



CLUB DES COLLECTIVITÉS POUR L'ESS EN ÎLE-DE-FRANCE

COMMENT ACCOMPAGNER LES STRUCTURES ESS DE MON TERRITOIRE ?

OCTOBRE 2019

INTRODUCTION

Les acteur.rice.s de l'accompagnement des structures ESS sont nombreux.ses en Île-de-France et l'offre est parfois difficile à appréhender par les structures de l'ESS et les collectivités locales. Les collectivités ont un rôle à jouer dans l'écosystème de l'accompagnement, en tant qu'interlocutrices, financeuses ou partenaires des structures de l'ESS. Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), porté en Île-de-France par France Active et par la CRESS, est par exemple le premier acteur de l'accompagnement des structures de l'ESS en développement et consolidation, dont l'action se déploie à l'échelle régionale et départementale et qui peut répondre aux problématiques des structures d'un territoire.

Les collectivités sont souvent confrontées à de nombreuses questions quand les structures ESS de leur territoire font face à des besoins ou à des difficultés : Vers quels acteurs les orienter ? Comment consolider leur modèle économique ? Quels sont les outils pour accompagner leur développement ? Quel rôle peut jouer la collectivité dans l'écosystème de l'accompagnement ?

Qu'est-ce que l'accompagnement ?

L'accompagnement, c'est selon la définition proposée par le Labex entreprendre de l'Université de Montpellier "un processus organisé par une tierce partie, s'inscrivant dans la durée et permettant à un ou des porteurs de projet ou un ou des entrepreneurs de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage (formation, conseil), d'un accès à des ressources (financières, informationnelles), d'une mise en réseau, de services (administratifs, hébergement) et d'une aide à la décision ».

Pour la structure accompagnée, cette démarche peut donc toucher à tous les aspects de son activité, dans un objectif de construire avec elle les solutions à ses problématiques. Cela suppose que cet accompagnement soit une démarche volontaire de la structure et qu'elle puisse intervenir suffisamment tôt pour que les problématiques rencontrées ne soient pas insurmontables. A ce titre, les partenaires des structures (dont les collectivités) peuvent jouer un rôle important d'orientation des structures vers les bons dispositifs tout en leur permettant d'anticiper et de se projeter.



Axel Detammaecker est chargé d'étude à France Active, centre de ressource financement du DLA

FRANCE ACTIVE
Les entrepreneurs engagés

Parler de modèle économique pour une structure ESS, est-ce la même chose que pour une entreprise classique ?

Un modèle économique reflète la façon dont on va créer de la valeur. La création de valeur va engendrer des charges et des ressources spécifiques. Les modèles économiques portés par les structures de l'ESS (appelés aussi modèles économiques d'utilité sociale) ont plusieurs particularités par rapport au modèle lucratif classique :

- Le point d'entrée d'un modèle économique d'utilité sociale est toujours son projet social : répondre à des besoins spécifiques pour les bénéficiaires et cela, peu importe s'ils sont solvables. Le but est de créer de la valeur pour les bénéficiaires et la société.
- Ce projet engendre des charges qui ne sont pas ou peu supportées par le bénéficiaire (qui peut toutefois participer en cotisant ou en payant directement le bien ou le service) mais par les partenaires (dont les collectivités) via différents outils (subventions, dons, dons en nature, mise à disposition de matériels ou de locaux, ...) ou encore par les bénévoles
- A contrario, un modèle économique classique va partir du constat d'un besoin solvable et rentable (profondeur du marché) censé être un centre de profit. Les ressources proviennent donc en grande partie des clients.

En résulte que globalement, ce modèle économique d'utilité sociale est plus complexe qu'un modèle lucratif du fait notamment de la diversité des ressources, des partenaires et des activités. Il n'est donc pas toujours facile de l'appréhender pour les acteurs extérieurs à ce secteur.

