Financement de la part non marchande – émergence de l'activité économique avec les habitants.
- De nouveaux modèles économiques ?
- Comment l'ESS peut faire valoir ses particularités dans ses partenariats avec les pouvoirs publics et les entreprises de l'économie dite classique ?
- Comment faire cohabiter l'ESS et la vie associative ?

Ils ont fait l'objet de 2 fiches synthétiques lors du 3ème atelier, en février : « financements et partenaires » et « les locaux d'activité ». Le sondage en ligne a rassemblé ces sujets dans un seul et même item, le thème C. Les éléments qui ont fait sens sont principalement le « Modèle socio-économique » (72%), les « Financements » (55%) et les « Partenariats » (50%). Ces éléments sont consolidés par les entretiens.

## MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES



D'entrée de jeu, nous pouvons distinguer deux grandes familles de structures ESS : des structures qui visent l'autofinancement et des structures qui s'appuient sur des subventions. Certaines ont comme priorité la création de valeurs humaines, d'autres sont liées par des impératifs économiques. Mais bien souvent au final, nous retrouvons des modèles hybrides, qui constituent un éventail des possibles entre les extrêmes.

## CONSTATS PARTAGÉS FINANCEMENTS

La question des financements est un sujet à aborder sous divers aspects. Affiché comme un nouveau défi, nous ressentons le besoin de créer de nouveaux modèles économiques, adaptés à chaque structure. Dans l'ESS, il existe de multiples tailles d'organisations, de secteurs très variés. Beaucoup d'entre elles sont dans le champ économique traditionnel. La diversité des secteurs représentés et leurs différences de tailles impliquent que les structures n'ont pas les mêmes besoins. Il manque une passerelle entre les « petites » et « très grosses » structures de l'ESS. Malgré la récurrence du sujet dans les débats, certains participants pensent que l'on a trop souvent une approche exclusivement économique des choses, au détriment du social, du solidaire, du territoire et de l'environnement. Il faut partir du projet pour retenir les indicateurs les plus adaptés.

Aujourd'hui, bon nombre de structures ESS, notamment associatives, fonctionnent avec l'aide d'organismes et d'entreprises. Il faut réaffirmer le statut associatif pour appuyer la légitimité de son modèle économique. Comme l'un d'entre nous a trouvé bon de nous rappeler, l'adhésion n'est pas un achat de prestation mais une participation à un collectif et nous nous devons de participer à son activité. Nous sommes acteurs et non consommateurs de la structure. L'enjeu est de maintenir des êtres humains en activité dans nos organisations de manière économiquement viable.

« ON MONÉTISE TOUT : ÇA ME QUESTIONNE »

« ON DÉVELOPPE UNE IDÉE, DES VALEURS, ON VEUT ALLER PLUS LOIN AVEC CETTE IDÉE-LÀ ET APRÈS SEULEMENT ARRIVE LE MODÈLE ÉCONOMIQUE. »

Lors des ateliers, nous nous sommes questionnés sur les typologies des modèles économiques, entre le 100% subventionné et le 100% rentable, quel compromis ? Le modèle économique va de pair avec la question de l'indépendance ou de l'autonomie financière. Un risque, lorsque le développement des entreprises est lié à un modèle subventionné, est de ne réagir qu'à l'occasion de baisses de subventions.

« NOTRE ASSOCIATION FONCTIONNE GRÂCE À LA GÉNÉROSITÉ DES ENTREPRISES ET DU PUBLIC. NOUS AVONS UN TAUX DE SUBVENTIONS DE PLUS DE 70%, CE QUI FAIT QUE NOUS N'ACHETONS QUE 30% DES PRODUITS ALIMENTAIRES NÉCESSAIRES À NOS BESOINS (AVEC L'AIDE DE L'EUROPE ET DE NOTRE ASSOCIATION NATIONALE). NOUS DÉVELOPPONS BEAUCOUP LES PARTENARIATS AVEC DES ENTREPRISES (DANS LE CADRE DE LEUR RSE\* ) OU DES ORGANISMES (ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION, COLLECTIVITÉS). »

Les entreprises de l'ESS doivent pouvoir accéder à des financements adaptés dans le cadre d'un partenariat établi avec les pouvoirs publics mais pas seulement. Il y a un enjeu de développement des activités existantes avec de nouveaux clients économiques ainsi que le développement de nouvelles activités. Ce modèle économique hybride doit être associé à une gouvernance cohérente.

Nous avons également pu relever un déficit de culture de l'entrepreneuriat et du « capital risque » des acteurs. Plus généralement, nous constatons un manque de formation à la stratégie financière en général. Dans tous les secteurs, il est difficile pour une petite structure de faire la démarche de solliciter une subvention dans le cas d'un montage financier complexe. Dans le cadre des questions sur la rentabilité des structures, il faut notamment s'interroger sur les notions de seuils et de croissance des structures. Il faudrait élargir cela à la notion de pilotage économique des structures. Ces questionnements de nature économique ont mené les participants à parler également d'accès aux informations (éducation), d'accompagnement et formation.

L'un des points de vigilance porte sur les différences entre les structures. En effet, les structures marchandes, l'ESS marchand, l'ESS d'Utilité Sociale et d'Intérêt Général n'ont pas le même « capital patient »\*.

**\*CAPITAL PATIENT**

« Somme du temps dont les acteurs ont besoin pour se développer, se consolider, innover ou encore coopérer »

« COMME N'IMPORTE QUELLE STRUCTURE, NOUS SOUHAITONS AVANT TOUT ÊTRE RECONNUS ET ACCOMPAGNÉS DANS NOTRE DÉMARCHE. NOTRE ACTIVITÉ DE FORMATION, SI ELLE PEUT ÊTRE RECONNUE DANS CERTAINS CAS D'UTILITÉ PUBLIQUE, EST ENCORE TROP RÉCENTE POUR ENVISAGER SÈREINEMENT L'AVENIR EN TOTALE AUTONOMIE. »

« LA RENTABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ EST NÉCESSAIRE, OU PAS. ET SI LES SUBVENTIONS PUBLIQUES NE SERVENT PAS À ÇA, À QUOI SERVENT-ELLES ? »

« LE NÉCESSAIRE ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES ENGAGÉES DOIT POUVOIR RÉSULTER DE FINANCEMENTS SOLIDAIRES ACCORDÉS À DES COÛTS SUPPORTABLES POUR L'ENTREPRISE. ILS DOIVENT ÊTRE CONSTRUITS DE MANIÈRE PARTENARIALE ET TRANSPARENTE À L'ÉCHELON DU TERRITOIRE. »

\*Responsabilité Sociale des Entreprises.

