

2014-2020

CADRE DE REFERENCE POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN BOURGOGNE

PRÉFET DE LA RÉGION BOURGOGNE



SOMMAIRE

Préambule : les objectifs de ce document	3
I - Diagnostic	6
1. Présentation de l'ESS.....	6
1.1 Poids de l'ESS : nombre d'établissements et de salariés.....	6
1.2 Evolution de l'emploi en Bourgogne	7
1.3 Taille des entreprises de l'ESS	7
1.4 Répartition par secteur d'activité.....	8
1.5 Familles de l'ESS	9
2. Analyse synthétique globale de l'ESS	10
2.1 Atouts de l'ESS.....	10
2.2 Faiblesses de l'ESS	11
2.3 Opportunités pour l'ESS	12
2.4 Menaces sur l'ESS.....	13
3. Conclusions du diagnostic.....	15
II - Enjeux	16
4. Axes transversaux de l'ESS	16
4.1 Perspectives économiques et d'emploi	16
4.2 Communication sur l'ESS.....	21
4.3 Territoires : dynamiques, maillage, représentation, présence d'acteurs	22
4.4 Innovation sociale et recherche et développement	27
5. Axes d'emploi et de capital humain	30
5.1 Promotion de la diversité dans la gouvernance des entreprises de l'ESS.....	30
5.2 Sécurisation des parcours professionnels	32
5.3 Formation à l'ESS.....	34
5.4 Insertion professionnelle et pérennisation de l'emploi	35
6. Axes de développement économique.....	38
6.1 Structuration du développement économique de l'ESS	38
6.2 Conseil / expertise auprès des créateurs, des repreneurs et des entreprises de l'ESS.....	40
6.3 Consolidation des modèles économiques de l'ESS	44
III - Mise en œuvre du document	49
7. Coordination de l'action des acteurs institutionnels en faveur de l'ESS.....	49
8. Evaluation de la mise en œuvre du document.....	50
Annexe 1 : Eléments de diagnostic	51
Annexe 2 : Propositions d'indicateurs	76

Mieux faire connaître et reconnaître l'économie sociale et solidaire (ESS)

L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique, adapté à tous les domaines de l'activité humaine, qui rassemble un secteur significatif de l'économie nationale (10,3 % des emplois salariés, 222 900 établissements), qui est porteur d'une croissance riche en emploi, notamment de proximité, et qui est un vecteur d'innovation, de solidarité et de progrès social.

En excluant la spéculation et la lucrativité à tout prix, l'ESS permet d'explorer des voies d'avenir de l'activité économique telles que la cohésion sociale, la lutte contre la désertification rurale, le développement durable, la satisfaction des besoins sociaux nouveaux, le développement du lien intergénérationnel, la prise en charge des différents âges de la vie, l'innovation, etc.

L'ESS est riche du foisonnement de ses initiatives locales, riche de ses débats sur les finalités des activités humaines, les valeurs et les principes, riche de la diversité de ses acteurs et de leur implication au niveau local.

Cependant, le développement du secteur de l'ESS est freiné, aujourd'hui encore, par un manque de connaissance et de reconnaissance.

La Loi n°2014-256 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire donne à l'ESS, les outils juridiques, financiers, organisationnels, garantissant la reconnaissance des spécificités qui fondent la cohérence de ce secteur et lui confère un rôle particulier, économique et d'utilité sociale, dans la production, les activités de distribution, d'échanges et de consommation de biens et de services. La loi met aussi en place des outils propres à favoriser le développement des diverses composantes de l'ESS et la synergie de leurs actions, pour la mise en œuvre sur les territoires de ce modèle économique.

L'Economie Sociale et Solidaire regroupe aujourd'hui différentes formes d'entreprises définies par leur statut juridique et notamment les quatre grandes composantes « historiques » que sont les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations, auxquelles se sont ajoutées quelques autres formes juridiques appliquant les valeurs et les principes de l'ESS et qui recouvrent essentiellement les entreprises sociales. Les acteurs de l'ESS sont essentiellement des organisations collectives de personnes, et non de capitaux, qui mettent en priorité le projet social et les personnes et non la recherche de profits.

La loi précitée consacre le périmètre historique de l'ESS (associations, coopératives, mutuelles, fondations), et définit comme faisant partie de ce secteur économique, l'ensemble des personnes morales de droit privé, dénommées « entreprises ESS », quel que soit leur statut juridique, lorsqu'elles remplissent les conditions cumulatives suivantes :

- un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices,
- une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à

- leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés, et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise,
- une gestion conforme aux principes de la loi, à savoir :
 - les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien et de développement de l'entreprise
 - les réserves obligatoires constituées, impartageables ne peuvent pas être distribuées.

De plus, les sociétés commerciales doivent, dans leurs statuts, rechercher une utilité sociale au sens de la loi et appliquer certaines règles de gestion (constitution de réserves, encadrement du rachat des actions ou des parts sociales...).

Favoriser le changement d'échelle des entreprises de l'ESS en Bourgogne

La crise qui a débuté fin 2007 est une crise du modèle économique libéral. La période actuelle apparaît comme une période de transition qui recherche de nouveaux modèles pour se renouveler. Cette période apparaît donc comme une opportunité historique pour l'ESS de faire valoir son modèle de développement plus respectueux des hommes et de son environnement par l'introduction de valeurs et de principes qui remettent en cause nombres de préceptes et principes dominants. Pour autant, elle doit être en capacité de reprendre à son compte certains process de ce modèle qu'elle souhaite modifier.

Ce « rendez-vous avec l'Histoire » n'aura lieu que si elle prouve sa capacité à dépasser le stade du « confidentiel », du « cercle fermé des connaisseurs », voire du « bricolage », pour se poser en véritable alternative à un niveau macroéconomique.

Certains membres de cette économie ont réussi à s'installer à ce niveau comme les mutuelles ou les banques mutualistes et coopératives, mais dans le mouvement d'institutionnalisation des initiatives de l'économie sociale par l'Etat providence (actions sociales, entraide...) ou de pénétration de la globalisation (banques, assurances...), certains de ces fleurons de l'ESS ont souvent perdu le sens de leurs principes et de leurs valeurs ou n'ont pas su imprimer dans la vision du grand public leur appartenance à l'ESS, et de ce fait, leurs spécificités. Les difficultés économiques actuelles semblent aujourd'hui rappeler à ces acteurs les fondements de leurs créations.

Par conséquent, l'un des objectifs de ce document est de favoriser le changement d'échelle des entreprises de l'ESS en Bourgogne grâce à l'action des acteurs publics et privés bourguignons.

Aider les décideurs publics et leurs administrations à développer l'ESS et favoriser les complémentarités entre politiques publiques

Le foisonnement des initiatives de l'ESS, notamment du fait de sa capacité à générer de l'innovation sociale, peut dérouter les décideurs et les administrations bourguignonnes qui souhaitent mettre en place des politiques publiques en faveur de l'ESS.

Aussi, ce document se propose de fournir des clés de lecture des enjeux pour le développement de l'ESS en Bourgogne et quant à l'intérêt de son développement pour

les acteurs publics. Il propose aussi des boîtes à outils permettant aux acteurs publics de mettre en œuvre des politiques publiques en faveur de l'ESS.

En outre, à ce foisonnement s'ajoute la transversalité de la diversité des activités portées par l'ESS qui impacte le millefeuille des collectivités et des administrations françaises, et donc, les compétences légales ou volontaristes de ces acteurs publics.

Impliquer l'ensemble des parties intéressées à la co-construction des politiques publiques en faveur de l'ESS

La co-construction des politiques publiques en faveur de l'ESS avec des acteurs non-institutionnels est l'une des marques de fabrique de l'ESS, car de fait l'ESS s'inscrit dans un ancrage territorial et les initiatives d'ESS proviennent d'acteurs locaux (habitants, chargés de mission, créateurs...).

L'ambition de ce document est aussi, en fonction des enjeux identifiés et des outils pour les réaliser, de permettre aux acteurs publics de dresser leur propre feuille de route associant l'ensemble des parties prenantes à la mise en œuvre d'une politique d'ESS.

Promouvoir le développement économique et de l'emploi grâce à l'ESS

Ce document fait le choix de ne traiter que les enjeux relatifs au développement économique et de l'emploi grâce à la mise en œuvre de politiques publiques en faveur de l'ESS.

En effet, par la diversité de son action et de ses structures, l'ESS recouvre d'autres champs que celui de l'économie et de l'emploi. Les rédacteurs de ce document décident de ne pas traiter d'autres problématiques soulevées par l'ESS comme celles touchant à l'action purement sociale. Pour autant, nous savons d'expérience, notamment avec l'ESS, que les problématiques ne sont jamais étanches les unes des autres.

Ce document a donc vocation à proposer un cadre pour l'action en faveur du développement de l'ESS en Bourgogne.

Il n'a pas vocation à être prescriptif, chaque acteur ayant la liberté de mener ses propres politiques en faveur de l'ESS sur son territoire.

Cependant, l'ambition de ce document est d'être non seulement incitatif, mais aussi prospectif quant aux enjeux de l'ESS à relever par les acteurs et les décideurs régionaux, pour permettre le changement d'échelle de l'ESS.

Les propositions de bonnes pratiques qui sont faites pourront bien sûr évoluer ou être complétées, notamment pour répondre aux orientations qui seront données par les instances nationales dans le cadre fixé par la loi.

I - DIAGNOSTIC

La Bourgogne est une région de taille moyenne au caractère agricole et rural marqué. Le poids de l'industrie est important et sa population est plutôt âgée et devrait être l'une des régions à la population la plus âgée selon les prévisions de l'INSEE en 2040. La région Bourgogne a été fortement touchée par la crise : 20 000 emplois salariés du secteur privé ont été supprimés entre le deuxième semestre 2008 et le quatrième semestre 2009 et l'économie a redémarré lentement depuis 2010. Cette reprise économique ne s'est pas vraiment confirmée en 2011 et l'emploi est de nouveau en repli en 2012. La région Bourgogne a été davantage touchée par la crise en comparaison au niveau national, son économie étant davantage orientée vers les secteurs les plus exposés (industrie, activités immobilières, recours à l'intérim, etc.).

A la fin du troisième trimestre 2013, 9,8 % de la population active bourguignonne est au chômage, 18,1 % ont moins de 25 ans et près de 31 % ont plus de 50 ans. Les seniors et les jeunes sont les personnes que l'on retrouve le plus souvent au chômage.

1. PRESENTATION DE L'ESS

1.1 POIDS DE L'ESS : NOMBRE D'ETABLISSEMENTS ET DE SALAIRES

Le retraitement des données INSEE permet de faire apparaître le poids non négligeable de l'ESS dans l'économie bourguignonne, tant en termes d'établissements, d'emplois, de temps de travail et de rémunérations brutes.

Emplois et établissements de l'ESS en Bourgogne en 2010

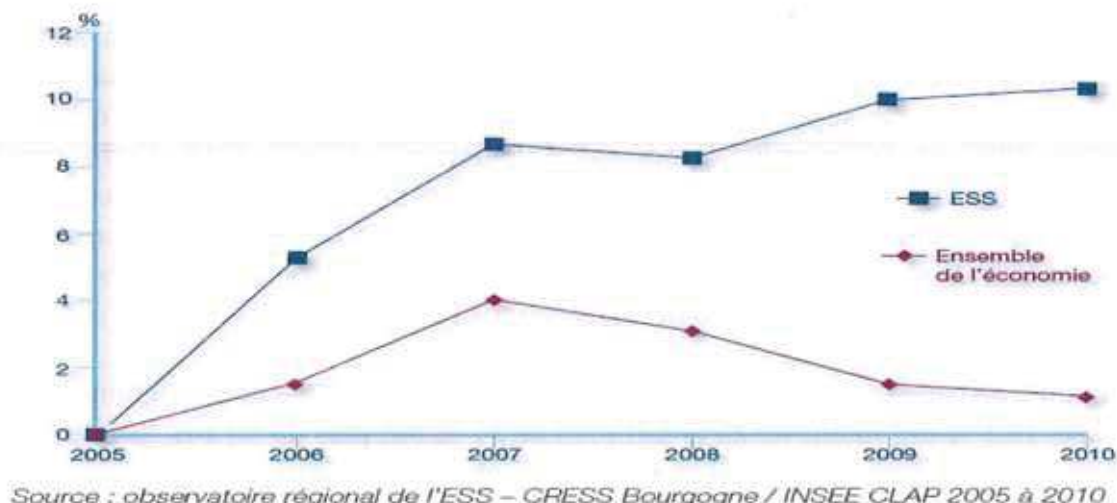
	ESS	Privé hors ESS	Public	Total	Poids ESS
Etablissements	6 213	47 681	7 263	61 157	10,2%
Effectifs	58 008	329 029	149 906	536 943	10,8%
ETP (équivalent temps plein)	48 723	293 542	138 614	480 879	10,1%
Rémunération brute (en millions d'euros)	1,3	8,9	4	14,2	9,4%

Source : observatoire régional de l'ESS – CRESS Bourgogne / INSEE CLAP 2010

De plus, l'ouverture de l'ESS à d'autres formes statutaires ouvre des perspectives d'accroissement du poids de l'ESS dans l'économie locale à travers le développement d'entreprises sociales sous statut SARL ou SAS qui par leurs activités défendent un objectif d'action publique inscrite dans le marché.

1.2 EVOLUTION DE L'EMPLOI EN BOURGOGNE

Taux de croissance de l'emploi en Bourgogne entre 2005 et 2010

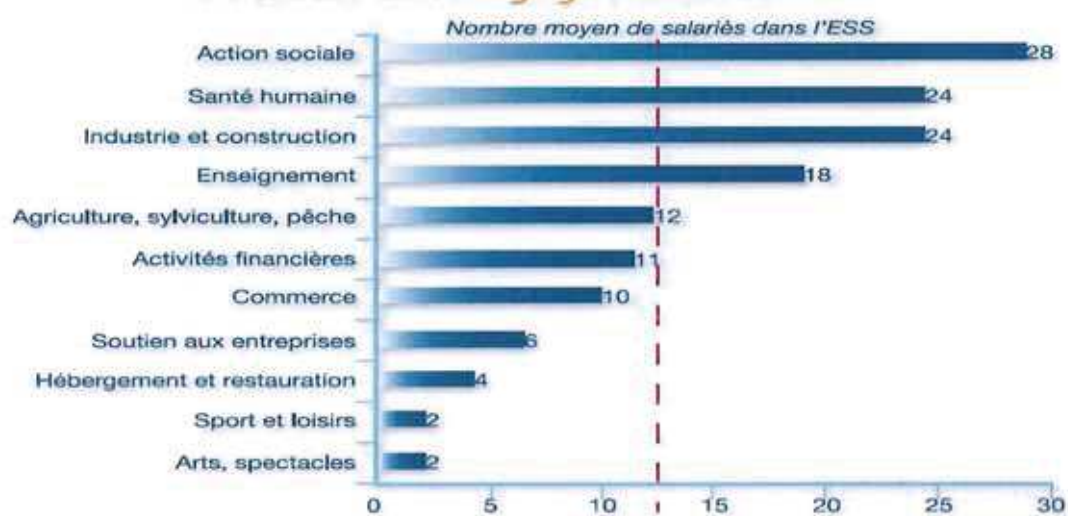


Jusqu'en 2010, on observe une croissance soutenue de l'emploi dans l'ESS. Cependant, depuis 2010, le contexte apparaît moins favorable pour l'ESS qui enregistre pour la première fois une baisse de l'emploi estimée à 0,2 % en 2011 en Bourgogne, alors que l'emploi dans le secteur privé a enregistré une hausse de 0,3 %.

1.3 TAILLE DES ENTREPRISES DE L'ESS

Les établissements de l'ESS sont composés majoritairement d'établissements de moins de 10 salariés (83 %). Cependant, cette part est moindre que celle observée dans l'ensemble de l'économie ; en effet, en moyenne les entreprises de l'ESS emploient 12 salariés contre 10 dans l'ensemble de l'économie. Cette moyenne s'explique en partie par les secteurs d'activité où l'on retrouve les entreprises de l'ESS. Cependant, on constate des variations fortes selon les secteurs : les établissements de l'action sociale emploient 28 salariés en moyenne tandis que les établissements du secteur des sports et loisirs et du secteur des arts et spectacles n'en emploient que 2. Les statuts des entreprises et leur mode de gouvernance peuvent aussi être un facteur d'explication puisque l'ESS est constituée de projets collectifs. Enfin, les activités des entreprises de l'ESS qui touchent à l'humain nécessitent des effectifs plus importants pour répondre aux demandes et aux besoins (santé, aide à la personne...).

Nombre moyen d'emplois selon les secteurs d'activité en Bourgogne en 2010



Source : observatoire régional de l'ESS – CRESS Bourgogne / INSEE CLAP 2005 à 2010

1.4 REPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITE

Répartition des emplois et des établissements de l'ESS par secteurs d'activité en Bourgogne en 2010



Part des emplois de l'ESS dans les secteurs d'activité en Bourgogne en 2010

	Part des emplois de l'ess
ESS	10,8 %
Action sociale	60,3 %
Sports et loisirs	55,3 %
Activités financières & d'assurances	51,9 %
Arts, spectacles	34 %
Enseignement	16,1 %
Santé humaine	8,5 %
Soutien aux entreprises	7,5 %
Autres secteurs : agriculture, industrie et construction, commerce, hébergement et restauration, information et communication, etc.	moins de 5 %

Ce qu'il faut lire :

- L'ESS représente 10,8 % de l'emploi bourguignon.
- Dans le secteur de l'action sociale, 60,3 % des salariés sont employés par une entreprise de l'ESS.

En conséquence, les entreprises de l'ESS sont présentes dans tous les secteurs d'activités, mais en majorité dans les activités de services et plus particulièrement dans 3 secteurs : l'action sociale, les activités financières et d'assurance et l'enseignement.

1.5 FAMILLES DE L'ESS

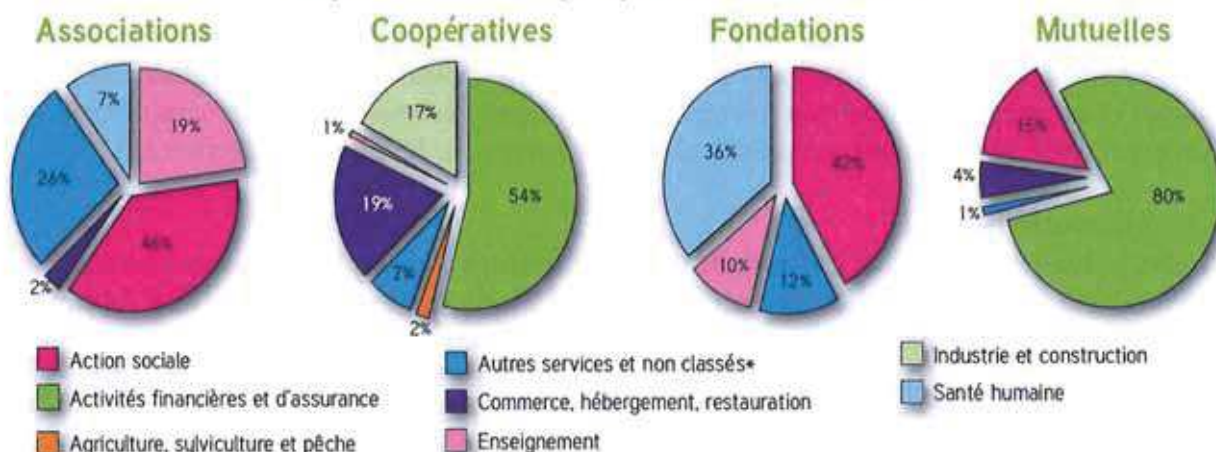
Etablissements et emplois de l'ESS selon les statuts en Bourgogne en 2010

	Association	Coopérative	Mutuelle	Fondation
Etablissements	5 025	857	301	30
Effectifs	42 438	8 208	6 190	1 172
ETP (équivalent temps plein)	34 747	7 790	5 162	1 024
Rémunération brute (en milliers d'euros)	872	283	142	37

Source : observatoire régional de l'ESS - CRESS Bourgogne / INSEE CLAP 2010

L'ESS regroupe des organisations et entreprises sous statuts d'associations, de coopératives, de mutuelles et de fondations - qui se sont naturellement fédérées autour de ces valeurs et de l'intérêt collectif de leurs membres ou de l'intérêt général et sociétal qu'elles servent - ainsi que des entreprises sociales et solidaires relevant d'activités telles que l'insertion par l'activité économique, les finances solidaires ou le commerce équitable. La loi ESS reconnaît cette diversité de statuts pour retenir les éléments communs à ces acteurs qui sont les principes et les valeurs de l'ESS.

Répartition de l'emploi par secteur d'activité



* Activités immobilières, information et communication, soutien aux entreprises, autres activités de services hors transports, établissements non classés (voir note méthodologique p8)

Source : Insee, clap 2008 - Traitement : Observatoire National de l'ESS / CNCRES - Champ : France, effectifs salariés

2. ANALYSE SYNTHETIQUE GLOBALE DE L'ESS

L'ensemble des éléments de cette analyse AFOM est approfondi en annexe du document. Il s'agit d'une approche de l'ESS (atouts, faiblesses, opportunités, menaces) qui prend dans sa globalité les différentes familles de l'ESS. En effet, ce diagnostic global ne peut être en mesure de se pencher sur chacune des spécificités sectorielles et/ou statutaires des champs couverts par les entreprises de l'ESS, chacune de ces spécificités méritant une analyse exhaustive détaillée. Ce sont donc les principales tendances qui sont décrites.

2.1 ATOUTS DE L'ESS

- Poids de l'ESS dans l'économie bourguignonne

Les 6 000 établissements bourguignons de l'ESS emploient 1 salarié sur 10 et distribuent 1,2 milliard d'euros chaque année.

- Diversité des champs d'activité de l'ESS

Même si les entreprises de l'ESS ont tendance à se concentrer sur certains secteurs d'activité, l'entrepreneuriat social démontre sa capacité à investir tous les secteurs économiques avec la redécouverte par le grand public et les spécialistes de valeurs et de principes de plus en plus d'actualité et modernes comme le rapport au capital, son réinvestissement dans les activités des entreprises, l'encadrement des rémunérations, la recherche de sens à travers l'acte de production...

- ***Gouvernance participative des entreprises de l'ESS***

Du fait des valeurs et des principes de l'ESS, les processus de décision des entreprises de l'ESS ne sont pas fondés sur la propriété du capital. Elles sont en effet fondées sur l'écoute des parties prenantes et sur l'utilisation du capital à la mise en œuvre de l'objet social. A ce titre, ces principes permettent de mieux résister face à des conjonctures et un environnement mouvants qui ont moins de prises sur leur projet d'activité.

- ***Innovation sociale***

L'ESS développe depuis de nombreuses décennies des solutions innovantes pour répondre aux besoins et aux attentes des populations et des territoires. Elle renouvelle et régénère les formes de consommation, de production, d'épargne, de services et de mobilité. Avec l'aide des pouvoirs publics et la mobilisation participative des citoyens et des entreprises de l'ESS se mettent en place des solutions alternatives répondant à des objectifs de performance économique et de performance sociale.

- ***Apports de l'ESS au développement local***

Les entreprises de l'ESS permettent de maintenir des services de proximité en milieu rural, de revitaliser et d'équilibrer les territoires et de créer des emplois non délocalisables (offre de services pour le cadre de vie, réponse à des besoins non couverts, pluriactivité...). Par son mode de gouvernance, l'ESS permet d'activer et de mettre en complémentarité les ressources et les acteurs du territoire.

- ***Catégories socio-professionnelles et diversité***

Du fait du poids des associations et de la place du secteur sanitaire et social, l'ESS se caractérise par un taux d'employés plus important que dans le reste de l'économie : 44,24 % d'employés contre 34,06 % hors ESS.

De plus, l'ESS emploie davantage de femmes dans la catégorie « employés » : 88 % de femmes employées contre 73,2 % hors ESS.

Enfin, l'ESS offre également plus de possibilités d'encadrement pour les femmes : 49,2% contre 38,2 % hors ESS.