Traditionnellement, ces modèles sont soutenus par les pouvoirs publics et notamment par les collectivités territoriales. Depuis une dizaine d'années, les structures de l'ESS connaissent d'importants bouleversements en partie liés à des politiques publiques en mouvements (par exemple, réforme des contrats aidés et de l'ISF dernièrement, recours accru à la commande publique au détriment de la subvention ...), la baisse globale des subventions et l'émergence de nouveaux enjeux sociaux, écologiques et économiques (la dépendance liée au vieillissement de la population, la création de nouveaux modes de faire avec l'économie circulaire, ...). Ces évolutions affectent les structures ESS qui se retrouvent parfois en difficulté.



INTERVIEW

Comment accompagner une structure ESS en difficulté économique ?

Il y a un premier enjeu pour les petites et moyennes structures qui est de trouver de nouvelles ressources pour compenser la baisse des subventions. C'est ce que les associations font déjà quand on se penche sur la dernière étude de Viviane Tchernonog : elles s'appuient de plus en plus sur des ressources marchandes et issues de la participation des bénéficiaires. Mais cela pose la question de la cohérence avec le projet social, de l'accessibilité au service par les bénéficiaires, de la notion de partenariat mais aussi de la viabilité à long terme de la structure. La recherche de ressources sans lien avec le projet social peut concrètement engendrer des pertes de partenariats, la démobilisation des bénévoles, la baisse de l'activité, etc.

Un accompagnement à la recherche de nouvelles ressources doit donc être effectué en prenant pour point de départ le projet social de la structure en cohérence avec le souhait des bénévoles, les besoins des bénéficiaires et les opportunités de partenariats. En un mot, la recherche de ressources est une démarche globale.

Le deuxième enjeu d'accompagnement à côté de la question de la ressource, est de favoriser la coopération. Concrètement, les coopérations peuvent apporter d'importants bénéfices aux structures de l'ESS et aux territoires. Elles permettent pour les structures de l'ESS de développer de nouvelles activités pour les bénéficiaires, innover, mutualiser des coûts, gagner en visibilité, accéder à d'autres domaines d'activité, etc.

Enfin, le troisième enjeu d'accompagnement porte sur le pilotage financier et celui de l'activité. Les structures de l'ESS peuvent par exemple mettre en place des tableaux de bord d'activité, construire des outils comme des plans de trésorerie ou internaliser leur comptabilité, etc. Savoir piloter son projet, c'est pouvoir anticiper les difficultés économiques et financières mais c'est aussi instaurer de la transparence et donc de la confiance avec les partenaires.

Les collectivités peuvent-elles contribuer à cet accompagnement ?

Au-delà de leurs outils traditionnels, les collectivités peuvent favoriser la coopération entre les structures de l'ESS et d'autres acteurs (collectivités, entreprises classiques,...). Une première piste touchant aux modalités de contractualisation avec les acteurs, est de privilégier les appels à manifestation d'intérêt (AMI) plutôt que les appels d'offre, ces derniers engendrant généralement des relations de compétition entre les acteurs de l'ESS. Les collectivités peuvent également contribuer à l'interconnaissance (organisation de rencontres, ...), partager un diagnostic territorial pour permettre des réponses communes à différentes problématiques locales, favoriser le travail en commun (espaces de travail partagé, ...) et structurer des filières grâce à des outils spécifiques (PTCE, SCIC, ...) par exemple. Cette idée de coopération peut aussi aboutir à des logiques de co-construction des politiques publiques locales avec les structures de l'ESS.

La collectivité peut aussi porter à connaissance des structures de l'ESS, des dispositifs d'accompagnement comme le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) qui est capable d'intervenir sur les trois enjeux évoqués plus haut (ressources et projet social, coopération et pilotage de l'activité). Au-delà de la simple mise en contact, la collectivité peut aussi participer au Comité d'Appui du DLA. Ce comité réunit différents acteurs locaux qui apportent une expertise spécifique dans le cadre de l'accompagnement DLA. La collectivité pourra par exemple y apporter sa connaissance du territoire (besoins, dispositifs d'aides, politiques publiques, ...). C'est aussi pour la collectivité, l'occasion de mieux connaître les besoins des structures ESS et ainsi fournir des réponses locales adaptées.