L'Économie Sociale et Solidaire ne peut pas toujours être comparée à l'économie marchande, c'est pourquoi elle nécessite des indicateurs spécifiques, et des moyens correspondants. Nous devons avoir des outils adaptés, permettant de valoriser le non marchand et les plus-values de notre modèle.

Les financements sont capitaux pour le développement des structures. L'ESS comme tout autre secteur doit pouvoir financer de la recherche et développement, de la communication, de la formation, dans le cadre plus large d'un « droit à l'expérimentation », le tout, dans la transparence des financements et la juste rémunération du travail de chacun. Il serait nécessaire de retravailler une vision partagée de la notion d'investissement, car la recherche et développement, la communication et la formation sont des investissements et non des dépenses.

## PARTENARIATS

Dans ses valeurs, l'ESS repose sur une dynamique de collaboration ; en premier lieu des partenariats solides entre acteurs ESS sont indispensables. La culture de l'ESS s'appuie sur une logique de partenariat plutôt que concurrentielle. Les synergies entre les structures sont à privilégier. L'objectif étant le développement de l'ESS en général. Par exemple, il est intéressant pour certaines structures de tisser des liens avec le secteur des ESAT\*, pour répondre à de nouveaux besoins.

Nous avons tendance à opposer ESS et économie classique, pourtant, certains d'entre nous ont souligné l'importance de créer des passerelles avec cette dernière, et ainsi favoriser les partenariats, coopérations économiques entre ESS et non ESS.

Par exemple, il est possible de faire contribuer les entreprises aux prestations de l'ESS (insertion, appui au recrutement).

Est également souligné le besoin de ne pas avoir une vision manichéenne (le bon contre le mauvais, le capitalisme contre l'ESS...). Il faut plutôt penser la place de l'ESS dans un système complexe, cohabitant avec d'autres modèles. Il ne faut donc pas exclure les entreprises de l'économie conventionnelle mais plutôt les considérer comme ressources.

« LES ENTREPRISES ET L'ESS NE FONT-ELLES PAS PARTIE DU MÊME MONDE ? L'IDÉE GÉNÉRALE EST DE CRÉER DU LIEN, DE S'ENRICHIR D'EXPÉRIENCES MUTUALISÉES. LES ESS ET LES ENTREPRISES ONT DES CHOSSES À S'APPRENDRE ET À PARTAGER. CONSTRUIRE LE MONDE DE DEMAIN NE SE FAIT PAS SEUL DANS SON COIN. ARRÊTONS DE DIABOLISER L'UNE OU L'AUTRE DES PARTIES PRENANTES ET RENCONTRONS-NOUS, APPRENONS À NOUS CONNAÎTRE, FAISONS DE NOS PROJETS DES ACTIVITÉS À VOCATION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL. »

\*Établissement et Service d'Aide par le Travail.

A une autre échelle, il est essentiel d'instituer un véritable partenariat avec les pouvoirs publics. Le financement de la part non lucrative des activités se fait en partie par la collectivité.

→ Comment parler d'indépendance dans un contexte où l'ESS est «subvention dépendante» ?

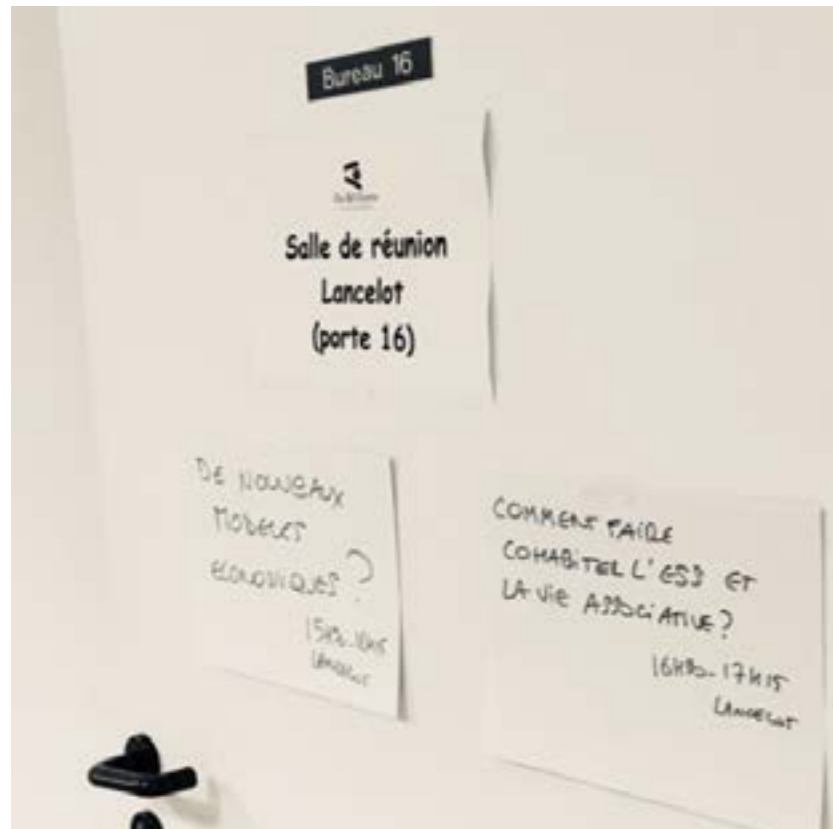
Cette question est en lien avec les réflexions autour des modèles économiques. Le critère de l'innovation, bien que porteur, est également à questionner.

→ Quels sont les indicateurs d'innovation ?

La question du lien et de la place des pouvoirs publics avec l'Économie Sociale et Solidaire est à traiter pour chacune de nos structures. Elle est essentielle car représente un enjeu de co-construction et d'indépendance. Bien qu'il soit intéressant de co-construire des projets avec les pouvoirs publics, il ne faut pas négliger l'importance de la transparence dans les règles d'attribution des subventions. C'est pourquoi il serait cohérent de travailler ensemble au développement des critères partagés entre ESS et pouvoirs publics. Une coopération permettrait de faciliter la communication sur les dispositifs existants. La gouvernance des entreprises engagées doit prévoir des modalités d'accompagnement des partenaires financiers et leur **supervision bienveillante**.

Il est également soulevé que les entreprises engagées font parfois face au manque de confiance des financeurs dans les modèles économiques ESS. Cela va de pair avec le besoin d'acculturation des pouvoirs publics à l'ESS : il faut développer la confiance dans le cadre de la reconnaissance des acteurs de l'ESS.

