



Etude-diagnostic de l'économie sociale et solidaire en Sambre-Avesnois

Rapport final

Mai 2012



Plan du rapport

- › La démarche
- › Les principaux résultats du diagnostic
- › Le benchmark
- › Le plan d'actions



La démarche



Les objectifs

- › Dresser un état des lieux de l'ESS qui mette en évidence la diversité des structures présentes sur le territoire et leur rôle dans l'organisation économique et sociale
- › Poser les bases de la fonction « suivi statistique de l'ESS » de l'Observatoire en cours de construction
- › Identifier des leviers de développement sur le territoire
- › Identifier les ressources et les moyens mobilisables sur le territoire pour accompagner le développement
- › Mettre en évidence des bonnes pratiques expérimentées dans d'autres territoires
- › Permettre aux acteurs locaux de l'ESS de s'approprier les résultats de l'état des lieux et faire en sorte qu'ils soient pleinement « acteurs » dans l'élaboration du plan d'actions



Phase 1 : Etat des lieux de l'ESS en Sambre-Avesnois

- Enquête auto-administrée : taux de retour de 30% (57 réponses)
- Entretiens partenaires : 14 entretiens réalisés
- Tableaux de bord de l'ESS en Sambre-Avesnois

Phase 2 : Elaboration du plan d'actions ESS

- « Benchmark » : pôles de ressources de l'ESS dans les territoire
- Ateliers de travail : 49 participants
- Elaboration du plan d'actions



Les principaux éléments du diagnostic



Un poids économique réel sur le territoire

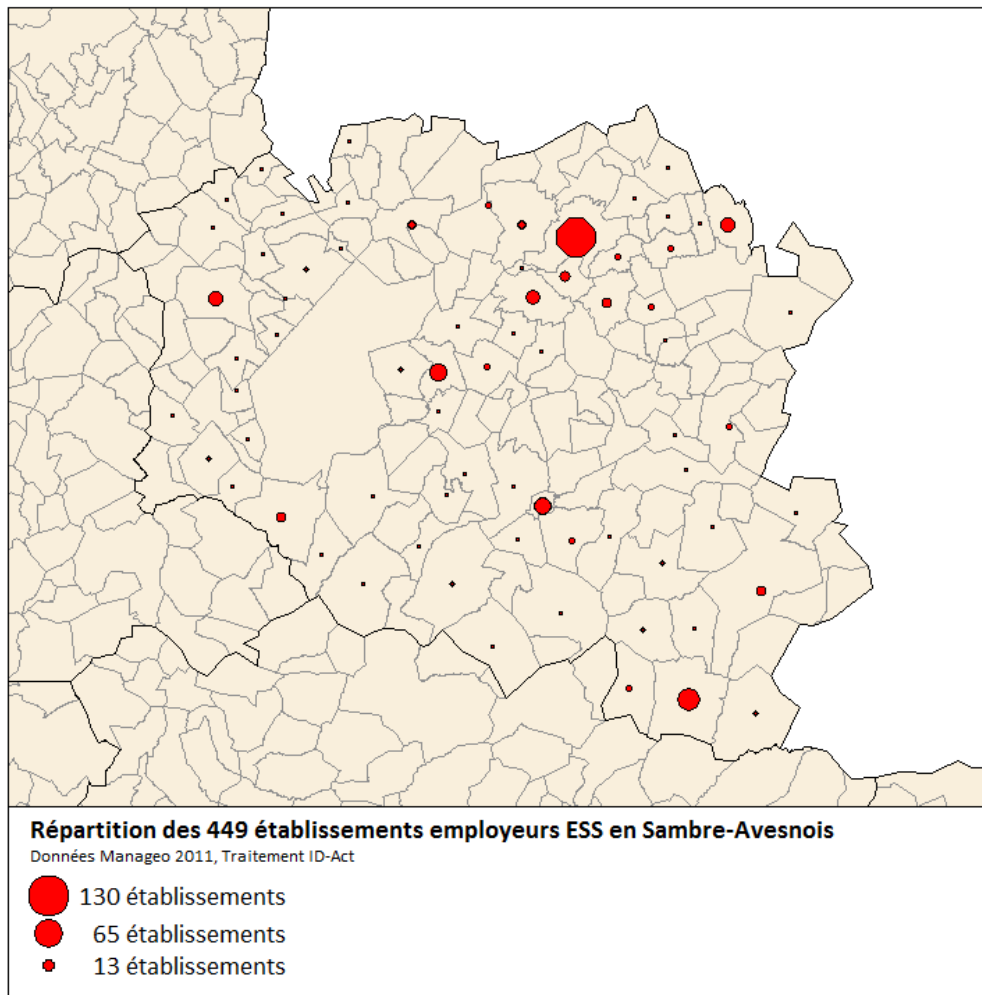
Les établissements employeurs de l'ESS sur le territoire
(définition CRESS, données Manageo® 2011 - Hors élargissement du fichier à des structures hors périmètre CRESS)

Tranche de salariés	Nombre d'établissements
1 ou 2 salariés	160
3 à 5 salariés	92
6 à 9 salariés	51
10 à 19 salariés	51
20 à 49 salariés	44
50 à 99 salariés	14
100 à 199 salariés	3
250 à 499 salariés	5
Non connu	29
Total Etablissements ESS Sambre-Avesnois	449

- › **9,9% des établissements employeurs du territoire** (4 520 établissements employeurs sur l'arrondissement d'Avesnes-sur-Helpe – données INSEE 2010)
- › Cet aperçu ne tient pas compte des établissements hors cadre CRESS
- › La part des emplois est plus élevée que 9,9% dans la mesure où l'ESS compte sur le territoire plusieurs gros employeurs.
- › En 2009, les 6092 postes de travail de l'ESS (données INSEE-CLAP) représentaient **14,9% des emplois salariés en Sambre-Avesnois** (40 817 emplois – données Unistatis).