2.2 FAIBLESSES DE L'ESS

- ***Fragilité financière et structurelle des entreprises de l'ESS***

Si les contrats aidés sont de bonnes opportunités à court terme pour permettre la mise en œuvre d'activités par les entreprises de l'ESS, elles sont problématiques à moyen/long terme pour les entreprises de l'ESS qui veulent pérenniser leurs activités mais ne disposent pas des ressources nécessaires pour poursuivre les activités. De plus, l'annualité des subventions, notamment pour soutenir des expérimentations et des projets pluriannuels, contribuent également à la fragilité des associations.

La fragilité financière des associations pose la problématique de la pérennisation des structures, des emplois et des activités et de l'opérationnalité des politiques publiques dans les territoires qui sont confiées aux associations : action sociale, santé, éducation, culture, sport, développement économique, tourisme, services à la personne...

- ***Problématiques d'emploi des salariés de l'ESS***

Les salariés de l'ESS subissent un écart de rémunération important par rapport à la moyenne des secteurs et plus particulièrement par rapport au secteur privé hors ESS : selon les déclarations annuelles de données sociales (DADS 2010), le niveau moyen de rémunération de l'ESS est de 27 372 € contre 30 244 € pour le privé hors ESS.

L'étude des besoins en main-d'œuvre de l'ESS du CREDOC (novembre 2013, n° 294, collection des rapports) signale les distances dans les pratiques d'emploi dans l'ESS vis-à-vis des standards en matière d'emploi : temps partiels, horaires atypiques, saisonnalité... l'étude en conclut l'existence d'une difficulté pour les entreprises de l'ESS à se projeter et à « investir » dans l'avenir sur le plan économique et humain, dont l'un des signes caractéristiques est l'absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). De plus, la capacité des entreprises à investir dans la formation de leurs salariés est limitée : budgets formation obtenus par les OPCA faibles, contrainte sur l'organisation lorsqu'il faut envoyer des salariés en formation...

- ***Place des jeunes et des femmes dans la gouvernance et l'activité des entreprises ESS***

L'enquête IFOP 2013 pour France Bénévolat et Recherche & Solidarités dénombre 16 % de bénévoles de moins de 25 ans car pour les jeunes, l'engagement bénévole n'apparaît pas comme le moyen de consolider leur entrée dans la vie active et professionnelle. Les jeunes sont sous-représentés dans les effectifs des entreprises de l'ESS 19 % de moins de 30 ans contre 22 % dans le reste de l'économie. De plus, 23 % des jeunes dans l'ESS ont été embauchés en contrat aidé entre 2008 et 2012 ce qui a des incidences sur le niveau de salaire moyen peu attractif versé aux jeunes par l'ESS : 1 805 € dans l'ESS contre 1 983 € dans le privé hors ESS.

La position des femmes dans les structures de l'ESS est contrastée, car si selon les données INSEE DADS 2010 l'emploi dans l'ESS est fortement féminisé (70 % des emplois de l'ESS) et si l'ESS offre aux femmes plus de postes à responsabilité (50 %) que dans le reste de l'économie (38 %), elles sont pour autant beaucoup moins présentes à la tête de la gouvernance des structures de l'ESS (69 % des présidents sont des hommes selon l'étude 2012 du Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative).

2.3 OPPORTUNITES POUR L'ESS

- ***Evolution fonctionnelle des emplois en Bourgogne***

Les données du n°189 de l'INSEE Bourgogne de septembre 2013 « Bourgogne Dimension » font apparaître une évolution de l'emploi depuis 25 ans qui est de moins en moins lié à la production et davantage tourné vers les services à la population sur lesquels se positionnent les entreprises de l'ESS : les fonctions présentiels (services de proximité, santé et action sociale, et administration publique) sont devenues majoritaires tandis que les fonctions de production (agriculture, industrie...) baissent entre 1982 et 2009.

- ***Evolutions démographiques de la Bourgogne***

Les projections démographiques de l'INSEE à l'horizon 2040 dessinent un vieillissement plus prononcé de la population bourguignonne qui pourront générer des besoins en activités de proximité sur lesquels pourront se positionner les entreprises de l'ESS, pas uniquement en termes d'aide à la personne mais aussi au regard de la demande de ces populations (loisirs, équipements...) autour de la silver economy.

- ***Modèles économiques hybrides***

Pour durer avec leurs spécificités de lier performance économique et performance sociale, les entreprises de l'ESS doivent réfléchir à des modèles de diversification de leurs ressources en rendant complémentaires des ressources privées en augmentation, des ressources publiques en réduction et des ressources citoyennes en tension (bénévolat, dons...).

- ***Structuration des acteurs de l'ESS par les acteurs publics et les acteurs privés***

L'ESS intéresse de plus en plus d'acteurs publics qui mettent en place des stratégies de soutien au développement de l'ESS sur leurs territoires : stratégies régionales, Agenda 21...

Les acteurs privés de l'ESS élaborent également de plus en plus des stratégies de défense collective de l'ESS à travers la mise en place de têtes de réseaux qui favorisent leur visibilité et qui proposent des outils mutualisés au service de leurs membres.

- ***Sensibilisation du grand public***

La reconnaissance de l'ESS s'affirme progressivement, pour partie du fait de la recherche de solutions à la crise. Elle doit être accentuée grâce aux manifestations et aux actions de promotion organisées par ses acteurs.

- ***Ouverture des jeunes à l'ESS***

Dans leur projection professionnelle, il apparaît que les jeunes sont très sensibles aux principes de l'ESS comme le démontre le sondage CSA de juin 2011 sur la notoriété du secteur de l'ESS et les attentes de la jeunesse.

2.4 MENACES SUR L'ESS

- ***Vieillesse des administrateurs et des salariés***

Côté administrateurs, la gouvernance démocratique et participative de bénévoles est essentielle et fondamentale au fonctionnement des entreprises de l'ESS. Selon une enquête de l'IFOP 2013 pour France Bénévolat et Recherche et Solidarités, 70 % des bénévoles ont plus de 60 ans. De plus, 40 % des bénévoles sont engagés dans plusieurs associations.

Côté salariés, la pyramide des âges est plus prononcée pour l'ESS que pour le reste de l'économie en termes de vieillissement. Plus de 10 000 départs à la retraite des salariés de l'ESS devraient avoir lieu d'ici 2025.

- ***Raréfaction des ressources publiques***

La crise financière jugulée par l'endettement public engendre actuellement des contraintes fortes sur les ressources publiques en diminution. Les entreprises de l'ESS dont le modèle économique repose principalement sur l'aide publique doivent trouver de nouvelles sources de financement pour pouvoir maintenir leur activité et leur emploi. La première baisse de l'emploi dans l'ESS en 2011 estimée à 0,2 % en Bourgogne est l'une des conséquences de la raréfaction des ressources publiques.

- ***Représentations négatives sur l'ESS***

Comme l'affirme l'avis du CESER Bourgogne du 27 mars 2013, l'ESS est affublée d'idées reçues qui nuisent à sa reconnaissance et à son développement en tant qu'acteur économique à part entière :

- Economie de la réparation, éloignée des réalités : l'ESS ne se résume pas à l'insertion par l'activité économique, et les entreprises de l'ESS, par leurs activités comme sur le marché du recyclage sur lesquels se positionne aujourd'hui de grands groupes, ont démontré leur prise avec les dynamiques économiques à l'œuvre.
- Economie assistée : les régimes d'aides aux entreprises, les exonérations, les marchés publics du BTP... sont autant d'exemples que toutes entreprises, qu'elles soient ESS ou non, bénéficient d'aides publiques. La recherche de l'intérêt général par les entreprises de l'ESS explique ce lien avec l'action publique.
- Economie coûteuse pour la collectivité : les analyses économiques ont souligné le rôle d'amortisseur de la crise économique et financière par le modèle social français dont les entreprises de l'ESS sont l'un des acteurs essentiels.
- Economie non professionnelle : la formation tout au long de la vie est un enjeu commun à tout acteur économique qui souhaite s'inscrire dans la durée, l'ESS n'échappe pas à cet enjeu. De plus, les mutuelles et les banques de l'ESS, les coopératives et nombre d'associations démontrent leur professionnalisme par leur spécialisation sur leur champ d'intervention.

- ***Développement du collectif face à l'individualisme***

Les principes et les valeurs de l'ESS basées sur le collectif, le partage et la solidarité se heurtent aux stratégies et aux discours individualistes dominants développés par les relais d'opinions et la communication grand public sur la réalisation de soi et la réussite personnelle...

- ***Evolution du bénévolat***

L'enquête IFOP 2013 sur le bénévolat constate une progressive diminution de l'engagement bénévole entre 2010 et 2012 : la proportion de bénévoles intervenant au moins une fois par semaine est passée de 55 % à 44 % ; la présence des bénévoles dans les associations est passée de 12 % à 10 %.

L'évolution des contextes politiques, réglementaires et législatifs ont renforcé le périmètre de responsabilité des dirigeants bénévoles et ont profondément modifié leur rôle : stratégie entrepreneuriale, modèle économique, définition des modes de gouvernance, enjeux de la GRH, dialogue social, formation...

3. CONCLUSIONS DU DIAGNOSTIC

Le changement d'échelle de l'ESS en Bourgogne supposera la mise en place des conditions suivantes :

- Les entreprises de l'ESS devront se positionner sur des champs d'activité émergents à potentialités d'emplois et de développement économique desquels elles tireront leur reconnaissance et leur crédibilité auprès des Bourguignons et des décideurs publics.
- Les conditions d'emploi des ressources humaines des entreprises de l'ESS devront être valorisées afin de favoriser l'attractivité des entreprises de l'ESS, l'attrait de leurs emplois et de leurs métiers et la pérennisation de leurs activités.
- Les organisations de l'ESS devront se projeter dans de véritables dynamiques entrepreneuriales tout en élaborant des modèles spécifiques permettant de lier des niveaux efficaces de performance sociale, organisationnelle et économique.

II - ENJEUX

4. AXES TRANSVERSAUX DE L'ESS

4.1 PROSPECTIVES ECONOMIQUES ET D'EMPLOI

OBJECTIF : RENDRE COMPTE DES DYNAMIQUES ECONOMIQUES ET SOCIALES DE L'ESS ET DE SA PARTICIPATION A L'ECONOMIE BOURGUIGNONNE

BONNES PRATIQUES : METTRE EN PLACE DES OBSERVATOIRES REGIONAUX ET TERRITORIAUX

Plusieurs acteurs de l'ESS se sont réunis au sein de structures représentatives de leurs secteurs d'activité. Celles-ci, comme par exemple l'Union régionale des entreprises d'insertion (UREI) ou la Chambre régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS), ont mis en place des observatoires, notamment pour assurer une meilleure visibilité de leur secteur, mais également pour pouvoir étudier des évolutions, voire des tendances.

Ces observations sont utiles au pilotage macroéconomique des politiques publiques en matière de développement économique. Elles sont souvent la transcription de données quantitatives par territoires d'établissements et de salariés, ce qui demande un travail important de retraitement de données fournies par l'INSEE ou provenant des DADS par exemple. Cependant, pour une compréhension plus poussée des dynamiques économiques des secteurs observés, ces observatoires devraient proposer des données plus économiques de leurs membres, comme par exemple en termes de chiffre d'affaire obtenu, de valeur ajoutée produite, d'investissements consacrés, d'exportations réalisées, de masse salariale générée, de volume de subventions obtenues...

De plus, les entreprises et les acteurs de l'ESS sont présents et disséminés sur l'ensemble du territoire bourguignon. En fonction de leur taille, de leur activité ou de leur soutien, certains interviennent très localement alors que d'autres ont vocation à intervenir à une plus grande échelle. Les collectivités qui souhaitent développer des stratégies de soutien et de développement de l'ESS sur leur territoire, doivent dans un premier temps connaître l'existant afin d'identifier les manques ainsi que leurs forces et leurs faiblesses de leur tissu local afin d'envisager de créer ou de mobiliser les structures et les dispositifs utiles pour leurs acteurs. En effet, les diagnostics territoriaux doivent aussi regarder les potentiels implantés en dehors du territoire qui pourraient être mobilisés (et pas obligatoirement reproduite) au service de leurs acteurs locaux (ex. : au lieu de créer ex-nihilo des structures d'accompagnement dans chaque territoire, les territoires peuvent faire appel aux structures départementale ou régionale existantes pour bénéficier de leur expertise et de leur savoir-faire).

Finalités à atteindre :

Rendre compte des dynamiques économiques d'un secteur et de sa participation à l'économie bourguignonne et infrarégionale.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- La formalisation par les structures représentatives des acteurs de l'ESS d'indicateurs communs permettant de montrer leur poids économiques.
- La réalisation de diagnostics territoriaux.
- La mise en place de moyens d'analyse au niveau de développement le plus pertinent.

OBJECTIF : DEVELOPPER LA PRODUCTION DE RAPPORTS SOCIETAUX PARMI LES ENTREPRISES DE L'ESS

BONNES PRATIQUES : CREER DES INDICATEURS D'EVALUATION

Les résultats et les impacts des politiques d'appui à l'ESS et des actions mises en œuvre et portées par les acteurs de l'ESS sont trop partiels et fragmentés. De plus, les spécificités des acteurs de l'ESS obligent à affiner les indicateurs de manière non seulement à faire ressortir les plus-values de l'ESS, mais également à éviter les comparaisons sur des bases différentes ou aux exigences différentes. Par exemple, l'accompagnement à la création d'entreprise doit être différencié selon qu'il s'agit de l'accompagnement par les organismes consulaires ou par des structures de test (couveuses, CAE), car les publics peuvent être plus éloignés de la création, car les entreprises peuvent être collectives et car la phase de test peut ne pas aboutir à de la création.

L'enjeu de l'évaluation des acteurs et des actions de l'ESS doit être de faire la preuve des plus-values de l'ESS afin d'en favoriser la diffusion au sein du modèle de développement économique et d'en conforter le soutien par des politiques publiques.

Finalités à atteindre :

Créer des indicateurs d'évaluation permettant :

- de dégager les spécificités des entreprises de l'ESS,
- de communiquer sur ces spécificités,
- de mesurer la plus-value de l'ESS.

Développer la production de rapports sociétaux parmi l'ensemble des entreprises de l'ESS intégrant les piliers suivants : social, environnemental, économique et de gouvernance.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Les grilles d'évaluation doivent être coconstruites entre les acteurs de l'ESS et les acteurs institutionnels de manière à tenir compte des attentes et des contraintes de chacun. Ces grilles doivent aussi avoir pour vocation d'être des outils de communication sur les plus-values des structures évaluées, tant en direction des acteurs internes qu'en direction des acteurs externes des entreprises de l'ESS.

- Etablir un référentiel ESS pour les entreprises ESS.
- Moduler l'octroi des aides publiques en fonction de la mise en œuvre de critères par les entreprises.

**OBJECTIF : FAIRE EMERGER DE NOUVELLES ACTIVITES SOLVABLES PORTEES
PAR DES ENTREPRISES DE L'ESS**

**BONNES PRATIQUES : ETUDIER LES FILIERES A POTENTIEL POUR L'ESS
(CIRCUITS COURTS, SILVER ECONOMY, ECONOMIE VERTE, ECONOMIE
CIRCULAIRE ET ECONOMIE FONCTIONNELLE)**

Faciliter l'émergence et l'implantation de circuits courts

Par nature, les circuits courts s'intègrent dans une dynamique de développement économique en proximité entre plusieurs acteurs locaux. Ils s'apparentent à de la vente directe d'un produit directement du producteur (de biens ou services) au consommateur, avec le moins d'intermédiaires possibles. Ils permettent aux individus de s'investir dans un projet ou une action. Par conséquent, les circuits courts se caractérisent par la proximité géographique, la limitation du nombre d'intermédiaires, l'éducation et la participation des citoyens (coproduction...), la diminution de l'impact écologique, la création de liens sociaux et la réappropriation de la société par les citoyens.

Des secteurs à faire émerger peuvent se prêter à une dynamique de circuits courts :

- Alimentation : Les circuits courts alimentaires répondent à des enjeux de réorganisation de l'équilibre entre espace urbain / espace rural, de diminution de l'empreinte écologique, d'éducation des individus à consommer des produits de saison, de création de liens entre personnes, de participation des individus aux questions agricoles et alimentaires, de rémunération des producteurs à un prix décent.
- Habitat : groupement d'habitants qui deviennent maître d'ouvrage et se livrent à eux-mêmes un immeuble qu'ils auront programmé, financé et géré.
- Culture : volonté d'échanger et de participer à la découverte, l'expression, la production et la valorisation des processus artistiques plutôt que de consommer et de spéculer sur les œuvres.
- Santé : équilibre entre approche globale des questions de santé et adéquation aux spécificités territoriales par la recherche du bon échelon pour la mise en place de dispositifs de santé.
- Education / formation : interaction avec les autres et le monde, par une situation d'apprentissage et par des rencontres et des découvertes tout au long de la vie, d'où le besoin d'articuler des programmes nationaux avec la prise en compte de l'environnement proche pour faire vivre et transmettre des savoirs et pour favoriser l'ouverture des esprits.

Valoriser les potentialités économiques liées aux besoins d'une population vieillissante

Les pays très développés voient un vieillissement global de leurs populations par rapport au reste du monde. Selon les projections démographiques de l'INSEE pour 2040, notre région fera partie des régions où la population sera parmi la plus âgée en France, ainsi que d'un axe Limousin-Auvergne-Bourgogne où se concentrera en 2040 un taux très important de personnes âgées. En effet, entre 2007 et 2040, la pyramide des âges bourguignonne prévoit à la fois un tassement des populations les plus jeunes et un déplacement des générations du baby-boom, c'est-à-dire historiquement la génération la plus nombreuse, vers l'âge de la retraite.

Ces projections démographiques doivent s'accompagner de projections économiques en termes de marchés (niches d'activités) liés au vieillissement de la population bourguignonne dans le cadre d'un développement des entreprises de l'ESS en Bourgogne, car il faudra tenir compte du fait que :

- Cette génération de personnes retraités est culturellement différente des précédentes parce qu'elle a bénéficié, pour certaines des 30 glorieuses, de la libéralisation des mœurs, de la société de consommation, de parcours professionnels où elle s'est formée et où elle a utilisé les technologies informatiques. On devrait donc avoir pendant plusieurs années une génération de retraités qui devraient être plus active et plus hédoniste que les générations précédentes.
- Elle a des spécificités par rapport au reste de la population qui peuvent être positives dans le cadre d'un développement de la *Silver Economy* en Bourgogne.
- Elle peut être fortement consommatrice par effet de masse et parce qu'elle a cumulé de l'épargne qu'elle peut avoir envie de dépenser pour profiter de la vie et de son temps libre.
- Elle a une demande qui est liée à ses besoins et ses attentes auxquelles la Bourgogne peut répondre du fait de ses atouts culturels, géographiques, gastronomiques...
- Elle a enfin une demande qui n'est pas unique et standardisée, mais plutôt très diversifiée et qui évolue en fonction de l'âge et de l'état de santé de la personne, allant des seniors complètement autonomes à ceux atteints de maladies chroniques ou en fin de vie.

Poursuivre l'implantation avant-gardiste des entreprises de l'ESS dans les métiers de l'économie verte

Le livre blanc réalisé en 2012 par l'association PEXE qui fédère en France une quarantaine de réseaux d'écoentreprises et 5 000 entreprises, indique que les filières vertes (déchets, eau, énergie, bâtiment ou efficacité) se structurent autour des PME (92 %) contrairement aux autres industries articulées autour de quelques grands donneurs d'ordre. Cette singularité s'expliquerait par la grande diversité et l'ancrage territorial du marché de ces entreprises : 100 000 clients, pour la moitié publics et l'autre privés. Selon les chiffres livrés par le ministère de l'Environnement en avril 2013, ces filières ont connu en 2011 une hausse de l'emploi de 6,7 % et une croissance de 5 %. Elles réalisent aujourd'hui 70 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit 2 % du PIB. Les éco-industries sont très implantées dans les territoires et correspondent à un emploi non délocalisable. Le cœur des écoactivités compte un demi-million d'emplois auquel il faut ajouter un autre million en intégrant les secteurs du bâtiment et des transports en

pleine transition énergétique. Toujours selon ce livre blanc, il y aurait en Bourgogne entre 250 et 500 écoentreprises.

Explorer les potentialités des économies circulaire et fonctionnelle

Les économies circulaire et fonctionnelle permettent de repenser le rapport à la propriété et à la consommation des biens et des services.

- L'économie circulaire vise l'optimisation des flux d'énergie et de matière à l'échelle d'un site de production, d'une zone d'activité, d'un bassin d'emploi ou d'un territoire plus large. Ce concept propose de repenser l'utilisation des résidus et des déchets issus de la consommation de produits qui sont principalement enfouis et incinérés mais de plus en plus recyclés. L'économie circulaire questionne le recyclage des produits en conduisant le producteur à prévoir la réutilisation du produit, la revalorisation des déchets, la production de matières premières en moindre quantité prévoyant la réutilisation. En outre, l'économie circulaire interroge les coûts de production pour rendre les produits plus accessibles financièrement pour la population, par exemple par la réduction des coûts grâce à la proximité des acteurs et des consommateurs au sein d'un écosystème.
- L'économie fonctionnelle vise à substituer à la vente d'un bien, la vente d'un service ou d'une solution intégrée remplissant les mêmes fonctions que le bien, voire des fonctions élargies, tout en consommant moins de ressources et d'énergie et en créant des externalités environnementales et sociales positives. L'économie fonctionnelle est donc :
 - soit un modèle centré sur l'usage, c'est-à-dire le fait de ne plus vendre un bien, mais de le mettre à disposition de ses clients-cibles moyennant facturation à l'usage. Ce passage au modèle de service permet d'envisager d'une nouvelle manière le cycle de vie de l'équipement, ainsi que les conditions d'accessibilité à son usage.
 - soit un modèle de solution intégrée, c'est-à-dire une offre de solutions qui intègrent des produits et des services permettant de prendre en charge des externalités environnementales et sociales. Ce modèle mobilise des ressources immatérielles et des dynamiques de coopération entre acteurs.

Finalités à atteindre :

Faire émerger de nouvelles activités solvables portées par des entreprises de l'ESS.

Leviers / conditions pour atteindre ses finalités :

- Mise en œuvre d'études de marchés et de faisabilité des potentialités des nouveaux secteurs d'activités pour des entreprises de l'ESS.
- Mise en place de dispositifs publics permettant l'expérimentation et l'analyse de projets dans ces secteurs en devenir.

BONNES PRATIQUES : EXPERIMENTER POUR ASSEOIR DES MODELES ECONOMIQUES ET DES MARCHES POUR LES ENTREPRISES DE L'ESS

Comme en matière de gestion de déchets ou d'aide à la personne, l'ESS a su démontrer par le passé sa capacité à défricher et à imposer des secteurs d'activités qui sont aujourd'hui récupérés par des entreprises du secteur lucratif.

De nouveaux secteurs d'activités semblent aujourd'hui offrir des perspectives intéressantes de création et de développement économique dans les acteurs de l'ESS au regard des besoins locaux d'utilité sociale / d'intérêt général non ou insuffisamment satisfaits.

Le potentiel offert par le développement de ces nouveaux secteurs doit permettre le changement d'échelle et la consolidation des modèles économiques des entreprises de l'ESS ayant permis leur émergence. Ces nouveaux secteurs doivent pouvoir faire l'objet d'un droit à expérimentation pour identifier les conditions d'une mise en œuvre de modèles économiques pérennes puisqu'il s'agit de provoquer l'émergence de nouvelles activités porteuses à terme d'activités et d'emplois en Bourgogne.

Finalités à atteindre :

Faire que les acteurs de l'ESS récupèrent les fruits économiques de secteurs pour lesquels ils ont investi durant les périodes d'émergence de ces secteurs d'activité.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Analyse des potentialités de développement de secteurs émergents sur la base de collaborations entre les porteurs de projet et les collectivités locales, les chambres consulaires...
- Soutien par des partenariats publics privés à l'expérimentation et à des stratégies de développement des porteurs de projet.

4.2 COMMUNICATION SUR L'ESS

OBJECTIF : VALORISER LES INITIATIVES, LES PRINCIPES ET LES VALEURS DE L'ESS AUPRES DU GRAND PUBLIC ET DES ACTEURS ECONOMIQUES ET INSTITUTIONNELS

BONNES PRATIQUES : FAIRE DES ACTIONS DE COMMUNICATION ET DE PROMOTION (MANIFESTATIONS, SUPPORTS ET OUTILS DE COMMUNICATION...)