La collaboration demande du temps, mais reste nécessaire pour le développement. C'est aussi via les partenariats qu'il est possible de renforcer des fonctions comme le marketing, la communication etc.



## LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS

Concernant les locaux d'activité, élément crucial dans le business plan, on déplore un manque d'offres mais également un manque de visibilité. Toute activité nécessite des locaux d'activité spécifiques, dès son démarrage. Les offres présentes sur le marché, quant à elles, ne sont pas adaptées (baux de 3, 6 ou 9 ans, baux commerciaux), précaires, non évolutives selon l'activité. Une offre existe pour l'émergence et le lancement, mais pas pour toutes les activités (ex. ateliers, commerces, équipements) ni pour tous les publics (ex. situation de handicap). Il existe une réelle carence sur les locaux relatifs aux phases de croissance des entreprises ESS, c'est-à-dire entre la pépinière et le siège d'entreprises. L'emplacement de ces derniers doit également être cohérent, le lieu doit être reconnu et accessible.

Trop souvent, la question de l'accessibilité est oubliée : pas de files d'attente pour les personnes prioritaires, pas d'espaces de co-working proposant un accès en rez-de-chaussée pour les salles de réunions, espaces de partage, bureaux privés, sanitaires ou encore des transports en commun trop peu adaptés. Le handicap ne concerne pas seulement les personnes en fauteuil roulant, mais plusieurs types de handicaps (problème d'oreille interne, déficients visuels, auditifs, etc.). Lorsque la problématique de l'accessibilité est évoquée, il ne faut pas oublier la situation des personnes fragiles ou encore des personnes âgées.

Les loyers doivent être adaptés au développement de l'activité. Il est dit que l'environnement économique rennais est plus adapté aux entreprises privées. Cependant des partenariats sont envisageables sur le sujet, notamment avec les collectivités et les entreprises privées ayant une démarche RSE et avec lesquels une mutualisation est possible. Entre acteurs, structures de l'ESS et non ESS, il serait intéressant de mutualiser les espaces, lorsque les usines ne servent pas, faire des rotations horaires. La potentielle mutualisation de moyens et d'équipements est à associer au statut juridique de la structure.

→ Pourrait-on aller vers une propriété collective ?

« IL EST IMPOR-  
TANT QUE LES  
MODÈLES ÉCONO-  
MIQUES SOIENT  
VIABLES POUR QUE  
LES ENTREPRISES  
ESS SOIENT INDÉ-  
PENDANTES DES  
POUVOIRS PUBLICS.  
ON NE PEUT FONC-  
TIONNER GRÂCE  
AUX SUBVENTIONS  
PARCE QU'ELLES  
NE DURENT PAS  
DANS LE TEMPS  
ET QUELLES ONT  
TENDANCE À BAIS-  
SER D'ANNÉES  
EN ANNÉES. »

« SUR LES FINANCE-  
MENTS, LE CRITÈRE  
D'INNOVATION  
ME POSE QUES-  
TION. IL PERMET DE  
METTRE DE CÔTÉ  
DES CHOSES QUI  
MARCHE ET FAIT  
UNE LARGE PLACE  
AU NUMÉRIQUE. CE  
QUI ME DÉPLAIT. »

« POUR EXERCER  
CORRECTEMENT  
NOTRE ACTIVITÉ  
COMMERCIALE, IL  
EST NÉCESSAIRE  
D'AVOIR UNE BOU-  
TIQUE BIEN SITUÉE  
DANS LA VILLE,  
CE QUI ENTRAÎNE  
DES LOYERS IM-  
PORTANTS (...) »



# PISTES D'ACTION

- Création de fonds de dotation ou autre dispositif de « mini-banque ». Notamment un fonds de dotation territorial.
- Fonds de démarrage pour et par les entreprises de l'ESS (apport financier dédié au lancement des structures de l'ESS, qui permet de placer solidairement, tout en préservant son capital).
- Orienter des impôts vers l'ESS.
- Simplifier les démarches et mettre des outils en place pour faciliter la compréhension et améliorer les critères d'attribution des subventions.
- Guichet unique sur les différents appels à projets (meilleure visibilité et communication et prise de connaissance) plateformes, collectivités.
- Faire connaître les financements Pays de Rennes/développement du service aux habitants.
- Identification des sources de financement par activité.
- Reprendre le schéma régional des aides à la création d'activités avec mise à jour des outils spécifiques à l'ESS.
- Développement des critères partagés entre ESS et pouvoirs publics.
- Privilégier les financements mixtes.
- Accompagner sur l'ingénierie financière et juridique.
- Accompagnement juridique et assistance.
- Partager ses idées et ses expériences et/ou compétences.
- Mettre en place un plan comptable propre à l'ESS.
- Indicateurs spécifiques ESS, et de moyens correspondants.
- Création d'un outil de mesure pour valoriser le non-marchand.
- Financement de la part non marchande – émergence de l'activité économique avec les habitants.
- Préférer la convention (CSP/DSP) à la subvention, sortir des appels à projets.
- Intégrer les pouvoirs publics à la gouvernance des structures.
- Développer les partenariats entre entreprise ESS et hors ESS.
- Mettre en place une structure équivalente à « un parasol » des locaux d'activités, soit de gestion participative des locaux d'entreprises qui pourrait avoir son propre modèle économique.
- Rapprocher l'offre de la demande.
- Cartographier les lieux, espaces, repérages des sites et orienter en fonction des étapes des projets.
- Déterminer ce qui est du ressort de la collectivité (développement éco – immobilier), liens avec la SEM territoire.