Des « pôles » ESS dans les grandes villes

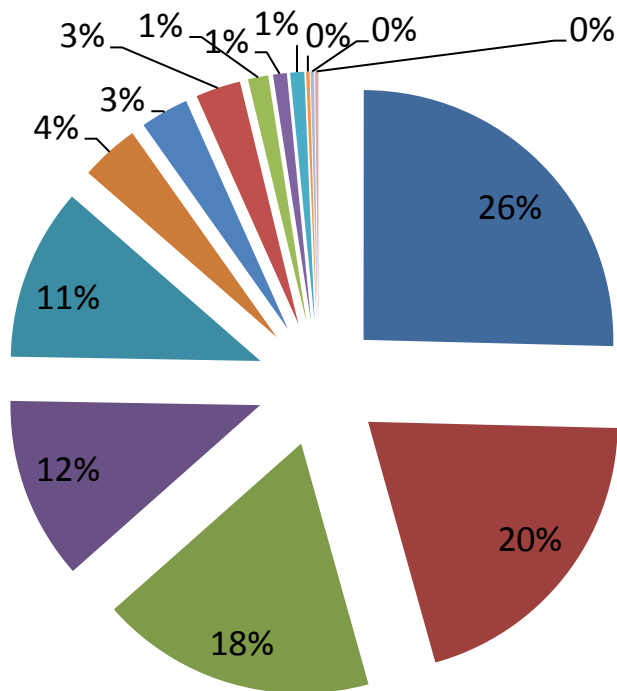


- › Une présence sur l'ensemble du territoire
- › Mais une plus forte concentration à **Maubeuge** et dans certaines villes du territoire :
 - › Fourmies
 - › Avesnes-sur-Helpe, Jeumont
 - › Aulnoye-Aymeries
 - › Le Quesnoy



Des activités quasi exclusivement tertiaires

Répartition des 449 établissements employeurs par secteurs d'activité



- Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement
- Autres activités de services
- Arts, spectacles et activités récréatives
- Activités financières et d'assurance
- Enseignement
- Activités de services administratifs et de soutien
- Commerce- réparation d'automobiles et de motocycles
- Activités pour la santé humaine
- Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques
- Hébergement et restauration
- Edition, audiovisuel et diffusion
- Administration publique
- Agriculture, sylviculture et pêche
- Construction



Activité – Les conditions de l'émergence des projets

Une conjugaison de plusieurs facteurs favorables

- › Aucun facteur n'est suffisant à lui seul
- › La raison qui explique l'émergence d'une structure la plus citée (50%) est la **réponse à des besoins non couverts**
- › Dans plus des deux tiers des cas, la nécessité de couvrir ces besoins se cumule à d'autres facteurs :
 - › L'existence de partenariat au niveau local
 - › La disponibilité de ressources mobilisables
 - › L'impulsion par un réseau local (type GESSA), régional ou national
- › L'opportunité est créée par le besoin et non l'inverse : on ne cherche pas à faire naître un besoin pour un service ou un produit

Enjeux pour le territoire

- Etre en capacité de produire une analyse fine des besoins à couvrir
- Faire la promotion des ressources mobilisables
- Accompagner l'implantation de réseaux régionaux ou nationaux



Activité – Répartition du CA par type de « clients »

Des activités dirigées pour la plupart vers les particuliers

- › Une question mal comprise par les enquêtées (confusion avec les ressources financières)
- › Peu de prestations ayant pour client final l'entreprise
 - › AFOCG 5962 à 95% (formation et la remobilisation à la gestion et à la comptabilité des agriculteurs)
 - › JAD Entreprise (second œuvre) à 30%
 - › INSTEP (formation professionnelle) à 30%
- › ...ou la collectivité
 - › Vital Services Mobilité à 90% (transport de personnes âgées ou en situation de maladie ou de handicap sur financement du Conseil général)
 - › JAD Entreprise (second œuvre) à 40%

Enjeux pour le territoire

- Accompagner les structures dans la diversification clients, tournée notamment vers l'entreprise : adaptation de l'offre, renforcement des compétences, plan de prospection commercial



Positionnement – Forces et faiblesses

Des forces...

- › Des atouts liés à la **nature fortement territorialisée des activités** : travail en réseau, coopération
- › La proximité comme premier facteur de différenciation de l'offre : les structures sont de **véritables relais des politiques publiques sur le territoire**, au plus près des publics
- › Une confiance largement affirmée dans les **compétences** mises en œuvre (78%) et la qualité du service rendu (65%)
- › Une **capacité d'expérimentation** revendiquée par 40% des répondants

...qui peuvent devenir des faiblesses

- › La forte territorialisation des activités crée des **barrières à l'entrée fortes**, qui protègent mais qui freinent aussi le développement de l'offre et l'arrivée de nouveaux entrants
- › Des relations qui fonctionnaient jusqu'ici dans un environnement faiblement concurrentiel
- › La baisse des financements publics et le développement d'une offre privée **renforcent l'environnement concurrentiel et bouleversent les modes d'action** pouvant créer une « paralysie » des structures

Enjeux pour le territoire

- Elargir le réseau à d'autres partenaires



Des structures qui « observent » plus qu'elles n'agissent sur les changements

- › Des produits et des services faiblement différenciés : Faible culture « clients »/marchés, faible contenu technique ou technologique, très peu d'utilisation des TIC (1 seule structure : INSTEP)
- › Une revendication de critères de différenciation tels que la qualité ou le prix qui sont des éléments attendus par le marché mais qui ne sont pas des avantages comparatifs déterminants
- › Une capacité d'expérimentation qui n'impacte pas directement le renouvellement de l'offre de service ou des produits
- › Des caractéristiques qui expliquent les principales menaces évoquées :
 - › Concurrence des acteurs privés
 - › Baisse des subventions publiques
 - › Pression sur les prix
 - › Perte de clients

Enjeux pour le territoire

- Accompagner les structures dans la diversification de leur offre
- Renforcer les compétences de « développement »



Positionnement – Un environnement en mutation

Des alertes fortes sur l'instabilité des ressources

- › Des craintes pointées par les acteurs sur lesquelles ils ont peu de prise directe :
 - › Modification des critères d'intervention des financeurs publics (passage aux appels d'offres en particulier)
 - › Incertitudes sur la commande publique
 - › Changement de nature des besoins sociaux à couvrir
- › Mais qui peuvent être accompagnées à l'échelle du territoire :
 - › Réflexion collective sur les réponses que l'ESS peut apporter face au développement des appels d'offres et plus globalement à la précarisation des financements (renégociation annuelle des conventions d'objectifs et de moyens pluriannuelles)
 - › Mise à disposition des données produites par les différents observatoires existant sur territoire pour affiner la connaissance des besoins sociaux
 - › Formalisation des relations entre le financeur et l'association pour sécuriser davantage la réalisation de l'activité
 - › Etc.

