

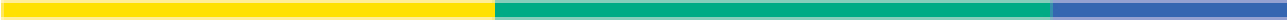
ÉTUDES

**L'économie sociale et
solidaire, une chance pour
les territoires fragiles**

**Quels leviers de pérennisation des
entreprises de l'ESS pour les
décideurs publics locaux ?**

Remerciements

Les auteurs de cette publication remercient Jamila Jaaïdane, qui a piloté la mission lancée par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) fin 2019. Elle portait sur l'analyse des conditions de pérennisation des entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles. Cette mission a donné lieu à la publication de quatre études thématiques (téléchargeables [ici](#)) et au présent rapport étayé de ces études. Les auteurs adressent également leurs remerciements aux membres du comité de pilotage et aux équipes des entreprises de l'ESS ayant fait l'objet des monographies et à leurs partenaires, ainsi qu'à l'ensemble des intervenants et participants aux webinaires « L'ESS, une chance pour les territoires fragiles » organisés en novembre 2020 et au séminaire « L'ESS au cœur de la relance des territoires fragiles » organisé le 31 mars 2021.



La reproduction de cette publication est soumise à autorisation de l'ANCT
contact : info@anct.gouv.fr

Directeur de publication : Yves Le Breton (ANCT)

Coordination éditoriale : Les Petites Rivières

Auteurs : Mathilde Thonon, Sébastien Lévrier (Les Petites Rivières) ; Julien Bottriaux, Aubin Tantot (Les Beaux Jours), Céline Coubard (Intersticiel)

Création des visuels : Rémi Bottriaux (Les Beaux Jours)

Contact presse : Kathleen André (Equancy), kathleen.andre@equancy.com

– Mai 2021

Sommaire

Introduction	5
Présentation de l'étude.....	5
« L'ESS, une chance pour les territoires fragiles »	5
Un comité de pilotage multi-partenarial, réuni régulièrement	5
Trois agences expertes de l'ESS	6
Entreprises de l'ESS, territoires fragiles, pérennisation... de quoi parle-t-on ?	6
Les territoires fragiles, un cumul de vulnérabilités	6
L'économie sociale et solidaire, un « mode d'entreprendre » au sens de la loi Hamon de 2014	7
La pérennisation des organisations	7
Le modèle économique des entreprises de l'ESS en territoires fragiles : premiers constats.....	8
I. Les entreprises de l'ESS, des alliées incontournables pour les décideurs publics locaux	10
Les entreprises de l'ESS, des réponses concrètes aux besoins des territoires fragiles	10
Les entreprises de l'ESS, un laboratoire d'innovation sociale et de proximité pour les habitants des territoires fragiles	12
Les entreprises de l'ESS, outil de coopération et de co-construction dans les territoires fragiles	12
II. Quels leviers pour les décideurs publics locaux qui souhaitent accompagner la pérennisation des entreprises de l'ESS ?	14
Levier 1 - Activer des partenariats financiers directs dans le cadre des compétences locales	14
Accorder des subventions globales de fonctionnement	15
Investir financièrement	16
Apporter du financement sur un projet particulier.....	17
Mobiliser les politiques de développement économique ou sectorielles pour aider financièrement les entreprises de l'ESS	18
Abonder les fonds octroyés aux entreprises de l'ESS disposant d'agréments spécifiques ou soutenir financièrement leur démarche de labellisation	19
Avancer les fonds octroyés par d'autres financeurs	19
Levier 2 – Activer des contributions en nature dans le cadre des compétences locales	21
Prêter du matériel	21
Faciliter l'accès au foncier	22
Mettre à disposition du personnel	23
Levier 3 : Développer une commande publique responsable.....	25
Assurer des échanges préalables en amont de l'acte d'achat avec les entreprises de l'ESS	25
Acheter directement des prestations de biens/et ou de services	26
Faciliter l'accès à la commande publique	27
Levier 4 – Accompagner les entreprises de l'ESS	29
Apporter une ingénierie technique	29
Apporter une ingénierie financière	29
Levier 5 : Promouvoir les activités et l'offre des entreprises de l'ESS auprès du grand public	31
Intégrer l'ESS dans sa communication institutionnelle.....	31

Faire de l'ESS un marqueur de la politique de marketing territorial	32
Appuyer les initiatives de financement participatif	32
Levier 6 – Co-animer des dynamiques collectives.....	34
Soutenir les groupements d'acteurs	34
Appuyer la structuration de filières	35

III. Conclusion et perspectives 36

Les six leviers des décideurs publics locaux en faveur de la pérennisation des entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles	36
Les critères de pérennisation des entreprises de l'ESS : un chantier en cours d'exploration.....	40
Perspectives	41

Annexes 42

1- Méthodologie de l'étude	42
L'élaboration d'une grille de critérisation de la pérennité économique des entreprises de l'ESS	42
La détection et la qualification d'entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles	43
La réalisation de monographies des entreprises de l'ESS sélectionnées	44
L'animation de quatre webinaires pendant le Mois de l'ESS	45
L'animation d'un séminaire en ligne de restitution des grands enseignements de l'étude	45
2 – Zoom sur les seize entreprises de l'ESS étudiées.....	46
Consommation et production responsables	46
Attractivité du territoire	47
Lien social	49
Inclusion	50
3 - Liste des personnes interviewées.....	52
4 - Bibliographie	55
Le projet TRESSONS sur « ESS et Ruralité »	55
Les publications « ESS et QPV » du RTES	55
L'ESS dans les QPV – publication ESS France (ex-CNCRESS) et ANCT (ex-CGET).....	56
L'étude-action du Labo de l'ESS sur les dynamiques collectives de transitions dans les territoires	56
Les ressources de France Active sur l'analyse du modèle économique de l'ESS	56

Introduction



Présentation de l'étude

« L'ESS, une chance pour les territoires fragiles »

Une étude sur les conditions de pérennisation des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans les territoires fragiles a été commanditée par le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) devenu l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) fin 2019. Son objectif est de sensibiliser les élus et agents des collectivités locales situées dans des territoires fragiles aux outils possiblement mobilisables pour consolider les activités d'utilité sociale portées par les associations et les coopératives.

L'étude a été construite selon la méthodologie suivante :

- un décryptage des conditions de pérennisation des entreprises de l'ESS ;
- la réalisation de seize monographies portant sur des associations et coopératives engagées en matière de consommation et de production responsables, d'attractivité, de lien social et d'inclusion. Ces 4 thématiques font l'objet de 4 publications dans la collection « Études » de l'ANCT, téléchargeables [ici](#) ;
- l'animation de quatre webinaires pendant le Mois de l'ESS, en novembre 2020, pour enrichir les enseignements des monographies et partager les bonnes pratiques territoriales ;
- l'animation d'un séminaire en ligne pour restituer les principaux enseignements de l'étude et les mettre en perspective avec la relance, le 31 mars 2021 (dont le replay est disponible [ici](#)) ;
- la rédaction de cette publication.

La méthodologie détaillée apparaît en annexe une.

Un comité de pilotage multi-partenarial, réuni régulièrement

Piloté par Jamila Jaaïdane (ANCT), le comité de pilotage multi-partenarial de l'étude a rassemblé les chargés de mission des différents programmes et dispositifs d'intervention de l'ANCT : [ruralités](#), [montagne](#), [politique de la ville](#), [numérique](#), [Action Cœur de Ville](#), [Petites villes de demain](#), [Territoires d'industrie](#), [Nouveaux lieux, Nouveaux liens](#). Ont également participé des partenaires institutionnels (la [Direction générale des outre-mer](#), la [Banque des Territoires](#), l'[Agence nationale pour la rénovation urbaine - Anru](#)), des réseaux nationaux représentatifs de l'ESS ([Avisé](#), [RTES](#), [France Active](#)), des accompagnateurs locaux de structures de l'ESS ([Aliso](#), [Ronalpia](#), [Projets-19](#)), et d'autres acteurs clés de l'ESS dans les territoires fragiles ([Fondation RTE](#), [Villages Vivants](#), [Familles Rurales](#), [CRESS Auvergne-Rhône-Alpes](#)).