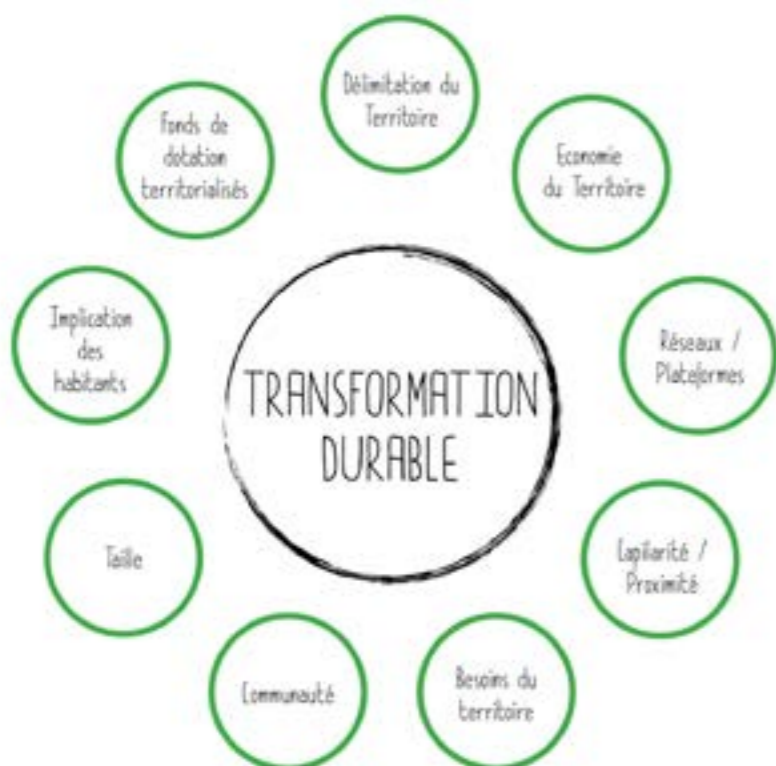
# Notes

- Aller vers la propriété collective, mutualiser pour une éthique commune, don de terrains (nettoyés) de Rennes Métropole et construction payées par les structures.
- Mutualisation d'espaces (suivant activités qui se rassemblent ; suivant la volonté d'être ensemble), utiliser les espaces vacants, faire des rotations horaires.
- Partage de l'usage au lieu de l'acquisition de l'objet (économie de la fonctionnalité).
- Mutualiser les moyens/matériels de chaque structure.
- Mutualisation : les entreprises peuvent accueillir des structures sur une partie de leurs locaux.
- Diffuser l'information via les supports adaptés : source de renseignements pour tous les porteurs de projets, avec mises à jour régulières.
- Rapprocher l'offre (privée) et la demande (ESS)
- Création d'un promoteur immobilier en SCIC.
- Recensement des lieux inoccupés, tiers lieux.

# TRANSFORMATION DURABLE

La thématique de l'économie circulaire est un des fils rouges des entreprises engagées. Objet d'un 1<sup>er</sup> atelier, il reste présent dans les échanges et les débats des trois rencontres ; il fait notamment l'objet de 2 fiches synthétiques présentées lors du 3<sup>ème</sup> atelier qui s'est déroulé en février : « Économie circulaire » et « Transformation durable ». Lors de l'analyse des résultats des ateliers, l'économie circulaire a été rapprochée naturellement des thématiques de la transformation sociale et du développement durable. Il est présent sous le thème E de la consultation en ligne. Nous avons parlé du sujet dans sa globalité pour plus de cohérence, c'est sous la thématique « transformation durable » que seront abordés l'économie circulaire, le développement durable et la transformation sociale.

La thématique de la transformation durable est celle qui résonne le plus pour les acteurs ayant répondu au questionnaire puisqu'elle est prioritaire à hauteur de 72%. Les notions qui y sont rattachées sont « Le développement durable » (75%), « La transformation de la société » (70%) ou encore « L'économie durable » (57%).



Devant les enjeux climatiques, il apparaît important de changer nos comportements, nos habitudes et d'intégrer le développement durable dans les processus économiques. Le respect de l'environnement fait partie des valeurs de l'ESS. Il y a un enjeu de gouvernance à prendre en compte (ouverture, acteurs avec plusieurs casquettes...), la nécessité de remobiliser également le consomm'ACTEUR et d'entendre l'opinion de toutes les entreprises (ESS ou non), en lien avec les thèmes vus précédemment.

## CONSTATS PARTAGÉS DÉVELOPPEMENT DURABLE

La prise en compte du développement durable dans toute sa transversalité est nécessaire :

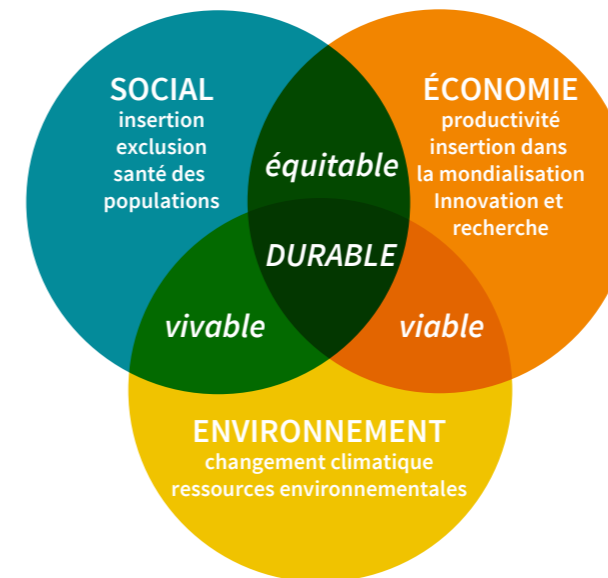
**Le social** : respect du travailleur (valeur du travail, développer l'emploi local, le temps choisi etc.), développement des solidarités (entraide, insertion etc.) et valorisation de la place du bénévole (financement, temps passé, engagement etc.) .

**L'économie** : avec des structures économiquement viables (salaire, circuit court de distribution, etc.) .

**L'environnement** : respecter l'environnement (préservation de la ressource, ressources locales, gestion des déchets, mobilité douce à favoriser, énergie « propre » des transports etc.) .

De nombreux projets, dans le cadre de la transition énergétique, sont en cours autour des circuits courts, de l'agriculture urbaine etc.

### Piliers du développement durable



« À MOINS D'ASSUMER DE SE CONSIDÉRER SUICIDAIRE MIEUX VAUT QUE NOUS CHANGIONS AUJOURD'HUI NOS COMPORTEMENTS, NOS MODES DE CONSOMMATION, NOTRE REGARD VIS-À-VIS DES PAYSAGES ET NOTRE USAGE DE LA VILLE. L'INTÉGRATION DES ÉCONOMIES CIRCULAIRES, DES NOTIONS DE DURABILITÉ, DE RESPECT DE L'HOMME ET DE L'ENVIRONNEMENT DANS CHACUN DE NOS PROJETS DEVRAIT ÊTRE OBLIGATOIRE. IL NOUS FAUT NOUS ACCULTURER À UN NOUVEAU SYSTÈME, DE NOUVEAUX PROCESS... »

## ÉCONOMIE CIRCULAIRE

L'économie circulaire a rapidement pris une place importante dans les échanges. Il est nécessaire de faire connaître le process et de développer l'ensemble des sept piliers. A l'instar du développement durable, une réflexion globale serait plus appropriée et permettrait des entrées dans les boucles et le cycle de l'économie circulaire. Tandis que certains participants pensent qu'il faut arrêter de raisonner en filière, d'autres approuvent ce raisonnement, tout en intégrant la collectivité. Pour son développement, ce secteur doit travailler la communication et les partenariats, notamment avec les industriels et étudier la transformation de façon transversale. Il y a également un enjeu de sensibilisation.