Enjeux pour le territoire

- Mobilisation des financeurs et défense des moyens des structures



Positionnement – Etat des partenariats

90% des structures sont engagées dans des partenariats

- › 5 structures se disent engagées dans aucun partenariat : Maraicher bio, IDEM + ARTS, SYNERGIE, Association regards, La Fabrique à Rêves (Librairie)
- › La plupart sont liées à une fédérations nationale ou régionale : fédération des centres sociaux, URIOPPS, URIAE, COORACE, chantiers école, etc.
- › 61% intègrent également un réseau local
- › Plusieurs sont également rattachées à des groupements d'employeurs : outre le GESSA, Le Fennec a une convention avec une autre association régionale, Colline a rejoint le groupement d'employeur petite enfance Part'âge, l'INSTEP est adhérent de l'USGERES, Interleukin et l'APES travaillent avec le GEDAS
- › La SCOP Batis Cap 21 est intégrée dans un projet grappe
- › **Les partenariats avec le secteur de l'économie marchande sont quasiment inexistants** (APAM et les producteurs locaux, INSTEP et OPCA, BGE Hauts de France)

Enjeux pour le territoire

- Evaluer la valeur ajoutée de la participation à chacun de ces réseaux compte-tenu du temps passé
- Faire jouer les complémentarités entre les différents projets



Ressources financières – Etat des fonds propres

Peu de signes de fragilité à très court terme (*sur la base des réponses exprimées*)

- › Remarque préliminaire : **réticence à donner des chiffres**
 - › Baisse du taux de réponse (40% à 60% ne s'expriment pas)
 - › Commentaires : « ne souhaite pas communiquer ces éléments », « sans objet »

Evolution des fonds propres	Nombre de réponses
Stable	17
En baisse	10
En hausse	10
Non exprimé	15

- › Des baisses à relativiser : parmi les 10 structures ayant des fonds propres en baisse

- › 4 sont confrontées à des besoins de trésorerie d'ordre structurel (l'une d'entre elles en lien avec des fonds FSE)
- › 4 autres à des besoins de trésorerie d'ordre conjoncturel (saisonnalité de l'activité, retard dans le versement de subventions)
- › 3 ont un BFR qui reste couvert par le fonds de roulement

Enjeux pour le territoire

- Faire connaître les outils financiers existants d'appui à la trésorerie



Peu d'informations disponibles

- › Seules 23 structures ont donné le niveau de leurs ressources globales d'exploitation
- › Sur ces 23 structures seules 17 ont détaillé l'origine de ces ressources
- › De manière schématique et incomplète :
 - › Les centres sociaux dépendant très fortement des subventions
 - › Les SIAE parviennent à dégager un chiffre d'affaires significatif mais sont fortement dépendantes des contrats aidés
 - › Quelques structures (A Petits Pas, Vital Services Mobilité, Les Sens du goût) présentent un profil plus équilibré
 - › Une association comme l'Aéroclub U A S H vit presque exclusivement de la vente de ses prestations
- › Globalement, un très faible recours au mécénat
 - › 2 structures indiquent y avoir eu recours (Synergie pour 5K€ et le GESSA à hauteur de 125K€)
- › Peu de subventions d'investissement

Enjeux pour le territoire

- Professionnaliser la gestion des structures
- Créer un climat de confiance



Des structures bénéficiant d'une situation financière globalement saine

- › 69% ont un fonds de roulement qui couvre le BFR ou un besoin de trésorerie ponctuel
- › Les causes de ce besoin ponctuel les plus citées sont le retard dans le versement de subventions d'exploitation
- › 13 structures présentent un besoin de trésorerie structurel dont les principales causes sont le retard dans le versement de subventions d'exploitation représentant une part substantielle des ressources de la structure. Viennent ensuite la gestion de la croissance et l'autofinancement des investissements

Enjeux pour le territoire

- Repérage et communication sur les différents outils d'aide financière mobilisables, pour le financement d'un besoin de trésorerie mais aussi d'un projet d'investissement ou du développement



Méfiance vis-à-vis des financements européens

- › 10 structures bénéficient actuellement de fonds européens dont 7 FSE mais 3 d'entre elles estiment ne pas avoir la trésorerie suffisante pour absorber le délai de versement des subventions
- › Elles sont globalement 19 à penser qu'elles n'ont pas la trésorerie suffisante pour aller sur les financements européens
- › 70% des structures qui se sont exprimées seraient prêtes à émarger sur des fonds européens si c'était en partenariat avec d'autres

Enjeux pour le territoire

- Etudier les conditions de faisabilité d'un portage territorialisé des subventions pour éviter d'en faire peser le poids sur les associations
- Accompagner la mise en œuvre de partenariats locaux dans la réponse à des appels à projets européens



Quel impact de l'ESS ?