Trois agences expertes de l'ESS

L'animation des comités de pilotage, la rédaction des monographies et l'élaboration de cette publication ont été confiées à trois agences spécialisées :

- [Les Petites Rivières](#), agence de conseil en innovation sociale. Agréée ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale), elle accélère les innovations sociales portées par les entreprises classiques ou sociales et accompagne les politiques publiques d'ESS. Elle a coordonné les travaux pour l'ANCT ;
- [Les Beaux Jours](#), agence créée par un designer de services et un expert de l'ESS. Elle accompagne les organisations dans la conception et la mise en œuvre d'innovations sociales et territoriales ;
- [Intersticiel](#), agence qui accompagne les transformations écologiques et sociales en lien avec les acteurs en transition : acteurs de l'ESS, entreprises attachées à leur raison d'être, acteurs publics qui réinventent leurs actions.

Entreprises de l'ESS, territoires fragiles, pérennisation... de quoi parle-t-on ?

Les territoires fragiles, un cumul de vulnérabilités

Paupérisation, vieillissement de la population, faibles niveaux de qualification, baisses démographiques, etc. : de nombreux indices de fragilité peuvent être pris en compte pour définir un territoire dit « fragile ». Dans le cadre d'une étude portant sur les villes moyennes, le CGET avait, en mars 2018, croisé trois critères cumulatifs pour définir les 30 villes les plus fragiles :

- la dynamique démographique, via le taux de croissance annuel moyen de la population entre 2008 et 2013 ;
- la dynamique économique, via le taux de croissance annuel moyen de l'emploi entre 2008 et 2013 ;
- la fragilité sociale, via le taux de pauvreté en 2013.

Afin de faciliter la compréhension de la notion de fragilité, la présente étude se concentre sur des territoires fragiles faisant l'objet d'un zonage d'aménagement du territoire reconnaissant de fait leurs vulnérabilités socio-économiques, à savoir les zones de revitalisation rurale (ZRR) et les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Les ZRR visent à aider le développement des entreprises sur les territoires ruraux à travers des mesures fiscales et sociales. Ces zones comprennent à l'échelle nationale les communes membres d'un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre (EPCI)¹. La politique de la ville, quant à elle, est une politique de cohésion urbaine et de solidarité envers les quartiers les plus défavorisés, quartiers situés en territoire urbain et caractérisés par un nombre minimal d'habitants (10 000) et un écart de développement économique et social apprécié par un critère de revenu des habitants.

¹ D'après le site du ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, cf. <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/zones-de-revitalisation-rurale>

Elle a pour objectif d'assurer l'égalité entre les territoires, de réduire les écarts de développement entre les quartiers défavorisés et leurs unités urbaines et d'améliorer les conditions de vie de leurs habitants². Les critères définissant leur fragilité sont :

- pour les QPV, le critère unique de la part de la population ayant un revenu inférieur au revenu médian (11 250 euros par an), défini par l'art 4 du décret n° 2014-767) ;
- pour les ZRR, un double critère est utilisé : la densité de population, qui doit être inférieure ou égale à 63 habitants/km² et un revenu fiscal par unité de consommation médian inférieur ou égal à 19 111 euros. Les ZRR ont récemment été prolongées par la loi de finances jusqu'à fin 2022³.

Ces territoires fragiles croisent aussi ceux qui font l'objet de programmes animés par l'ANCT : [Action Cœur de Ville](#), [Petites villes de demain](#), [Territoires d'industrie](#), [montagne](#). Plusieurs entreprises de l'ESS investiguées s'inscrivent ainsi dans ces périmètres d'intervention prioritaire. Certaines monographies portent également sur les Départements et Régions d'Outre-Mer (Drom).

L'économie sociale et solidaire, un « mode d'entreprendre » au sens de la loi Hamon de 2014

L'article 1^{er} de la [loi du 31 juillet 2014 sur l'ESS, dite loi Hamon](#), définit l'ESS de la manière suivante : il s'agit d'« un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé » qui remplissent trois conditions cumulatives :

- un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;
- une gouvernance démocratique définie et organisée par les statuts ;
- une gestion durable des bénéfices et la constitution de réserves obligatoires impartageables qui ne peuvent pas être distribuées.

Dans la suite de ce rapport, les entreprises de l'ESS sont entendues comme les associations, coopératives, mutuelles, fondations et sociétés commerciales d'utilité sociale telles que définies dans la loi. Celles qui ont fait l'objet de monographies sont en majorité des associations. Deux d'entre elles sont des coopératives : l'une est une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), l'autre fonctionne sur le modèle très spécifique des sociétés anonymes à participation ouvrière (Sapo).

La pérennisation des organisations

Tout comme les territoires fragiles, la pérennisation des entreprises de l'ESS se définit de différentes manières. « Il existe non pas une, mais des pérennités » indique ainsi dans ses travaux⁴ la chercheuse Sophie Mignon. Il est proposé de retenir, dans le cadre de ce rapport, l'approche de la « pérennité organisationnelle », qui consiste à « faire vivre dans la durée un projet, c'est-à-dire soit des activités/produits/marques, soit plus globalement des organisations dans lesquelles s'insèrent les hommes détenteurs des

² Art 1 [Loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine](#)

³ Voir notamment le dossier de presse du 14 novembre 2020 issu du 2^e Comité interministériel aux ruralités, <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/2e-comite-interministeriel-aux-ruralites-0>

⁴ Voir notamment Mignon Sophie, « La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction », Revue française de gestion, 2009/2 (n° 192), p. 73-89. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-73.htm>

savoirs tacites auxquels ces activités s'adossent ». Dans ce cadre, toujours selon Sophie Mignon, la pérennisation consiste en « la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité »⁵.

En ce qui concerne la présente étude, les entreprises de l'ESS ont toutes au moins trois ans d'existence, et ont été amenées à engager des réflexions quant à leur consolidation ou leur changement d'échelle, défini par l'Avisé comme « le processus par lequel la structure cherche à préserver ou à maximiser son impact social, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème »⁶. A partir de ces éléments, une grille de critérisation de la pérennité économique des entreprises de l'ESS a été définie grâce à une analyse documentaire croisée aux interviews menées avec les dirigeants des associations et des coopératives interrogés. Cette grille est présentée en annexe et a été déclinée de manière opérationnelle à travers les monographies.

Le modèle économique des entreprises de l'ESS en territoires fragiles : premiers constats

L'ESS présente une **pluralité de modèles économiques**. Les travaux entrepris dans le cadre de cette étude portant plus spécifiquement sur les territoires fragiles permettent toutefois de souligner des caractéristiques et des dénominateurs communs dans les zones rurales et les quartiers prioritaires de la politique de la ville, qui contribuent à la pérennité économique des entreprises de l'ESS.

Certains travaux, notamment ceux de France Active, font état des caractéristiques générales du modèle économique des structures d'utilité sociale⁷. Tout d'abord, les entreprises de l'ESS proposent **des activités en réponse à un besoin social avéré**. Dans les territoires fragiles, cette réponse à un besoin social revêt de multiples formes et doit souvent s'adapter aux caractéristiques du territoire pour être pertinente. Ainsi, certains projets développés choisissent l'itinérance pour toucher leurs bénéficiaires. Aussi, certains projets associatifs ou coopératifs inscrivent des acteurs du territoire (experts, habitants, élus, etc.) au sein de leur gouvernance pour être au plus près des attentes des habitants et proposer des solutions adéquates.

Deuxième caractéristique structurante du modèle économique de l'ESS, c'est celle de la **diversification des activités**. Les entreprises de l'ESS sont nombreuses à combiner des activités marchandes et non marchandes, de façon à équilibrer leur budget. **Dans les territoires fragiles, la diversification des activités se révèle une nécessité pour une majorité d'entre elles**. Implantées le plus souvent dans des zones au tissu économique diffus ou peu dynamique, les entreprises de l'ESS proposent des biens et services à des publics fragiles peu solvables. D'autres, engagées dans des logiques de démocratisation comme celles œuvrant dans la culture par exemple, ont pour objectif de proposer des services gratuits ou quasi-gratuits aux habitants du territoire. C'est pourquoi la plupart des structures s'engage dans une logique de pluri-activités. **Elles compensent les activités à but non lucratif avec des activités à lucrativité limitée**, parfois dans le même secteur

⁵ ibid

⁶ Voir notamment <https://www.avise.org/entreprendre/changer-dechelle/de-quoi-parle-t-on>

⁷ Voir notamment <https://www.franceactive.org/download/entreprises-sociales-solidaires-modele-economique-dutilite-sociale>

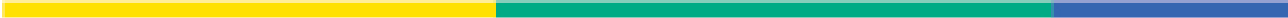
d'activité mais à destination de publics différents, ou alors dans des secteurs distincts pour pérenniser leur mission sociale.