La notion d'échelle est à questionner pour prolonger la vie des produits, vers une reconnaissance nationale. Le réflexe « économie circulaire » doit être intégré à tous les processus.

### Économie circulaire

3 domaines d'action et 7 piliers



## TRANSFORMATION SOCIALE

Le développement durable et l'économie circulaire s'inscrivent dans la transformation de la société. Il s'agit de mutations dont l'ESS doit se (re)saisir.

« LE THÈME EST CELUI QUI ME PARLE LE PLUS. EN EFFET, POUR QU'UNE ÉCONOMIE FONCTIONNE DE FAÇON SOLIDAIRE ET SOCIALE, IL FAUT UN RESPECT DE TOUTE LA CHAÎNE QUI CONSTITUE LA VALEUR DE CETTE ÉCONOMIE. UN PRODUIT ÉQUITABLE DOIT ÊTRE PRODUIT PAR DES PERSONNES VALORISÉES DANS LEUR TRAVAIL, PAYÉES À LEUR JUSTE VALEUR, QUI PRATIQUENT LEUR TRAVAIL DANS UN SOUCIS DE PROTECTION DE LEUR RESSOURCE, DE LA PRÉSERVATION DE LEUR ENVIRONNEMENT. QUAND ILS DISTRIBUENT OU NOUS DISTRIBUONS CES PRODUITS, NOUS DEVONS AUSSI LE FAIRE EN CONSERVANT LES VALEURS DE BASE DE L'ESS, RESPECTER LES PERSONNES QUI METTENT EN AVANT NOS PRODUITS, ELLES AUSSI DOIVENT TRAVAILLER DANS DE BONNES CONDITIONS. TOUS LES MAILLONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉS. PAS DE DIFFÉRENCES DE SALAIRE INCONSIDÉRÉE ENTRE LES SALARIÉS, COOPÉRANTS OU/ET DIRECTION. LES MARGES DOIVENT ÊTRE JUSTIFIÉES, BIEN UTILISÉES, NE DOIVENT PAS PROFITER QU'À UN MAILLON. LES RESSOURCES ENGENDRÉES PAR LE TRAVAIL DOIVENT ÊTRE RÉINJECTÉES DANS DES CIRCUITS SIMILAIRES ET TOUJOURS DANS UN SOUCIS DE PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT ET DU BIEN-ÊTRE ET RESPECT DES TRAVAILLEURS. »

Il s'agit d'une thématique qui génère beaucoup d'interrogations. Nous nous sommes demandés : Comment réinterroger les pratiques ? Comment innover dans les usages ? Quel rôle pour l'ESS sur les enjeux de cette transformation durable ? Il s'agit d'adapter nos pratiques d'un point de vue global pour accompagner, voire anticiper, les évolutions de la société face à l'urgence environnementale. Une approche systémique est nécessaire, incluant des passerelles hors de l'ESS. Les entreprises de l'ESS et les entreprises de l'économie conventionnelle doivent coopérer autour de projets communs de transformation sociétale, avec transparence et dans le respect de leur identité propre.

On constate une transformation des métiers, de nouvelles compétences des salariés et la création de nouvelles professions (en lien avec le numérique, le réemploi, etc.). La place du numérique est à travailler. On parle également de transformation des modèles économiques vers plus d'éthique et de développement durable, une gouvernance partagée et collective, un plan d'actions volontaristes et non-subies, le tout, en prenant en compte les transitions écologiques et numériques à l'œuvre. Il faut recréer du lien entre les individus. Cette transformation s'inscrit dans le cadre d'une mutation plus large de la société, avec une population vieillissante et l'évolution des structures familiales.

Nous avons souligné la nécessité d'avoir une loi plus contraignante pour encourager l'économie circulaire (en interdisant les emballages, le non-recyclable, avec la taxe carbone). Il est également important de mettre en place un accompagnement adapté aux différents questionnements :

#### Accompagnement aux changements

- mobilités
- insertion professionnelle
- économies d'énergie
- intégration des démarches RSE\* ou RSO\*\*
- appropriation de l'économie circulaire dans son développement

#### Accompagnement à la création

- projets de création
- entreprises du secteur
- structuration des filières (mutualisation, création et maintien des emplois...)
- ingénierie financière

\*Responsabilité Sociale des Entreprises.

\*\*Responsabilité Sociétale des Organisations.



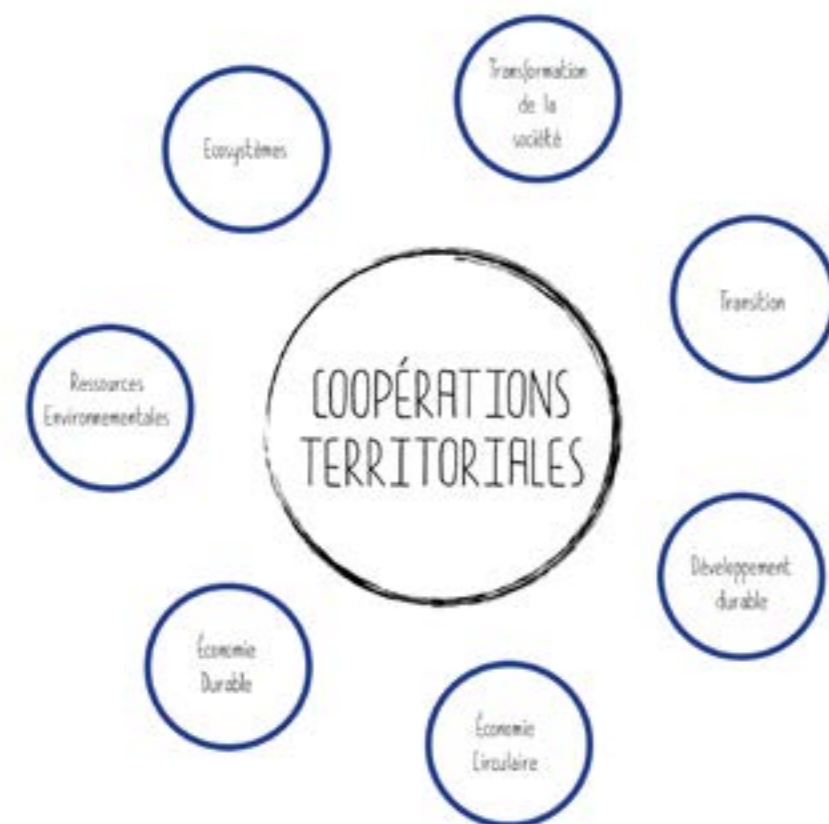
La transformation sociale est une dimension transversale car elle fait lien avec d'autres éléments, notamment sur les réflexions autour du modèle économique des structures, la formation et l'accompagnement nécessaires pour la transition.