Des impacts visibles mais encore non quantifiés

- › Classement des impacts cités par profil :
 - › Vivre ensemble (3)
 - › Soutien aux projets de territoire par la mobilisation de compétences spécifiques (souvent culturelles) (3)
 - › Accès à la culture (2)
 - › Diminution du nombre de personnes en exclusion, de tout âge (2)
 - › Soutien à la dynamique de projets : mise en réseau, valorisation des initiatives locales, confiance, etc. (1)
- › Dans le cadre du programme régional « Chercheurs citoyens », qui vise à associer le monde de la recherche et la société civile, un projet ESS a été retenu : « **CORUS-ESS** - Connaissance et reconnaissance de l'Economie Sociale et Solidaire ? Légitimité processuelle des mesures de l'Utilité Sociale et Environnementale de l'ESS ». Trois terrains d'expérimentation ont été retenus : les circuits courts alimentaires, le logement et les circuits courts financiers solidaires.

Enjeux pour le territoire

- Travailler sur la mesure des impacts des actions portées par les acteurs de l'ESS, en appui sur les travaux déjà lancés par les réseaux



Une dynamique associative forte et des équipes stables

- › Base de 39 réponses pour les ressources humaines
- › **891 postes de travail** soit environ 15% des postes de travail ESS sur le territoire
 - › **Environ 600 salariés (ETP)**
 - › **744 bénévoles** – pas uniquement dans les centres sociaux (FACE Thiérache, Ecomusée de l'Avesnois, A Petits Pas, etc.)
- › **76% des salariés sont en CDI.** Aucun recours à l'intérim signifié.
- › Age moyen des salariés = **38 ans**
- › 47 ans pour les bénévoles
- › Part du **temps de travail à temps plein = 68%**
 - › Hors SIAE et SAP : 79%
- › Pas de départs en retraite massifs dans les 5 années à venir (6% des salariés)

Enjeux pour le territoire

- Identification de structures suffisamment solides pour porter une dynamique territoriale



Mais une gestion des ressources humaines peu diversifiée

- › **Dépendance sur les contrats aidés** : 46,5% des postes salariés en contrats aidés
 - › Y compris l'IAE
 - › Faible visibilité et donc faible maîtrise sur une partie des ressources
 - › Coût de la suppression d'une aide élevée pour la structure qui n'a pas réussi à pérenniser un poste en CDI par d'autres ressources liées à son activité
 - › Pose la question du parcours professionnel proposé aux bénéficiaires des contrats aidés
- › **Faible mobilisation des stagiaires et du service civique** (7 personnes)
 - › Résistance à recourir à de l'emploi « précaire » ?
- › **Peu de postes assurés par des travailleurs handicapés** (22 personnes), sous le seuil fictif des 6% obligatoires pour les structures employant plus de 20 salariés
- › **Très faible recours à l'alternance** (6 postes)

Enjeux pour le territoire

- Signe de repli des associations (situation défensive)
- Dynamisation de la gestion des ressources humaines



Des besoins de formation diversifiés

Besoins de formation	Nombre de structures intéressées
Compétences techniques	22
Polyvalence	15
Procédures/Réglementation	12
Relation client	11
Management	10
Gestion économique de l'entreprise	9

- › Même si l'acquisition de compétences techniques sont le plus souvent citées, les besoins de formation identifiés par les structures sont divers et incluent des besoins moins directement liées à la réalisation de l'activité

Enjeux pour le territoire

- Qualifier les besoins de formation et mobiliser les interlocuteurs OPCA ou réseau pour accompagner le montage de formations adaptées



Peu de difficultés de recrutement

- › 15 structures font état de projets de recrutement pour lesquels elles mobilisent peu le Service Public de l'Emploi et davantage le réseau
- › 9 structures ont rencontré dans les 12 derniers mois des difficultés de recrutement sur des postes demandant des niveaux de qualification plus élevés
 - › Conseiller psychologue du travail
 - › Conseiller en création / suivi d'entreprise
 - › Formateur
 - › Animateur PIJ
 - › Postes administratifs
 - › Chargé de mission secrétariat
- › Les difficultés sont liées à la faible disponibilité des compétences sur le territoire, au manque d'attractivité des conditions de travail (salaires trop faibles, contrats aidés notamment) et à la faible mobilité des cadres

Enjeux pour le territoire

- Explorer les stratégies de mutualisation pour renforcer l'attractivité des postes en termes de temps de travail, de salaires, de missions, etc.



Des structures en projet

Types de projets	Nb de structures intéressées
Développement de nouveaux produits ou services	22
Elargissement du marché des produits ou services existants	13
Réorganisation interne	13
Innovation dans vos produits ou vos services (enrichissement en technologies)	12
Réduction des coûts de revient	9
Renforcement de l'efficacité commerciale et marketing	7
Cessation de certaines productions ou certains services	4
Développement à l'international	3
Pas de projets particuliers	2
Croissance externe	1
Licenciements	1
Transmission	0
Cessation de l'activité	0



Des freins au développement

- › Le frein financier constitue le premier frein alors que les $\frac{3}{4}$ des structures identifient comme principal risque à 5 ans l'évolution des financements publics
- › Suit la trop faible implication des élus dans les projets et le manque d'intérêt porté aux actions menées sur les territoires, notamment en milieu rural

Types de frein	Nb de structures intéressées
Financier	14
Manque d'implication des élus dans les projets	3
Lourdeur administrative	2
Temps	2
Résistance au changement	1
Manque d'analyse et de prospective	1
Mobilisation de certains publics	1
Méfiance d'acteurs locaux	1
Environnement concurrentiel	1
Offre mal adaptée	1

Enjeux pour le territoire

- Financer le développement



Une faible utilisation des outils d'appui

- › Les principales structures d'appui sont connues par la majorité des acteurs : CRESS, APES et Nord Actif en particulier
- › Peu d'autres structures citées : Caisse solidaire, CLESS, Finances solidaires, Fondation de France, Maillage, Coline, Rhizome, Galilée
- › Mais une offre de services faiblement mobilisée :
 - › 72% des acteurs n'ont jamais bénéficié d'un dispositif d'accompagnement
 - › Ceux qui en bénéficient sont les plus intégrés : ACID, CIBC EMERGENCE, A Petits PAS, les sens du goût, Interleukin, La chambre d'eau, AGIIE, Vital Services
 - › La majorité sont des DLA (pas de FIDESS mentionnés)
 - › En général, les structures en ont bénéficié plusieurs fois (4 fois pour A Petits Pas par exemple)
- › 12 structures, dont 8 n'en ont jamais bénéficié, souhaiteraient déposer une demande de DLA : Association Jeunesse Avenir, SYNERGIE, association regards, Espace Florentine- Centre social et culturel, mission locale rurale de l'avesnois, La Cense Lignère, ACSM Provinces françaises et ACSM-CSCE Epinette