ETUDE DE CAS

LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT, UN DISPOSITIF TERRITORIALISÉ
D'ACCOMPAGNEMENT DÉDIÉ À L'ESS

Présenté par Florène Chaupard, chargée de mission accompagnement à la CRESS Île-de-France et Sidane Ndiaye, responsable du DLA 94 pour l'ADIL-BGE 94



Le Dispositif local d'accompagnement

Créé en 2002, le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est un dispositif qui s'adresse spécifiquement aux structures de l'ESS. **Il a pour objectif d'accompagner le développement des structures ESS, notamment dans un but de création, consolidation ou amélioration de la qualité de l'emploi.** Il est gratuit et chaque accompagnement est adapté au cas de la structure qui en fait la demande. Le DLA est animé nationalement par l'Avise et co-porté au niveau régional par France Active et la CRESS Île-de-France. L'essentiel des accompagnements sont menés à l'échelle départementale. **En 2018, le DLA a accompagné 660 structures et consolidé 21 674 emplois** dans la région. Il est prépondérant par son ampleur et son expertise dans l'écosystème de l'accompagnement ESS.

Les accompagnements proposés se fondent tous sur un diagnostic de la situation de la structure, qui permet de déterminer les problématiques sur lesquelles l'accompagnement va porter. Cette étape est importante car il arrive régulièrement que le problème identifié à l'origine par la structure ne soit pas la cible pertinente de l'accompagnement (par exemple une structure exprimant un besoin financier et qui a en réalité un problème de projet). **Ce diagnostic débouche le cas échéant sur une proposition d'accompagnement qui est discutée, complétée et validée en comité d'appui avec les partenaires du DLA concerné.** Une fois validé l'accompagnement peut se mettre en place par le biais de l'intervention d'un prestataire (avec un appel d'offre).

Les comités d'appui sont organisés au niveau territorial. Ils associent les partenaires du dispositif (UD de la Direccte, Banque des territoires, collectivités...). Les collectivités participant au comité d'appui apportent leur regard d'expertes de leur territoire. Le comité d'appui est consultatif, c'est à dire qu'il ne décide pas d'accorder ou non un accompagnement à une structure. Il a pour fonction de mettre en commun les informations et de confronter le regard des acteurs du territoire à la situation décrite par le diagnostic.

L'expertise du DLA se fonde sur son antériorité et sa connaissance fine des territoires. Il peut également s'appuyer sur des centres de ressource (financement, culture, environnement, sport...) qui l'alimentent sur des sujets spécifiques. D'un point de vue général, les DLA locaux sont des ressources précieuses pour les politiques publiques locales de par la part significative de structures ESS qu'ils ont accompagnées, leur capacité à identifier les problématiques récurrentes, à orienter les structures et à mobiliser les autres acteurs de l'accompagnement sur leur territoire ou au niveau régional ou national.



RETOUR D'EXPÉRIENCE

COLLECTIVITÉS ET ACCOMPAGNEMENT DES STRUCTURES ESS : L'ENGAGEMENT AU NIVEAU TERRITORIAL DE L'EPT GRAND ORLY SEINE BIÈVRE ET DE SAINT-QUENTIN EN YVELINES

Présenté par Anne Charlin, responsable du guichet unique associatif de Saint-Quentin en Yvelines, Marie-Dominique Rosoli, responsable du DLA 78 (BGE 78) et Stéphanie Bardon, cheffe de projet ESS pour l'EPT 12



Un partenariat existe depuis 2006 entre Saint-Quentin en Yvelines et le DLA. Il a été mis en place parallèlement à une démarche de guichet unique au sein de la collectivité pour les associations, qui permet de travailler à la transversalité entre les services tout en offrant un interlocuteur unique aux structures et en favorisant leur mise en lien.