Pour équilibrer leur modèle économique, les entreprises de l'ESS sont aussi nombreuses à **hybrider leurs ressources**. C'est tout d'abord le résultat de la logique de diversification des activités citée précédemment, incluant les revenus issus d'activités marchandes notamment. L'hybridation des ressources revient aussi à **cumuler des sources de financement public et des sources de financement privé**. Dans les territoires fragiles, de nombreuses entreprises de l'ESS ne peuvent pas être complètement autonomes financièrement. Elles peuvent alors se tourner vers des financements publics tels que les subventions, s'engager dans des logiques de prestations avec les acteurs publics ou privés, ou initier des partenariats, le plus souvent de mécénat, avec les entreprises.

L'hybridation des ressources et des activités n'est cependant possible que dans une certaine mesure, limitée aux secteurs d'activité qui le permettent et pour lesquels de nouveaux clients / usagers / financeurs peuvent être ciblés, ou de nouvelles offres être créées.

La crise sanitaire liée à la Covid-19 vient d'autant plus fragiliser le modèle économique, souvent complexe, des entreprises de l'ESS dans ces territoires fragiles. Dans un tel contexte, le soutien des décideurs publics locaux à leur pérennisation est primordial.

I. Les entreprises de l'ESS, des alliées incontournables pour les décideurs publics locaux



Ce rapport se fonde sur la conviction, appuyée par les entretiens menés auprès de seize porteurs de projets (cf. « méthodologie » et « les seize entreprises étudiées » en annexes), que **les entreprises de l'ESS représentent des acteurs clés pour le développement et la relance des territoires fragiles**, et ce à plusieurs titres.

En effet, **elles apportent des solutions concrètes à de nombreux besoins locaux et agissent en laboratoire d'innovation sociale et de proximité** au service des habitants. Ce sont aussi des **outils de coopération entre acteurs socio-économiques** qui œuvrent pour la cohésion des territoires fragiles.

Les entreprises de l'ESS, des réponses concrètes aux besoins des territoires fragiles

Economiques, sociaux, environnementaux : les besoins des territoires fragiles sont multiples. Au démarrage de cette étude, une analyse documentaire portant sur le rôle de l'ESS dans différents territoires fragiles a été menée, incluant dans son champ de recherche territoires ruraux, territoires de montagne, QPV, Drom ainsi que les territoires objet d'animation de l'ANCT (Territoires d'industrie, Petites villes de demain, Action cœur de ville). Elle visait à identifier les besoins des territoires fragiles pour lesquels les entreprises de l'ESS proposent des solutions à travers leurs activités d'utilité sociale. A la suite à cette analyse, quinze besoins de territoires fragiles ont été identifiés et mis en résonance avec une quarantaine d'activités incarnées par des structures de l'ESS. Ces besoins et ces activités sont repris dans la liste ci-dessous :

LES BESOINS LOCAUX ET LES ACTIVITÉS D'UTILITÉ SOCIALE ASSOCIÉES IDENTIFIÉS DANS LE CADRE DE L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

- **Besoin** : promouvoir et valoriser les savoir-faire locaux
Activités d'utilité sociale : dispositifs de distribution de produits en circuit-court, monnaies locales, conciergeries solidaires
- **Besoin** : favoriser la production locale d'énergies renouvelables
Activités d'utilité sociale : production citoyenne d'énergie renouvelable
- **Besoin** : produire une alimentation locale saine et la rendre accessible à tous les habitants
Activités d'utilité sociale : légumeries et conserveries solidaires, épiceries sociales et solidaires, épiceries coopératives, jardins partagés
- **Besoin** : faciliter la mobilité des marchandises sur le territoire
Activités d'utilité sociale : logistique éco-responsable
- **Besoin** : faire rayonner le territoire localement
Activités d'utilité sociale : villages vacances, formes alternatives d'hébergements touristiques
- **Besoin** : garantir l'accès de tous les habitants à une activité professionnelle locale et lever les freins à l'emploi
Activités d'utilité sociale : dispositifs d'insertion socioprofessionnelle ; entrepreneuriat collectif ; ateliers socio-esthétiques (dans le cadre d'un retour à l'emploi)
- **Besoin** : favoriser la mobilité durable de tous les habitants
Activités d'utilité sociale : garages solidaires, ateliers vélos, auto-écoles sociales, plateformes de mobilité
- **Besoin** : garantir le droit au logement de tous les habitants
Activités d'utilité sociale : habitat inclusif, habitat intergénérationnel, logement des jeunes travailleurs
- **Besoin** : lutter contre la fracture numérique
Activités d'utilité sociale : ateliers numériques
- **Besoin** : accompagner la dépendance des personnes âgées et handicapées
Activités d'utilité sociale : ateliers de sport adapté, services et accompagnement des personnes malades, maison des aidants
- **Besoin** : garantir l'accès aux soins de tous les habitants
Activités d'utilité sociale : lieu d'accueil et de traitement des addictologies, centres de santé
- **Besoin** : soutenir la parentalité
Activités d'utilité sociale : systèmes de gardes alternatives, espaces de loisirs (ludothèques)
- **Besoin** : garantir l'accès à une offre culturelle, artistique et sportive pour tous
Activités d'utilité sociale : festivals locaux, dispositifs de soutien aux acteurs culturels / artistiques
- **Besoin** : favoriser le lien social et la collaboration entre les habitants
Activités d'utilité sociale : cafés associatifs, dispositifs d'échanges de savoir-faire et d'entraide, fab-labs, espaces de coworking
- **Besoin** : faire des déchets des ressources locales
Activités d'utilité sociale : dispositifs locaux de gestion des déchets alimentaires, recycleries et ressourceries

Ces besoins territoriaux et les activités d'utilité sociale associées n'ont pas de vocation exhaustive, étant issus d'un travail d'analyse documentaire. Par ailleurs, certaines activités d'utilité sociale peuvent contribuer à la résolution de plusieurs besoins de territoire.

Les entreprises de l'ESS, un laboratoire d'innovation sociale et de proximité pour les habitants des territoires fragiles

Les activités d'utilité sociale développées par les entreprises de l'ESS sont rarement délocalisables puisqu'elles cherchent à apporter des solutions concrètes et quotidiennes aux besoins des habitants et que leur gouvernance démocratique repose généralement sur la participation de parties prenantes du territoire. **Les entreprises de l'ESS donnent une large place à l'expression active des habitants et agissent en proximité étroite avec eux.** Le bénévolat, notamment pour les associations, permet également de façonner des lieux de vie et de renforcer le lien social très localement, pour des habitants réunis autour d'un intérêt commun.

Elles favorisent par ailleurs l'emploi local et l'accompagnement de personnes qui rencontrent des difficultés socioprofessionnelles, notamment lorsqu'il s'agit de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).

En cela, l'ESS est une économie de la proximité, laboratoire d'innovation sociale qui repère finement les besoins locaux et s'y adapte constamment.

Les entreprises de l'ESS, outil de coopération et de co-construction dans les territoires fragiles

Au-delà du lien de proximité qu'elles entretiennent avec les habitants d'un territoire, les entreprises de l'ESS sont familières et souvent à l'origine **de coopérations avec les acteurs socio-économiques d'un territoire, a fortiori quand il s'agit d'un territoire fragile.** L'ESS accorde en effet une place centrale à l'action collective et à la co-construction de solutions avec les acteurs publics et privés et avec les habitants. La collaboration entre entreprises classiques et entreprises sociales s'ancre de plus en plus dans les territoires tout comme les partenariats entre pouvoirs publics et entreprises de l'ESS, ces derniers ne reposant plus uniquement sur le régime de la subvention. A ce titre, **les PTCE** (pôles territoriaux de coopération économique) inscrits à l'article 9 de la loi ESS et récemment relancés par le secrétariat d'Etat à l'Économie sociale, solidaire et responsable, constituent une modalité innovante de coopération proposée par l'ESS à l'échelle d'un territoire. Ils sont formés par un ensemble d'acteurs de terrain qui s'allient autour d'un projet de développement local - entreprises de l'ESS, universités, entreprises classiques, etc. - et permettent de créer de nouveaux emplois et filières dans des territoires fragiles.