Enjeux pour le territoire

- Faire le lien entre les demandes du territoire et les financeurs de DLA



Les grandes problématiques

- › **Une identité ESS qui n'est pas vécue par une grande partie des acteurs qui pourraient s'en réclamer**
 - › Appartenance naturelle à un secteur d'activité ou une filière : agriculture bio, bois, services à la personne, construction, etc.
 - › Manque de structuration du réseau
- › **Faiblesse de la reconnaissance de l'ESS**
 - › Manque de visibilité du secteur
 - › Mésestimation du poids économique et de l'impact économique et social
- › **Faiblesse de la dynamique entrepreneuriale**
 - › Peu de projets de création
 - › Méconnaissance et faible utilisation des outils d'appui de Nord Actif (FIDESS, DLA, DASESS).
 - › Des acteurs sociaux plus que des entrepreneurs sociaux
 - › Manque de visibilité des opportunités de création et du potentiel
- › **Un déficit d'ingénierie au niveau local** : manque d'animation pour l'accompagnement des structures et pour faire fonctionner les outils d'appui existants

Le benchmark : les pôles territoriaux d'appui à l'ESS



Analyse croisée

Contexte

- › Les pôles territoriaux d'appui au développement de l'ESS apparaissent au milieu des années 2000 pour compléter les politiques de soutien à l'ESS menées par les pouvoirs publics
- › Ces pôles s'inscrivent dans une logique ascendante, ils sont créés et portés par les acteurs de l'ESS eux-mêmes
- › Ces pôles permettent de renforcer :
 - › L'ancrage territoriale des politiques de soutien à l'ESS
 - › La légitimité des actions menées

Les spécificités

Une logique ascendante

- Des pôles créés par les acteurs
- Pour les acteurs

Une logique horizontale

- Recherche de décroisement
- Dépasser la logique de statuts et de filières

Une logique de représentation

- Parlé de l'ESS d'une même voix
- Avoir un interlocuteur



Analyse croisée

Objectifs et missions

- › Ces pôles répondent à trois grands objectifs majeurs :
 - › La visibilité de l'ESS
 - › La structuration du réseau
 - › L'amélioration de la capacité de développement des structures
- › Les missions sont généralement les suivantes : communication, sensibilisation, capitalisation, diffusion des bonnes pratiques, apport d'expertise et d'ingénierie, représentation...

Les conditions de réussites

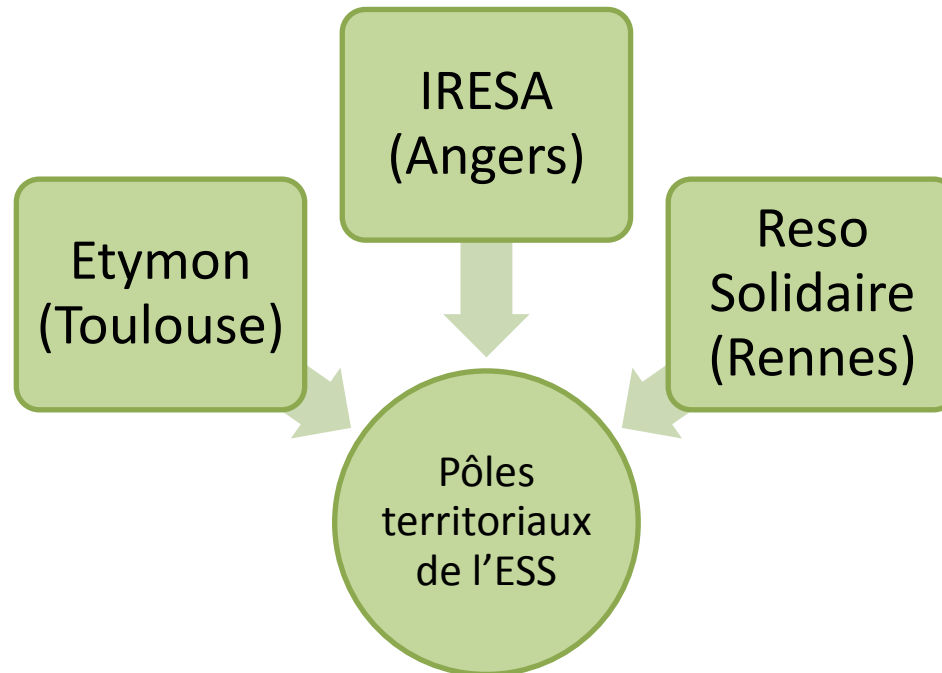
- › Le soutien des collectivités : portage politique fort et soutien financier des initiatives
- › L'implication des adhérents pour faire vivre le réseau
- › Le décroïsonnement et la capacité à réunir autour de valeurs plutôt que de statuts et de filières
- › La lisibilité de l'organisation et du discours

Les enjeux

- › La diversification des ressources financières
- › L'articulation et la partenariat avec les structures existantes (ex : CRESS)



Analyse comparative de trois pôles territoriaux de développement de l'ESS





Périmètre	Grand Toulouse 100 adhérents environ
Contexte de création	Association qui s'est créé en 2000 autour de l'accompagnement de jeunes d'entrepreneurs avant d'élargir ses activités en 2005
Missions	<ul style="list-style-type: none">• Animer le réseau des structures de l'ESS• Accompagner les projets de développement
Exemple d'actions	Accompagnement à la création, accompagnement DLA, portage d'une couveuse, organisation de rencontres du réseau et d'ateliers, animation de groupes thématiques filières, centre de ressources
Moyens	Budget : 140 000 euros (60% de subventions et 40% de prestations d'accompagnement indirectement financées par les acteurs publics) 3 permanents
Forces	Combinaison des missions d'accompagnement et de représentation qui apporte une très bonne connaissance des problématiques
Faiblesses	Dépendance aux financements publics Manque de reconnaissance de l'association en tant qu'accompagnateur des porteurs de projets (davantage reconnue en tant qu'animateur de réseau)