# COOPÉRATIONS TERRITORIALES

Il s'agit d'une notion transversale mais lors du dernier atelier collectif, nous avons affirmé qu'elle était fondamentale et à traiter à part entière. La coopération territoriale a donc fait l'objet du thème D de la consultation en ligne. Pour autant, elle a été considérée comme une priorité pour 30 % seulement, tandis que 62% la jugeaient comme secondaire sur la consultation en ligne. Sur cette dernière, plusieurs notions ont fait résonance aux acteurs : « Besoin du territoire » (65%), « Implication des habitants » (57%), « Réseaux/plateformes » (57%), ou encore « Économie du territoire » (55%). Les entretiens avec les têtes de réseaux permettent de consolider l'aspect territorial du développement de l'ESS. Le projet politique que nous voulons construire s'ancre sur le territoire, d'où l'importance de mettre à plat ce sujet.



La consultation a mis en avant un lien très important avec le territoire. Il s'agit de faire ensemble sur un territoire, avec ses spécificités, ses moyens. L'aspect territorial du développement des structures et de l'ESS a été abordé à plusieurs reprises comme variable des autres thématiques. L'ambition est de générer de l'emploi sur les territoires. Cette consultation s'est déroulée auprès des acteurs du Pays de Rennes : territoire géographique restreint qui conditionne le développement et le fonctionnement des structures. Il a été mis en avant le fait que le fort développement de l'ESS est caractéristique de la Bretagne. Nous nous sommes alors demandés ; comment le territoire ESS se structure-t-il ?

## CONSTATS PARTAGÉS LIEN AUX COLLECTIVITÉS

→ Comment travailler en partenariat avec les collectivités locales ?

Le lien aux collectivités territoriales est fondamental. Le développement économique des structures se fait souvent en lien avec les collectivités territoriales. Il doit donc y avoir un véritable partenariat avec les pouvoirs publics. Selon les territoires, certaines collectivités pensent que l'Économie Sociale et Solidaire est une économie comme les autres. La représentation est liée aux acteurs en eux-mêmes ( en agissant auprès des politiques sur un territoire donné ), mais s'inscrit dans le cadre d'un développement économique général. Les pouvoirs publics (ancrés sur le territoire) peuvent favoriser la mutualisation et la coopération entre les structures de l'ESS. Comme nous l'évoquions précédemment, il est nécessaire que les pouvoirs publics s'acculturent à l'ESS.

Il est également nécessaire de clarifier les enjeux qui relèvent de différents périmètres géographiques (donc légaux et politiques) et l'échelle locale, régionale, nationale, européenne.

## LA NOTION DE PROXIMITÉ

Les structures du territoire interagissent dans le même environnement. Leur proximité est une force pour développer des projets cohérents à l'échelle du territoire.

Nous avons beaucoup parlé de mutualisation, qui se met en oeuvre grâce à la proximité et donc en lien avec le territoire. Il faut que l'entreprise ESS ait une taille lui permettant de conserver les valeurs du territoire et les ambitions locales. Nous nous sommes demandés si la taille des structures était toujours compatible avec les valeurs de l'ESS. Il a notamment été évoqué l'importance de raisonner par bassin de vie, par souci de cohérence, en créant des relais locaux.

→ Comment développer ses activités pour une économie du territoire ?

La cohérence passe également par la proximité avec ses partenaires, notamment via ses achats (lien avec le commerce équitable, les producteurs locaux, etc.). Il s'agit de veiller à une complémentarité d'actions avec les autres partenaires d'un même territoire.

« PROMOUVOIR LES SOLUTIONS ÉCOLOGIQUES IMPLIQUE QUE CELA SE FASSE DANS UNE ÉCHELLE GÉOGRAPHIQUE LOCALE. SI CETTE ÉCONOMIE EST LOCALE, ELLE PROFITE AU TERRITOIRE, CELA PERMET AU TERRITOIRE DE SE DÉVELOPPER (CELA AUGMENTE LA DEMANDE, CRÉE DE L'EMPLOI...). »

« AGIR À CÔTÉ DE CHEZ SOI, C'EST PLUS EFFICACE, PLUS SPONTANÉ. »

## TRANSVERSALITÉ DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES

Pour mettre en œuvre une coopération territoriale, il faut mobiliser les outils appropriés et avoir une bonne connaissance de l'économie locale. Un certain nombre d'outils territorialisés ont été mentionnés relativement :

- **aux besoins économiques**: une solidarité financière. Il s'agit également de générer des emplois durables sur le territoire.

- **à l'économie circulaire** : besoin d'une économie plus durable, plus solidaire. Il s'agit de travailler avec les autres acteurs dans une logique de coopération territoriale, notamment via des réseaux de filière.

- **à l'accompagnement** : il faut que cet accompagnement soit local, avec les acteurs du territoire.

- **aux locaux d'activité** : ils se situent sur un territoire, ils sont donc rattachés à un contexte donné.

- **à l'insertion** (contrats compliqués dans l'insertion) : maintien dans la précarité des bénéficiaires de structures d'insertion à cause des temps de travail limités et de la mobilité inappropriée (beaucoup de kilomètres), il y a donc un enjeu géographique.

- **aux conditions de travail** : il serait intéressant de proposer une rotation des postes sur un territoire donné.

## MOBILISER LES RÉSEAUX

Les problématiques des structures sont différentes selon les territoires, d'où l'intérêt de constituer des réseaux locaux, pour répondre à plusieurs besoins :

- Besoin de coopération, solidarité, équilibre, cohérence. Il s'agit d'une entraide entre structures pour soutenir l'ESS, développer la confiance entre les acteurs. D'autant plus que certaines structures ne se sentent pas représentées ou bienvenues dans les réseaux.