Par ailleurs, dans les territoires fragiles, la mutualisation entre entreprises de l'ESS est une clé de réussite importante pour développer leur pérennisation. Des réseaux informels se créent, d'autres se structurent en association ou en groupement afin de partager des ressources matérielles, humaines ou d'ingénierie.

Les entreprises de l'ESS sont ainsi aptes à coopérer et construire des relations égalitaires avec l'ensemble de leurs parties prenantes. **Elles sont à considérer à la fois comme des opérateurs, des alliées et des partenaires à même de proposer et de mettre**

en œuvre des solutions locales aux côtés des pouvoirs publics et des entreprises classiques.

En résumé, ces caractéristiques font des entreprises de l'ESS des acteurs majeurs d'un territoire, sur lesquels les décideurs publics locaux peuvent s'appuyer en tant que partenaires en capacité de co-construire des solutions aux enjeux de leur territoire. Elles disposent en effet d'une **ingénierie robuste en matière de mobilisation citoyenne**. Depuis plusieurs années, la co-construction est un terme qui s'est progressivement ancré. La reconnaissance législative de ce terme est actée par une série de lois depuis 2014 (lois relatives à la politique de la ville, à l'ESS et à l'Égalité et à la Citoyenneté). Elle peut se définir comme « un processus institué de participation ouverte et organisée d'une pluralité d'acteurs à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques »⁸. La co-construction est donc un processus de long terme qui ne se limite pas à une simple concertation d'acteurs en amont de l'élaboration d'une nouvelle politique publique. Il est ainsi pertinent d'intégrer les entreprises de l'ESS à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques sectorielles (insertion, action sociale, habitat, culture, santé, etc.), transversales (projets de territoire, feuilles de route économie circulaire, climat-air-énergie territoriaux, etc.), ou encore liées à une typologie de territoire (contrats de ville pour les quartiers prioritaires de la politique de la ville, agenda rural pour les zones rurales, etc.). Elles seront également des forces vives pour la mise en œuvre des contrats de relance et de transition écologique (CRTE)⁹.

⁸ Voir par exemple <https://www.rtes.fr/retour-sur-la-journee-co-construire-l-action-publique-des-discours-aux-pratiques>

⁹ « Le CRTE, signé pour six ans, illustre la généralisation d'un nouveau mode de collaboration entre l'Etat et les collectivités territoriales (...) Le CRTE est la traduction de l'ambition d'un projet de territoire : la transition écologique et la cohésion territoriale sont la colonne vertébrale de ce contrat, qui s'appuie sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs territoriaux, publics comme privés, tous impliqués dans la relance. » Voir notamment <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/crte>

II. Quels leviers pour les décideurs publics locaux qui souhaitent accompagner la pérennisation des entreprises de l'ESS ?



Accompagner la pérennisation des entreprises de l'ESS, c'est s'assurer de la continuité de leur rôle en matière d'innovation, d'agilité, de coopération et d'animation territoriale au service des habitants (cf. partie une). Basée sur des entretiens qualitatifs auprès de seize associations et coopératives et de leurs partenaires (cf. méthodologie en annexe), l'étude a permis d'identifier 6 leviers d'action pour venir en soutien de l'ESS dans les territoires fragiles. Ces leviers sont à considérer à l'aune des forces et des caractéristiques de l'ESS présentées dans la partie précédente. Ils sont déclinés en outils concrets au service de partenariats concrets sur le mode de la co-construction.

Levier 1 - Activer des partenariats financiers directs dans le cadre des compétences locales

Le constat est le même pour les entreprises de l'ESS que pour celles dites « classiques » : **le financement public constitue un pilier fondamental de soutien à leur pérennisation**. Parmi toutes les entreprises de l'ESS interrogées dans le cadre de cette étude, la majorité en bénéficie. Les décideurs publics locaux en capacité d'activer des partenariats financiers ont le choix parmi une large palette d'outils. En effet, ces derniers peuvent prendre des formes différentes, qui varient en fonction du stade de maturité de la structure faisant l'objet du soutien, du cadre de la politique publique dans lequel le financement s'inscrit, de la modalité de sélection des projets, etc.

Les territoires fragiles étudiés interrogent le modèle économique des entreprises de l'ESS. **La plupart d'entre elles composent avec et pour des publics peu solvables**, ce qui ne permet pas de dégager un chiffre d'affaires suffisant pour se consolider financièrement. Par ailleurs, ces entreprises de l'ESS se situent aussi dans **des territoires où les acteurs privés sont peu présents, rendant complexe le développement de coopérations économiques avec eux**. C'est pourquoi les partenariats financiers avec les décideurs publics prennent toute leur importance. Les monographies réalisées mettent en exergue **6 actions clés : accorder des subventions globales de fonctionnement, investir financièrement, apporter du financement sur un projet particulier, mobiliser les politiques publiques économiques et sectorielles pour aider financièrement, abonder les fonds octroyés aux entreprises de l'ESS disposant d'agréments spécifiques, avancer les fonds octroyés par d'autres financeurs**.

Accorder des subventions globales de fonctionnement

Les subventions de fonctionnement représentent un outil financier classique et actionnable par les décideurs publics. Elles ont vocation à soutenir l'exploitation d'une structure. En d'autres termes, elles permettent de réduire le poids de ses charges, de combler un manque de recettes ou bien d'encourager la mise en œuvre d'une nouvelle activité. Elles répondent souvent à une **logique d'engagement fort envers l'entreprise de l'ESS, qui est alors considérée comme « associée » à la politique dans laquelle le financement s'inscrit**. Le Département de la Creuse subventionne par exemple le fonctionnement des **Amis de la Pierre de Masgot** dans le cadre de sa politique publique d'attractivité, afin de soutenir l'association, atout touristique incontestable pour le territoire.

« Le Conseil Départemental de la Creuse soutient, dans la continuité et depuis de nombreuses années, l'association des Amis de la Pierre de Masgot, dans ce petit village de caractère dédié à la taille de pierre. Ce village typique par ses sculptures anciennes créées par François Michaud, est un site incontournable en Creuse qui renforce l'attractivité et l'économie locale grâce aux visites libres ou guidées, stages de taille de pierre ouverts à tous âges, et aux événements qui y sont organisés tout au long de l'année. Le Département intervient par le biais d'une subvention de fonctionnement annuelle, permettant à l'association de financer ses activités. »
Catherine Defemme, Vice-présidente du Conseil départemental de la Creuse en charge de l'attractivité, Conseillère départementale du canton d'Ahun

Outre **Les Amis du Village de Masgot**, plusieurs entreprises de l'ESS interviewées dans le cadre de l'étude perçoivent une subvention de fonctionnement (**SOS Gramounes Isolés, Réseau Pouce Pouce, Les Locos-Motivés, Desbals Services, 8 Fablab Drôme**). Cet outil est souvent **mis à profit pour structurer des activités ou s'engager sur de nouvelles voies de développement**. A titre d'exemple, la subvention d'exploitation octroyée par la Région Auvergne-Rhône-Alpes au **8 Fablab Drôme** aide l'équipe à dégager du temps sur la structuration de son offre de formation.

Les porteurs de projets sont nombreux à souligner **l'importance des subventions pluriannuelles**, comme celle dont bénéficie **Les Locos-Motivés**. Elles permettent en effet aux entreprises de l'ESS de se projeter, de construire durablement plutôt que d'être dans la réactivité aux appels à projets et de devoir gérer les incertitudes chaque année. Par exemple, l'association de pratique sportive inclusive **Cap'Sport** bénéficie de la part de la Ville d'Hérouville-Saint-Clair d'une subvention de fonctionnement sur 3 ans, dans le cadre de la politique de la ville. Cela lui permet de passer moins de temps sur les réponses aux appels à projets et plus de temps auprès de ses bénéficiaires. La plateforme de mobilité inclusive **Réseau Pouce Pouce** perçoit aussi une subvention pluriannuelle dans le cadre du contrat de convergence et de transformation, porté à la fois par l'État et par la collectivité territoriale de Martinique, ce qui lui permet de développer de nouveaux projets comme le « taxi solidaire ».