L'IRESA (Inter Réseau de l'économie sociale et solidaire d'Anjou)

Périmètre	Agglomération d'Angers (mais souhait de s'étendre à tout le département) 70 adhérents
Contexte de création	Réflexion menée par les acteurs locaux et des universitaires qui a aboutit au constat d'un manque de « liant » entre les structures, frein majeur au développement de l'ESS. Création en 2005
Missions	<ul style="list-style-type: none">• Faire se connaître les structures entre elles et leur permettre d'échanger• Faire connaître l'ESS• Faire reconnaître l'ESS auprès des acteurs publics
Exemple d'actions	Organisation de manifestations culturelles, de débats sur l'ESS, de rencontres avec les élus du territoire, animation de commissions thématiques entre adhérents (ex : comment communiquer, RH et ESS...), pôle de ressources
Moyens	Budget : 30 000 euros (dont 20 000 de subventions et 10 000 de cotisations) 1 permanent
Forces	Forte implication des adhérents et forte légitimité de l'association
Faiblesses	Moyens humains et financiers limités



Réso Solidaire

Périmètre	Pays de Rennes 60 adhérents environ – 170 structures touchées par les actions
Contexte de création	Dynamique lancée par les acteurs locaux de l'ESS et le conseil de développement et relayée par la volonté du Conseil régional puis du Conseil général de soutenir la mise en place de pôles de développement de l'ESS
Missions	<ul style="list-style-type: none">• Participer à la définition des stratégies de développement pour le secteur de l'ESS et pour le territoire• Donner de la visibilité à l'ESS• Soutenir la création et le développement d'activités• Favoriser le développement de projets partenariaux innovants• Organiser la représentation des acteurs de l'ESS sur le territoire
Exemple d'actions	Organisation de rencontres et d'événementiels, organisation de formation, animation de groupes de travail thématiques, diffusion de newsletter, site internet, permanences d'informations et de ressources
Moyens	Budget de 130 000 euros (subventions) - 2 permanents
Forces	Fort portage politique, intégration dans un réseau régional de pôles, réelle capacité d'action
Faiblesses	Dépendance vis-à-vis des financements publics



Le plan d'actions pour l'ESS en Sambre-Avesnois



La réponse à trois enjeux majeurs

Enjeu n°1 : la reconnaissance

- La reconnaissance de l'appartenance à l'ESS et à ses valeurs
- La reconnaissance par les élus et les acteurs socio-économique du territoire de l'ESS
- La reconnaissance de l'ESS comme facteur de développement du territoire

Enjeu n°2 : le renouvellement et l'initiative

- L'appui à la création de nouvelles structures appartenant à l'ESS
- Le renforcement de la capacité d'initiatives et d'expérimentation des structures existantes

Enjeu n°3 : le développement des structures et des emplois

- La capacité à mener des projets créateurs d'emploi et de développement
- L'ingénierie locale



7 grandes actions

- › Action 1 : animer le réseau local de l'ESS
- › Action 2 : mettre en place une cellule d'accompagnement des projets
- › Action 3 : mettre en place un observatoire de l'ESS en Sambre-Avesnois
- › Action 4 : concevoir un évènement mobilisateur autour de l'ESS
- › Action 5 : sensibiliser à l'ESS et à ses l'ESS
- › Action 6 : renforcer les compétences des acteurs de l'ESS
- › Action 7 : créer les conditions de la mise en œuvre partagée du plan d'actions



Action 1 : animer le réseau local de l'ESS

Éléments du diagnostic

- Un déficit de connaissance et de reconnaissance de l'ESS
- Pour un grand nombre de structures, une identité ESS qui n'est pas vécue et ne mobilise pas
- Une insuffisance de structuration et d'animation

Enjeu(x)

- La reconnaissance

Axe(s) PRDESS concerné(s)

- Promotion et sensibilisation à l'ESS



Action 1 : animer le réseau local de l'ESS

Objectifs

- Créer du regroupement et renforcer le sentiment d'appartenance à l'ESS
- Promouvoir l'adhésion aux valeurs de l'ESS
- Diffuser et favoriser l'appropriation de bonnes pratiques
- Favoriser la construction d'une culture commune
- Renforcer la visibilité du secteur

Cible(s)

- Structures de l'ESS de Sambre-Avesnois

Descriptif de l'action

- Poursuite des initiatives mises en place (itinéraires de l'ESS, petits déjeuners...)
- Mise en place de nouvelles actions : diffusion des bonnes pratiques, newsletter, portail internet...
- Développer de l'appui technique aux structures (Action 2)
- Renforcer la connaissance et le suivi des structures (activités, points forts, points faibles, projets)



Action 2 : mettre en place une cellule d'accompagnement des projets

Éléments du diagnostic

- La sous utilisation des outils et ressources disponibles et le manque de relais locaux
- La faiblesse de la dynamique entrepreneuriale
- Une insuffisance de structuration et d'animation
- Des freins financiers et techniques importants
- Un contexte économique et financier qui pousse les structures dans une attitude de repli

Enjeu(x)

- Le renouvellement et l'initiative
- Le développement des structures et des emplois

Axe(s) PRDESS concerné (s)

- Accompagnement à la création et au développement d'activités
- Soutien aux projets stratégiques développés à l'échelle du territoire



Action 2 : mettre en place une cellule d'accompagnement des projets

Objectifs

- Rendre visibles et accessibles les ressources et outils existants
- Favoriser les mises en relation entre acteurs et avec les ressources du territoire ou régionales
- Accompagner les projets de création (appui à la mobilisation des dispositifs d'aide, orientation, mise en relation avec des experts, des confrères ou des têtes de réseaux)
- Accompagner les projets de développement ou de partenariat (ex : nouvelles activités, groupements et fonctions mutualisées, alliances)