Le partenariat se manifeste sous la forme d'un soutien financier, de la mise à disposition de locaux et de la participation aux comités d'appui. **Cela permet à la collectivité de contribuer à la définition des orientations du DLA (secteurs prioritaires, ...) et d'enclencher une impulsion sur le territoire par le biais du dispositif.** La participation aux comités d'appui lui permettant également d'avoir une connaissance plus fine des problématiques des structures ESS du territoire.

L'EPT 12 soutient financièrement le DLA depuis deux ans. Cet engagement vient du besoin remonté des structures du territoire. Un travail a été mené avec le DLA local autour d'ateliers et de temps de travail pour calibrer au mieux l'intervention de la collectivité et du dispositif. L'EPT 12 participe également aux comités d'appui.

L'EPT bénéficie de ce partenariat de plusieurs manières. D'une part **la collectivité parvient à mieux animer un écosystème ESS local en s'adossant au DLA**, qui est un interlocuteur central pour les structures du territoire et qui permet d'identifier les problématiques récurrentes. D'autre part, **l'expertise du DLA peut être mobilisée pour élaborer les politiques du territoire en direction de l'ESS.**

Du côté du DLA, ces partenariats sont très utiles pour profiter des remontées d'information des collectivités, souvent premières interlocutrices des structures ESS. **Les agents des collectivités connaissent bien les structures et ont souvent un regard précieux sur leur situation lorsqu'il s'agit d'élaborer un accompagnement.** De plus, les collectivités ont un rôle important d'orientation des structures vers le dispositif, et leur engagement dans le comité d'appui contribue à ce qu'elles aient une idée précise des critères et des méthodes employées.



RETOUR SUR LES ÉCHANGES

Le DLA est-il un outil pour aider les structures ESS à se passer de subvention ?

Le DLA a été créé au moment de la suppression des emplois jeunes pour aider à la pérennisation de ces emplois. Mais son action ne vise pas à encourager le désengagement financier des institutions ! Elle vise plutôt à répondre aux problématiques des structures, qui peuvent être financières mais pas uniquement, et à les aider à mener à bien leur projet social. Si le DLA est amené à chercher avec des structures des alternatives aux subventions publiques, c'est le résultat des politiques suivies par les acteurs publics plus que d'une orientation du dispositif.

Comment les entreprises classiques peuvent-elles participer à un accompagnement ?

Les entreprises classiques peuvent mettre à disposition du temps humain et de l'expertise pour des structures ESS par le biais du mécénat de compétence. Cette démarche peut s'intégrer à un accompagnement ou non, mais elle est d'autant plus efficace qu'elle est élaborée dans le cadre d'un partenariat et qu'elle répond à la fois à un besoin de la structure et à une volonté du ou de la salarié.e mis.e à disposition.

Le DLA peut-il accompagner la création d'une structure ?

Le DLA s'adresse à des structures employeuses ou ayant pour projet de créer un emploi. Il n'accompagne donc pas la création de structures, mais d'autres acteurs interviennent sur ce champ (incubateurs, réseaux...). Il est en revanche possible que le DLA intervienne lors de la création du premier emploi dans la structure.

L'accompagnement peut-il contribuer à valoriser l'action des structures ESS ?

Un accompagnement peut permettre à une structure de mieux valoriser son action auprès de ses partenaires et de ses usagers. En effet, accompagner une structure c'est dans certains cas lui faire prendre conscience de son impact, ou lui fournir des outils pour le mesurer et le démontrer à ses partenaires. Cette dimension est de plus en plus importante du fait de la baisse générale des subventions, et notamment des subventions de fonctionnement, au profit des appels à projet.

Sur quels éléments les collectivités peuvent-elles agir pour favoriser la réussite des démarches d'accompagnement ?