Investir financièrement

En plus des subventions globales de fonctionnement, il est possible de soutenir financièrement les investissements d'une entreprise de l'ESS de deux façons : soit en soutenant directement leur investissement, soit en renforçant leur assise financière. Il existe alors deux outils mentionnés par les porteurs de projets : la subvention d'investissement et l'entrée au capital.

La subvention d'investissement est **un premier outil qui marque la confiance des décideurs publics dans le projet de l'entreprise de l'ESS et sa capacité à se déployer**. Elle est accordée à titre définitif lorsqu'elle est octroyée « sans droit de reprise » : cela n'implique donc pas de remboursement de sa part. Elle peut avoir pour objectif de financer des activités de long terme ou de soutenir l'acquisition ou la production de biens : il s'agit alors de subventions d'équipement. Pour **des projets qui nécessitent des fonds initiaux importants**, la subvention d'investissement peut être un outil adapté. A son démarrage, **Habit'Age** a bénéficié du soutien de la Région des Pays de la Loire. L'investissement a eu un effet de levier important puisqu'il a encouragé d'autres partenaires financiers à se joindre au projet. Les initiatives de développement de l'association sont toujours en partie soutenues par le biais de subventions d'investissement, qui contribuent fortement à la consolidation du modèle de la structure.

D'autres porteurs de projets ont bénéficié de cet outil et l'ont mis à **profit de nouvelles activités ou d'équipements**. La ressourcerie **Bell'Occas** a ainsi été soutenue par le Fonds départemental d'insertion (FDI) pour la mise en place d'une solution globale de gestion de ses stocks et de vente de produits en ligne, afin de professionnaliser son activité. Pour la **Sapo Ambiance Bois**, c'est la Région Nouvelle-Aquitaine qui a octroyé une subvention d'investissement à cette coopérative en 2013, en mobilisant notamment des crédits via le contrat de plan État-Région. Cette aide a servi à l'installation d'un broyeur. Elle est le résultat d'une véritable dynamique partenariale avec les décideurs publics locaux. En effet, le projet de broyeur avait été initialement partagé et discuté, notamment avec deux communes et la Région, afin d'étudier la possible valorisation et mutualisation des ressources forestières. Une seconde subvention d'investissement a plus récemment été affectée à la reprise d'une scierie.

Outre la subvention, il existe une autre façon d'investir financièrement dans une entreprise de l'ESS : **en entrant au capital** de cette dernière. Ce type d'engagement concerne en particulier les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC). Au-delà de l'enjeu d'assise financière, entrer au capital signifie aussi devenir partie prenante de la stratégie de l'entreprise de l'ESS. Cet outil est toutefois règlementé : les parts acquises par les acteurs publics (tous types confondus) ne doivent pas dépasser les 50 %. La SCIC constitue ainsi une **forme très aboutie du principe de réciprocité** puisque chaque partie prenante trouve un intérêt dans la SCIC et en échange de celui-ci participe à la gouvernance et à la vie de la structure. A titre d'exemple, la Ville de Crest ainsi que deux autres Communautés de communes ont souscrit des parts sociales dans la **SCIC 8 Fablab Drôme**, entreprise de l'ESS que les décideurs publics du territoire considèrent comme un partenaire clé de leurs politiques publiques. Il convient toutefois de préciser que cette modalité de soutien doit s'accompagner d'une participation active des collectivités locales dans la gouvernance de la structure pour faciliter les prises de décision.

Apporter du financement sur un projet particulier

Tandis que les subventions de fonctionnement et d'investissement sont des outils de financement globaux qui ne répondent pas à une logique d'affectation, **d'autres solutions existent pour soutenir une entreprise de l'ESS sur un projet spécifique**. Les porteurs de projets sont nombreux à avoir bénéficié du financement par projet à leurs débuts (**Habit'Age, Les Locos-Motivés, Cap'Sport**), ou dans des phases de développement importantes. Le **8 Fablab Drôme** a par exemple été soutenu financièrement par la Direccte à travers l'appel à projets « aide au développement des ateliers de fabrication numérique ». Il a également été lauréat de l'appel à projets « tiers-lieux innovants » du Département de la Drôme, dans le cadre de la lutte contre la fracture numérique.

De même, en tant que lauréate en 2013 de l'appel à projets du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ) pour une durée de deux ans, l'association Objectif Prévention Martinique a pu grâce à ce soutien lancer la plateforme de mobilité **Réseau Pouce Pouce**. Cet appel à projets a ainsi soutenu Objectif Prévention Martinique dans **une phase de développement majeure du projet**. Par ailleurs, le **CPIE du Haut-Doubs** construit souvent des projets de préservation environnementale sur-mesure pour des collectivités à l'échelle communale ou intercommunale. C'est dans ce cadre que l'association reçoit des subventions pour ces projets de territoire.

Par le biais de l'agrément EVS (Espace de Vie Sociale), les caisses d'allocations familiales (CAF) peuvent aussi soutenir financièrement des projets spécifiques. **Les Amis de la Pierre de Masgot** et le **Café Pluche** en bénéficient ainsi, au titre de leurs activités d'animation sociale et pédagogique.

« La Caf développe dans son champ de compétences en matière d'animation de la vie sociale un dispositif qui vise à renforcer les liens sociaux et les solidarités de voisinage, à coordonner et à encourager les initiatives favorisant la vie collective et la prise de responsabilité des usagers. Il s'agit de l'agrément Espace de vie sociale (EVS). Les associations labellisées EVS permettent de mailler le territoire sur le champ de l'animation, notamment en zone rurale, en complémentarité des centres sociaux. Le dossier de demande d'agrément intègre une partie de diagnostic du territoire, de définition d'objectifs et un plan d'actions pour répondre à ces enjeux. L'association des Amis de la Pierre de Masgot a été agréée pour seize mois la première fois, puis pour 4 ans à partir de 2020 au regard de la qualité du projet présenté. Elle a imaginé un projet impliquant fortement les usagers, en créant différents groupes de travail à l'écoute des idées des habitants, et a proposé un programme d'actions en lien direct avec leurs besoins. L'équipe avait par exemple constaté une présence très forte de familles anglophones sur le territoire. Une bénévole a proposé en réponse des ateliers de pratique du français qui ont trouvé un écho très favorable en terme de fréquentation. C'est une association réactive et dynamique, qui met l'accent sur la coopération avec les partenaires locaux. La subvention d'un EVS, qui peut atteindre près de 23 000 euros par an, a notamment permis dans le cas de Masgot de participer à la pérennisation du poste d'Alice, animatrice de l'EVS. »

Agnès Roche, conseillère technique Animation de la Vie Sociale (AVS), CAF de la Creuse

Ainsi, les monographies réalisées révèlent **trois façons principales de soutenir les entreprises de l'ESS sur un projet particulier** : la réponse à une demande directe de subvention, le financement par le biais d'un agrément (comme par exemple l'EVS) et le

soutien via les appels à projets. Bien que les dirigeants d'entreprises de l'ESS soulignent l'importance de ce levier dans la structuration de leur projet, la plupart expriment leur préférence pour des outils de financement globaux qui, selon eux, donnent une plus grande marge de manœuvre dans l'allocation des fonds et facilitent la gestion quotidienne de l'organisation.

Mobiliser les politiques de développement économique ou sectorielles pour aider financièrement les entreprises de l'ESS

Lorsqu'elles proposent des activités marchandes d'utilité sociale, les entreprises de l'ESS ont accès aux aides économiques classiques octroyées aux entreprises dans le cadre des politiques de développement économique. Une large palette d'outils est alors à disposition pour venir en soutien des entreprises : subventions, bonifications d'intérêts ou prêts et avances remboursables. Les **Régions sont les cheffes de file** des aides aux entreprises. Les communes et les intercommunalités peuvent aussi participer dans le cadre de leurs compétences. Par exemple, la Communauté de communes du Val de Drôme a fait appel au **8 Fablab Drôme** dans le cadre de son Plan Climat-Air-Énergie Territorial.