- Rencontre des autres structures de l'ESS. Dans l'ESS, il existe une grande méconnaissance. On souffre de méconnaissance des pratiques et de ce qu'il serait possible de mettre en place collectivement. On a tendance à travailler toujours avec les mêmes structures. Il a été constaté un manque de visibilité concernant les compétences des autres. L'interconnaissance et une meilleure compréhension des activités couvertes par l'ESS est un enjeu important.

- Besoin d'échanger : notamment via des échanges de pratiques. Le « faire-ensemble » passe par la transmission régulière d'informations.

- Des réseaux comme soutien. Des lieux ressources pour fédérer les acteurs, également être appuyé dans les demandes de financement et l'accompagnement, ou encore pour communiquer (besoin de se faire connaître). La question de la formation, de l'accompagnement peut également passer par la notion de réseau. Le réseau a aussi pour vocation de faciliter les partenariats grâce à un réseau de financeurs ou d'outils mis en place.

Il existe des réseaux formels et informels qui ne sont pas les mêmes selon les types de structures.

## IMPLICATION DES HABITANTS ET CITOYENS

Lors des différents échanges, nous avons mis en avant l'importance de l'implication des habitants, comme ressource pour la pérennité des activités, mais également dans le cadre d'une conscientisation de la citoyenneté par l'implication des habitants dans un projet. Comment les impliquer pour qu'ils soient acteurs : consomm'ACTEUR ?

« SUR LE TERRITOIRE DE RENNES MÉTROPOLÉ, COMME SUR TOUT TERRITOIRE, IL NE POURRA Y AVOIR D'ENTREPRISES ENGAGÉES QU'À LA CONDITION D'UNE IMPLICATION PROGRESSIVE DES HABITANTS. EN EFFET, QUE CE SOIT UNE ENTREPRISE DE PRODUCTION DE BIENS OU DE SERVICES, ELLE NE POURRA SE PÉRENNISER, QU'À LA CONDITION DE RÉPONDRE À UN BESOIN SUR LE TERRITOIRE. »

Afin d'éviter de construire des structures qui ne répondent pas aux besoins et attentes des habitants, il est important de recueillir leurs avis pour répondre au mieux à leurs attentes et d'intégrer les bénéficiaires dans les modes de décision des projets de l'ESS.

Il est également nécessaire de prendre en compte les différentes temporalités et dynamiques citoyennes.

Le potentiel de l'émergence d'activités économiques avec les habitants a également été évoqué.

Il faut y associer une bonne communication. Il a été signalé qu'un manque de communication entraîne un manque de projet. Une communication régulière et adaptée permettrait le développement de services aux habitants. Il s'agit d'une priorité d'action.

« DONNER LA POSSIBILITÉ AUX HABITANTS D'ÊTRE DES CITOYENS EST IMPORTANT, ON RETROUVE UNE FORME DE SYSTÈME DÉMOCRATIQUE. IL FAIT BON VIVRE À RENNES ET CE CRITÈRE DEVAIT ÊTRE UNE PRIORITÉ POUR TOUTES LES VILLES DE FRANCE. »

« A QUEL MOMENT ON IMPLIQUE LES HABITANTS POUR DES PROJETS COMME UN IMAGINAIRE DE SON QUARTIER À TERME. ON NE LES INTERROGE PAS FORCÉMENT ET C'EST SOUVENT PRÉDÉFINI PAR LES SEM »



# MISE EN PERSPECTIVE

La consultation, ses riches échanges, donnent une idée des enjeux à relever et des leviers à actionner. Explorés de façon transversale, la culture ESS, l'accompagnement, les activités, travail, emploi, les modèles socio-économiques, la transformation durable et les coopérations territoriales sont des éléments essentiels pour le développement de l'ESS sur le territoire. A ces thèmes, s'ajoutent la solidarité, l'équilibre, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, la redistribution des bénéfices, bénéfice et partage ou encore, l'agrément ESUS.

Toutefois, nous avons noté qu'il est important de garder à l'esprit des divergences de positionnement. Si l'ESS doit devenir le modèle économique dominant, elle n'est cependant pas toujours exemplaire. Être une structure de l'ESS, se revendiquer de l'ESS n'induit pas d'être idéal dans son fonctionnement. Il faut rester alerte et à l'écoute, et en démarche de progrès.

« SERVIR D'EXEMPLE POUR PROUVER QU'UNE AUTRE SOCIÉTÉ EST POSSIBLE, QUE ÇA MARCHE, OK. CRÉER UN CLUB D'ORGANISATION ÉLITISTE FERMÉ AU RISQUE D'EXCLURE, DE PARAÎTRE INACCESSIBLE ET DE VOIR NOTRE PÉRIMÈTRE D'ACTION SE RÉDUIRE/NE PAS SE DÉVELOPPER, NON. »

Autre point, on retrouve dans l'ESS des entreprises qui font de « l'ESS-washing », on entend par là les entreprises qui ne font de l'ESS que pour la communication et le marketing, mais sont peu exemplaires en terme d'éthique. Nous devons être vigilants à l'ESS washing, garder un regard critique sur ce que nous faisons et un esprit d'ouverture.

Il est intéressant de développer les partenariats en intra-ESS mais également à l'extérieur de l'ESS, travailler sur les transitions. Nous évoquons la création de nouveaux métiers, liés par exemple au secteur du numérique, mais il y a une vigilance à avoir sur les externalités négatives de ces transitions et leur impact sur les professions actuelles (nécessité de monter en compétence). Valoriser l'existant est nécessaire et va de pair avec des capacités à financer l'innovation.

Il est intéressant de préciser que nous avons étudié le prisme de la production et de l'emploi dans l'ESS car la consultation s'adressait aux entreprises engagées ; néanmoins il ne faut pas oublier l'existence d'un autre volet : celui de la consommation.

Cette consultation avait pour but de recenser les besoins, ambitions et enjeux des entreprises engagées du Pays de Rennes. Le résultat traduit les contributions des participants et en ce sens n'est pas exhaustif. A charge de chacun de pousser les sujets, d'associer et de transmettre à RESO solidaire toute nouvelle contribution, souhait d'action et envie d'agir. Le rapport finalisé en mai 2019, il ne reste plus qu'à s'en emparer pour répondre aux différents questionnements posés. A partir des fiches actions réalisées, nous allons collectivement créer une logique transversale pour poursuivre le travail déjà commencé. L'objectif est de construire notre feuille de route ESS sur le long terme. Celle-ci s'engage dès juin 2019.