Bien que la crise ait pour effet de mettre l'ESS sur le devant de la scène, celle-ci souffre toujours d'une méconnaissance et d'a priori qui la cantonnent à des secteurs marginalisés et qui freinent son développement et les effets bénéfiques qu'elle pourrait apporter à la Bourgogne. En effet, l'ESS propose des activités et des emplois viables et de qualité qui ont un impact positif sur les territoires. Par conséquent, des actions d'information, de communication sur l'ESS et ses acteurs et de sensibilisation des Bourguignons devront être menées de manière récurrentes. Elles permettront en outre de mettre en lumière des actions exemplaires et participeront à une diffusion et une vulgarisation de ce secteur jugé complexe.

Pour autant, l'entrepreneuriat d'ESS est peu présent sur les manifestations en région (régionales et locales) dédiées à la création d'entreprise et à l'emploi et quand il l'est, on constate le plus souvent une présence « éclatée » de réseaux d'accompagnement / financement qui n'affichent pas forcément leur appartenance à l'ESS (et donc leurs complémentarités et la spécificité de la création d'entreprises ESS). De plus,

l'entrepreneuriat d'ESS (« entreprendre autrement », « entrepreneuriat social »...) reste globalement méconnu des entrepreneurs potentiels, des pouvoirs publics, des accompagnateurs à la création d'entreprise alors que de plus en plus de personnes souhaitent entreprendre, que nombreux sont les jeunes, souhaitant mettre du « sens » à leur vie professionnelle, envisagent la création d'entreprise (notamment dans le champ de l'environnement, du développement durable).

Finalités à atteindre :

- Valorisation et promotion des principes et des valeurs de l'ESS auprès du grand public et des acteurs économiques pour informer sur d'autres modèles de développement : mettre du sens, réappropriations et responsabilisations citoyennes...

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Cibler des actions de communication sur l'ESS : manifestations (ESS et non-ESS), supports et outils de communication...
- Organiser des rencontres qui décroisent les secteurs.

BONNES PRATIQUES : VALORISER LES RESULTATS DE L'EVALUATION

La preuve par les résultats des actions et des activités de l'ESS est un autre moyen de valorisation de l'ESS. L'évaluation doit également être considérée, non pas uniquement comme un moyen de contrôle ou de sanction de la structure évaluée, mais aussi comme un outil au service de la communication interne et externe de la structure évaluée.

Finalités à atteindre

Montrer et démontrer les retours sur investissement ou les coûts évités grâce aux activités des entreprises de l'ESS.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités

- Construire avec les acteurs publics les indicateurs d'évaluation de manière à faire ressortir les éléments de valorisation et de spécificité de leur structure évaluée.
- Envisager de manière concomitante aux grilles d'évaluation les modalités de communication sur les résultats obtenus.

**4.3 TERRITOIRES : DYNAMIQUES, MAILLAGE, REPRESENTATION,
PRESENCE D'ACTEURS**

**OBJECTIF : FAIRE MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE LES ACTEURS A LEURS
DIFFERENTS NIVEAUX ET MULTIPLIER LES COLLABORATIONS ET LES
PARTENARIATS**

BONNES PRATIQUES : ACCOMPAGNER DES DYNAMIQUES TERRITORIALES EN FAVEUR DE L'ESS

L'ancrage territorial est l'une des composantes naturelles des entreprises de l'ESS, parce qu'elles mobilisent des ressources non marchandes et non monétaires et parce que son implantation dans les territoires ne relève pas a priori d'une mise en concurrence salariale et fiscale des territoires. Le territoire fonde aussi souvent l'identité du collectif dans le mode de gouvernance des entreprises de l'ESS, car les services développés par l'ESS ont une forte dimension relationnelle de proximité et les conditions de production supposent souvent une interaction directe entre l'utilisateur et le producteur ; c'est ce qui rend entre autres les activités de l'ESS difficilement délocalisables.

Le territoire ne se réduit pas à des découpages administratifs car c'est l'espace de la vie quotidienne, professionnelle, familiale et sociale, c'est-à-dire un bassin économique, de vie ou d'emploi. Son développement économique dépend d'une multiplicité de facteurs. Le développement de la sphère productive, par exemple, est facilité par la desserte du territoire en matière d'infrastructures de transports et de communication, la présence en son sein d'une main-d'œuvre répondant aux besoins des entreprises, la proximité d'activités relevant du même secteur ou complémentaires.

Pour autant, le développement économique ne se limite pas au seul développement des activités industrielles, si l'on tient compte par exemple de ce que l'on appelle la sphère de l'économie de proximité qui permet de créer un écosystème favorable au développement et à l'attractivité économique en Bourgogne. En effet, le revenu et la richesse locale ne dépendent pas uniquement de la capacité de production, mais aussi de l'aptitude à capter des revenus de façon le plus équilibré possible et à les redistribuer localement sous forme de dépenses de consommation courante notamment. A ce titre, les territoires combinent quatre moteurs de développement : les revenus productifs, résidentiels, publics et sociaux. L'économie de proximité se nourrit de la complémentarité et des interactions entre ces différents revenus plus ou moins présents selon les territoires qui ont donc des profils différents.

Par ailleurs, le territoire bourguignon se caractérise par l'existence de bassins de vie ou économiques à cheval sur plusieurs régions du fait de l'implantation de ces principaux centres urbains à proximité des frontières administratives bourguignonnes. Même si les découpages administratifs sont prégnants en France et si l'accès à des équipements publics influe sur la manière de vivre un territoire, les activités économiques les ignorent souvent dans sa recherche de marchés et de solvabilité. De plus, des mouvements pendulaires sont fréquents entre le lieu de résidence et le lieu de travail des habitants de ces bassins de vie et économiques interrégionaux. Par conséquent, une politique publique au titre du développement d'une économie de proximité doit pouvoir tirer les potentialités économiques de ces bassins en s'appuyant et en accompagnant la prise en compte de l'échelle interrégionale par les réseaux et les acteurs économiques locaux.

Enfin, les territoires sont aussi des facteurs d'attractivité pour des personnes et des activités à condition d'y offrir un environnement et des services attractifs pour ceux qui souhaitent s'y implanter. Il s'agit donc de mettre en place les conditions d'un environnement social, culturel, éducatif... favorables par exemple au développement d'activités productives dans les territoires de manière à revitaliser ou à consolider la

force économique d'un territoire. Par les activités économiques qu'elles génèrent, les entreprises de l'ESS peuvent être les vecteurs de cette attractivité du territoire.

Finalités à atteindre :

Prise en compte de l'ESS par les stratégies territoriales.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Relancer l'économie à partir de projets durables et des besoins des territoires.
- Réaliser des diagnostics territoriaux et l'observation des dynamiques de bassin et des potentialités de l'économie de proximité.
- Développer des partenariats interrégionaux.
- Mettre en place des politiques holistiques d'accueil de projets d'entreprises par le soutien à des initiatives solidaires favorisant l'attractivité du territoire.

**BONNES PRATIQUES : FAVORISER LE DEVELOPPEMENT DE PARTENARIATS
TERRITORIAUX ET REGIONAUX**

La coopération est l'un des principes mêmes de l'ESS. Elle enrichit conjointement chaque participant à la coopération dès que chacun accepte d'échanger et de partager ses compétences, son activité et son savoir-faire malgré les tensions concurrentielles qui peuvent exister dans la réponse à des appels à projet par exemple.

Chaque territoire détient des potentialités qui peuvent être utiles à d'autres. Certaines entreprises de l'ESS doivent collaborer avec des acteurs présents dans d'autres territoires ou doivent changer d'échelle territoriale pour être durables et se développer. Certaines activités ne peuvent être viables qu'à l'échelle de bassins économiques qui dépassent les frontières administratives des acteurs publics. Malgré les contraintes, ces derniers doivent être des facilitateurs afin de favoriser le développement économique des structures de l'ESS.

Finalités à atteindre :

Favoriser l'implantation des entreprises de l'ESS prenant en compte des échelles territoriales plus larges que les seules organisations administratives qui les soutiennent, dans des logiques de coopération entre acteurs.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Encourager les entreprises de l'ESS à changer d'échelle par des stratégies de coopérations territoriales et régionales.
- Accompagner ou faciliter les stratégies de développement des entreprises de l'ESS dans leur démarche de coopérations territoriales et régionales.

**BONNES PRATIQUES : DECLOISONNER LES MEMBRES DES DIFFERENTES
FAMILLES DE L'ESS**

L'ESS doit prouver sa capacité à passer d'un foisonnement de pratiques dispersées, jugées sympathiques mais marginales, à une force politique audible, écoutée et crédible.

Elle est aujourd'hui fragmentée, enfermée dans des organisations qui souvent s'ignorent ou se concurrencent, qui ne parviennent pas à coordonner leurs efforts et encore moins à les mutualiser, ou à trouver hors d'elle-même les alliances et concours nécessaires.

Force est de constater que des méconnaissances et cloisonnements demeurent, notamment entre les membres des différentes familles juridiques ou entre ceux des divers réseaux sectoriels que compte le champ. Paradoxalement, cette diversité constitue à la fois un inconvénient et un avantage :

- Un inconvénient, en ce qu'elle nuit à l'émergence d'une identité collective forte et d'un sentiment d'appartenance affirmé chez les acteurs.
- Un avantage, dans la mesure où elle est porteuse de multiples complémentarités et, partant, de nombreuses potentialités de partenariats et de collaborations.

Finalités à atteindre :

Multiplier les collaborations et les partenariats entre réseaux de l'ESS.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Provoquer des occasions de rencontres entre réseaux de l'ESS.
- Trouver et communiquer sur des dénominateurs communs pour dépasser les logiques de chapelle et engendrer des coopérations et des collaborations entre réseaux de l'ESS.

OBJECTIF : INSCRIRE L'ESS DANS LES DEMARCHES DE DEVELOPPEMENT DURABLE DES TERRITOIRES

BONNES PRATIQUES : SOUTENIR LES REPRESENTATIONS REGIONALES DES ACTEURS DE L'ESS

L'enjeu d'animation des têtes de réseaux consiste à mettre en place une méthode pour décroisonner, mutualiser et coordonner les acteurs de l'ESS en dépit de leurs différences et de leurs spécificités.

De par la diversité de ses acteurs et de ses secteurs d'activités, l'ESS est par nature transversale à l'ensemble de l'économie. Pour autant, chaque secteur dans lequel interviennent les entreprises de l'ESS comporte ses propres spécificités.

En conséquence, les acteurs de l'ESS tendent à se regrouper au sein de têtes de réseaux qui ont vocation à représenter, à défendre, à valoriser et à promouvoir le développement de leurs adhérents. Ces regroupements constituent une condition non seulement à la consolidation et au développement économique de l'ESS en Bourgogne, mais aussi à la valorisation des spécificités des acteurs de l'ESS. Dans ce cadre, les conclusions de l'avis du CESER du 27 mars 2013 pointent le rôle que doit jouer la Chambre régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) dans cette structuration, à la fois au niveau régional, mais aussi au niveau local.

Finalités à atteindre :

Encourager le regroupement des acteurs de l'ESS au sein des têtes de réseaux pour favoriser le dialogue institutionnel.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

La présence des réseaux de l'ESS au sein de la CRESS apparaît fondamentale pour permettre de dégager un discours commun qui ne nie pas les spécificités des réseaux, mais qui diffuse des messages clairs sur l'ESS et facilite la compréhension de l'ESS par les acteurs publics et privés, en écartant les idées reçues que dénonce l'avis du CESER. Les têtes de réseaux régionaux doivent pouvoir se doter d'outils et de personnel suffisants pour pouvoir assurer leurs missions. Elles doivent aussi faire la preuve de leur intérêt pour leurs membres afin de décupler la force de leurs actions et de leurs messages ainsi que la participation physique et financière des adhérents.

BONNES PRATIQUES : METTRE EN PLACE DES STRUCTURES DE REPRESENTATION REGIONALE POUR LES ACTEURS NON ORGANISES A L'ECHELLE REGIONALE

Plusieurs secteurs d'activités de l'ESS sont encore aujourd'hui très peu voire pas organisés au niveau régional, par exemple la culture ou l'aide à domicile. En réponse au mouvement de régionalisation de nombreux acteurs publics ou semi-publics, il apparaît comme nécessaire de mettre en place des structures de représentation régionale pour ces acteurs. De plus, une structuration de ces filières est indispensable pour faire face aux défis politiques et économiques qu'elles rencontrent (mutations technologiques pour la culture, ouverture au privé lucratif pour l'aide à domicile, etc.).

Finalités à atteindre :

Structurer les secteurs d'activités de l'ESS dans le cadre d'une animation et d'une organisation par filière.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Repérer les enjeux principaux de chaque filière.
- Susciter et animer une dynamique collective.
- Sensibiliser les acteurs des filières à l'ESS et renforcer leur sentiment d'appartenance.
- Créer un collectif régional de chaque secteur.

BONNES PRATIQUES : S'APPUYER SUR DES DEMARCHES DE DEVELOPPEMENT DURABLE DES TERRITOIRES

De plus en plus collectivités bourguignonnes veulent engager leur territoire dans des démarches de développement durable permettant de mobiliser à la fois leurs ressources et leurs acteurs locaux. Pour ces collectivités, le développement de l'économie sociale et solidaire doit leur permettre de trouver des solutions aux problématiques qu'elles rencontrent.

Finalités à atteindre :

Démultiplier les initiatives d'ESS dans les territoires.

Leviers pour atteindre ces finalités :

- Rédaction d'agenda 21 intégrant la thématique de soutien et de développement de l'ESS.
- Développer la participation des acteurs de l'ESS dans les instances locales (Pays, CLDD...).
- Développer l'animation et l'accompagnement de politiques co-construites de développement de l'ESS à l'échelle territoriale.

4.4 INNOVATION SOCIALE ET RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

OBJECTIF : PROMOUVOIR L'INNOVATION SOCIALE DANS LES ENTREPRISES DE L'ESS ET DANS LES TERRITOIRES

L'innovation sociale apparaît comme la réponse à un besoin social mal satisfait qui a un impact direct ou indirect sur le développement économique. Les innovations sociales sont d'ordre social dans leurs fins et leurs moyens et elles sont essentiellement portées par des projets collectifs à forte dimension d'intérêt général. Elles ont valeur de changement des pratiques, des conceptions et des objectifs poursuivis relatifs au développement économique. Elles peuvent parfois se confondre avec les innovations non technologiques. Les projets d'innovation sociale, du fait de leur réponse à un besoin social mal satisfait, sont fortement portés par des acteurs locaux qui inventent des solutions utiles aux populations. L'innovation sociale contient donc une dimension éminemment territoriale et interpelle d'autres politiques publiques qu'économiques.

Il s'agit par conséquent de mener à bien des travaux pour le développement de l'innovation sociale avec toute entreprise d'un secteur d'activités en se centrant sur la capacité de ces entreprises, dans une approche partenariale, à construire des réponses d'innovation sociale répondant aux volontés de développement de l'activité.

BONNES PRATIQUES : FAVORISER L'INNOVATION SOCIALE EN MATIERE MANAGERIALE

Un grand nombre de spécialistes du travail partagent le constat que les nouvelles formes d'emploi et de travail touchent autant les entreprises de l'ESS que celles des autres formes d'économie. Le télétravail, les emplois mutualisés, les nouvelles techniques de l'information et de la communication et bien d'autres évolutions viennent percuter les organisations existantes. Or, les dirigeants doivent conjuguer performance économique et qualité de l'emploi pour être en capacité de maintenir leurs services sur les territoires ; car le fait d'offrir des services de qualité passe, le plus souvent, par la mise en place d'emplois de qualité. Dans ce contexte de fortes mutations des formes de travail et d'emploi, les entreprises de l'ESS offrent des solutions innovantes mais qui peinent parfois à trouver les soutiens nécessaires de leur environnement et les personnels

compétents ou en âge de poursuivre l'aventure (âge moyen du personnel des entreprises de l'ESS supérieur à la moyenne).

Finalités à atteindre :

Accompagner les entreprises de l'ESS dans la mise en place d'organisations innovantes.

Leviers/conditions pour atteindre ces finalités :

L'adaptation des entreprises de l'ESS aux mutations et évolutions économiques passe notamment par une intervention sur les ressources humaines à travers un soutien à la GPEC, le dialogue social territorial et une offre de formation ESS structurée.

BONNES PRATIQUES : FAVORISER LA R&D EN FAVEUR DES ENTREPRISES DE L'ESS PAR LA COOPERATION AVEC DES CHERCHEURS

Les liens entre le monde de la recherche et les entreprises de l'ESS sont faibles. Celles-ci ne sont guère impliquées dans les pôles de compétitivité ou les pôles d'excellence rurale, souvent du fait que les thèmes servant de support à ces derniers correspondent peu à leurs préoccupations premières. Il y aurait pourtant un véritable intérêt à ce que, sur certains sujets novateurs pour lesquels l'ESS est particulièrement bien placée (mise en place de circuits courts de distribution, production et distribution d'énergies renouvelables...), les entreprises de l'ESS se rapprochent des laboratoires de recherche, afin notamment de concevoir des modèles d'organisation et de fonctionnement à même d'assurer la pérennité des activités. Les besoins sont donc ici principalement de l'ordre de l'innovation sociale et/ou organisationnelle.

Finalités à atteindre :

- Coopération des entreprises de l'ESS avec des centres de recherche.
- Intégration d'innovation provenant de la R&D dans les entreprises de l'ESS.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Recherche en ESS, dont l'innovation sociale.
- Liens des entreprises de l'ESS avec la recherche pour y favoriser l'intégration de process, de méthodes, de concepts... (notamment économique et sciences sociales).

BONNES PRATIQUES : QUALIFIER LA DIMENSION D'INNOVATION SOCIALE DANS LES PROJETS D'ESS

Plusieurs acteurs et financeurs de l'innovation en Bourgogne comme Bpifrance se trouvent démunis face au traitement des dossiers mettant en avant de l'innovation sociale.

L'innovation sociale est un concept qui fait appel à des définitions et des approches plurielles. Le Conseil supérieur de l'ESS propose une définition et une grille d'évaluation de l'innovation sociale, mais les critères proposés restent très qualitatifs et difficilement utilisables par des acteurs habitués à soutenir l'innovation technologique.

Par conséquent, à l'exemple des banques qui sous-traitent auprès d'organismes spécialisés l'instruction des demandes financières de publics en difficulté, il paraîtrait pertinent d'associer à l'écosystème de l'innovation, des structures spécialisées et reconnues pour leur connaissance de l'innovation sociale et pour leur savoir-faire en matière d'accompagnement.

Finalités à atteindre :

Favoriser le financement de l'innovation sociale.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Labellisation d'acteurs spécialisés en charge d'instruire l'innovation sociale pour le compte des organismes de soutien de l'innovation en Bourgogne.
- Création d'une grille d'évaluation de l'innovation sociale partagée par les cosignataires de ce document.

5. AXES D'EMPLOI ET DE CAPITAL HUMAIN

5.1 PROMOTION DE LA DIVERSITE DANS LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES DE L'ESS

OBJECTIF : FAVORISER LE RENOUVELLEMENT ET LA PARTICIPATION DES ACTEURS DANS LES ENTREPRISES DE L'ESS

BONNES PRATIQUES : RENFORCER LE BENEVOLAT

Le bénévolat se réfère à un travail sans rémunération et, à ce titre, il faut le distinguer à la fois de la participation simple (jouer au football n'est pas un travail bénévole mais un loisir, alors qu'entraîner des jeunes footballeurs est un travail bénévole qui pourrait alternativement être accompli par un professionnel rémunéré) et du travail rémunéré, identifié par un contrat de travail. Cependant, il existe des situations intermédiaires entre bénévolat et salariat qui brouillent les frontières : remboursement des frais professionnels, rémunération en nature, volontariat (travail qualifié à plein-temps rémunéré au salaire minimum, comme c'est la règle dans certaines organisations non gouvernementales ou pour le volontariat civil).

Contrairement aux idées reçues, l'engagement bénévole est plus important pour ceux qui exercent une profession ou pour les étudiants que pour les inactifs, chômeurs ou retraités ; ces derniers, en revanche, y consacrent davantage de temps plus régulièrement. De plus, comme les adhérents, les bénévoles sont davantage diplômés et plus aisés que la moyenne.

Finalités à atteindre :

Renouveler les instances et transmettre les savoir-faire.

Leviers/conditions pour atteindre ces finalités :

- Aller chercher des jeunes pour les intégrer aux instances.
- Réaliser des campagnes de communication sur le bénévolat.

BONNES PRATIQUES : FAIRE PARTICIPER L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES AU PROJET ESS

Il s'agit de reconnaître la légitimité d'autres parties prenantes – notamment des salariés – à peser sur les décisions de management et à lui réclamer des comptes, de mieux prendre en compte leur rôle en tant que co-producteur de richesse de l'entreprise. En effet, le capital humain est un facteur décisif de réussite et de compétitivité des entreprises, ce qui rend légitime la participation des salariés au gouvernement de l'entreprise, au même titre que les actionnaires et les propriétaires.

Cet impératif de participation joue également en matière de représentation des femmes dans les lieux de décision des entreprises de l'ESS. En effet, une présence plus

importante d'administratrices dans ces instances est susceptible de provoquer un véritable changement dans la gouvernance de l'entreprise.

Finalités à atteindre :

- Renforcer la participation des salariés et de leurs représentants dans la gouvernance des entreprises de l'ESS.
- Parvenir à une juste représentation des femmes dans les conseils d'administration des entreprises de l'ESS.

Leviers/conditions pour atteindre ces finalités :

- Généraliser la présence de salariés au sein des conseils d'administration et leur pleine participation aux différents comités dans l'entreprise (rémunération, éthique, audit...) qui donne un droit d'intervention et de contrôle sur les décisions stratégiques de l'entreprise.
- Elargir les prérogatives des comités d'entreprise et de l'ensemble des représentations des salariés en leur donnant un droit de regard suspensif sur toute décision majeure concernant l'emploi et l'investissement, ou en conditionnant les plans de sauvegarde de l'emploi à l'accord de la majorité des représentants du personnel.

BONNES PRATIQUES : LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS AU SEIN DES ENTREPRISES DE L'ESS

Le défenseur des droits lutte contre les inégalités de traitement fondées à partir de 20 critères prohibés par la loi, comme l'origine, le sexe ou le handicap dans le domaine de l'emploi, du logement, de l'éducation et de l'accès aux biens et services.

Qu'en est-il des entreprises de l'ESS ? Dans le dossier d'octobre 2006 de la CRESS Languedoc-Roussillon intitulé « *Discriminations : l'ESS exemplaire ?* », il est rappelé que « *monde de valeurs fondé sur le respect de la personne, l'ESS paraît naturellement échapper aux phénomènes discriminatoires que l'on retrouve dans d'autres secteurs de la société. Mais certaines pratiques, volontaires ou non, neutres en apparence, donnent bien lieu à des différences de traitement* ». En effet, ce dossier notait des pratiques discriminatoires en matière de discrimination sexuelle sur les CV dans l'accès à des postes de responsabilité, de postures qui contribuent à disqualifier l'autre à travers des pratiques professionnelles de catégorisation des publics-cibles, « d'ethnicisation de certaines professions » comme en matière d'animation dans les centres sociaux.

Si l'égalité en droits est désormais constituée par un corpus juridique complet, l'égalité réelle n'est pas encore acquise et suppose de changer de rythme et de méthode. Une prise de conscience des acteurs est nécessaire pour passer d'une illusion de l'égalité à une égalité des chances entre les femmes et les hommes.

Finalités à atteindre :

Démontrer par l'exemplarité la capacité des entreprises de l'ESS à faire de ce qui peut paraître pour certains un handicap, un véritable potentiel de développement.

Leviers/conditions pour atteindre ces finalités :

- Former et sensibiliser les acteurs de l'ESS à la promotion de la diversité et à la lutte contre les discriminations.
- Intégrer des pratiques et des outils de responsabilité sociétale des entreprises dans les actions sociales et de ressources humaines des entreprises de l'ESS.
- Favoriser la diversité (sexe, origine, apparence physique...) dans les postes à responsabilité et parmi les administrateurs des entreprises de l'ESS.
- Pour l'égalité femmes / hommes :
 - une démarche ciblée qui consiste à mettre en œuvre des mesures spécifiques dédiées aux femmes,
 - une démarche transversale qui consiste en ce que toutes les actions intègrent systématiquement l'égalité entre les femmes et les hommes.