« Avec l'impulsion donnée par notre labellisation en tant que territoire à énergie positive (TEPOS), nous souhaitions mettre en place un projet de développement du covoiturage. Nous avons parlé de notre besoin au fablab, qui a été en capacité de nous proposer une solution d'innovation et de prototypage local. Ils n'avaient pas de spécialisation en mobilité, mais la capacité d'innovation et la proximité ont joué un grand rôle dans le développement de cette action. La SCIC est un partenaire intégré sur le territoire, qui connaît bien les dynamiques locales. Nous poursuivrons nos collaborations, notamment dans le cadre de notre plan climat-air-énergie territorial. »
Vincent Prioul, Responsable de service -Services aux Communes, Communauté de communes du Val de Drôme

De plus, les entreprises de l'ESS œuvrent dans de nombreux secteurs d'activités (culture, sport, environnement, éducation, finance, artisanat, etc.). A ce titre, **elles peuvent être soutenues par le biais d'aides spécifiques à ces secteurs.** Dans le cadre d'un partenariat financier de la sorte, les décideurs publics locaux peuvent agir en tant que facilitateur financier et/ou **rediriger les structures vers les partenaires adéquats.** La Direction régionale des affaires culturelles (Drac) Provence-Alpes-Côte d'Azur soutient l'**Espace Culturel de Chaillol** depuis de nombreuses années, en mobilisant des fonds différents en fonction des outils à sa disposition.

« La Drac a commencé par accompagner le festival via des fonds de la préfecture (Fonds national d'aménagement et de développement du territoire). A partir de 2006, les lignes budgétaires des Drac à destination des festivals ont été fortement réduites. Le projet a donc été soutenu plus indirectement, via des aides à la création ou autour de l'éducation artistique et culturelle par exemple. »
Françoise Turin Arnaud, Conseillère musique Drac Provence-Alpes-Côte d'Azur

Abonder les fonds octroyés aux entreprises de l'ESS disposant d'agréments spécifiques ou soutenir financièrement leur démarche de labellisation

Les décideurs publics locaux peuvent abonder les fonds octroyés ou participer au renforcement financier d'un projet pour lui permettre d'accéder à l'une de ces reconnaissances institutionnelles. Deux projets étudiés bénéficient d'un agrément ou d'un conventionnement décerné par l'Etat (**Bell'Occas** et **l'Espace Culturel de Chaillol**).

L'éco-système de l'ESS comprend celui de l'insertion par l'activité économique (IAE), régi par des agréments permettant de bénéficier d'une subvention de l'État corrélée au nombre de postes en insertion calculés en équivalent temps plein (ETP). Cette aide intervient au titre de la mission d'accompagnement socio-professionnelle assurée par la structure. Si elle est accordée par l'État, elle peut se voir complétée par d'autres décideurs publics du territoire. La ressource **Bell'Occas** reçoit ainsi une subvention de fonctionnement de l'État au titre de son conventionnement en tant qu'atelier et chantier d'insertion (ACI). Le Département des Ardennes vient renforcer l'aide à la mission d'insertion pour les bénéficiaires du RSA en parcours au sein de la structure, au titre de son programme départemental d'insertion (PDI).

Certaines reconnaissances publiques supposent parfois des efforts de la part des structures pour se doter de projets encore plus ambitieux et de ressources financières solides afin d'en bénéficier. Les décideurs publics locaux peuvent alors intervenir en amont d'un dossier de candidature. Ce fut le cas pour **l'Espace culturel de Chaillol**, qui a été appuyé financièrement par des partenaires du territoire pour prétendre au conventionnement national « Art en territoire ». Grâce à cet effort concerté, l'association est aujourd'hui une scène conventionnée d'intérêt national.

« La visite de la ministre de la Culture, Françoise Nyssen, en 2017 (sur le site) a donné une nouvelle impulsion pour accompagner le projet vers un conventionnement « Art en territoire », en fédérant d'autres partenaires (Région, Département, Communautés de communes, Sacem). L'appellation SCIN (Scène conventionnée d'intérêt national) a permis une augmentation du soutien financier de la DRAC et de la Région. »
Françoise Turin Arnaud, Conseillère musique Drac Provence-Alpes-Côte-d'Azur

Avancer les fonds octroyés par d'autres financeurs

La trésorerie disponible et le fonds de roulement sont indispensables à la pérennisation de n'importe quelle entreprise. C'est pourquoi **les délais de paiement des financeurs sont cruciaux**, surtout pour certaines entreprises de l'ESS pour lesquelles la trésorerie d'avance est rarement élevée et plutôt investie dans le projet social. Dans ce cas de figure, les **décideurs publics locaux peuvent venir en soutien, en avançant les fonds octroyés par d'autres financeurs**.

Plusieurs dirigeants d'entreprises de l'ESS ont souligné l'importance des subventions accordées par l'Union européenne (Fonds social européen (FSE), programme Liaison entre actions de développement de l'économie rurale (Leader), Fonds européen de développement régional (FEDER)) dans leurs projets de développement, mais déploré aussi les délais longs de paiement induits, qu'il faut alors anticiper dans son modèle

financier pour ne pas se retrouver en difficulté. Par exemple, la ressourcerie **Bell'Occas** bénéficie du FSE pour la préparation de ses salariés en parcours d'insertion aux métiers du transport, de la logistique, du magasinage et au développement de la poly-compétence. Les paiements qui doivent intervenir à la fin de la réalisation des actions ne sont versés qu'a posteriori, soit deux ans après la réalisation des projets en moyenne, ce qui peut fragiliser la structure si elle n'a pas les fonds nécessaires à avancer. C'est pourquoi le Département des Ardennes intervient en financeur d'avances concernant les projets de l'association co-financés par le FSE, permettant ainsi à la ressourcerie de préserver sa trésorerie. Le même mécanisme est envisageable avec d'autres financeurs, comme France Active, la BPI ou encore l'État. Le **Réseau Pouce Pouce** a par exemple bénéficié de l'aide financière du groupement d'intérêt public (Gip) du Lamentin.

« Le Gip est le trésorier-payeur en ce qui concerne la politique de la ville. Il récupère les fonds alloués par l'État et les redistribue. Grâce à cette mécanique institutionnelle, les structures associatives telles que le Réseau Pouce Pouce n'ont pas à subir de longueur de paiement. »

Sonia Rezaire, Déléguée du préfet à la politique de la ville

- ➔ *D'autres mécanismes de soutien financier existent mais n'ont pas été mentionnés par les entreprises de l'ESS interviewées dans le cadre de l'étude. L'accompagnement prodigué par des réseaux comme France Active (prêts participatifs, garanties, investissements en fonds propres, etc.) peut ainsi être réalisé en partenariat avec des collectivités locales dans les territoires fragiles. France Active inscrit certaines de ses garanties dans un programme « Égalité Territoires », pour les entrepreneurs en QPV et ZRR. Des actions locales sont déployées dans les territoires fragiles avec son soutien. C'est le cas des prêts « oser entreprendre » en Pays de la Loire, qui aident des entrepreneurs en quartiers prioritaires de la ville à lancer leur activité. France Active soutient également l'émergence de projets en zone rurale en Lorraine, avec son dispositif « Serre à projets », co-animé avec la SCIC Képos. Pour plus d'informations sur les modalités d'intervention de France Active, se référer [aux pages du site dédiées au développement des entreprises](#).*

Levier 2 – Activer des contributions en nature dans le cadre des compétences locales

Outre le financement direct via des subventions, il existe d'autres façons de soutenir la pérennisation des entreprises de l'ESS. Des contributions en nature, comme la mise à disposition de locaux, de matériel ou de personnel, sont le moyen d'apporter une aide concrète à un projet. Indirectement, la contribution en nature peut être assimilée à une aide financière puisque l'organisation n'aura pas à mobiliser sa trésorerie pour s'acquitter du bien ou du service mis à disposition.