Cible(s)

- Porteurs de projets de création ou de reprise
- Entreprises de l'ESS du territoire



Action 2 : mettre en place une cellule d'accompagnement des projets

Descriptif de l'action

- Diffusion d'information sur les outils et les ressources existantes
- Mobilisation des ressources (internes ou externes au territoire)
- Anticipation des difficultés ou des projets de développement, organisation d'accompagnements intégrés ; appui en ingénierie et en recherche de financement des structures
- Mise en relation des structures de l'ESS entre elles et avec les structures ressources, sur la base d'une connaissance précise des enjeux et des projets
- Accompagnement à la mise en place de projets de mutualisation ou de groupements
- Articulation avec les actions PLDE en faveur de la création/reprises
- Articulation avec les dispositifs d'appui au développement de « droit commun » (lien avec EPCI et CCI)



Action 3 : mettre en place un observatoire de l'ESS en Sambre-Avesnois

Éléments du diagnostic

- Un déficit de connaissance et de reconnaissance de l'ESS
- Un impact social et économique mésestimé
- Un manque de visibilité des opportunités de développement de l'ESS sur le territoire

Enjeu(x)

- La reconnaissance et la valorisation, l'attractivité
- Le renouvellement et l'initiative
- Le développement des structures et de l'emploi

Axe(s) PRDESS concerné(s)

- Promotion et sensibilisation à l'ESS
- Accompagnement à la création et au développement d'activités
- Soutien aux projets stratégiques développés à l'échelle du territoire



Action 3 : mettre en place un observatoire de l'ESS en Sambre-Avesnois

Objectifs

- Favoriser la visibilité et la reconnaissance de l'ESS sur le territoire
- Identifier et caractériser, les projets et les besoins des structures
- Repérer les bonnes pratiques au niveau local

Cible(s)

- Structures employeuses de l'ESS de Sambre-Avesnois

Destinataires

- Collectivités locales
- Acteurs socio-économiques du territoire
- Acteurs de l'ESS (données agrégées)



Action 3 : mettre en place un observatoire de l'ESS en Sambre-Avesnois

Descriptif de l'action

- Informer le territoire, les acteurs locaux et les collectivités sur les structures, les réseaux et les enjeux de l'ESS locale (site web, newsletter, événementiel annuel)
- Veille sur les bonnes pratiques et modèles innovants au niveau régional et national (en collaboration avec l'APES et les réseaux nationaux et régionaux et en échangeant avec les acteurs d'autres régions)
- Réalisation d'une enquête annuelle (développement, emploi, perspectives, bonnes pratiques)
- Alimentation de l'annuaire des structures de l'ESS de Sambre-Avesnois
- Alimentation des bases de données existantes
- Diffusion et communication des données de l'observatoire



Action 4 : concevoir un événement mobilisateur autour de l'ESS

Éléments du diagnostic

- Un déficit de connaissance et de reconnaissance de l'ESS
- Pour un grand nombre de structures, une identité ESS qui n'est pas vécue et ne mobilise pas

Enjeu(x)

- La reconnaissance

Axe(s) PRDESS concerné(s)

- Promotion et sensibilisation à l'ESS



Action 4 : concevoir un événement mobilisateur autour de l'ESS

Objectifs

- Inciter les acteurs à se rencontrer et à échanger
- Informers les acteurs sur des thématiques en lien avec leurs besoins / préoccupations
- Initier un événement structurant pour la filière
- Montrer aux collectivités le poids et la diversité de l'ESS

Cible(s)

- Les structures des l'ESS
- Les partenaires de la filière
- Les élus et responsables de cette thématique dans les collectivités locales
- Les acteurs socio-économique du territoire

Descriptif de l'action

Organisation d'une journée de manifestation pendant le mois de l'ESS (cf. plan de communication)
Renforcement de la communication périodique



Action 5 : sensibiliser à l'ESS et aux valeurs de l'ESS

Éléments du diagnostic

- Un déficit de connaissance et de reconnaissance de l'ESS
- Un impact social et économique mésestimé
- La faiblesse de la dynamique entrepreneuriale

Enjeu(x)

- La reconnaissance
- Le renouvellement et l'initiative

Axe(s) PRDESS concerné(s)

- Promotion et sensibilisation à l'ESS
- Accompagnement à la création et au développement d'activités



Action 5 : sensibiliser à l'ESS et aux valeurs de l'ESS

Objectifs

- Promouvoir l'entrepreneuriat social auprès des porteurs de projets existants ou futurs
- Promouvoir les opportunités offertes par l'ESS et ses valeurs auprès des cadres et futurs cadres
- Encourager la création de structures de l'ESS
- Faire reconnaître l'impact de l'ESS sur le développement durable (création d'emplois, initiative, développement social, environnement)

Cible(s)

- Porteurs de projet de création au stade de l'émergence
- Cadres aspirant à un autre mode de travail
- Etudiants en master « ESS »
- Les élus et responsables de cette thématique dans les collectivités locales
- Les acteurs socio-économique du territoire



Action 5 : sensibiliser à l'ESS et aux valeurs de l'ESS

Descriptif de l'action

Rendre visible l'ESS aux salons/forums de l'emploi et de la création d'entreprises (stand collectif de l'ESS de Sambre-Avesnois)

Mise en place d'un partenariat avec les services orientation/emploi des universités

Mise en place d'un partenariat avec l'université de Valenciennes et le CNAM sur la mesure de l'utilité sociale

Suivi des travaux menés au niveau régional et national sur l'impact de l'ESS sur le développement social

Articulation avec les actions PLDE en faveur de la création/reprise (ex : dans le cadre de la promotion de l'entrepreneuriat, de l'appui à l'émergence de projets et de la valorisation de la spécificité ESS)