5.2 SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

La sécurisation des parcours professionnels vise à donner aux travailleurs le droit de se former, de rester qualifiés et d'avoir les moyens de maîtriser l'évolution de leur carrière et les épisodes de perte d'emploi.

Le modèle social français est organisé autour de l'emploi à temps plein, en CDI, souvent sur des carrières complètes auprès du même employeur. Ce modèle s'effrite depuis plusieurs décennies, avec la progression en parallèle de nouvelles formes d'emplois moins stables (CDD; temps partiel, intérim, stages...) qui amènent à envisager les droits des salariés dans le cadre d'accompagnement tout au long de leur vie professionnelle. Ainsi le concept de sécurisation des parcours professionnels consiste à intervenir sur les différentes étapes de la vie professionnelle, depuis l'insertion des jeunes jusqu'à la gestion des fins de carrière, en passant par une éventuelle reconversion et une aide au réemploi des personnes.

La mobilité est l'une des manifestations de cette instabilité des parcours professionnels ; elle peut être vécue et vue de manière négative lorsqu'elle correspond à un échec suite à une restructuration ou la perte d'un emploi, ou de manière positive lorsqu'elle correspond à un choix d'évolution professionnelle au sein ou en dehors de son entreprise employeuse. Pour autant, dans l'ESS comme dans de nombreux secteurs d'activité, la notion de parcours professionnel se limite souvent à l'évolution verticale au sein d'une branche. Or, de nos jours, les parcours professionnels (en ESS et hors ESS) sont, la plupart du temps, moins verticaux et construits à partir de mobilités géographiques et professionnelles. La mobilité professionnelle des salariés est donc une tendance incontournable des prochaines années et ses enjeux sont nombreux. Qu'elle soit interne ou externe, il s'agit de donner la possibilité aux salariés de faire évoluer leur parcours professionnels, de gérer au mieux les périodes de chômage et d'être en capacité de changer de métier ou d'entreprise si l'emploi ne correspond plus à leurs

attentes. Il s'agira, pour les entreprises et les salariés de faire face aux évolutions de leurs besoins en termes de métiers, de compétences et de qualifications.

OBJECTIF : LUTTER CONTRE LA PRECARITE ET LA VOLATILITE DES EMPLOIS DES ENTREPRISES DE L'ESS

BONNES PRATIQUES : DEVELOPPER LA GESTION DES AGES ET DES COMPETENCES

Considérées comme les principaux piliers d'un parcours professionnel, la professionnalisation et la qualification doivent être encore encouragées et développées dans les structures de l'ESS, notamment les plus petites. Elles doivent permettre aux salariés de répondre aux exigences de leur poste et de devenir plus acteurs dans leurs choix professionnels.

De plus, l'évolution des contextes politiques, réglementaires et législatifs, ont renforcé le périmètre de responsabilités des dirigeants bénévoles et ont profondément modifié leur rôle.

La stratégie entrepreneuriale, le modèle économique, la définition des modes de gouvernance, les enjeux liés à la GRH, au dialogue social et à la formation, sont autant de dimensions que doivent aujourd'hui appréhender les dirigeants pour exercer pleinement leur mandat, et prendre dans des conditions satisfaisantes les décisions nécessaires à la pérennisation et au développement de leurs entreprises. Dans ce cas, le développement de leurs compétences s'impose.

Finalités à atteindre :

Structurer les pratiques professionnelles et organisationnelles prenant en compte l'évolution des âges et le transfert des compétences.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

Mise en place d'actions de type GPECT et dialogue social territorial.

BONNES PRATIQUES : FAVORISER LA FORMATION PROFESSIONNELLE (PROFESSIONNALISATION SECTORIELLE DES ACTEURS PAR METIER)

Face à la diversité des secteurs d'activités et des métiers couverts par l'ESS (voir diagnostics), la professionnalisation des acteurs par secteurs de l'ESS apparaît comme une possibilité d'apporter une réponse globale aux besoins en qualification de chaque secteur et de réduire la précarité et l'instabilité de certains emplois dans ces secteurs d'activités. Pour autant, ces possibilités sont fortement liées à la capacité des entreprises de l'ESS à développer des modèles économiques leur permettant d'asseoir leurs activités et d'améliorer la situation de leurs salariés.

Considérées comme les principaux piliers d'un parcours professionnel, la professionnalisation et la qualification doivent être encore encouragées et développées dans les structures de l'ESS, notamment les plus petites, ceci afin de permettre aux

salariés de répondre aux exigences de leur poste et de devenir plus acteurs dans leurs choix professionnels.

De plus, l'évolution des contextes politiques, réglementaires et législatifs ont renforcé le périmètre de responsabilités des dirigeants bénévoles et ont profondément modifié leur rôle. La stratégie entrepreneuriale, le modèle économique, la définition des modes de gouvernance, les enjeux liés à la GRH, au dialogue social et à la formation, sont autant de dimensions que doivent aujourd'hui appréhender les dirigeants pour exercer pleinement leur mandat et pour prendre dans des conditions satisfaisantes les décisions nécessaires au lancement de nouvelles initiatives, à la pérennisation et au développement de leurs entreprises.

Par conséquent, le développement des compétences s'impose, car même si ce constat n'est pas réservé aux entreprises de l'ESS, il est vrai qu'un certain nombre d'entre-elles, en particulier celles de petite taille, souffrent d'un réel déficit de moyens ainsi que de connaissances et compétences sur des fonctions pourtant stratégiques (veille juridique, technique, commerciale et autres, accès à certains marchés, GRH, etc.). Pour ces entreprises, les démarches de coopération et de mutualisation constituent un moyen privilégié pour acquérir non seulement des outils, des moyens d'action accrus, mais aussi des savoir-faire supplémentaires dans ces domaines.

Dans ce cadre, du fait de problématiques similaires à celles des autres acteurs économiques, le développement de la formation professionnelle dans l'ESS s'inscrit pleinement dans les enjeux et les orientations du Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (CPRDFP) 2011-2015 bourguignon.

Finalités à atteindre :

Garantir l'avenir et l'égalité des chances professionnels des salariés de l'ESS ainsi que la compétitivité des entreprises de l'ESS.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Conjuguer demande économique et demande de formation des individus.
- Améliorer la qualité de l'accueil, de l'information, de l'orientation et de la prescription.
- Rechercher la cohérence entre les différentes voies de formation.

5.3 FORMATION A L'ESS

OBJECTIF : PROPOSER UNE OFFRE STRUCTUREE ET DIVERSIFIEE DE FORMATION A L'ESS EN BOURGOGNE

BONNES PRATIQUES : FORMER A L'ESS DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR BOURGUIGNON ET DANS LA FORMATION CONTINUE

L'ESS est généralement absente des formations (supérieures, continues...) ayant trait à la création d'entreprise et peu de formations sont organisées en région pour sensibiliser à l'entrepreneuriat d'ESS.

L'éducation à l'ESS est indispensable pour promouvoir un modèle économique orienté vers la réponse aux besoins sociaux des personnes.

Il est ainsi nécessaire de soutenir et développer les initiatives construites sur les pratiques pédagogiques de l'ESS dans et autour de l'école, de promouvoir les valeurs de l'ESS auprès des étudiants et des stagiaires de la formation professionnelle. Il convient de soutenir des interventions dans les établissements, des entrées dans les programmes de formation, notamment d'économie et de gestion.

De plus, il est indispensable de développer la formation des adultes du secteur de l'ESS ainsi que d'encourager les entreprises de l'ESS à utiliser les possibilités offertes par le code de l'éducation sur la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Finalités à atteindre :

- Développer des chaires et des formations ESS dans l'enseignement supérieur bourguignon.
- Développer la formation continue à l'ESS.
- Favoriser la VAE.

Leviers / conditions pour atteindre ces objectifs :

- Investir l'enseignement supérieur : UB, CNAM, écoles de commerce...
- Proposer des formations continue à l'ESS (partenariat avec les OPCA...).
- Promouvoir la VAE (partenariat avec les OPCA...).

5.4 INSERTION PROFESSIONNELLE ET PERENNISATION DE L'EMPLOI

OBJECTIF : CONFORTER L'OFFRE D'INSERTION ET D'EMPLOI EN BOURGOGNE

BONNES PRATIQUES : CONFORTER, VOIRE DEVELOPPER LES SIAE ET LES EA EN REGION

L'ESS est un acteur incontournable de l'insertion professionnelle de publics en difficulté face à l'emploi. Grâce, notamment aux Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE), aux entreprises adaptées (EA) et aux Etablissements spécialisés d'aide par le travail (ESAT), elle contribue largement à l'accès et au retour à l'emploi de personnes qui en sont exclues.

Souvent marginalisés par les acteurs économiques et sociaux et au sein même de l'ESS, ces acteurs sont pourtant en prise direct avec le développement économique de leurs territoires.

Finalités à atteindre :

Consolidation des modèles économiques des entreprises de secteurs-cibles

Leviers pour atteindre ces finalités :

- Observer et diagnostiquer les filières concernées pour connaître leurs forces et leurs faiblesses

- Accompagner les filières sur la base des observations et des diagnostics
- Définir des stratégies de développement des filières (outils financiers, mutualisation...).

BONNES PRATIQUES : SOUTENIR LES DISPOSITIFS LOCAUX D'ACCOMPAGNEMENT (DLA)

L'accompagnement est une fonction centrale pour le développement de l'emploi des associations, des structures d'insertion par l'activité économique et des coopératives à finalité sociale. Le Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social ainsi que la Caisse des Dépôts, ont décidé, en partenariat avec les collectivités territoriales, d'accompagner ce développement et de soutenir les associations locales ayant une expertise de l'accompagnement des structures d'utilité sociale employeuses. Ils ont ainsi fixé le cadre général d'un DLA dont la finalité est la création, la consolidation, le développement de l'emploi et l'amélioration de la qualité de l'emploi dans une démarche de renforcement du modèle économique de la structure d'utilité sociale accompagnée, au service de son projet associatif et du développement du territoire. Dans ce cadre, l'intervention du DLA est un accompagnement individuel ou collectif inscrit dans le temps et délimité dans la durée à travers 4 étapes : accueil / diagnostic / accompagnement / suivi. L'accès au DLA relève d'une démarche volontaire de la structure car elle engage sa participation active et sa collaboration dans la mise en œuvre de l'accompagnement et tout au long de son déroulement.

L'activité des DLA en région au titre de l'année 2013 (source : ENEE Activités au 17 décembre 2013) est :

- 141 Structures d'Utilité Sociale diagnostiquées,
- 302 structures accompagnées sur l'année 2013,
- 4 702 emplois concernés, parmi lesquels 323 emplois aidés, 2 115 CDI et 2 587 CDD.

Finalités à atteindre :

- Favoriser la création et la consolidation d'emplois, l'amélioration de la qualité des emplois au service du projet des structures.
- Aider les structures à renforcer leurs compétences pour leur permettre d'adapter leurs activités à l'évolution de leur environnement et les professionnaliser sur leur fonction employeur.
- Asseoir le modèle économique des structures d'utilité sociales employeuses.
- Faciliter l'ancrage des activités et des structures accompagnées dans leur territoire d'action.

Leviers pour atteindre ces finalités :

- Conforter et renforcer dans la mesure du possible l'appui des institutions participant au DLA en région, tant du point de vue de l'apport technique qu'elles procurent, que de l'apport financier.

- Préciser le mode de gouvernance du dispositif en région, en précisant les interactions entre l'échelle départementale et régionale afin d'avoir un dispositif composé de cinq entités complémentaires, au bénéfice du soutien apporté aux Structures d'Utilité Sociale.
- Dès 2014, le DLA voit ses activités de soutien et de pérennisation de l'emploi des Structures d'Utilité Sociale évoluer dans le domaine de la GRH associative.
- Favoriser l'ancrage du DLA régional en région, en vue de favoriser des accompagnements de structures à portée régionale.

6. AXES DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

6.1 STRUCTURATION DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE L'ESS

OBJECTIF : CONSOLIDER LES ENTREPRISES DE L'ESS PAR DES COOPERATIONS ET DES PARTENARIATS D'ACTEURS PUBLICS ET PRIVES

BONNES PRATIQUES : FAIRE EMERGER DES POLES TERRITORIAUX DE COOPERATION ECONOMIQUE (PTCE)

L'économie de proximité se caractérise notamment par son fort ancrage territorial et par la diversité de ses champs d'activités : actions sociales, services aux entreprises et aux particuliers, sports et loisirs, arts et spectacles, commerce... L'économie de proximité ne constitue pas une filière mais traverse une multitude de filières en y intégrant des pratiques et des valeurs qui lui sont propres. Ces filières doivent être accompagnées pour répondre aux problématiques spécifiques des entreprises qui les composent, comme en matière de capital humain à conforter et de modèles économiques à stabiliser. L'ancrage territorial des entreprises, les regroupements d'activités et d'acteurs (entreprises, collectivités, enseignement supérieur, centres de formation...) doivent être stimulés et accompagnés à l'échelle d'un territoire cohérent pour mettre en œuvre des stratégies commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques.

Un PTCE se définit comme un groupement d'acteurs sur un territoire – initiatives, entreprises et réseaux de l'économie sociale et solidaire, petites et moyennes entreprises, collectivités locales, centres de recherche et organismes de formation – qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable. Les PTCE apparaissent comme un enjeu pour le développement de démarches de structuration des territoires et de l'économie de proximité.

Finalités à atteindre :

Favoriser l'émergence et la pérennisation de PTCE en Bourgogne.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Informer les acteurs sur l'intérêt des PTCE pour leurs territoires ;
- Accompagner l'émergence et la pérennisation de PTCE en favorisant ou en consolidant des dynamiques partenariales entre acteurs de l'ESS et non-ESS.

BONNES PRATIQUES : FAVORISER LES COMPLEMENTARITES ENTRE ACTEURS ESS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Il s'agit de favoriser la capacité de ces acteurs de l'accompagnement à fonctionner en réseau, en complémentarité et en synergie pour apporter globalement à l'échelle de la Bourgogne une réponse adaptée aux besoins des entreprises de l'ESS et des territoires

de Bourgogne. En fonction de leurs spécialités et de leurs savoir-faire, ce décloisonnement d'acteurs ESS de l'accompagnement vise à leur offrir la possibilité de créer des réponses nouvelles et adaptées aux projets d'ESS et ainsi à accroître le soutien humain dans le développement stratégique des entreprises de l'ESS par la combinaison d'accompagnements collectifs et d'accompagnements individualisés, y compris les acteurs du financement de projets. Par exemple, les liens tissés entre les pôles d'économie solidaire, les boutiques de gestion et Bourgogne Active dans le cadre de l'accompagnement à la création/reprise d'entreprises participe de cette dynamique de complémentarités entre acteurs.

Finalités à atteindre :

Multiplier les collaborations et les partenariats entre acteurs ESS de l'accompagnement.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Provoquer des occasions de rencontres entre réseaux de l'ESS.
- Trouver et communiquer sur des dénominateurs communs pour dépasser les « logiques de chapelle » et engendrer des coopérations et des collaborations entre réseaux de l'ESS.

BONNES PRATIQUES : INCITER AUX COOPERATIONS DE L'ESS AVEC LES ORGANISMES CONSULAIRES

Les rapprochements des acteurs de l'ESS avec les chambres consulaires participent de l'objectif de changement d'échelle de l'ESS dans un rapport gagnant-gagnant. En effet :

- Des entreprises de l'ESS sont immatriculées dans les chambres consulaires qui offrent des services à leurs membres.
- Des acteurs de l'ESS accompagnent à la création/reprise des entreprises et sont donc des compléments utiles aux missions des chambres consulaires.
- Dans le cadre de l'économie de proximité, l'ESS et les chambres consulaires ont tout intérêt à mettre en œuvre des stratégies économiques complémentaires, notamment parce que les entreprises de l'ESS au même titre que les entreprises classiques, participent de l'attractivité des territoires pour des activités productives.
- Il en est de même pour l'émergence de filières à potentiel.

Par exemple, en matière de transmission d'entreprises, il s'agit de créer non seulement des passerelles entre acteurs économiques et de créer de l'inter-coopération à tous niveaux, mais aussi des rapprochements entre PME à transmettre. Ces transmissions doivent s'appuyer sur des partenariats avec des banques et des experts comptables, des réseaux coopératifs, des chambres consulaires et des collectivités.

Finalités à atteindre :

Mise en œuvre et participation à des projets partagés entre les acteurs de l'ESS et les chambres consulaires.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Impliquer les acteurs de l'ESS dans les manifestations soutenues par les acteurs publics.

- Organiser des réunions trans- et intersectorielles.

BONNES PRATIQUES : RENOUVELER LES MODALITES D'INTERVENTION DES ACTEURS PUBLICS

L'un des vecteurs du développement de l'ESS est d'infléchir les politiques publiques sur la base des principes et des valeurs de l'ESS en tendant vers une forme de normalisation. Ainsi, des conditionnalités pourraient être introduites dans les aides économiques ou dans les marchés publics sur la base de critères sociaux et environnementaux, des formes collectives pourraient être encouragées dans le cadre de reprise ou de relocalisation d'entreprises, des investissements pourraient être soutenus pour la création de SCIC afin de construire de nouveaux services d'intérêt général...

Dans ce cadre, il paraît pertinent que les acteurs publics pérennisent les politiques existantes dans une optique de consolidation des réseaux, de portage politique et administratif de l'ESS et des campagnes de sensibilisation de l'opinion publique.

En outre, des évolutions doivent pouvoir émerger dans les manières d'instruire, d'évaluer et de sélectionner les projets, d'accompagner et de former les entrepreneurs, de prendre en compte la mixité des ressources et de renforcer leurs capacités d'autofinancement.

Finalités à atteindre :

Développer et systématiser le dialogue de gestion entre acteurs publics et acteurs de l'ESS afin de prendre en compte les contraintes et les objectifs de chacun et de co-construire des politiques et des dispositifs de soutien.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Conventions / contractualisations pluriannuelles et objectifs partagés
- Marchés publics – clauses sociales et environnementales.

6.2 CONSEIL / EXPERTISE AUPRES DES CREATEURS, DES REPRENEURS ET DES ENTREPRISES DE L'ESS

OBJECTIF : FAVORISER L'EMERGENCE ET LA PERENNISATION D'ENTREPRISES DE L'ESS

BONNES PRATIQUES : METTRE EN PLACE DES DISPOSITIFS DE DETECTION ET D'EMERGENCE DE PROJETS ESS

Peu de territoires régionaux proposent une offre de service pour attirer les porteurs de projets d'ESS potentiels de type « accueil-diagnostic », formation « entreprendre en ESS », animation régionale d'un réseau de « capteurs locaux » de projets...

Des manques sont constatés sur l'accompagnement de l'idée au projet (formalisation de l'idée en projet, adéquation homme-femme/projet...), notamment sur des projets de SCIC qui nécessitent des compétences d'animation de collectifs, de lien au territoire et supposent des temps de maturation de projets plus longs.

Finalités à atteindre :

La multiplication des initiatives ESS portées par des Bourguignons.

Leviers/conditions pour atteindre ces finalités :

Soutenir des dispositifs d'urgence de projets ESS.

BONNES PRATIQUES : ACCOMPAGNER A LA CREATION DES ENTREPRISES DE L'ESS

En Bourgogne, l'accompagnement ante-crédation est bien développé grâce à la présence de nombreux acteurs appartenant (ou pas) à l'ESS. Mais force est de constater que l'accompagnement ante-crédation par des acteurs de l'ESS aboutit très majoritairement à la création d'entreprises classiques. Ce constat est globalement le résultat de stratégies de survie financière conduisant les structures ESS de l'accompagnement à se positionner sur des dispositifs publics qui ne privilégient pas particulièrement les principes et les valeurs de l'ESS mais l'emploi des personnes par la création de leur propre entreprise.

L'enjeu économique pour l'ESS est de faire émerger des entreprises employeuses de taille importante permettant à l'ESS de changer d'échelle.

L'accompagnement à la création d'entreprises d'ESS nécessite, au-delà des compétences types d'accompagnement à la création, des compétences spécifiques notamment liées à la finalité du projet, à la gouvernance de l'entreprise et à son modèle économique, au statut retenu.

En outre, l'évolution du contexte socio-économique et de la gouvernance de certaines entreprises associatives amène la question de la transformation éventuelle en SCOP/SCIC, qui est difficile à accompagner car à la frontière des réseaux coopératifs et des réseaux associatifs.

Finalités à atteindre :

Accroître le nombre de création d'entreprises de l'ESS accompagnée par des acteurs de l'ESS.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Elaborer des dispositifs d'accompagnement dédiés aux spécificités de la création d'activités collectives.
- Favoriser la sensibilisation des réseaux d'accompagnement aux potentialités de création d'entreprises de l'ESS.
- Mettre en place des dispositifs publics dédiés à la création d'entreprises de l'ESS.

BONNES PRATIQUES : ACCOMPAGNER LA CONSOLIDATION ET LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES DE L'ESS

Contrairement à l'économie classique qui a mis en place des dispositifs de soutien au développement des entreprises sur la base de critères de performance économique ou d'innovation technologique par exemple, l'ESS est faiblement pourvue en

accompagnement au développement des entreprises de l'ESS. De plus, l'accès à une offre de suivi post-création est essentielle car cette période est clé pour la structuration et le développement de l'entreprise.

On constate également un isolement des entreprises d'ESS en difficulté rencontrant, entre autres, des problèmes de trésorerie à court terme. Comme pour la création, les quelques dispositifs existants comme les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA), sont promus par des logiques publiques de maintien de l'emploi ou de suivi post-création, ce qui cantonne les structures d'accompagnement dans des dispositifs de gestion de crise (maintien de l'activité dans les premiers temps de la création ou restructuration des structures en difficulté) plutôt que dans des dispositifs de conseil au développement économique des entreprises de l'ESS.

Par conséquent, rares sont les structures ESS d'accompagnement qui détiennent les savoir-faire en matière de développement des entreprises permettant le changement d'échelle des entreprises de l'ESS alors que parallèlement l'enjeu aujourd'hui pour l'économie classique est de développer du conseil pour favoriser l'émergence d'entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Finalités à atteindre :

Pérennisation et développement des entreprises de l'ESS en vue d'un changement d'échelle des entreprises de l'ESS.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Elaborer des dispositifs d'accompagnement dédiés aux spécificités du développement d'activités collectives.
- Favoriser la sensibilisation et la professionnalisation des réseaux ESS d'accompagnement aux problématiques du développement d'entreprises de l'ESS.
- Mettre en place des dispositifs publics dédiés au développement d'entreprises de l'ESS.

BONNES PRATIQUES : ACCOMPAGNER    LA REPRISE DES ENTREPRISES, NOTAMMENT SOUS FORME COLLECTIVE

La non-transmission d'entreprises saines, peu recherchées par des repreneurs potentiels du fait notamment de leur faible rentabilité, de la propension des porteurs de projets à privilégier la création à la reprise, du coût de la reprise, de la difficulté de passage de relais entre le cédant et le repreneur..., constitue une perte d'emplois et d'activités pour les territoires bourguignons.

Dans ce contexte, la reprise par les salariés peut être une solution pour préserver la viabilité de l'entreprise et assurer la pérennité de l'activité et de l'emploi, car les salariés ont une bonne connaissance de l'entreprise, de ses clients et fournisseurs, ainsi que de ses points forts et de ses faiblesses. Correctement accompagnés, ils peuvent reprendre avec succès leur entreprise. De plus, elle permet généralement de conserver la structure de l'entreprise en l'état et d'en éviter le démantèlement.

La reprise-transmission d'entreprise est un enjeu socio-économique majeur : il convient de favoriser la reprise-transmission d'entreprise par les salariés comme une solution et non par défaut quand les autres pistes n'ont pas fonctionnées. La loi relative à l'ESS

apporte un certain nombre de modifications visant à faciliter la reprise d'entreprises par les salariés sous forme collective, comme la création d'un droit d'information préalable pour les salariés désirant racheter leur entreprise ou comme la possibilité de créer un statut transitoire de SCOP d'amorçage.

Finalités à atteindre :

Multiplier les opérations de reprise par les salariés.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Actions de sensibilisation et d'information à la reprise/transmission.
- Accompagnement des entreprises en cession (diagnostics, financements...).