Dans les territoires fragiles étudiés, **certaines structures peinent à s'équiper ou à trouver des lieux attractifs adéquats, faute de moyens suffisants**. De plus, pour des structures dont la stabilité économique est incertaine et soumise par conséquent à la diversification des activités et à l'hybridation de leurs ressources, **le manque de temps devient une contrainte majeure** à gérer au quotidien. C'est pourquoi les contributions en nature, quand elles allègent un poids financier et permettent au personnel d'éviter des activités chronophages (réponse à des appels à projet, recherche de lieux, etc.), participent à leur pérennisation. L'avantage de ce type de partenariat pour les décideurs publics réside aussi dans la **possibilité d'une mutualisation des ressources** au service de plusieurs entreprises de l'ESS de façon concertée. Les monographies réalisées soulignent **trois actions clés pour activer des contributions en nature dans le cadre de ses compétences : le prêt de matériel, la facilitation de l'accès au foncier et la mise à disposition de personnel**.

Prêter du matériel

Attribuer du matériel à une entreprise de l'ESS peut être considéré comme une **« subvention en nature »**. Ce terme s'entend comme l'attribution gracieuse de moyens techniques : impressions, appareils de reprographie, secrétariat, véhicule de transport, matériel informatique par exemple. Ces moyens peuvent être cédés gratuitement ou en échange d'une compensation symbolique. Ce type de partenariat fait souvent l'objet d'une convention entre le décideur public et l'entreprise de l'ESS.

Le **prêt de matériel peut aussi se transformer par la suite en une opération de revente**. Il s'agit alors d'un partenariat fort, qui marque l'engagement des décideurs publics locaux et illustre une vision partagée et des intérêts communs avec les porteurs de projet. Dans le Grand Est, la Ville d'Auvilliers-les-Forges et l'intercommunalité Ardennes Thiérache soutiennent financièrement de manière marginale la ressourcerie **Bell'Occas**, mais elles entretiennent une relation partenariale forte, qui a été marquée par l'achat de matériel pour un projet commun de fabrication de masques dans le cadre de la pandémie liée à la Covid-19.

« Pendant la crise sanitaire, nous avons innové ensemble pour la fabrication de masques à destination des élèves de nos écoles. Nous avons financé l'achat du matériel qu'on a revendu ensuite à la ressourcerie pour qu'elle puisse développer un atelier textile. Nous envisageons aussi de mettre à disposition la halle historique du village dont nous terminons la rénovation pour y installer des meubles fabriqués par Bell'Occas : ce serait en quelque sorte un show-room pour les habitants et visiteurs. »

Faciliter l'accès au foncier

Comme indiqué par la Communauté de communes Ardennes Thiérache, citée dans l'encadré précédent, les décideurs publics locaux peuvent aussi mettre un ou plusieurs lieux à disposition des dirigeants d'entreprises de l'ESS. **La facilitation de l'accès au foncier revêt plusieurs formes et répond à des enjeux différents.** Il peut s'agir de la **mise à disposition d'un lieu mettant en valeur l'activité portée par la structure**, avec l'idée de créer un « show-room » permanent ou temporaire. L'exposition d'un savoir-faire ou la mise en valeur d'une spécificité du territoire peut **renforcer l'attractivité** de ce dernier. La Communauté de communes Creuse Sud-Ouest a par exemple mis à la disposition des **Amis de la Pierre de Masgot** le bâtiment que l'association occupe actuellement et a pris en charge la rénovation du lieu. Ces travaux s'inscrivent dans le cadre d'un projet de requalification globale du site, destinée à développer les activités touristiques et pédagogiques qui attirent déjà de nombreux visiteurs à l'année dans ce village creusois atypique sculpté dans la pierre.

La **mise à disposition de locaux est déjà une pratique courante dans certains secteurs traditionnels de l'ESS, notamment pour la culture et le sport** (**Centre permanent d'initiatives pour l'environnement – CPIE- du Haut-Doubs, Cap'Sport, Espace Culturel de Chaillol**). En effet, les associations sportives disposent souvent d'équipements et/ou de locaux appartenant aux communes. Là aussi, il s'agit de « subventions en nature » accordées par les décideurs publics locaux. Ce type de partenariat peut se faire dans le cadre d'événements ponctuels ou pour un projet d'installation pérenne. Par exemple, l'association de pratiques sportives inclusives **Cap'Sport** bénéficie à la fois d'une mise à disposition d'un lieu (La Ferme de Beauregard) mais aussi d'un coup de pouce de la Ville d'Hérouville-Saint-Clair pour accueillir ses événements sportifs.

« La ville d'Hérouville-Saint-Clair nous soutient particulièrement à travers la mise à disposition d'infrastructures qui permettent à nos différents adhérents d'avoir des lieux d'expression adaptés à leurs besoins. »

Justine Daulle, ancienne service civique et salariée, Cap'Sport

L'**Espace culturel de Chaillol**, porteur d'un festival et d'événements musicaux en itinérance dans les Hautes-Alpes, s'est aussi développé grâce à la co-construction de projets musicaux avec les communes. Ces dernières sont devenues des partenaires opérationnels incontournables puisqu'elles accueillent les événements et mettent à disposition un local à cet effet.

Certains des dirigeants d'entreprises de l'ESS interrogés ont mentionné l'importance de la mise à disposition de bureaux aux prémices du projet (**Habit'Age, Cap'Sport**). La Ville de Montrevault-sur-Èvre a, par exemple, mis un bureau à disposition de l'association **Habit'Age** à ses débuts. Toutefois, la facilitation de l'accès au foncier peut aussi s'envisager pour soutenir un projet de développement de l'entreprise de l'ESS, qui souhaiterait diversifier ses activités ou s'implanter sur un autre territoire. Pour être au plus proche de ses bénéficiaires et développer son activité, l'association intermédiaire **Hercule Insertion** a ouvert plusieurs antennes. Chacune de ces antennes a été mise à disposition

par les communes concernées. Ce partenariat influe fortement sur le modèle économique de la structure (absence de charges locatives) et contribue à son rayonnement.

Faciliter l'accès au foncier peut aussi prendre la forme d'un **appui à l'acquisition de locaux**, pour permettre aux entreprises de l'ESS d'en être propriétaires sur le long terme. Historiquement, le projet de la **Sapo Ambiance Bois** a ainsi été fortement soutenu par les décideurs publics locaux. L'investissement immobilier a été facilité par le dispositif de l'atelier-relais, qui repose sur un mécanisme de location-vente¹⁰ et qui a été développé grâce à un syndicat mixte (Sivom).

Enfin, faciliter l'accès au foncier peut aussi passer par une mise en réseau entre entreprises de l'ESS et acteurs de la ville. Les décideurs publics peuvent par exemple inciter les bailleurs sociaux à mettre à disposition auprès d'associations des locaux, notamment dans les rez-de-chaussée de leurs bâtiments. Les bailleurs sociaux sont par ailleurs des acteurs clés pour faciliter l'accès au foncier, comme le montre l'exemple de la régie de quartier **Desbals Services**.

« Nos équipes travaillent avec la régie de quartier depuis des années pour des prestations de nettoyage et d'entretien des espaces verts. Pour aller plus loin dans l'accompagnement de nos locataires, nous avons également choisi de la solliciter sur le développement d'actions de lien social et sur la gestion d'un local dont elle assure l'animation et la coordination avec d'autres structures associatives du territoire, dans l'objectif de proposer des activités aux habitants de tous âges » .

Céline Albert, Responsable Innovations & Partenariats, Patrimoine SA

Mettre à disposition du personnel

Dans les territoires fragiles, les dirigeants d'entreprises de l'ESS manifestent parfois leurs difficultés à attirer et à recruter les bons profils pour leurs activités. C'est l'une des raisons pour lesquelles les décideurs publics locaux peuvent leur venir en aide, par le biais d'une mise à disposition de personnel qualifié. **En effet, une entité publique peut mettre à disposition d'une entreprise de l'ESS, sous certaines conditions, un ou plusieurs fonctionnaires.** Ce mode de faire doit s'officialiser sous la forme d'une convention entre les deux parties, qui précise les missions de service public confiées au technicien et la durée de la mise à disposition. A Poitiers, le **Centre de santé des 3 Cités** bénéficie de ce type de partenariat. Depuis avril 2016, la Ville de Poitiers met à disposition du centre une agente du Centre communal d'action sociale (CCAS), dans le cadre du contrat local de santé piloté par le CCAS et l'Agence régionale de santé (ARS). L'agente mise à disposition organise des permanences d'accès aux droits de santé dans des structures réparties sur toute la commune pour être au plus proche de ceux qui ne peuvent pas se déplacer jusqu'au centre-ville. Elle assure une permanence de deux demi-journées par mois au centre de santé et son rôle s'avère crucial dans la bonne conduite de la mission sociale de l'organisation.