Action 6 : renforcer les compétences des acteurs de l'ESS

Éléments du diagnostic

- Des freins techniques et financiers importants
- Un contexte économique et financier qui pousse les structures dans une attitude de repli
- Des problématiques d'ingénierie et de compétences des dirigeants, salariés et bénévoles

Enjeu(x)

- Le renouvellement et l'initiative
- Le développement des structures et des emplois

Axe(s) PRDESS concerné(s)

- Accompagnement à la création et au développement d'activités

Objectifs

- Professionnaliser les acteurs de l'ESS
- Faire évoluer les représentations et les pratiques
- Favoriser la prise d'initiatives
- Permettre la consolidation des structures



Action 6 : renforcer les compétences des acteurs de l'ESS

Cible(s)

- Bénévoles
- Dirigeants et cadres des structures de l'ESS
- Porteurs de projets en phase de création/démarrage

Descriptif de l'action

- Définition et mise en œuvre d'un plan de formation (ex : management et organisation, approche commerciale, conduite de projets collaboratifs...)
- Mise en place d'une offre permanente de formation des nouveaux dirigeants aux enjeux génériques de l'ESS (affirmation des valeurs, promotion et mesure de l'utilité sociale, gestion, développement de l'activité)



Action 7 : créer les conditions de la mise en œuvre partagée du plan d'actions

Éléments du diagnostic

- Une insuffisance de structuration et d'animation

Objectifs

- Permettre la réalisation du plan d'actions
- Apporter une meilleure visibilité à la politique en faveur de l'ESS
- Renforcer la visibilité et la crédibilité vis-à-vis des partenaires

Descriptif de l'action

Mise en place des instances de pilotage et de suivi
Assurer le lien avec la gouvernance du PLDE
Réalisation d'un bilan annuel du plan d'actions



Cohérence stratégique du plan d'actions avec le PRDESS

Une inscription dans le cadre de la stratégie régionale

Objectifs/ axes PRDESS	Communication-animation	Entrepreneuriat social et développement	Innovation du territoire et des structures
La reconnaissance des structures dans l'ESS			
La reconnaissance par les élus et les acteurs socio-économique du territoire			
La reconnaissance de l'ESS comme facteur de développement du territoire			



Cohérence stratégique du plan d'actions avec le PRDESS

Une inscription dans le cadre de la stratégie régionale

Objectifs/ axes PRDESS	Communication-animation	Entrepreneuriat social et développement	Innovation du territoire et des structures
Appui à la création de nouvelles structures appartenant à l'ESS			
Renforcement de la capacité d'initiatives et d'expérimentation des structures existantes			



Cohérence stratégique du plan d'actions avec le PRDESS

Une inscription dans le cadre de la stratégie régionale

Objectifs/ axes PRDESS	Communication-animation	Entrepreneuriat social et développement	Innovation du territoire et des structures
Lever les freins techniques et financiers au développement des structures et de l'emploi			
Encourager les mutualisations et les coopérations entre les structures			



Cohérence stratégique du plan d'actions avec le PRDESS

Objectifs/ axes PRDESS	Communication-animation	Entrepreneuriat social et développement	Innovation du territoire et des structures
Animer le réseau local de l'ESS	Diffusion, information	Appui technique aux structures	
Cellule d'accompagnement des projets	Promotion des outils, mise en réseau	Suivi des structures, appui au développement	
Observation ESS	Observation et promotion, enquête annuelle		Détection des bonnes pratiques diffusables
Événement mobilisateur	Plan de communication		
Sensibilisation à l'ESS et à ses valeurs		Promotion de l'entrepreneuriat social	Étude d'impact de l'ESS sur le dévt. social
Renforcement des compétences		Plan de formation	Mise en place d'un dispositif de formation permanente des nouveaux acteurs



Coûts annuels et impacts du plan d'actions

Actions	Coût	Impact
Animer le réseau local de l'ESS	0,5 ETP	Elargissement et augmentation du nombre des adhérents du CLESS Renforcement /développement du sentiment d'appartenance à l'ESS
Cellule d'accompagnement des projets	1 ETP	Optimisation et augmentation du recours aux dispositifs d'accompagnement Accroissement du nombre de créations Accroissement du nombre de projets de développement Augmentation du nombre de groupements et de partenariats opérationnels entre les structures
Observation ESS	0,5 ETP	Amélioration de la connaissance du secteur : besoins, projets de développement, difficultés Apport d'information pour communiquer sur l'ESS Création d'un pôle de ressources sur l'ESS



Coûts annuels et impacts du plan d'actions

Actions	Coût	Impact
Événement mobilisateur	15 K€	Renforcement de la visibilité de l'ESS Mobilisation d'acteurs au-delà du cercle restreint des structures les plus impliquées
Sensibilisation à l'ESS et à ses valeurs	Animation : 0,5 ETP Salons : 20 K€	Accroissement du nombre de création et de la part des « créations ESS » Accroissement de la demande d'emploi dans le secteur de l'ESS Evolution des représentations sur l'ESS
Renforcement des compétences	Formations : financement OPCA	Accroissement de la capacité des structures à se développer Consolidation des structures Evolution des pratiques



Conclusion du plan d'actions

Deux enjeux-clés : l'animation et la visibilité locale

- › La mise en œuvre du plan d'actions dépend avant tout de la capacité des acteurs locaux à dédier des ressources humaines à l'animation (2,5 ETP au total)
 - › Accompagnement de projets
 - › Sensibilisation, promotion
- › La mobilisation du bénévolat ne suffira pas à mener à bien cet effort d'animation même si elle sera essentielle pour assurer la réussite des actions
- › La promotion de l'ESS et des réalisations du plan d'actions (ex : projets emblématiques, créations d'activités, projets partenariaux, participation à des salons) sera nécessaire et représentera un coût annuel de 35 K€
 - › Pour renforcer la visibilité de l'ESS dans le territoire (auprès de la population, des entreprises classiques et des élus)
 - › Pour mobiliser davantage les structures ESS et faire émerger une identité commune