BONNES PRATIQUES : SOUTENIR DES FILIERES EXISTANTES

Les diagnostics DLA ont identifié des secteurs d'activités prioritaires à soutenir. Ces secteurs d'activités offrent des perspectives intéressantes de création et développement économique dans le champ de l'ESS à condition d'en mesurer les spécificités, les problématiques et les contraintes pour pouvoir en faire des acteurs témoins des potentialités de l'ESS. En effet, ces secteurs concentrent des structures appartenant aux familles de l'ESS, dont les modèles économiques doivent être revisités compte tenu des évolutions en cours. En effet, la raréfaction des financements publics impacte la pérennité des entreprises culturelles ; quant au secteur de l'aide à domicile, son modèle économique repose fortement sur le système des exonérations fiscales pour les utilisateurs de ces services.

Arts et culture

Dans un contexte de fortes mutations sociétales et technologiques, le secteur artistique et culturel est confronté à des enjeux politiques et économiques. Une partie des acteurs artistiques et culturels se sont retrouvés autour de valeurs communes que sont la non-lucrativité, l'initiative collective et la coopération, les droits culturels, l'économie plurielle (économie marchande, économie redistributive, économie réciprocaire porteuse en particulier du bénévolat).

Actuellement, de plus en plus d'expérimentations sont en cours qui mettent en lumière certains modèles économiques de moins en moins dépendants de l'aide publique qui se raréfie.

Aide à domicile

Le secteur de l'aide à domicile est un secteur ancien, implanté dans les territoires depuis de nombreuses années dans le champ de l'ESS.

Le Plan BORLOO de 2005 a permis au secteur privé lucratif de développer une offre d'activité dans le secteur des services à la personne venant ainsi concurrencer les structures « historiques ». Aujourd'hui ce secteur dans le champ de l'ESS connaît de fortes tensions qui s'expliquent par le développement de la concurrence du secteur privé lucratif, du secteur privé non lucratif et par des difficultés économiques pour financer leur activité. En effet, le modèle économique de ce secteur semble ne pas réussir à s'affranchir de sa dépendance vis-à-vis des systèmes d'exonérations fiscales

pour les bénéficiaires de ces aides, du poids de la masse salariale compte tenu du rôle incompressible de l'intervention humaine (de préférence qualifiée et disponible sur les mêmes créneaux horaires sur des territoires éclatés en milieu rural) pour ce type d'activité, et de la capacité pour les personnes de mieux rétribuer le service rendu de manière à dégager les marges financières pour l'entreprise et ses salariés. Pour preuve, il s'agit du secteur d'activité le plus accompagné par les Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) de Bourgogne.

Finalités à atteindre :

Asseoir des modèles économiques qui stabilisent et pérennisent l'activité des entreprises ESS de ces filières.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Réaliser un benchmarking des expérimentations à l'œuvre pour consolider les modèles économiques des entreprises ESS de ces filières.
- Appliquer dans les entreprises de l'ESS les modèles économiques identifiés.
- Favoriser des mutualisations entre acteurs de ces filières pour réaliser des économies d'échelle et organiser leurs interventions auprès des donneurs d'ordre.
- Promouvoir l'intervention des Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA) auprès des entreprises de ce secteur.

6.3 CONSOLIDATION DES MODELES ECONOMIQUES DE L'ESS

OBJECTIF : ELABORER DES MODELES ECONOMIQUES PERENNES DES ENTREPRISES DE L'ESS

BONNES PRATIQUES : DEVELOPPER LES RESSOURCES ISSUES DE PRESTATIONS

L'hybridation des ressources publiques, privées et citoyennes (bénévolat...) sont au cœur du modèle que porte l'ESS. De nombreuses entreprises de l'ESS ont privilégié des modèles économiques caractérisés par une forte dépendance envers les subventions publiques. Ce choix s'explique notamment par les missions d'intérêt général que mettent en œuvre des entreprises de l'ESS, notamment sous forme associative. Or, ce modèle de développement pâtit aujourd'hui de la réduction progressive des budgets publics sous l'effet de la crise et de la rigueur budgétaire qui touche l'Etat et les collectivités locales.

Un enjeu de rééquilibrage des ressources privées et publiques se pose avec acuité pour les entreprises de l'ESS si elles veulent poursuivre leurs activités. Pour autant, l'accroissement des ressources privées pour ces structures n'est pas sans conséquences car elles seront alors concernées par la fiscalisation de leurs activités et par l'application des régimes d'aides d'Etat qui limite le poids des aides publiques dans le budget des associations considérées par l'Union européenne comme des entreprises dès lors qu'elles développent des activités économiques.

Finalités à atteindre :

Développer le volume de produits d'exploitation au sein des budgets des entreprises de l'ESS.

Leviers/conditions pour atteindre ces finalités :

- Accéder aux marchés publics.
- Vendre des prestations.
- Proposer des prestations payantes aux adhérents.

BONNES PRATIQUES : DEVELOPPER DES COOPERATIONS COMMERCIALES INTER-ENTREPRISES DE L'ESS ET DES PARTENARIATS DE PROJETS

Bien que l'ESS soit porteuse de valeurs de partage et de solidarité, les expériences de coopérations économiques et commerciales entre entreprises de l'ESS sont encore peu nombreuses. Dans un contexte de crise et de fortes mutations des politiques publiques, le renforcement des partenariats entre entreprises de l'ESS constitue pourtant un enjeu majeur pour l'avenir de l'ESS, car il est nécessaire de :

- Sortir de l'isolement et de favoriser la construction d'un sens partagé, de renforcer le sentiment d'appartenance à une même communauté, ouverte et offensive.
- Atteindre un seuil critique pour rester compétitif.

Dans ce cadre, les politiques publiques doivent favoriser l'implication des acteurs de l'ESS dans des démarches de coopérations, dans des regroupements économiques (pôles de compétitivité, grappes, clusters...) et dans les secteurs émergents (filères vertes, ressources patrimoniales naturelles et culturelles, activités industrielles et de services liées aux évolutions démographiques...). Par ailleurs, le regroupement d'entreprises de l'ESS autour de problématiques identiques (par territoire de vie ou par filière) peut permettre de contribuer au développement de ces entreprises et de construire de nouvelles réponses.

Finalités à atteindre :

- Faire davantage système en permettant aux entreprises de l'ESS de se rencontrer, d'échanger, de mieux se connaître, de développer des partenariats économiques et des alliances stratégiques.
- Etre en capacité de répondre à des appels d'offres de taille significative et/ou exigeant des délais rapides.

Leviers/conditions pour atteindre ces finalités :

- Salons ou journées d'affaires.
- Contrats d'affaires, sous-traitances, achats groupés.
- Lieux de rencontres et d'échanges.
- Mise en place d'outils économiques partagés pour fédérer et promouvoir une offre commune sur un territoire ou une filière.
- Mise en place d'outils financiers collectifs pour appuyer le développement et la consolidation de réseaux territoriaux et/ou de filières d'entreprises de l'ESS.

- Création et développement de groupes d'entreprises de l'ESS intégrés et à la direction centralisée.

BONNES PRATIQUES : MUTUALISER DES COMPETENCES ET DES FONCTIONS ENTREPRENEURIALES

La mutualisation vise à ce que plusieurs structures mettent en commun des moyens et des ressources, partagent des outils afin d'optimiser leurs actions, obtiennent un résultat difficilement atteignable seul, fassent des économies d'échelle et établissent des cultures de travail collaboratif dans une optique gagnant-gagnant.

Elle revêt plusieurs formes, par exemple en termes de :

- Formation : construction commune de parcours de formation...
- Emploi partagé : professionnalisation des SIAE par la mobilisation des moyens humains qu'elles ne disposent pas isolément.
- Communication externe : stratégies de communication partagées et supports communs.
- Ensembliers, regroupements et filiales partagés : économies d'échelle permettant d'investir dans le développement et l'action commerciale, renforcement de la mission d'utilité sociale pour des petites SIAE...
- Investissements matériels et techniques partagés : logiciels informatiques, locaux...
- Stratégies commerciales et marchés publics : maîtrise des clauses d'insertion comme levier de développement et comme outils pour des partenariats avec des entreprises classiques.
- Services aux publics : services d'appui aux parcours des publics en insertion, plateformes d'aide à la mobilité...
- Partenariat avec les entreprises : démarches concertées auprès des entreprises pour caler leurs propositions d'emploi avec les compétences et les capacités des salariés en insertion...

La mutualisation permet d'un côté de développer des actions plus efficaces dans un cadre collectif et collaboratif (externalisation de certaines fonctions et accès à de nouvelles compétences utiles à leur structure et à leurs salariés), et de l'autre de concentrer l'activité en propre de l'entreprise sur son cœur de métiers.

Pour autant, alors que les grandes entreprises développent des stratégies de mutualisation et de coopérations pour asseoir et conforter leurs assises économiques et leur présence sur un marché, cette modalité d'organisation pragmatique, rationnelle et équitable peine à s'ancrer parmi les entreprises de l'ESS. En effet, il faut encourager des dynamiques de développement économique qui privilégient les alliances plutôt que les concurrences, les collaborations et les coopérations plutôt que les individualismes. A titre d'exemples, les acteurs de l'ESS, en dépit des valeurs et des principes qui fondent leur gouvernance, se concurrencent fortement dans l'accès aux financements publics et mettent parfois leurs structures en péril en n'ayant pas recours à des mutualisations.

Finalités à atteindre :

Favoriser le changement d'échelle des entreprises de l'ESS par le développement de pratiques de mutualisation entre acteurs de l'ESS permettant de réaliser des économies d'échelle à réinvestir dans d'autres postes de dépenses.

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Informer les entreprises de l'ESS sur les différences formes de mutualisation.
- Sensibiliser les entreprises de l'ESS sur leur intérêt et les avantages à mutualiser.
- Accompagner les démarches de mutualisation : boîte à outils, conseil...

**BONNES PRATIQUES : FAVORISER LES COOPERATIONS ET LES PARTENARIATS
AVEC DES ENTREPRISES NON-ESS**

Par ses pratiques et ses valeurs, les entreprises de l'ESS apportent une vision transformatrice de la culture d'entreprise et des manières d'appréhender le développement économique qu'il lui faut partager avec l'ensemble des acteurs économiques. Les pratiques des entreprises de l'ESS ont aussi besoin de se frotter à des pratiques collaboratives et partenariales développées par des entreprises ne partageant pas les valeurs de l'ESS mais qui peuvent être exemplaires.

Les entreprises de l'ESS devraient s'impliquer plus fortement dans des regroupements économiques tels que des pôles de compétitivité, des grappes, des clusters... Ainsi, le regroupement d'entreprises de l'ESS et d'entreprises classiques autour de problématiques ou de filières identiques peut permettre de contribuer au développement des entreprises de l'ESS. De même, l'exemple allemand de partenariats entre de grandes entreprises et des PME pour investir des marchés internationaux pourrait inspirer l'ESS.

Finalités à atteindre :

Participation des entreprises de l'ESS à des regroupements économiques.

Leviers pour atteindre ces finalités :

- Identification des bonnes pratiques issues du non-ESS à transférer dans l'ESS.
- Participation / implication des entreprises de l'ESS dans des pôles, des filières, des clusters...
- Mise en place de fonds mutualisés et de solidarités financières entre acteurs économiques.
- Recherche d'économies d'échelle.

**BONNES PRATIQUES : DEVELOPPER DES OUTILS D'INGENIERIE FINANCIERE
PERMETTANT L'HYBRIDATION DES RESSOURCES (PUBLICS, BANCAIRES ET
CITOYENS)**

L'accès au financement reste un enjeu fort pour soutenir le maintien et le développement de l'ESS, car les entreprises de l'ESS ont besoin d'accéder à du financement public (subventions, marchés...) et privé (banque, capital-risque...) pour pérenniser leur activité et pour réduire les tensions de trésorerie.

Compte tenu de la vocation des entreprises de l'ESS à mettre en œuvre des projets d'intérêt général, les subventions publiques doivent pouvoir perdurer au sein de

modèles économiques ; mais les entreprises de l'ESS doivent également rechercher des ressources du côté des marchés (publics ou privés) ou des citoyens :

- Le rôle de prêteur des banques est fondamental et doit être renforcé pour permettre aux entrepreneurs d'investir, gage d'une confiance en l'avenir et en les potentialités du territoire bourguignon.
- De nombreux outils et dispositifs ont été mis en place et sont abondés (Fonds Bourgogne Active, fonds de prêts...) par les collectivités publiques pour permettre la pérennisation des entreprises.
- Les outils ESS de Bpifrance viennent compléter l'offre en ingénierie financière des collectivités publiques en faveur du développement de l'ESS.
- De nouvelles formes de financements privés de proximité apparaissent ou doivent être confortées en Bourgogne (mécénat, crowdfunding...). Elles sont le complément utile aux outils publics d'ingénierie financière et témoignent d'une relation particulière et de l'intérêt que porte le citoyen au développement de son bassin de vie.

Dans la limite de leurs compétences, les décideurs publics doivent faciliter ou encourager l'émergence de nouveaux outils d'ingénierie financière portant notamment sur la consolidation du haut de bilan des entreprises de l'ESS, la collecte et le financement en circuits courts provenant de l'épargne salariale, le soutien aux risques inhérent à l'expérimentation et à l'innovation sociale par les entreprises de l'ESS.

Finalités à atteindre :

Elaboration de modèles économiques des entreprises de l'ESS

Leviers / conditions pour atteindre ces finalités :

- Financements publics : emprunts par l'appel à l'épargne public, marchés publics, subventions publiques, financements européens...
- Financements bancaires et assimilés : prêts, garanties, avances remboursables, participation au capital, sociétés de cautionnement mutuel...
- Financements citoyens : épargne salariale, mécénat financier et de compétences, sponsoring, financement participatif / crowdfunding, participation au capital (Cigales, Garrigue...)

III - MISE EN ŒUVRE DU DOCUMENT

7. COORDINATION DE L'ACTION DES ACTEURS INSTITUTIONNELS EN FAVEUR DE L'ESS

Le développement économique doit pouvoir se faire autant au plan local que régional, en fonction des activités et des champs de développement économique et de l'emploi. L'aide aux entreprises doit donc se faire de manière concertée entre les programmes ou dispositifs existants ou en cours d'élaboration. L'existence de dispositifs ou de programmes portés par des partenaires différents (Etat, collectivités...) peut conduire à des redondances là où devrait s'établir des complémentarités, mais leur lecture et leur analyse conjointe peut permettre d'identifier des « trous » dans les types d'aide existante.

Par conséquent, la concertation et la complémentarité doivent être recherchées pour couvrir le spectre des besoins de développement économique régional afin que chaque niveau territorial puisse détenir ou avoir accès aux outils et aux dispositifs les plus pertinents et les plus efficaces à son échelle.

La réalisation de cet objectif dépendra fortement :

- d'une organisation et d'une animation des complémentarités entre les politiques sectorielles et territoriales
- et des interactions entre les niveaux territoriaux permettant de détecter des projets et de proposer des dispositifs et des outils aux acteurs de proximité.

Finalités à atteindre :

- Réunir les principaux acteurs institutionnels autour des problématiques de l'ESS.
- Favoriser les collaborations entre acteurs publics.

Leviers / conditions pour atteindre ses finalités :

- Au niveau du pilotage stratégique de l'ESS en Bourgogne, mettre en place une instance régionale permettant de suivre et d'orienter l'action des acteurs institutionnels afin de favoriser la mise en œuvre des préconisations de ce document et de fixer les orientations favorables au développement de l'ESS en Bourgogne. Cette instance s'inscrira dans le cadre de l'organisation prévue par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS et notamment de ses dispositions relatives aux politiques territoriales (articles 7 à 9).
- En matière de territorialisation du développement de l'ESS, des réunions départementales pourront être organisées de manière à dégager les spécificités des territoires et à alimenter les réflexions et les travaux de l'instance régionale..
- En termes de contractualisation entre acteurs publics et avec des acteurs privés, la mise en œuvre de ce document doit être réalisée en prenant en compte le contenu des documents stratégiques régionaux (SRDEI, SRADDT...) et pluriannuelles bourguignonnes (programmes opérationnels FEDER/FSE/FEADER, CPER...).

8. EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU DOCUMENT

Un comité spécifique sera mis en place afin de déterminer les indicateurs et leurs priorités au regard des objectifs que les acteurs de l'ESS souhaitent atteindre (voir annexe 2). Il permettra également de déterminer les fournisseurs et les producteurs des données pour remplir les indicateurs.

Ce comité sera composé au moins des trois cosignataires ou de leurs représentants. Il pourra s'appuyer sur des observatoires existants comme l'observatoire de la CRESS, ENEE...

Il proposera les modalités de communication visant à mettre en valeur les orientations stratégiques de ce document.

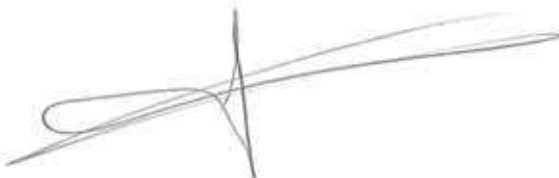
Dijon, le 20/11/2014

Le président du conseil
régional de Bourgogne



François PATRIAT

Le président de la
chambre régionale de
l'Economie sociale et
solidaire de Bourgogne



Bruno FOREST

Le préfet de la région
Bourgogne



Eric DELZANT

9. EVOLUTION DU CONTEXTE ECONOMIQUE, DEMOGRAPHIQUE ET SOCIAL

Données bourguignonnes...

Par son passage d'une approche sectorielle à une approche fonctionnelle (c'est-à-dire la place de la profession dans le processus de production), le n°189 d'INSEE Bourgogne de septembre 2013 « Bourgogne Dimensions » fait apparaître des évolutions de l'emploi en Bourgogne depuis 25 ans conduisant à la contraction de l'industrie (les emplois de production sont passés de 64 % en 1982 à 50 % en 2009) et au recentrage du commerce sur des fonctions de distribution, de commerce interentreprises et de santé.

Les fonctions présentielles (services de proximité, santé et action sociale, et administration publique) deviennent majoritaires tandis que l'emploi agricole et dédié à la fabrication baisse, même si l'orientation des métiers continue à aller vers les fonctions de production concrètes (fabrication, agriculture et BTP). Les emplois sont ainsi de moins en moins liés à la production et davantage tournés vers les services à la population.

A haut niveau de qualification et à fort contenu décisionnel, les fonctions métropolitaines (gestion, culture-loisirs, conception-recherche et prestations intellectuelles) augmentent quant à elles mais de manière moins dynamique que dans d'autres régions du fait du très faible nombre d'agglomérations en Bourgogne (principalement Dijon). Or, ces fonctions contribuent à la capacité d'un territoire à développer des activités économiques à haute valeur ajoutée et à créer des emplois par effet d'entraînement.

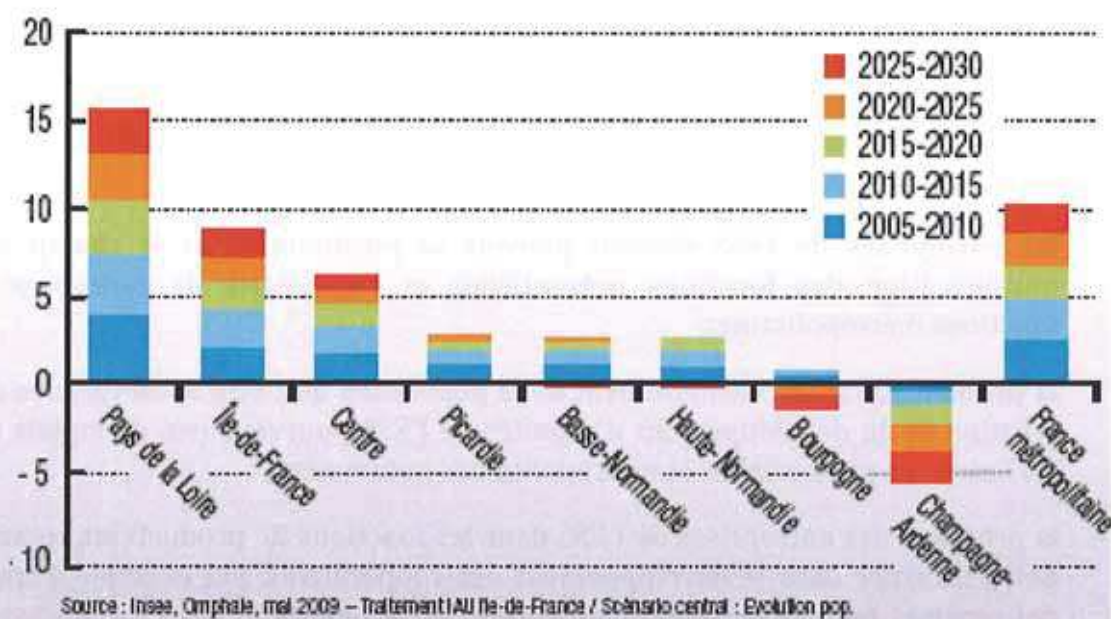
Données nationales...

Des études réalisées par l'IUARIF en 2011 pour la Conférence des 8 régions du Bassin parisien (IDF, Haute et Basse Normandie, Picardie, Champagne-Ardenne, Bourgogne, Centre et Pays de la Loire) font apparaître la baisse de dynamisme de la partie est de cet espace territorial au profit d'un basculement vers l'ouest en matière d'activités économiques et d'emplois.

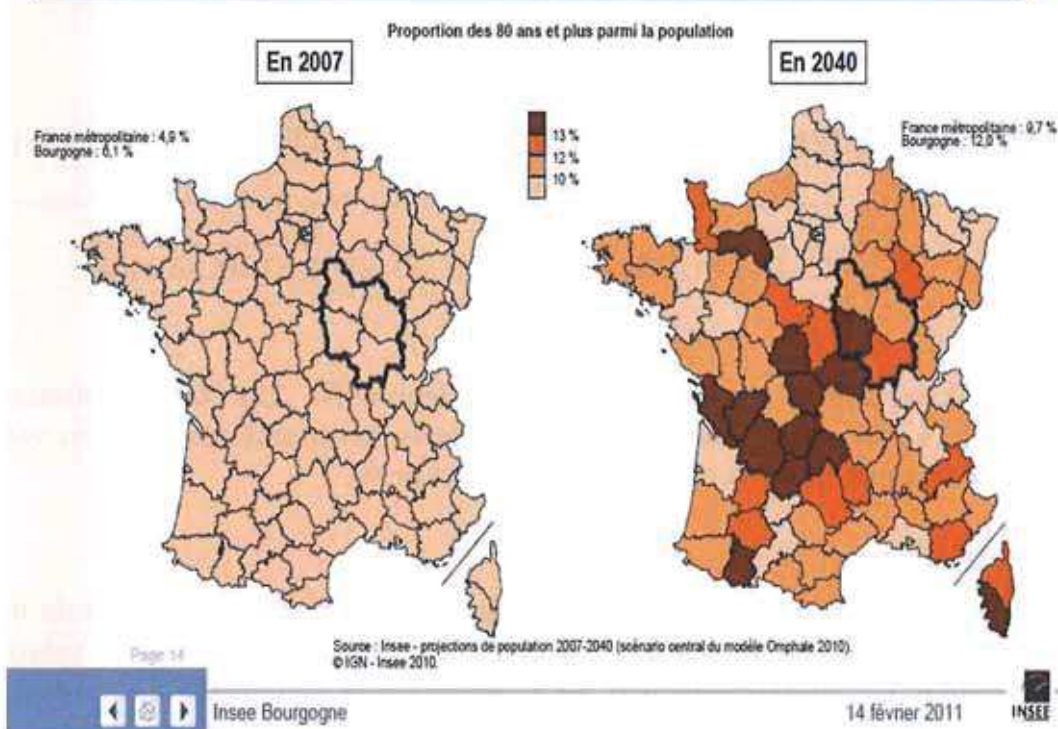
Elles corroborent les projections démographiques de l'INSEE à l'horizon 2040 pour la Bourgogne comme cela apparaît dans les cartes ci-dessous qui ne concernent que les 80 ans et plus s'ils devaient rester en Bourgogne entre 2007 et 2040. Ces cartes font apparaître le positionnement de la Bourgogne dans un axe Limousin – Auvergne – Bourgogne, plus ou moins l'espace Massif Central, où résidera un taux important de personnes âgées.