# STRUCTURES PARTICIPANTES

Alter Ego	Cadres en Mission	GEIQ BTP - Pays de Rennes	ORANIS CONSEILS
10i2La Architecture	Caisse d'Epargne Bretagne Pays de Loire	GIP MAFFRAIS SERVICES	OXALIS
123Liestra	Centre d'Affaires de Quartiers	GRAAL	Parasol 35 / Habitat Participatif Ouest HPO
A.COM Produits du commerce équitable	Chantier d'Insertion Ille et Développement	Groupe Antoine de St-Exupéry - Ecole 3A	Parenbougé
ACB	Citédia	Harmonie mutuelle Ille et Développement	Pôle ESS Vitré (Portes de Bretagne Solidaires)
Adapei 35	Prélude de Rennes	INNOV ACTIONS - STOP SOLO	PRESOL
AFERP Ecole Maria MONTESSORI	CLPS	IUT de Rennes	Relais emploi
Agence Si-Comore	Cœur d'artichaut, une feuille pour tout le monde	Kao Plast	RENNES METROPOLE
AIPR	Collectif du Plessix	KapVitae	Reso'forces
AJIENVIRONNEMENT	Comme Un Etabli	KeeX 2.C	Ressourcerie La Belle Déchette
Artisans du monde	COMMUNE DE BECHEREL	La Basse Cour	Restos du Coeur d'Ille et Vilaine
Asambles	Concordia	La Grenouille à Grande Bouche	Rhizome
ASKORIA	Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine	La Petite Rennes	ROAZHON MOBILITY
ASSO BGE 35	Conseil régional de Bretagne	L'assembleuse	SAMS 35
Association Des petits Pas pour l'Homme	COOP DE CONSTRUCTION	Le Bon Débarras	SAS agence unique (ESUS)
Association BUG	Coop funéraire 35	Le Facteur urbain	L'atelier de l'épicerie
Association des Cigales de Bretagne	Coop Maurepas	Le Guibra	SGAR Bretagne
Association Le Jardin sous la Lune	COORACE BRETAGNE	LE LAVOIR - ATELIERS REUNIS	Smart
Association MATHI	CRESS Bretagne	Le Souffle et La Flamme	Société de conseil sur les conditions de travail
Association Médiation Métropole PIMMS de Rennes	EBS LE RELAIS BRETAGNE	Les Ateliers Du Vent	SOLIHA ILLE ET VILAINE - SOLIDAIRE POUR L'HABITAT
Association p'tit coin	EDUCATION NATIONALE	LIBERLOG	STARTAIR
Atelier DebrouillArt	EISENIA	Lolo Conciergerie Services	TAG35 Propulseur d'ENTREPRISES COLLECTIVES
Ateliers & Co'	Eko Synergies	MAIF ASSOCIATIONS ET COLLECTIVITES	Tandem
Au p'tit Blossneur	Elan bâtisseur / Ameizing	Maison de Quartier Francisco Ferrer - Rennes	TMC - Coaching et accompagnement
AUBEPINE	ELAN CREATEUR	MAISON DE QUARTIER LA BELLANGERAIS	Tout Atout
AXION Rh	Emmaüs	Makesense Rennes	Tout le monde y gagne
B2B BREIZHBARTER	Enercoop Bretagne	Médiation Métropole PIMMS de Rennes	TOUTENVELO
Banque des territoires - groupe Caisse des Dépôts	ENVIE 35	Méli-Mélo	UFCV
BPGO	ESAT D'APIGNE	MIR	UNEA
Bras	Evolud - formation professionnelle	Mouvement Associatif Rennais	Unidivers
Breizhicoop	Ézéo - Élan créateur	Mouves	Université Rennes 2
Breizhipotes	Fondation de France		UR SCOP de l'Ouest
Terra Phoenix	GEDES 35		Ville de Rennes
Bretagne Active			ZamZam
BRETAGNE ATELIERS			
BSB - la BOSS			



# SOURCES

Document « Data ESS » réalisé par l'observatoire de la CRESS Bretagne

[https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/cress\\_ressources/DATA%20ESS%20BRETAGNE\\_2018\\_CLAP%202015.\\_final.pdf](https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/cress_ressources/DATA%20ESS%20BRETAGNE_2018_CLAP%202015._final.pdf)

Site de la CRESS, le portail de l'Économie Sociale et Solidaire en Bretagne <https://www.ess-bretagne.org/sengager/rejoindre-le-reseau/rejoindre-le-pole-ess-de-votre-territoire>

Dictionnaire Larousse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/acclturation/577>

Humanité et Biodiversité, « Peut-on construire des théories économiques du développement durable ? » <http://www.humanite-biodiversite.fr/article/peut-on-construire-des-theories-economiques-du-developpement-durable>

Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie, « Économie circulaire » <https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>

# DICTIONNAIRE DES ACRONYMES

CA : conseil d'administration

CAE : coopérative d'activité et d'emploi

CDD : contrat à durée déterminée

CESER : conseil économique social et environnemental régional

CNV : communication non violente

DLA : dispositif local d'accompagnement

EA : entreprises adaptées

ESAT : établissement et service d'aide par le travail

ESS : économie sociale et solidaire

RSE : responsabilité sociale des entreprises

RSO : responsabilité sociétale des organisations

SCCI : société coopérative civile immobilière

SEM : société d'économie mixte d'aménagement

VEO : violences éducatives ordinaires

# GLOSSAIRE

**Acculturation** : Adaptation d'un individu ou d'un groupe à la culture environnante.

**Capital patient** : «Somme du temps dont les acteurs ont besoin pour se développer, se consolider, innover ou encore coopérer»

**Entreprise engagée** : Organisation ayant une démarche cohérente avec les valeurs de l'Économie Sociale et Solidaire.

**Inclusion** : Action d'inclure quelque chose dans un tout, un ensemble.

**Intérêt général** : Conception de ce qui est bénéfique à l'ensemble des membres d'une communauté.

**Utilité Sociale** : La définition de l'utilité sociale des associations et le choix des critères permettant de la reconnaître relèvent du débat public, c'est-à-dire de la vision de leur rôle dans la société.

**VOTRE PÔLE RESO SOLIDAIRE  
EST SOUTENU PAR :**

**LA REGION BRETAGNE,  
LE DÉPARTEMENT D'ILLE-ET-VILAINE,  
RENNES MÉTROPOLÉ,  
ET VAL D'ILLE-AUBIGNÉ**