Les collectivités sont souvent les premières interlocutrices des structures ESS, lorsqu'elles font une demande de subvention par exemple. Elles occupent donc une place importante pour détecter les difficultés et orienter la structure vers un accompagnement suffisamment tôt pour qu'elles puissent être traitées. Un élément important est le travail sur la transversalité des questions ESS au sein des services. En effet, la structure ESS ne s'adresse pas toujours directement à un.e chargé.e de mission ESS (quand il y en a un.e), mais au service qui correspond à son activité. Le fait d'avoir un référent ESS dans la collectivité aide alors grandement à ce que les différents services soient outillés pour répondre aux enjeux spécifiques des structures ESS.



POUR ALLER PLUS LOIN

Le site internet du DLA : www.info-dla.fr

La rubrique accompagnement du site internet de la CRESS IdF propose notamment une liste de structures et de réseaux d'accompagnement :

www.cressidf.org/entreprendre/accompagnement-2/

Le site internet de France Active IdF : www.franceactive-idf.org/

Le centre de ressource financement du DLA (France Active) propose sur son site internet

www.franceactive.org/sedocumenter/centre-de-ressources-dla-financement/ :

- Une veille sur les évolutions de l'environnement financier des structures de l'ESS
- Des fiches pédagogiques et guides
- Des études thématiques

Le site de l'Avisé, www.avise.org/ressources, propose beaucoup de documents issus des travaux des différents partenaires du DLA.

Le RTES a publié deux points de repèreESS :

- sur les modes de contractualisation collectivités/acteurs de l'ESS
<https://www.rtes.fr/points-de-reperess-du-rtes-les-modes-de-contractualisation-collectivites-acteurs-de-l-ess>
- sur marchés publics & ESS : <https://www.rtes.fr/points-de-reperess-du-rtes-marches-publics-ess>

La CRESS Île-de-France s'est engagée, en lien avec le réseau des CRESS, dans une démarche d'essaimage de la plateforme Essor mise en place dans la région Pays de la Loire. Cette plateforme d'orientation fournit des outils d'orientation des porteurs de projet et d'animation de la communauté de l'accompagnement. Le lien vers la plateforme de PdL : www.essor-paysdelaloire.org/

LE CLUB DES COLLECTIVITÉS POUR L'ESS EN ÎLE-DE-FRANCE

La Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) d'Île-de-France, en partenariat avec l'Association des Maires d'Île-de-France (AMIF) et le Réseau des Collectivités Territoriales pour l'Economie solidaire (RTES), ont lancé le club des collectivités pour l'Economie Sociale et Solidaire en Ile-de-France à l'occasion du salon des Maires d'Île-de-France 18 avril 2019 en signant une convention de partenariat entre les trois initiateurs du Club. Le Club est parrainé par La Mutuelle Nationale Territoriale (MNT), en tant que structure de l'ESS engagée auprès des collectivités territoriales.

Les collectivités peuvent rejoindre le Club gratuitement et y inscrire des élu.e.s et/ou agent.e.s. Avec un temps de rencontre par trimestre, il constitue un espace de réflexion et d'action dédié aux collectivités franciliennes autour des enjeux de l'ESS. Chaque rencontre comprend un temps d'échange entre pairs, notamment de bonnes pratiques, ainsi que des interventions d'experts et de structures de l'ESS pour accompagner et développer les outils dont elles ont besoin pour favoriser l'ancrage et l'implantation de l'ESS sur les territoires. Les thématiques abordées répondent à des problématiques soulevées par les collectivités franciliennes, en les faisant correspondre à des solutions développées par des acteurs de l'ESS.



Prochains rendez-vous :

Jeudi 30 janvier 2020 : **Mobiliser la commande publique au service de l'ESS, mobiliser l'ESS au service de la commande publique**

Avril-mai 2020 : **L'ESS, actrice et accélératrice de la transition écologique**