Pour autant, ce vieillissement général de la population bourguignonne est une opportunité pour le développement d'activités de proximité pour répondre aux besoins et attentes de ces populations.

Taux d'évolution démographique (en %)



Un vieillissement marqué et général



Données bourguignonnes...

Les dynamiques démographiques et d'emploi offrent de véritables opportunités pour les entreprises de l'ESS en Bourgogne et l'emploi des Bourguignons dans ces entreprises,

notamment parce que l'innovation sociale dont l'ESS est porteuse, oblige à trouver des solutions à des besoins locaux par la mobilisation des ressources des territoires (personnes, activités, institutions...).

En effet, bien que présentes dans l'industrie et la fabrication à travers l'activité des coopératives, le développement des fonctions présentielles et métropolitaines recouvrent des activités mises en œuvre par les entreprises de l'ESS :

- les entreprises de l'ESS doivent pouvoir se positionner sur le champ de la multiplication des fonctions présentielles et des efforts de rattrapage des fonctions métropolitaines,
- la problématique du vieillissement de la population doit être accompagnée de la création et du développement d'activités de l'ESS pourvoyeuses d'emplois dans les fonctions présentielles et métropolitaines notamment,
- la présence des entreprises de l'ESS dans les fonctions de productions concrètes doit s'incarner dans le développement des coopératives, par exemple à travers des reprises, ou dans le développement de circuits courts,
- l'avènement de nouveaux modèles productifs comme en matière d'économie circulaire, d'économie fonctionnelle ou d'économie verte, doit être également l'occasion de proposer de nouvelles activités économiques plus en phase avec l'évolution des professions depuis 25 ans.

10.PANORAMA GENERAL DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS) EN BOURGOGNE

10.1 NOMBRE D'ETABLISSEMENTS ET DE SALAIRES

Données nationales...

En 2012, l'Observatoire national de l'ESS dénombre 222 900 établissements employeurs, 2,34 millions de salariés et 56,4 milliards de rémunération brutes versées, soit 10,3 % de l'emploi français et 13,9 % de l'emploi privé.

Données bourguignonnes...

Proportionnellement, le poids de l'ESS en Bourgogne est comparable à celui du niveau national, car 6 000 établissements de l'ESS emploient 58 000 salariés soit 1 salarié sur 10 et distribuent 1,2 milliards d'euros. Ils jouent un rôle primordial dans l'économie bourguignonne par les missions d'intérêt général qu'ils rendent et les emplois qu'ils créent. Les établissements de l'ESS ont mieux résisté à la crise et ont continué à créer des emplois entre 2007 et 2010. C'est un secteur pourvoyeur d'emplois même si depuis 2010, l'incertitude des financements publics pèsent sur l'avenir de ces organisations.

10.2 SECTEURS D'ACTIVITES

Données bourguignonnes...

L'ESS est présente dans tous les secteurs d'activité, notamment la santé, le social et le médico-social, les activités financières et d'assurances, les services à la personne, l'insertion, le sport, la culture, mais aussi l'industrie, l'agriculture, le commerce...

Répartition des emplois et des établissements de l'ESS par secteurs d'activité en Bourgogne en 2010



Cette diversité des activités entraîne une pluralité des métiers exercés tels que les aides-soignants, infirmiers, moniteurs-éducateurs, aides à domicile, chargés de clientèle bancaire, directeurs, techniciens de surface... et des conditions de travail proposés.

Les entreprises de l'ESS étant présentes dans tous les secteurs d'activité, les métiers exercés par les salariés sont multiples, mais cependant fortement concentrés puisque 50 % des salariés de l'ESS exercent l'un des 14 métiers du tableau ci-dessous.

Ces emplois se caractérisent par une plus forte proportion de femmes : 68 % des postes sont occupées par des femmes contre 39 % dans le secteur privé hors ESS. Les salariés de l'ESS sont aussi plus âgés que ceux du reste de l'économie. En 2009, les plus de 50 ans y représentent 28,2 % de l'ensemble des salariés; ils sont seulement 25 % dans le reste de l'économie. Inversement, les jeunes de moins de 25 ans sont en moindre proportion dans l'ESS. Les salariés sont en majorité à temps complets mais leur part est plus faible dans l'ESS comparée à l'ensemble de l'économie. Il en est de même pour les contrats à durée indéterminée. Les salariés de l'ESS perçoivent une rémunération annuelle brute moyenne inférieure aux autres salariés mais celle-ci dépend avant tout de l'activité exercée.

• Aides à domicile, aides ménagères, travailleurs familiaux • Agents de service hospitaliers • Aides-soignants • Educateurs spécialisés • Aides médico-psychologiques • Infirmiers en soins généraux	Social, médico-social, santé
• Chargés de clientèle bancaire • Employés des services commerciaux de la banque	Activités financières et d'assurances
• animateurs socioculturels et de loisirs • Moniteurs et éducateurs sportifs, sportifs professionnels	Animation, sports et loisirs
• Secrétaires • Nettoyeurs • Ouvriers non qualifiés divers de type industriel • Employés qualifiés des services comptables ou financiers	Métiers transversaux

Source : observatoire régional de l'ESS – CRESS Bourgogne / INSEE DADS 2010

Ces caractéristiques de l'emploi sont influencées par sa répartition sectorielle. Des services à la personne à l'industrie, elles sont présentes dans tous les secteurs d'activité mais plus de 90 % des emplois de l'ESS se concentrent dans les services et particulièrement dans 4 secteurs de ce tableau.

Il est clair que la forte présence de l'ESS dans le secteur de l'action sociale explique pour partie la vitalité de l'ESS en matière d'emploi en Bourgogne, puisque les plus grandes entreprises de Bourgogne par la taille appartiennent à l'ESS (ex. : ACODEGE, Mutualité Française...).

11. APPORTS DE L'ESS AU DEVELOPPEMENT LOCAL

Constats généraux...

L'ESS est un acteur indispensable au développement local. Ses entreprises émanent du territoire et répondent souvent à des logiques et des besoins locaux non couverts. Leurs sièges sociaux ne sont pas concentrés en Île de France ou dans d'autres régions et sont mieux répartis dans les territoires. Le rôle de nombre d'entreprises de l'ESS est de maintenir des services de proximité en milieu rural, de revitaliser et équilibrer les territoires, de créer des emplois non délocalisables.

En effet, l'ESS se caractérise par sa « distribution spatiale » du fait d'une plus forte territorialisation. Ainsi, l'observatoire national de l'ESS fait apparaître que 75 % des plus grandes coopératives ont leur siège en région alors que 91 % des grandes sociétés de capitaux ont leur siège en Ile-de-France. Néanmoins, l'analyse de l'observatoire indique que l'ESS est puissante dans les régions denses et urbanisées sans que ses taux d'emplois n'y soient très élevés, mais l'ESS joue un rôle économique et social plus important dans les régions à faible densité et plus rurale comme la Bourgogne. Enfin, l'ESS est plutôt faible en masse et en pourcentage dans les régions où la capitale ne joue pas un rôle moteur.

Le soutien à l'ESS peut être un outil particulièrement bien adapté à une démarche de développement local, ou « endogène », puisqu'elle cherche à activer et mettre en complémentarité les ressources et acteurs du territoire :

- Par la mobilisation des acteurs socio-économiques et de la société civile, elle met en place un développement démocratique et en phase avec les besoins sociaux locaux (qu'elle est souvent la première à détecter)
- Par la recherche de la coopération entre les acteurs, de la transversalité des actions, et d'effets d'entraînement, elle met en place un développement du territoire dans sa globalité, moins sectorialisé.
- Par la combinaison de travail rémunéré et non-rémunéré, de ressources marchandes et non-marchandes, d'activités économiques et sociales, par l'interconnection des réseaux très divers... elle active des ressources parfois non mobilisées, assure une réponse globale aux besoins, un ancrage et un maillage territorial plus durable.

Les apports de l'ESS au territoire :

- Attractivité notamment par l'offre de services pour le cadre de vie (crèches, services à domicile, culture et sport, formation...)
- Repérage de nouveaux besoins, et innovation collective. (service à la personne, habitat, autopartage...). Mobilisation des ressources locales
- Soutien à l'activité économique par les réseaux de l'ESS¹
- Création et structuration d'activités et d'emplois : non délocalisables (coopératives : statuts empêchent OPA) ; notamment dans les territoires ruraux et pauvres. Un développement moins spectaculaire mais plus stable (réserves impartageables = résistance à la crise).
- Emploi : insertion, formation, création d'emploi, professionnalisation.

Une des caractéristiques fréquente des structures de l'ESS est leur pluri-activité, ce qui montre une conception globale du territoire. Exemples : des centres sociaux qui font des chantiers d'insertion, une salle de concert qui accompagne les groupes amateurs...

Cependant, l'adéquation entre ESS et développement local est loin d'être automatique, et le rôle et la fonction de l'ESS sont bien différents d'un territoire à l'autre. Des études récentes² montrent que le caractère véritablement structurant de l'ESS sur un territoire

¹ Têtes de réseaux, structures ESS d'accompagnement et/ou de financement des porteurs de projet...

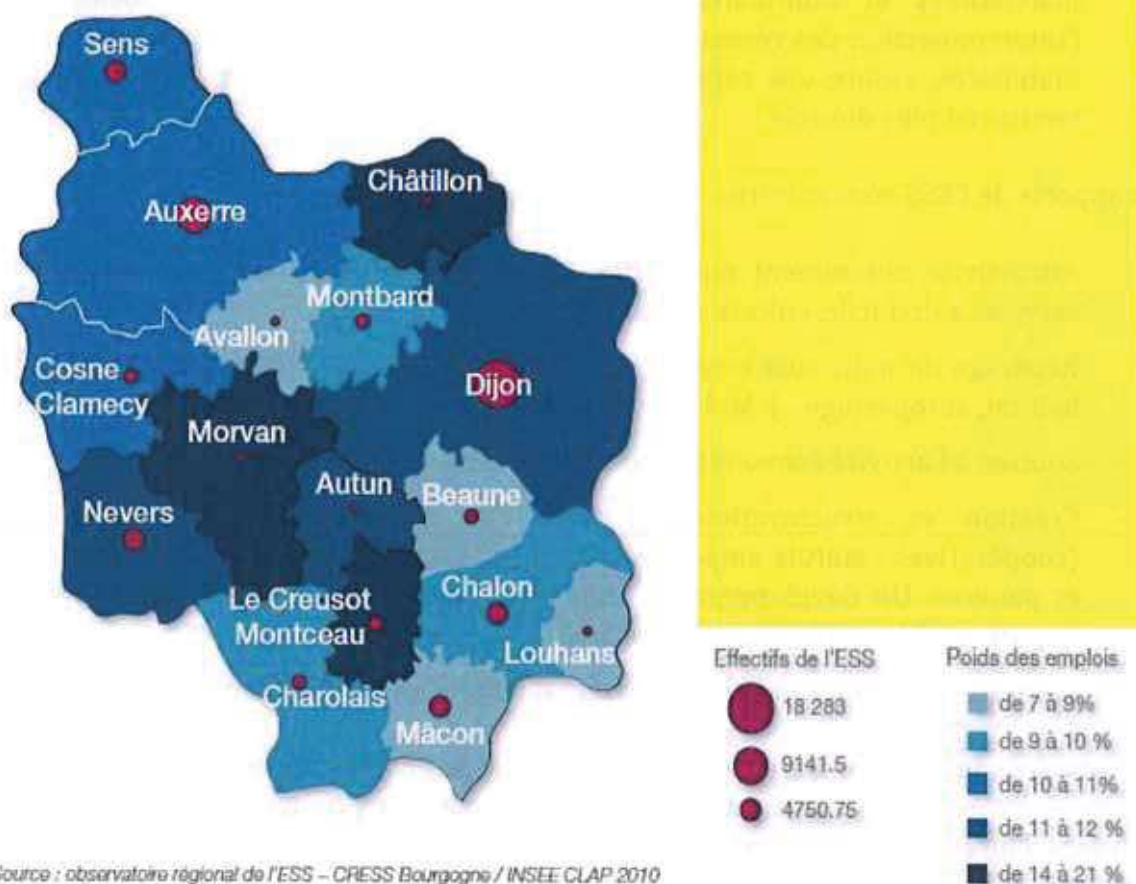
² A. Artis, D. Demoustier et E. Puissant, *Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparées*, RECMA n°314, 2009.

dépend de nombreux facteurs, parmi lesquels le positionnement des collectivités (démarches, outils, modes d'évaluation...) est central. L'usage de l'appel à projet aura par exemple davantage tendance à mettre en concurrence les structures qu'à susciter leur coopération.

Données bourguignonnes...

On notera que le poids de l'ESS en Bourgogne est assez variable selon les territoires :

Emplois dans les zones d'emploi en Bourgogne en 2010



Source : observatoire régional de l'ESS – CRESS Bourgogne / INSEE CLAP 2010

12. CONNAISSANCE DE L'ESS PAR LE GRAND PUBLIC ET LES ACTEURS ECONOMIQUES ET INSTITUTIONNELS

12.1 DIVERSITE DES CHAMPS D'ACTIVITE DE L'ESS

Constats généraux...

L'ESS pâtit d'une double représentation qui a non seulement pour effet de la stigmatiser

ou de la marginaliser mais aussi pour effet de gommer dans l'esprit des gens leurs relations quotidiennes avec des entreprises de l'ESS.

D'une part, compte tenu de la vivacité des structures, l'ESS est souvent assimilée au seul champ de l'insertion par l'activité économique. C'est oublier que :

- Nombre des Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) sont des entreprises qui ont des stratégies entrepreneuriales intégrant des dimensions sociales fortes du fait des personnes qu'elles accompagnent.
- L'économie sociale est à l'origine de nombre de banques coopératives, de mutuelles et de fondations qui rythme l'activité économique en France et en Bourgogne. La crise les amène d'ailleurs à rappeler dans des publicités leurs racines historiques...
- L'Etat-providence s'est développé en institutionnalisant plusieurs initiatives de l'économie sociale comme en matière de sécurité, de soins...

D'autre part, l'ESS est affublée d'idées reçues dénoncées dans le rapport du CESER du 27 mars 2013 : économie de la réparation, éloignée des réalités ; économie assistée ; économie coûteuse pour la collectivité ; économie non professionnelle. C'est oublier que l'ESS participe de l'économie de redistribution et de soutien aux populations qui a permis à la France d'amortir les effets de la crise.

12.2 OUVERTURE DES JEUNES A L'ESS

Données nationales...

Pour sortir du « cercle des initiés », il est urgent de mieux faire connaître l'ESS, et en particulier auprès de la jeunesse. Paradoxalement, alors que les jeunes plébiscitent les principes de l'ESS³, ils sont trop peu nombreux à la connaître : 90 % pensent par exemple que « *l'usager devrait pouvoir participer à la décision* », 85 % que « *le projet devrait poursuivre un intérêt général ou social plutôt que financier* », 84 % que « *les décisions devraient être prises de manière collective selon le principe une personne-une voix* »... ; cependant, 51 % déclare tout simplement n'avoir jamais entendu parler de l'ESS.

Si certains acteurs comme les Offices Départementaux de la Coopération à l'Ecole contribuent déjà depuis des années à faire entrer l'ESS dans les établissements scolaires, les ministères de l'éducation, de l'ESS, l'ESPER et le CEGES ont souhaité aller plus loin en signant un accord cadre en juin 2013. Cet accord vise notamment à « soutenir et développer les initiatives construites sur les pratiques pédagogiques de l'ESS dans et

³ Les chiffres à suivre sont issus du sondage CSA, *Notoriété du secteur de l'économie sociale et solidaire et les attentes de la jeunesse*, juin 2011.

autour de l'école » et à « promouvoir les valeurs de l'ESS auprès des publics scolaires » ; il doit aujourd'hui être décliné au niveau régional.

12.3 SENSIBILISATION DU GRAND PUBLIC

Constats généraux...

Si l'ESS est encore trop peu connue par le grand public, le contexte national lui est cependant favorable : création du ministère délégué à l'ESS, publication de la loi, intérêt médiatique pour la reprise d'entreprises en SCOP, développement de la communication de certains acteurs historiques de l'économie sociale (mutualité, banques coopératives) sur leurs valeurs et modes de fonctionnement, etc. Ces évolutions viennent renforcer les projets mis en place par les acteurs bourguignons depuis plusieurs années, comme le Mois de l'ESS ou le programme de journées de formation à l'ESS. Ces démarches sont bien sûr à poursuivre et à approfondir, qu'il s'agisse de sensibiliser le grand public mais également de conscientiser les professionnels et bénévoles de l'ESS.

13. ENTREPRISES DE L'ESS

13.1 DESCRIPTION DES ENTREPRISES DE L'ESS

Constats généraux...

Par leur modèle de gouvernance et les secteurs d'activité sur lesquels elles interviennent, les entreprises de l'ESS sont en moyenne de taille plus importante que les entreprises classiques dans les différentes catégories de PME (0 à 10 salariés, 10 à 20 salariés...). Alors que les politiques publiques nationales et européennes ont plutôt privilégié la création de TPE comme des solutions à la création d'emploi, il paraît judicieux aujourd'hui de développer le modèle des entreprises de l'ESS. En effet, celui-ci est plus vecteur d'emplois que le modèle de la TPE, d'autant que par leur modèle de gouvernance, leur ancrage territorial et leur réponse à des problématiques d'intérêt général, la pérennité des entreprises de l'ESS est plus forte que celle des autres entreprises.

Les entreprises de l'ESS sont très majoritairement des associations (observatoire de l'ESS).

Concernant les entreprises associatives et notamment les micro-entreprises associatives (moins de 10 salariés), on constate des besoins récurrents de GRH, d'organisation, de financement... qui nécessitent, parallèlement au Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA), de disposer d'une offre de soutien lisible et articulée. On peut citer notamment les MAIA, les maisons des associations, les structures d'accompagnement (pôles d'économie solidaire...) et les têtes de réseaux.

Le soutien au développement et à la consolidation des entreprises d'ESS renvoie aux constats, enjeux et actions mises en œuvre dans le cadre des coopérations interentreprises et de filières et de la gestion des parcours professionnels à destination des salariés et dirigeants.

13.2 MODELES ECONOMIQUES

Modèles économiques hybrides

Constats généraux...

Les entreprises de l'ESS se sont développées dans des services d'intérêt général, ignorés faute de rentabilité par une économie tournée vers le profit. Dès lors, les entreprises de l'ESS sont devenues des interlocuteurs privilégiés des politiques publiques qu'ils mettent en œuvre, soit dans le cadre de marchés publics, soit à l'aide de subventions. A ce titre, la légitimité et l'efficacité de la dépense publique dans l'ESS trouvent leur fondement dès lors que cette dépense n'est plus considérée comme un coût mais comme un investissement pour la collectivité.

Les entreprises de l'ESS doivent gérer les tensions internes provoquées par leur vocation à allier performance économique et intérêt général. Du fait de leur participation à des actions d'intérêt général, elles ont pour la plupart, et notamment les associations, mobilisé des ressources publiques qui aujourd'hui tendent à se raréfier avec l'exacerbation des contraintes sur les budgets publics du fait de la crise. Les entreprises de l'ESS doivent donc aujourd'hui réfléchir à des modalités de diversification de leurs ressources qui sont d'autant plus difficiles à trouver que la dépendance envers les fonds publics est forte.

Pour autant, l'affirmation de l'entrepreneur en tant que dirigeant ne peut se faire aux dépens du sens du collectif qui caractérise l'ESS. Dès lors, les entreprises de l'ESS doivent conforter des modèles d'hybridation de leurs ressources financières entre économie non monétaire et économie marchande et non marchande. Dans ce cadre, le recours conjoint au principe de marché et de redistribution doit pouvoir conférer des marges de manœuvre pour pouvoir activer les principes de réciprocité dont l'ESS est porteuse. Si elles ont su jusqu'à présent optimiser la mobilisation de ressources publiques et citoyennes (bénévolat, dons...), l'enjeu pour les entreprises de l'ESS est désormais de trouver le moyen de mobiliser des ressources privées pour assurer leur pérennisation.

Problématiques financières

Constats généraux...

Comme pour toute entreprise, la consolidation des activités et des emplois qui y sont liés demande que les entreprises de l'ESS puissent atteindre un équilibre économique, et disposent d'une structure financière conforme à leurs ambitions. Pour se faire, elles doivent être en situation d'accéder aux outils financiers bancaires et extra bancaires.

Ces outils doivent pouvoir intervenir à la création, au stade du projet, au stade du développement ou pour la consolidation ou la restructuration. A ces différents stades de la vie d'une entreprise, les questions de financement se posent en termes de fonds propres ou de fonds de roulement, d'endettement ou d'accès à d'autres formes de ressources.

Ces outils, tant sur le court terme que sur le moyen terme, sont parfois difficilement accessible aux entreprises de l'ESS. Plusieurs raisons peuvent être évoquées comme le fait que la constitution de Fonds Propres pose des problèmes spécifiques liés à la faible rentabilité des activités concernées, au statut juridique, aux modalités de gouvernance des entreprises de l'ESS, aux pratiques des acteurs, etc.

Il est donc nécessaire de mettre en place des actions favorisant une bonne utilisation des outils financiers existants, et pour les secteurs d'activités ou les situations pour lesquels ils sont inopérants, concevoir de nouvelles réponses en lien avec les acteurs du financement (banques, collectivités, ...).

13.3 INNOVATION SOCIALE

Constats généraux...

L'ESS a une longue tradition d'innovation. Les mutuelles de santé et de prévoyance ont participé à la création de la Sécurité sociale via les sociétés de secours mutuel, des indemnités journalières... Les associations ont été pionnières dans l'aide à domicile, l'alternative à l'hospitalisation, la prise en charge des handicapés, le titre emploi service, les villages de vacances... Les mutuelles d'assurances ont mis en place le constat amiable, les garages agréés, le tiers payant en assurance automobile... Les coopératives ont imposé le contrôle qualité des produits, le prix du livre, les prêts bancaires à taux variable... Ces vingt dernières années, l'innovation sociale a encore permis l'essor de nouvelles formes de consommation, de production, d'épargne, de services et de mobilité. Elle renouvelle et régénère constamment l'ESS.

L'innovation sociale favorise la création d'activité, l'emploi et la cohésion sociale et permet de répondre aux nouveaux besoins sociaux. Son développement dépend notamment de la capacité des politiques publiques à participer à la création d'un écosystème de l'innovation sociale et des acteurs de l'ESS à proposer des processus et des projets permettant de concrétiser l'émergence d'innovations sociales. Cette dernière suppose l'amélioration de la compréhension de l'innovation sociale et l'utilisation d'outils dédiés à son développement.

14.SPECIFICITES SOCIALES DE L'ESS

14.1 VIEILLISSEMENT DES ADMINISTRATEURS DES ENTREPRISES DE L'ESS

Données nationales...

Selon la dernière enquête IFOP 2013 pour France Bénévolat et Recherches & Solidarités, 16 % des bénévoles ont moins de 25 ans, 32 % ont de 60 à 70 ans et 38 % plus de 70 ans.

La place prépondérante des séniors et des retraités dans la direction des associations est le reflet d'un vieillissement général de la population, mais aussi le marqueur social et générationnel d'un rapport à l'engagement et sur la manière de s'engager dans des corps constitués pour défendre et promouvoir des centres d'intérêts.

Ces données laissent supposer que, pour les retraités, le bénévolat serait soit un moyen de poursuivre une activité. A contrario, pour les jeunes, l'engagement bénévole n'apparaîtrait pas comme le moyen de consolider leur entrée dans la vie active et professionnelle. A noter aussi la faiblesse de l'engagement bénévole durant les périodes de la vie active, à l'exception d'une partie des séniors dont l'expérience et les réseaux professionnels sont peut-être plus recherchés.

Constats généraux...

Ce qui différencie les entreprises de l'ESS des autres entreprises, c'est que les entreprises de l'ESS sont des sociétés de personnes alors que les autres entreprises sont des sociétés de capitaux. La gouvernance démocratique est donc une partie essentielle et fondamentale de son modèle de développement qui peut s'avérer mortifère pour ses potentialités d'alternative économique du fait du vieillissement affirmé des responsables politiques des entreprises de l'ESS, pour au moins deux raisons :

- Le non-renouvellement des responsables politiques des entreprises de l'ESS fait peser le risque de la disparition d'entreprises de l'ESS par défaut de participation à sa gouvernance, condition sine qua non de leur constitution (notamment les entreprises de l'ESS sous forme associative). C'est d'autant plus problématique si l'on tient compte des résultats de l'étude de Recherches et Solidarités de septembre 2013 qui indique que 40 % des bénévoles sont engagés dans plusieurs associations.

Ce non-renouvellement n'est pas sans effet sur la sphère publique, car à la perte en capital de l'entreprise de l'ESS en cas de disparition (moyens, réseaux, organisation...) s'ajoute pour les acteurs publics la perte d'un acteur privé capable de mettre en œuvre ses politiques publiques dans un contexte où l'Etat et les collectivités territoriales ont externalisé auprès d'associations la réalisation de nombreux services à la population.

- Si ses responsables politiques sont très âgés, les entreprises de l'ESS peuvent-elles symboliser un avenir possible aux yeux de la population (certes globalement vieillissante) par rapport à la perspective de construction d'une alternative en phase avec les évolutions de son temps ? L'ESS ne risque-t-elle pas d'apparaître plutôt comme la conservation de représentations surannées, à l'exemple de la difficulté pour les corps intermédiaires de mobiliser les jeunes qui développent d'autres formes d'engagement grâce à de nouveaux supports (réseaux sociaux...) ?

Par conséquent, les acteurs de l'ESS doivent favoriser non seulement la visibilité et l'intérêt des enjeux défendus par les entreprises de l'ESS, mais aussi la régénération de leurs instances dirigeantes par une diversification générationnelle et sexuée des dirigeants.

14.2 VIEILLISSEMENT DES SALAIRES DES ENTREPRISES DE L'ESS

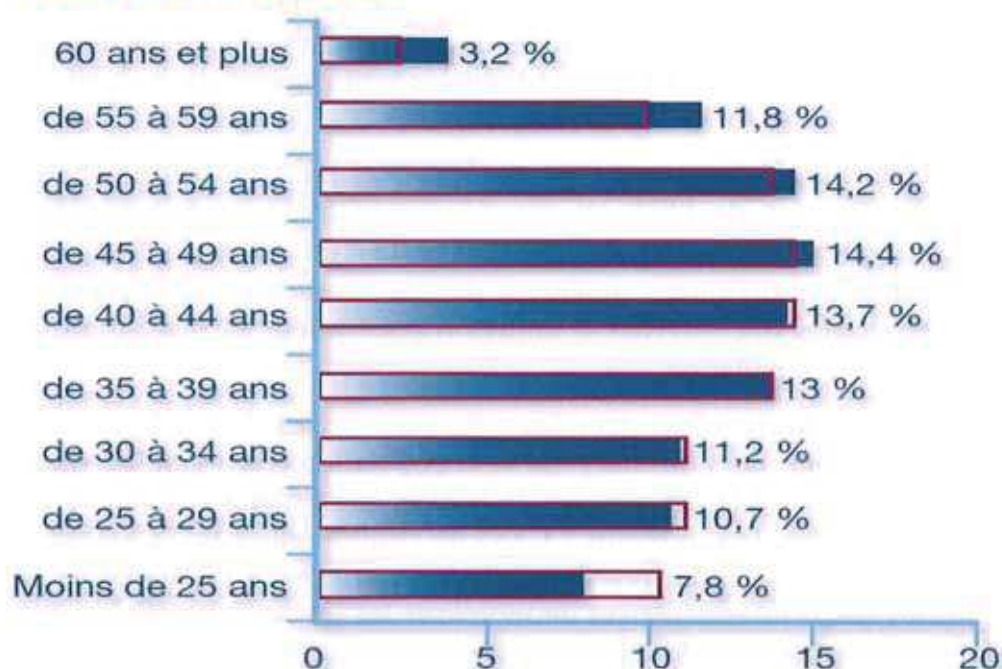
Données nationales...

L'ESS n'échappe pas à cette tendance lourde du vieillissement de la population. D'après l'INSEE, un tiers des actifs en emploi en 2005 aura quitté le marché du travail d'ici 2020. Les secteurs de l'éducation, la santé, l'action sociale, où l'ESS est très présente, ne sont pas épargnés par ce vieillissement des actifs. Les métiers les plus concernés seront, en premier lieu, ceux occupés par de nombreux seniors : les employés de maison, les aides à domicile et aides ménagères, les assistantes maternelles. La forte pénibilité au travail pourra expliquer un départ précoce.

Dans l'ESS, 600 000 salariés vont partir en retraite entre 2009 et 2020. Les entreprises de l'ESS doivent anticiper ces départs afin de conserver leurs compétences et de les transmettre à une nouvelle génération de salariés. L'ESS doit rééquilibrer sa pyramide des âges, attirer de nouveaux salariés (jeunes), favoriser la mobilité professionnelle préventive.

Données bourguignonnes...

Pyramide des âges des salariés de l'ESS en Bourgogne en 2010



Source : observatoire régional de l'ESS – CRESS Bourgogne / INSEE DADS 2010

En Bourgogne, l'ESS est encore davantage touchée par ce phénomène. 29 % de ses salariés ont plus de 50 ans, contre 26 % dans l'ensemble de l'économie. D'ici 2025, plus de 10 000 départs à la retraite devraient avoir lieu, ces emplois sont donc à renouveler. Les jeunes sont à l'inverse sous-représentés : la part des moins de 30 ans est de 19 % contre 22 % dans le reste de l'économie.

14.3 CARACTERISATION DES SALARIES DE L'ESS

Données bourguignonnes...

Les entreprises de l'ESS se caractérisent par une concentration de leurs activités sur certains secteurs d'activité (voir supra). Cette concentration se répercute sur le profil des emplois de l'ESS en termes de :

Catégories socioprofessionnelles (CSP)

Les CSP de l'ESS sont essentiellement des employés et des professions intermédiaires alors que la répartition entre CSP hors ESS est plus équilibrée.

CSP	ESS	Hors ESS
Cadres	11,32 %	11,76 %
Employés	44,24 %	34,06 %
Ouvriers	13,64 %	33,33 %
Professions intermédiaires	30,80 %	20,86 %

(source : DADS 2010)

A noter que le pourcentage de cadre est très proche pour l'ESS et le hors ESS, et l'écart de pourcentage très important pour les ouvriers malgré la présence des coopératives de production dans l'ESS dû certainement au volume des associations.

Taux de féminisation des emplois de l'ESS

CSP	ESS	Hors ESS	Tous confondus
Cadres	49,2 %	38,2 %	39,4 %
Employés	88 %	73,2 %	75,2 %
Ouvriers	34,4 %	19,3 %	20 %
Professions intermédiaires	64,5 %	51,7 %	53,7 %
Total	69,2 %	46,6 %	49,1 %

(source : DADS 2010)

A noter cependant qu'en termes de promotion sociale, les entreprises de l'ESS proposent de manière plus importante des postes de CSP supérieure aux femmes (49,2 %).

Ecarts de rémunération

Les salariés de l'ESS subissent un écart de rémunération important par rapport à la moyenne des secteurs et plus particulièrement par rapport au secteur privé hors ESS.

Niveau moyen de rémunération	
ESS	27 372 €
Privé hors ESS	30 244 €
Public	28 739 €
Tous confondus	29 519 €

(source : DADS 2010)

Plusieurs causes peuvent être avancées :

- L'important taux de féminisation des emplois des entreprises de l'ESS n'est peut-être pas étranger au niveau moyen des rémunérations compte tenu des écarts de salaires entre les femmes et les hommes.
- Les activités de l'ESS se situent globalement dans des secteurs moins capitalistiques que le privé hors ESS, à l'exception des banques et des assurances de l'ESS et de certaines professions (médecins spécialisés...).

14.4 FRAGILITE DES ACTIVITES ET DES STRUCTURES DE L'ESS

Recours aux emplois aidés

Données bourguignonnes...

Les entreprises de l'ESS ont recours aux emplois aidés pour mettre en œuvre leurs activités, notamment les associations. A titre d'illustration, le rapport d'activité du conseil régional de Bourgogne relatif aux emplois tremplins 2004-2010 fait apparaître que 795 associations (soit 16 % des 5 025 associations bourguignonnes employeuses recensées par la CRESS Bourgogne) ont bénéficié d'au moins un emploi tremplin (76 % des associations bénéficiaires), soit 1090 emplois tremplins (58 % de femmes) répartis principalement dans le sport (29,5 %), dans l'éducation populaire (21,7 %), la culture (18,3 % et la santé solidarité (15,3 %). Concernant les profils des 1 397 jeunes ou handicapés ayant bénéficié des 1 090 emplois tremplins sur la période 2004-2010, 53,6 % avait un niveau compris entre les niveaux de diplômes I à III (Bac à Bac+5). Vient ensuite la cohorte du niveau IV (Bac) à 28,8 %. A noter que 88,5 % des 1090 emplois tremplins sont des temps complets et 86,3 % sont des contrats en CDI. Enfin, l'aide financière cumulée du conseil régional et des conseils généraux à ce dispositif est de 92,1 M€ voté de 2005 à 2010, soit une subvention moyenne de 150 000 € par association bénéficiaire pour un salarié à temps complet sur une durée de convention de 60 mois, soit environ 2 500 €/mois de dépenses de personnel subventionnées.

Autres formes de recours aux emplois aidés, les Contrats unique d'insertion (CUI) se répartissant entre le secteur marchand (CIE) et le secteur non marchand, public et associatif (CAE) qui ont été au nombre de 5 659 entre 2010 et 2013 (source DIRECCTE

Bourgogne/SEDES).

Si ces contrats aidés sont de bonnes opportunités à court terme pour permettre la mise en œuvre d'activités par les entreprises de l'ESS, elles sont problématiques à moyen/long terme pour les entreprises de l'ESS qui veulent pérenniser leurs activités mais ne disposent pas des ressources nécessaires pour poursuivre les activités. A ce titre, les entreprises de l'ESS peuvent entreprendre la mise en œuvre d'actions sur des bases précaires qui contraignent la durabilité de son activité.

En outre, les emplois aidés et les niveaux de salaires favorisent le turn-over qui nuit à la stabilité de l'activité de l'association.

Par ailleurs, d'autres problématiques pour l'ESS existent comme celles de la durée des contrats et de la saisonnalité des emplois.

Soutien public aux activités

Constats généraux...

Un premier type de fragilité subie par les entreprises de l'ESS dont l'activité est soutenue par des subventions publiques réside dans l'écart entre d'une part le besoin de financement pluriannuel des activités pour les stabiliser et les pérenniser et d'autre part l'annualité des ressources publiques octroyées, notamment en fonctionnement.

Des conventions pluriannuelles d'objectifs partagés avec des acteurs publics offrent des perspectives pour les entreprises de l'ESS, mais elles ne garantissent pas pour autant le niveau de subvention d'une année sur l'autre.

Un second type de fragilité des activités développées par les entreprises de l'ESS réside dans des projets financés plutôt au titre de l'expérimentation que du droit commun. Si le soutien à l'expérimentation est un élément intéressant pour l'ESS, notamment dans le cadre de la promotion de l'innovation sociale, il ne permet pas de sécuriser la durabilité du projet contrairement au financement de droit commun dans lequel certains projets portés par des entreprises de l'ESS trouvent difficilement à s'inscrire.

Globalement, la fragilité des associations pose la problématique de la pérennisation des structures, des emplois et des activités développées qui sont souvent le « bras armé » opérationnel de la mise en œuvre de politiques publiques dans les territoires (action sociale, santé, éducation, culture, sport, développement économique, tourisme, services à la personne...)

Cette précarité doit interpeller les acteurs publics sur ses conséquences sur :

- la qualité du service offert aux populations
- et la présence de services offerts aux populations.

Données nationales...

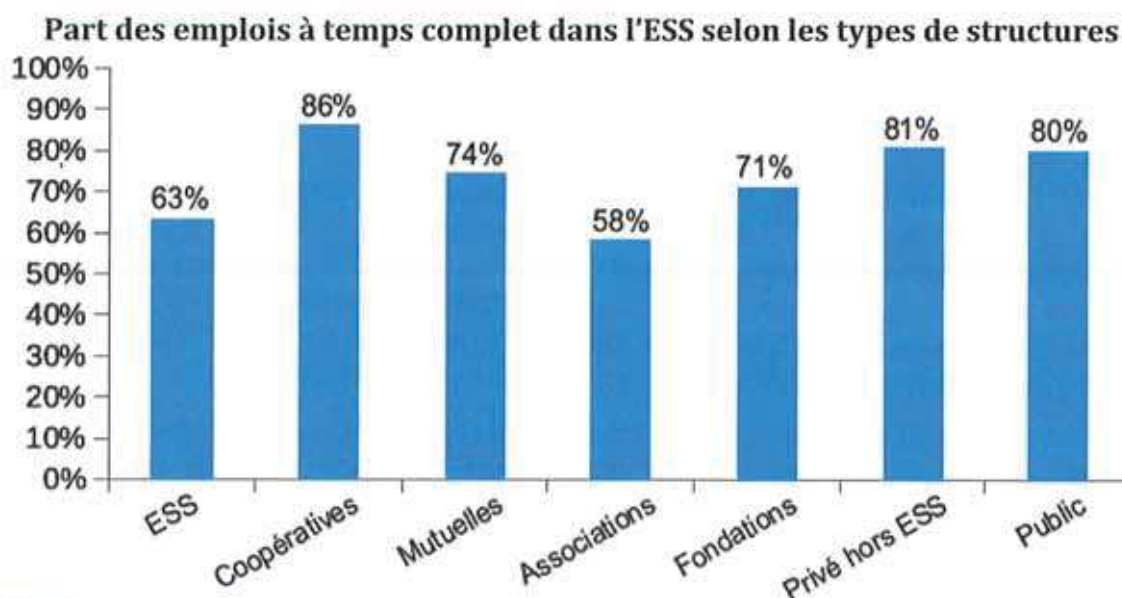
Cette analyse est corroborée par l'étude du CREDOC de novembre 2013 n°294, collection des rapports, sur « l'étude des besoins en main-d'œuvre de l'ESS » qui souligne que « Alors que jusqu'à la crise de 2008-2009 les financements publics des associations ont globalement augmenté à un rythme supérieur à celui du PIB, les effets de la crise sur le niveau des aides publiques, dont les structures du secteur dépendent très fortement voire à

titre principal, se sont depuis faits ressentir de façon très significative. La diminution des aides publiques est d'autant plus problématique pour le secteur qu'elle est difficilement compensable par des ressources privées limitées, du fait de la faible solvabilité des publics pris en charge (notamment les publics fragiles bénéficiant de services médico-sociaux) et des tarifs très souvent fixés par les financeurs (notamment dans le domaine de l'action sociale et de la santé, mais également dans les activités culturelles et de loisir tarifées par les collectivités)».

Distances vis-à-vis des standards en matière d'emploi : temps partiels, horaires atypiques...

Données nationales...

Cette étude nationale de l'ESS pose également la problématique de la difficulté du financement des emplois par les entreprises de l'ESS qui les conduit fréquemment à recourir au temps partiel, aux contrats à durée déterminée, et aux contrats aidés « qui constituent parfois la seule possibilité de recrutement possible. Le temps partiel, même s'il semble limité, est souvent imposé par les structures pour des raisons financières, et est dans ces cas-là subi par des salariés dont les rémunérations sont faibles ».



Source : Insee DADS 2010 - Traitement : Observatoire national de l'ESS / CNCRES - Champ : France entière

Cette étude rappelle que la « relative précarité des emplois est accentuée dans certains secteurs par les horaires atypiques d'intervention qui contraignent les salariés à travailler en soirée et/ou pendant le weekend (notamment dans le domaine de l'aide à domicile). Dans le domaine de l'animation également, les emplois proposés sont souvent saisonniers ou à temps partiel. L'utilisation importante du bénévolat dans le secteur associatif, y compris pour assurer des fonctions parfois vitales (comptabilité, ressources humaines, encadrement/intégration des nouveaux salariés), ou encore pour répondre à des commandes publiques, est un autre corollaire de ces difficultés à financer les emplois ».

En conséquence, l'étude du CREDOC sur les besoins en main-d'œuvre de l'ESS considère que « l'incertitude économique qui caractérise le secteur rend difficile voire impossible pour les structures concernées de se projeter et d'« investir » dans l'avenir sur le plan économique et humain : l'absence quasi-systématique de stratégies de développement et de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) en sont des signes caractéristiques qui sont fréquemment ressortis dans le discours des responsables de structures interrogées. Concrètement, les intentions de recrutement semblent actuellement se limiter à des remplacements de salariés dans le cadre de départs en retraite, de congés maladie ou de maternité. Les dynamiques de développement d'activités donnant lieu à des créations nettes de postes ont très rarement été relevées dans le cadre des entretiens réalisés pour cette étude ».

Données bourguignonnes...

De même, en termes de contrats de travail et de temps complets, les pratiques dans les entreprises de l'ESS sont moindres que pour les autres secteurs :

Secteurs	CDI	Temps complet
ESS	72 %	62,3 %
Privé hors ESS	84 %	81,9 %
Public	79 %	79,4 %

(source : DADS 2010)

Plusieurs conclusions peuvent être tirées de ces différentes données en termes de précarité des salariés au regard des autres secteurs :

- les niveaux de salaires sont inférieurs dans l'ESS pour des qualifications et de compétences à priori de même niveau,
- l'ESS tend à rechercher des qualifications plutôt de haut niveau, si l'on se réfère aux données ci-dessous relatives aux profils des emplois tremplins dans le monde associatif. Le fait que des jeunes diplômés engagés avec le soutien d'aides publiques réalisent par exemple leurs premières expériences professionnelles dans des associations peut également expliquer les niveaux moindres des rémunérations du fait du manque d'expérience et d'ancienneté.

Possibilité de formation limitée

Données nationales...

Toujours selon cette étude du CREDOC, les possibilités de formation sont limitées par la faiblesse des budgets et les besoins en main-d'œuvre. Cette fragilité financière n'est pas non plus sans effet sur la capacité des entreprises de l'ESS à former ses salariés comme le montre cette étude, car « si les processus d'intégration sont bien investis et outillés dans les structures interrogées, il n'en va pas de même de la formation, qui reste le parent pauvre de la politique de ressources humaines dans le secteur de l'ESS. Deux motifs sont

fréquemment évoqués par les structures interrogées pour expliquer leurs difficultés à proposer des formations longues (diplômantes) en nombre :

- *Les budgets formation, obtenus par les organismes collecteurs (OPCA) sont relativement faibles et sont rapidement épuisés (ex : 3000 € par an pour une structure de 20 personnes). Ils ne permettent de financer que quelques formations longues au cours d'une année donnée.*
- *L'envoi de salariés en formation à l'extérieur est difficile à envisager à grande échelle dans un contexte où les emplois sont difficiles à financer et que chaque heure est comptée ».*

15.GOUVERNANCE DE L'ESS

15.1 LE DEVELOPPEMENT DU COLLECTIF FACE A L'INDIVIDUALISME

Constats généraux...

Dans son ouvrage « la société des égaux » (Edition du Seuil, 2011), Pierre Rosanvallon analyse les différentes expressions du concept d'égalité depuis la Révolution française afin de déterminer des pistes pour faire société suite à la remise en cause des solidarités depuis plusieurs décennies. Il explique que cette remise en cause provient de la crise de l'Etat-providence avec la délégitimation de l'impôt et des actions de redistribution, de l'avènement d'un nouveau capitalisme qui valorise les capacités individuelles de création (et non plus la généralisation du travail dans la production de masse), et enfin des métamorphoses de l'individualisme vers plus de singularité à travers le désir de chacun d'accéder à une existence pleinement personnelle, la valorisation de trajectoires personnelles et une aspiration croissante des individus à l'autonomie. Par conséquent, il propose de substituer à l'égalité-redistribution (visant depuis la Libération à couvrir les risques de la vie) une égalité-relation (les uns aux autres) qui permette la reconstruction d'une société d'égaux fondée sur les principes de singularité (comparaison à l'autre et acceptation d'un particularisme parmi ses semblables c'est-à-dire d'être différent comme les autres), de réciprocité (égal engagement de tous dans la cité sur la base de droits et de devoirs à respecter) et de communalité (interactions permettant de vivre en commun et de faire société ensemble).

Le projet économique et politique de l'économie sociale et solidaire peut participer à cette reconstruction d'une société d'égaux. En effet, à travers ses formes juridiques, ses principes et ses valeurs de coopération et d'association des individus à la mise en œuvre de l'objet social des entreprises de l'ESS ainsi que de conjugaison de la performance économique avec la promotion de l'intérêt général, l'ESS privilégie des stratégies d'unions plutôt que des stratégies égoïstes plébiscitées par les doctrines économiques libérales.

A ce titre, les entreprises de l'ESS constituent des espaces concrets d'apprentissage de la citoyenneté et d'exercice de la démocratie au quotidien. Lorsqu'elles parviennent à « faire avec plutôt que faire pour », les structures de l'ESS deviennent des lieux uniques où les citoyens peuvent prendre en charge collectivement leurs besoins et aspirations sociales et économiques, en particulier au niveau local. Le principe de « double qualité »

(être usager d'un service que l'on a contribué à produire) garantit la qualité des services de l'ESS et leur adéquation vis-à-vis des besoins sociaux.

Ce fonctionnement collectif est un outil de lien social, et, plus profondément, de transformation des rapports sociaux (par exemple, la fixation du « juste prix » au sein des AMAP et du commerce équitable par la coopération entre producteurs et consommateurs plutôt que par la « loi de l'offre et de la demande »).

Cependant, ces principes ne sont pas sans poser de sérieux défis, en termes :

- D'animation et de management : si la richesse de l'intelligence collective n'est plus à démontrer, encore faut-il savoir susciter la participation et l'expression des parties prenantes, organiser les processus collectifs, maintenir la vie démocratique dans la durée, transmettre le projet et les valeurs de la structures aux nouveaux arrivants... des compétences qui sont loin d'être uniformément répandues au sein de l'ESS. Si le « management coopératif » est aujourd'hui à la mode, ce champ reste en pleine construction.
- De gouvernance : le fonctionnement des organismes de l'ESS et en particulier des associations est souvent problématiques au niveau du positionnement des acteurs et de la participation de chacun au collectif, en atteste par exemple le nombre élevé de structures faisant appel au DLA sur ces questions.
- De structuration des collectifs : si elle veut changer d'échelle tout en conservant ses valeurs et ses spécificités en terme de fonctionnement collectif, l'ESS doit parvenir à mieux structurer son fonctionnement démocratique et sa gouvernance, qui sont aujourd'hui surtout régis (ou non) par des habitudes informels. Le statut de la SCIC offre par exemple des possibilités intéressantes, en prévoyant une représentation des salariés et l'organisation des parties prenantes dans des collèges.

Ces problématiques se retrouvent également dans les projets de coopération et de mutualisation entre les structures de l'ESS, dans le cadre de mise en commun de locaux, de constitution de groupements d'employeurs, de PTCE, etc.

15.2 EVOLUTION DU BENEVOLAT

Données nationales...

L'étude de Recherches et Solidarités de septembre 2013 sur les associations fait apparaître que les bénévoles qui interviennent dans les associations sont estimés à 12,5 millions (24 % des Français pour 22 % en 2010). En tenant compte des engagements pluriels de nombre d'entre eux (un peu plus de 40 % sont engagés dans plusieurs associations), on parvient à une moyenne, inchangée depuis des années, de 13 à 14 bénévoles par association.

Données bourguignonnes...

Sur cette base actualisée, on peut estimer entre 305.000 et 330.000, le nombre de bénévoles dans les associations de la région Bourgogne, en 2013. Cependant, la dernière

enquête IFOP 2013 pour France Bénévolat et Recherches & Solidarités révèle un changement radical depuis 2010, quant à la proportion de bénévoles intervenant régulièrement, au moins une fois par semaine. Elle est passée de 55 % à 44 %, ce qui conduit à une fourchette nettement révisée, et comprise entre 125.000 et 135.000 pour la Bourgogne. De plus, l'enquête constate une baisse de la présence de ces bénévoles dans les associations (10 % sont présents chaque semaine en 2013 contre 12 % en 2010).

Constats généraux...

En termes de « professionnalisation » du bénévolat, l'évolution des contextes politiques, réglementaires et législatifs ont renforcé le périmètre de responsabilités des dirigeants bénévoles et ont profondément modifié leur rôle. La stratégie entrepreneuriale, le modèle économique, la définition des modes de gouvernance, les enjeux liés à la GRH, au dialogue social et à la formation, sont autant de dimensions que doivent aujourd'hui appréhender les dirigeants pour exercer pleinement leur mandat et pour prendre dans des conditions satisfaisantes les décisions nécessaires au lancement de nouvelles initiatives, à la pérennisation et au développement de leurs entreprises.

Par ailleurs, les instances représentatives des entreprises de l'ESS sont également touchées par le vieillissement des bénévoles. Derrière cette question du vieillissement des bénévoles se posent la problématique de la continuité de certaines politiques publiques mise en œuvre par des structures dont les bénévoles ont la charge ou assurent le fonctionnement, et donc la question du renouvellement des instances décisionnaires des entreprises de l'ESS.

15.3 PLACE DES FEMMES ET DES JEUNES DANS LA GOUVERNANCE ET L'ACTIVITE DES ENTREPRISES DE L'ESS

LES FEMMES DANS LA GOUVERNANCE ET L'ACTIVITE DES ENTREPRISES DE L'ESS

Constats généraux...

Participation des femmes à la gouvernance

En vue de ce diagnostic, l'étude bibliographique de l'ESS fait apparaître que peu de données statistiques ont été produites à propos de la place faite aux femmes dans la gouvernance des entreprises de l'ESS bien que ce sujet répond aux valeurs et aux principes de l'ESS.

Par défaut, on peut considérer que l'étude « *Les nouveaux repères 2012 sur les associations en France* » du Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative confirme le postulat selon lequel les femmes sont peu présentes parmi les administrateurs des entreprises de l'ESS en France, puisque « Les dirigeants élus sont plus souvent des hommes (69 % des présidents), des seniors (32 % des présidents ont plus de 65 ans) issus des classes moyennes et supérieure. » (source : <http://www.associations.gouv.fr/1182-nouveaux-reperes-2012-sur-les.html>).

Données nationales...

Participation des femmes aux activités

L'emploi dans l'ESS est très largement féminisé : près de 70 % des salariés de l'ESS sont des femmes, contre environ 50 % dans l'ensemble de l'économie. Leur accès aux fonctions d'encadrement et aux professions intermédiaires est à première vue meilleur que dans le reste de l'économie : près 50 % des cadres, professions intellectuelles supérieures et chefs d'entreprise sont des femmes, contre 38 % dans le reste de l'économie, 64 % contre 52 % au niveau des professions intermédiaires.

Ces bons résultats sont cependant à relativiser, puisqu'ils sont encore insuffisants au vu de la proportion de femmes dans ce secteur : les femmes étant majoritaires dans l'ESS, ne devraient-elles pas être également majoritaires dans l'encadrement ? Parmi les hommes travaillant dans l'ESS, on constate en effet que plus de 18 % d'entre eux exercent des fonctions d'encadrement, contre seulement 8 % pour les femmes ; 36 % d'entre eux appartiennent aux professions intermédiaires contre 29 % pour les femmes. Au final, 63 % des femmes exercent des fonctions d'ouvrières ou d'employées contre 46 % des hommes.

Des secteurs entiers de l'ESS tels que les services à la personne sont presque entièrement féminins, ce qui explique que les femmes occupent 88 % des effectifs des employés. A l'inverse, les ouvriers sont majoritairement masculins, des postes notamment très présents dans les coopératives.

LES JEUNES DANS LA GOUVERNANCE ET L'ACTIVITE DES ENTREPRISES DE L'ESS

Constats généraux...

Participation des jeunes à la gouvernance

Même s'il est moins révélateur que le constat pour les femmes administratrices d'entreprises de l'ESS, l'étude 2012 du Ministère laisse entrevoir le constat d'une sous-représentation (à confirmer) des jeunes dans les instances décisionnaires des entreprises de l'ESS en France, puisque « Les dirigeants élus sont plus souvent des seniors (32 % des présidents ont plus de 65 ans) issus des classes moyennes et supérieure. » (source : <http://www.associations.gouv.fr/1182-nouveaux-reperes-2012-sur-les.html>).

Données nationales...

Participation des jeunes aux activités

En 2010, plus de 435 000 jeunes (moins de 30 ans) travaillent dans l'ESS, en très grande majorité dans l'action sociale (plus du tiers), la banque-assurance, et l'enseignement. Ils représentent aussi les forces vives de plusieurs secteurs comme les sports et loisirs et la santé.

Cependant, les jeunes sont sous-représentés dans l'ESS : 18,6 % des salariés de l'ESS ont moins de 30 ans contre 15 % pour le public mais 25 % pour le privé. A l'inverse, la part

des plus de 50 ans est de 29 % (ESS) contre 26 % (reste de l'économie) ; les départs à la retraite seront donc nombreux : au total, ce sont plus de 600 000 emplois qui sont à renouveler en France d'ici 2020 dans l'ESS. Une enquête du CNCRES⁴ montre que 43 % des structures de l'ESS prévoient que des postes accessibles aux jeunes vont se libérer ou se créer dans leur entreprise dans les 5 prochaines années. Ils prévoient d'embaucher principalement dans l'animation/formation, l'administration/secrétariat, la gestion projet et des personnels polyvalents. Des dispositifs tels que les contrats de génération prennent tout leur sens dans cette problématique.

L'ESS est donc un secteur qui devrait proposer de nombreuses opportunités d'emploi aux jeunes. Plus largement, elle semble être en mesure de répondre aux attentes des jeunes concernant le travail. Comme cela a été mentionné plus haut, les jeunes plébiscitent en effet les principes de l'ESS⁵. Les jeunes déclarent également attendre *principalement* de leur travail le fait d'être utile à la société ou à l'environnement (26 %), un fort aspect relationnel (20 %), ou de participer à un projet collectif (15 %). Pour répondre à ces attentes, ils sont 80 % à faire confiance à l'ESS, contre seulement 50 % aux pouvoirs publics et aux entreprises lucratives. Ce même sondage montre enfin que les gens privilégient la vie associative comme lieu d'engagement (47 %), bien loin devant l'action syndicale (14 %) ou politique (10 %).

La conjonction semble donc évidente entre l'ESS, ses valeurs et ses besoins de rajeunissement d'un côté, et une jeunesse en quête d'emplois, idéalement porteurs de sens, de l'autre. Cependant, l'ESS devra remédier au déficit de notoriété déjà mentionné auprès des jeunes afin que se fasse la jonction entre ce besoin de personnel d'une part et cette demande d'emplois porteurs de sens d'autre part. L'ESS devra également renforcer son modèle économique afin de fidéliser ces jeunes en leur offrant davantage de stabilité (23 % des jeunes dans l'ESS ont été embauchés en contrat aidé entre 2008 et 2012 : des postes à pérenniser) ainsi que des conditions de rémunération plus proches de celles du privé lucratif (salaire brut moyen pour les jeunes : 1 805€ dans l'ESS, 1 983€ dans le privé lucratif).

16. STRUCTURATION DES ACTEURS DE L'ESS

16.1 STRUCTURATION PAR LES ACTEURS PUBLICS

Constats généraux...

Dans le cadre de la SRDE 2004-2012, le conseil régional de Bourgogne a voté un Plan Régional de Développement de l'Economie Sociale et Solidaire (PREDESS) en mars 2009

⁴ Observatoire National de l'ESS – CNCRES, *L'emploi des jeunes dans l'économie sociale et solidaire – Rapport d'étude*, juin 2013.

⁵ Voir *infra*

qui constitue un premier stade de reconnaissance et de structuration de l'ESS et de ses acteurs en Bourgogne.

Plusieurs axes d'actions avaient alors été définis :

- Dynamiser et soutenir l'entrepreneuriat, notamment à travers le soutien à la création et la reprise d'entreprises
- Faciliter la structuration du secteur, notamment à travers les Ateliers Régionaux pour le Développement de l'ESS (ARDESS) et le soutien aux réseaux
- Aider à la pérennisation et à l'ancrage territorial
- Faire connaître l'ESS en Bourgogne, notamment grâce au concours régional de l'ESS

Avec le soutien de plusieurs acteurs publics, ce premier stade a permis d'identifier les acteurs de l'ESS et d'asseoir leur activité. Des conventions partenariales annuelles et pluriannuelles ont facilité la pénétration et la professionnalisation d'acteurs de l'ESS sur des champs essentiels au développement économique et à l'emploi en Bourgogne, comme en matière de création d'entreprises ou d'insertion professionnelle.

Pour sa part, l'Etat a conventionné avec la CRESS pour l'aide à la structuration de l'ESS depuis 2002.

Une nouvelle étape s'ouvre désormais du fait des perspectives offertes par la reconnaissance gouvernementale et législative de l'ESS.

Elle passe par une plus forte stabilisation des relations partenariales déjà à l'œuvre en Bourgogne (cofinancement de structures, appui sur les têtes de réseaux, participation à des COPIL et des AG d'acteurs de l'ESS...) et par un renforcement du développement des entreprises de l'ESS grâce à la construction d'objectifs et d'outils partagés dans la mise en œuvre de politiques publiques utiles aux populations et aux territoires bourguignons.

Elle doit aussi permettre aux entreprises de l'ESS de passer des caps de croissance de manière à proposer de véritables alternatives économiques et d'emploi et remplir pleinement ses missions d'utilité sociale dans les territoires.

16.2 STRUCTURATION PAR LES ACTEURS PRIVES

Données bourguignonnes...

Les acteurs de l'économie sociale, éclatés entre leurs familles et leurs secteurs d'activité depuis le début du XXème siècle, initient leur structuration à la fin des années 1970. Les trois familles « historiques » se regroupent au sein du CNLAMCA (Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives) et signent en 1980 une « charte de l'économie sociale ». L'économie sociale devient dans les années 2000 « économie sociale et solidaire », à la suite du rapprochement du mouvement de l'économie sociale « historique » avec le mouvement de l'économie solidaire né avec la crise des années 1970-80.

Cette logique nationale se retrouve en Bourgogne, avec la création en avril 2002 de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) de Bourgogne, issue du regroupement du Groupement Régional de la Coopération, de la Mutualité et des Associations (GRCMA) et de l'Agence Régionale de développement de l'Economie Sociale et Solidaire et de l'innovation sociale (ARESS). Le GRCMA existait depuis 1982 et l'ARESS depuis 2000. Ces 2 structures avaient les mêmes missions de représentation, de promotion et de développement de l'Economie Sociale pour l'un et de l'Economie Solidaire pour l'autre. Avec cette fusion, la CRESS Bourgogne regroupe ainsi les acteurs de l'Economie Sociale et les acteurs de l'Economie Solidaire. Depuis 11 ans, la CRESS Bourgogne constitue pour les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire l'outil leur permettant de structurer, animer et développer l'ESS sur la région.

La CRESS Bourgogne reflète la diversité de l'Economie Sociale et Solidaire en Bourgogne : les coopératives, les mutuelles, les associations, les syndicats et groupements d'employeurs de l'ESS et les entreprises sociales.

Après une phase d'organisation de l'ESS par elle-même depuis la fin des années 1970 puis une phase de prise en compte de l'ESS par les acteurs publics depuis les années 2000, l'enjeu actuel semble bien être celui de la consolidation mutuelle. La co-construction de politiques de développement de l'ESS nécessite en effet du côté public comme privé la présence d'interlocuteurs clairement identifiés et issus d'une structuration solide. De ce point de vue, la situation est très diverse selon les territoires et les secteurs d'activité, d'où l'enjeu par exemple du travail sur la structuration de certaines filières de l'ESS (culture, IAE, etc.). La structuration globale de l'ESS et de ses politiques de développement ne pourra donc avancer que par la mise en complémentarité des processus d'organisation en cours de chaque côté, l'un s'appuyant sur l'autre.

ANNEXE 2 : PROPOSITIONS D'INDICATEURS

Axes transversaux de l'ESS

- Objectif : rendre compte des dynamiques économiques et sociales de l'ESS et de sa participation à l'économie bourguignonne :
 - Nombre de diagnostics territoriaux de l'ESS depuis 5 ans ?
 - Nombre de territoires non couverts par un diagnostic de l'ESS ?
- Objectif : développer la production de rapports sociétaux parmi les entreprises de l'ESS
 - % de rapports sociétaux par rapport au nombre d'entreprises de l'ESS ?
 - Nombre de grilles d'évaluation coconstruite avec les acteurs institutionnels ?
- Objectif : faire émerger de nouvelles activités solvables portées par des entreprises de l'ESS
 - Nombre de filières ESS structurées créées ?
 - Nombre d'entreprises regroupés au sein de chaque filière ESS ?
- Objectif : valoriser les initiatives, les principes et les valeurs de l'ESS auprès du grand public et des acteurs économiques et institutionnels
 - Nombre de manifestations sur l'ESS (hors Mois de l'ESS) ?
 - Bilan du Mois de l'ESS
- Objectif : faire mieux travailler ensemble les acteurs à leurs différents niveaux et multiplier les collaborations et les partenariats
 - Nombre de territoires ayant un plan d'actions pour le développement de l'ESS ?
- Objectif : inscrire l'ESS dans les démarches de développement durable des territoires
 - Nombre d'acteurs publics ayant une délégation ESS dans son organisation ?
 - Nombre de contractualisations institutionnelles en faveur de l'ESS ?
- Objectif : promouvoir l'innovation sociale dans les entreprises de l'ESS et dans les territoires
 - Nombre de projets reconnus d'innovation sociale ?
 - Nombre de partenariats entre l'enseignement supérieur, la recherche et les entreprises de l'ESS ?

Axes d'emplois et de capital humain

- Objectif : favoriser le renouvellement et la participation des acteurs dans les entreprises de l'ESS
 - Nombre moyen de femmes dans la gouvernance des entreprises de l'ESS ?
 - Nombre moyen de jeunes dans la gouvernance des entreprises de l'ESS ?
 - Nombre de rapports de situation comparée dans l'ESS ?

- Objectif : lutter contre la précarité et la volatilité des emplois des entreprises de l'ESS
 - Nombre de formations réalisées par les salariés des entreprises de l'ESS ?
 - Répartition de ce nombre de formation par niveau d'étude des salariés ?
 - Comparaison avec les entreprises non-ESS du nombre de formation et de leur répartition ?
- Objectif : proposer une offre structurée et diversifiée de formation à l'ESS en Bourgogne
 - Nombre de formation à l'ESS en Bourgogne ?
 - Nombre de modules ESS dans des formations plus larges ?
- Objectif : conforter l'offre d'insertion et d'emploi en Bourgogne
 - Nombre de SIAE et d'AE maintenues voire créées ?
 - Nombre d'ETP d'insertion créés dans l'IAE, tous dispositifs confondus (EI, ETTI, AI et ACI) ?
 - Nombre de structures suivies par les DLA par an ?
 - Nombre d'emplois consolidés par les DLA par an ?

Axes de développement économique

- Objectif : consolider les entreprises de l'ESS par des coopérations et des partenariats d'acteurs publics et privés
 - Nombre de PTCE en Bourgogne ?
- Objectif : favoriser l'émergence et la pérennisation d'entreprises de l'ESS
 - Nombre d'entreprises ESS créées ?
 - Nombre de reprises en entreprises ESS ?
 - Nombre d'entreprises ESS accompagnées ?
- Objectif : élaborer des modèles économiques pérennes des entreprises de l'ESS
 - Taux de pérennisation des entreprises de l'ESS à 5 ans ?

TABLE DES MATIERES

Préambule : les objectifs de ce document	3
I - Diagnostic	6
1. Présentation de l'ESS.....	6
1.1 Poids de l'ESS : nombre d'établissements et de salariés	6
1.2 Evolution de l'emploi en Bourgogne	7
1.3 Taille des entreprises de l'ESS	7
1.4 Répartition par secteur d'activité.....	8
1.5 Familles de l'ESS	9
2. Analyse synthétique globale de l'ESS.....	10
2.1 Atouts de l'ESS.....	10
2.2 Faiblesses de l'ESS	11
2.3 Opportunités pour l'ESS	12
2.4 Menaces sur l'ESS.....	13
3. Conclusions du diagnostic	15
II - Enjeux.....	16
4. Axes transversaux de l'ESS	16
4.1 Prospectives économiques et d'emploi	16
Objectif : Rendre compte des dynamiques économiques et sociales de l'ESS et de sa participation à l'économie bourguignonne.....	16
Bonnes pratiques : Mettre en place des observatoires régionaux et territoriaux.....	16
Objectif : Développer la production de rapports sociétaux parmi les entreprises de l'ESS.....	17
Bonnes pratiques : Créer des indicateurs d'évaluation	17
Objectif : Faire émerger de nouvelles activités solvables portées par des entreprises de l'ESS	18
Bonnes pratiques : Etudier les filières à potentiel pour l'ESS (circuits courts, silver economy, économie verte, économie circulaire et économie fonctionnelle)	18
Bonnes pratiques : Expérimenter pour asseoir des modèles économiques et des marchés pour les entreprises de l'ESS	20
4.2 Communication sur l'ESS.....	21
Objectif : Valoriser les initiatives, les principes et les valeurs de l'ESS auprès du grand public et des acteurs économiques et institutionnels	21
Bonnes pratiques : Faire des actions de communication et de promotion (manifestations, supports et outils de communication...)	21
Bonnes pratiques : Valoriser les résultats de l'évaluation	22
4.3 Territoires : dynamiques, maillage, représentation, présence d'acteurs	22

Objectif : Faire mieux travailler ensemble les acteurs à leurs différents niveaux et multiplier les collaborations et les partenariats	22
Bonnes pratiques : Accompagner des dynamiques territoriales en faveur de l'ESS.....	23
Bonnes pratiques : Favoriser le développement de partenariats territoriaux et régionaux	24
Bonnes pratiques : Décloisonner les membres des différentes familles de l'ESS.....	24
Objectif : Inscrire l'ESS dans les démarches de développement durable des territoires	25
Bonnes pratiques : Soutenir les représentations régionales des acteurs de l'ESS.....	25
Bonnes pratiques : Mettre en place des structures de représentation régionale pour les acteurs non organisés à l'échelle régionale	26
Bonnes pratiques : S'appuyer sur des démarches de développement durable des territoires	26
4.4 Innovation sociale et recherche et développement	27
Objectif : Promouvoir l'innovation sociale dans les entreprises de l'ESS et dans les territoires	27
Bonnes pratiques : Favoriser l'innovation sociale en matière managériale	27
Bonnes pratiques : Favoriser la R&D en faveur des entreprises de l'ESS par la coopération avec des chercheurs	28
Bonnes pratiques : Qualifier la dimension d'innovation sociale dans les projets d'ESS	28
5. Axes d'emploi et de capital humain	30
5.1 Promotion de la diversité dans la gouvernance des entreprises de l'ESS.....	30
Objectif : Favoriser le renouvellement et la participation des acteurs dans les entreprises de l'ESS	30
Bonnes pratiques : Renforcer le bénévolat.....	30
Bonnes pratiques : Faire participer l'ensemble des parties prenantes au projet ESS	30
Bonnes pratiques : Lutter contre les discriminations au sein des entreprises de l'ESS	31
5.2 Sécurisation des parcours professionnels	32
Objectif : Lutter contre la précarité et la volatilité des emplois des entreprises de l'ESS	33
Bonnes pratiques : Développer la gestion des âges et des compétences	33
Bonnes pratiques : Favoriser la formation professionnelle (professionnalisation sectorielle des acteurs par métier)	33
5.3 Formation à l'ESS.....	34
Objectif : Proposer une offre structurée et diversifiée de formation à l'ESS en Bourgogne	34
Bonnes pratiques : Former à l'ESS dans l'enseignement supérieur bourguignon et dans la formation continue	34
5.4 Insertion professionnelle et pérennisation de l'emploi	35

Objectif : Conforter l'offre d'insertion et d'emploi en Bourgogne	35
Bonnes pratiques : Conforter, voire développer les SIAE et les EA en region	35
Bonnes pratiques : Soutenir les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA)	36
6. Axes de développement économique.....	38
6.1 Structuration du développement économique de l'ESS	38
Objectif : Consolider les entreprises de l'ESS par des coopérations et des partenariats d'acteurs publics et privés.....	38
Bonnes pratiques : Faire émerger des Poles territoriaux de coopération économique (PTCE)	38
Bonnes pratiques : Favoriser les complémentarités entre acteurs ESS de l'accompagnement	38
Bonnes pratiques : Inciter aux coopérations de l'ESS avec les organismes consulaires	39
Bonnes pratiques : Renouveler les modalités d'intervention des acteurs publics	40
6.2 Conseil / expertise auprès des créateurs, des repreneurs et des entreprises de l'ESS	40
Objectif : Favoriser l'émergence et la pérennisation d'entreprises de l'ESS	40
Bonnes pratiques : Mettre en place des dispositifs de détection et d'émergence de projets ESS	40
Bonnes pratiques : Accompagner à la création des entreprises de l'ESS	41
Bonnes pratiques : Accompagner la consolidation et le développement des entreprises de l'ESS	41
Bonnes pratiques : Accompagner à la reprise des entreprises, notamment sous forme collective.....	42
Bonnes pratiques : Soutenir des filières existantes	43
6.3 Consolidation des modèles économiques de l'ESS	44
Objectif : Elaborer des modèles économiques pérennes des entreprises de l'ESS	44
Bonnes pratiques : Développer les ressources issues de prestations.....	44
Bonnes pratiques : Développer des coopérations commerciales inter-entreprises de l'ESS et des partenariats de projets	45
Bonnes pratiques : Mutualiser des compétences et des fonctions entrepreneuriales	46
Bonnes pratiques : Favoriser les coopérations et les partenariats avec des entreprises non- ESS	47
Bonnes pratiques : Développer des outils d'ingénierie financière permettant l'hybridation des ressources (publics, bancaires et citoyens)	47
III - Mise en œuvre du document	49
7. Coordination de l'action des acteurs institutionnels en faveur de l'ESS.....	49
8. Evaluation de la mise en œuvre du document.....	50
	80

Annexe 1 : Eléments de diagnostic.....	51
9. Evolution du contexte économique, démographique et social	51
10. Panorama général de l'économie sociale et solidaire (ESS) en Bourgogne	53
10.1 Nombre d'établissements et de salariés.....	53
10.2 Secteurs d'activités.....	54
11. Apports de l'ESS au développement local.....	55
12. Connaissance de l'ESS par le grand public et les acteurs économiques et institutionnels ...	57
12.1 Diversité des champs d'activité de l'ESS	57
12.2 Ouverture des jeunes à l'ESS.....	58
12.3 Sensibilisation du grand public.....	59
13. Entreprises de l'ESS	59
13.1 Description des entreprises de l'ESS	59
13.2 Modèles économiques	60
Modèles économiques hybrides	60
Problématiques financières.....	60
13.3 Innovation sociale	61
14. Spécificités sociales de l'ESS.....	61
14.1 Vieillesse des administrateurs des entreprises de l'ESS	61
14.2 Vieillesse des salariés des entreprises de l'ESS.....	63
14.3 Caractérisation des salariés de l'ESS	64
Catégories socioprofessionnelles (CSP).....	64
Taux de féminisation des emplois de l'ESS.....	64
Ecart de rémunération.....	65
14.4 Fragilité des activités et des structures de l'ESS	65
Recours aux emplois aidés	65
Soutien public aux activités	66
Distances vis-à-vis des standards en matière d'emploi : temps partiels, horaires atypiques...	67
Possibilité de formation limitée	68
15. Gouvernance de l'ESS.....	69
15.1 Le développement du collectif face à l'individualisme	69
15.2 Evolution du bénévolat	70
15.3 Place des femmes et des jeunes dans la gouvernance et l'activité des entreprises de l'ESS	71
Les femmes dans la gouvernance et l'activité des entreprises de l'ESS	71
Les jeunes dans la gouvernance et l'activité des entreprises de l'ESS.....	72
	81

16.	Structuration des acteurs de l'ESS.....	73
16.1	Structuration par les acteurs publics.....	73
16.2	Structuration par les acteurs privés	74
Annexe 2 : Propositions d'indicateurs		76

Ce document a été rédigé collectivement par
le conseil régional de Bourgogne,
la CRESS Bourgogne,
la DIRECCTE
et le SGAR Bourgogne.