« Au centre de santé, je rencontre beaucoup de personnes âgées qui habituellement ne vont pas voir des travailleurs sociaux, pour des questions de mobilité, mais aussi parce qu'elles ont honte d'aller voir ce type de professionnels. C'est moins stigmatisant d'aller

¹⁰ L'atelier-relais permet à l'entreprise d'accéder à un local adapté à ses activités et de payer un loyer en contrepartie, qui correspond aux mensualités dues par l'acteur public qui contracte le prêt. A la fin d'une période définie en amont, l'entreprise devient alors propriétaire du local. Il s'agit donc d'une opération blanche d'un point de vue budgétaire.

voir un travailleur social dans un centre de santé car personne ne le sait. »
Nathalie Fazilleau, chargée de mission prévention et promotion de la santé, CCAS de Poitiers

- ➔ *D'autres mécanismes de soutien en nature existent mais n'ont pas été tous mentionnés par les entreprises de l'ESS interviewées dans le cadre de l'étude. C'est le cas notamment d'autres mécanismes de facilitation de l'accès au foncier, dans le cadre de projets d'urbanisme transitoire, de création d'espaces mutualisés ou encore de financements participatifs. Se reporter à toutes fins utiles [aux travaux du RTES](#) en la matière.*

Levier 3 : Développer une commande publique responsable

Une politique d'achats responsables est un levier d'action majeur en faveur des entreprises de l'ESS. **Faire de ces dernières des fournisseurs de biens et/ou de services démontre la confiance du décideur public dans les prestations qu'elles proposent.** Devenir client, c'est aussi accorder de la crédibilité à une entreprise de l'ESS, qui, grâce à ses références, peut aller proposer son offre à d'autres acteurs. Depuis la loi Hamon relative à l'ESS de 2014, les collectivités locales sont fortement incitées à adopter un schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables¹¹. Les décideurs locaux disposent de différents outils pour développer la responsabilité sociétale dans leur commande publique. Les monographies réalisées révèlent trois actions clés : **le développement d'échanges préalables en amont de l'acte d'achat, l'achat direct de prestations et la facilitation de l'accès des entreprises de l'ESS à la commande publique.**

Dans les territoires fragiles étudiés, l'accès à la commande publique est un outil clé des entreprises de l'ESS interrogées. En effet, **se positionner sur des appels d'offres et remporter un marché, notamment dans un cadre pluriannuel, permet de sécuriser leur modèle économique.** En l'absence d'entreprises sur le territoire qui leur permettraient d'hybrider leurs ressources en développant de nouvelles offres plus rentables, la commande publique peut leur permettre d'équilibrer leur budget à travers des prestations sur lesquelles elles vont pouvoir dégager un chiffre d'affaires qu'elles vont ensuite investir pour mener à bien des activités non lucratives auprès de publics non solvables. En somme, **la commande publique va leur permettre de maximiser leur impact territorial et de mener à bien leur mission sociale.**

Assurer des échanges préalables en amont de l'acte d'achat avec les entreprises de l'ESS

« Afin de préparer la passation d'un marché, l'acheteur peut effectuer des consultations ou réaliser des études de marché, solliciter des avis ou informer les opérateurs économiques de son projet et de ses exigences. Les résultats des études et échanges préalables peuvent être utilisés par l'acheteur, à condition que leur utilisation n'ait pas pour effet de fausser la concurrence ou de méconnaître les principes mentionnés à l'article L-3¹² » indique le code de la commande publique à son article R2111-1. Le Département de la Drôme a par exemple mis en place un marché à bons de commande au profit du **8 Fablab Drôme**, partenaire incontournable de sa politique numérique, à la suite des échanges préalables avec cet opérateur économique. Ce dernier permet au Département d'avoir accès aux savoir-faire du fablab en matière de fabrication numérique et d'accompagnement à la créativité de ses différentes directions. Le partenariat a abouti à l'installation et à la formation des élèves à l'impression 3D, à la modélisation d'espaces

¹¹ Voir notamment <https://www.economie.gouv.fr/daj/schema-promotion-achats-responsables-2019>

¹² A savoir le principe d'égalité de traitement des candidats, la liberté d'accès et la transparence des procédures, et la bonne utilisation des deniers publics.

de vie collectifs par des collégiens, ou encore à un hackaton pour imaginer de nouvelles solutions pour l'autonomie des seniors et des personnes handicapées.

« Depuis la loi NOTRe, nous avons dû réfléchir à d'autres façons d'accompagner le fablab, la collectivité n'ayant plus la compétence pour financer les acteurs économiques comme ceux relevant du champ de l'ESS. La fabrication numérique étant au cœur de notre projet de territoire, nous sommes passés par un marché public à bons de commande pour permettre à toutes les directions qui le souhaitent d'avoir accès au savoir-faire du fablab. Ce partenariat nous permet aujourd'hui de réfléchir au renouvellement de nos propres pratiques et participe à la réflexion sur l'évolution de notre feuille de route du numérique. »

Nicolas Guichard, Chargé de mission Développement numérique, DGA Développement, Département de la Drôme

Ces échanges préalables peuvent être nourris pour des opérations de *sourcing* (ou « *sourçage* »), recommandées par la réforme de la commande publique, afin de mieux connaître les opérateurs économiques en capacité de répondre aux besoins des décideurs publics. En vue de développer des clauses sociales et environnementales dans les marchés ou d'en réserver des lots à des acteurs du secteur adapté et protégé ou à l'insertion par l'activité économique, il est par exemple nécessaire de cartographier l'offre des entreprises de l'ESS, leur zone d'intervention et leur capacité d'action. Il existe des annuaires nationaux et locaux des « achats responsables » auxquels il est possible de se référer. De même, grâce à la procédure des marchés à procédure adaptée (Mapa), il est possible de passer des marchés sans publicité jusqu'à 40 000 € HT. Un *sourcing* exhaustif permet d'intégrer les entreprises de l'ESS dans les 3 à 5 devis nécessaires à la passation d'un marché de ce type.

Acheter directement des prestations de biens/et ou de services

Afin de mener une politique d'achats responsables, il est possible de faire des achats en « gré à gré », c'est-à-dire **de faire l'acquisition de biens et de services directement auprès d'entreprises de l'ESS pour des achats de faible montant.** Plusieurs porteurs de projets bénéficient de ce mode contractuel (**Les Locos-Motivés, Bell'Occas, 8 Fablab Drôme** et **Sapo Ambiance Bois**). Le parc naturel régional des Grands Causses soutient par exemple **Les Locos-Motivés** en les sollicitant pour des prestations de traiteur. Dans une dynamique d'approvisionnement local et d'économie circulaire, deux communes ont également acheté des plaquettes pour leurs chaufferies bois à la **Sapo Ambiance Bois**.

Il est également possible d'**attribuer un marché, ou certains lots d'un marché, à une ou plusieurs entreprises de l'ESS de son territoire dans le cadre de la procédure des marchés réservés.** Dans le code de la commande publique, il en existe dorénavant quatre types :

- les marchés réservés aux structures inclusives employant des travailleurs handicapés comme les ESAT et les entreprises adaptées ;
- les marchés réservés aux structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) ;
- les marchés réservés indifféremment aux structures inclusives et aux SIAE mentionnées précédemment (introduits par la loi n° 2020-1525 du 7 décembre 2020) ;

- et les marchés réservés plus largement aux entreprises de l'ESS dans des secteurs d'activités spécifiques, comme les services de santé, culturels ou sociaux.

Le Département de l'Essonne a ainsi utilisé les marchés réservés aux SIAE pour des missions de remplacement de ses agents polyvalents. Le dispositif a ainsi permis à l'association intermédiaire (AI) **Hercule Insertion** de remporter un lot.

« Nous avons sollicité les AI du territoire départemental dans le cadre de notre commande publique. Nous avons besoin d'une solution pour remplacer les agents d'entretien et de restauration des collèges, lorsqu'ils sont absents sur des périodes courtes de moins d'un mois. Le marché a été alloté géographiquement, chaque lot étant réservé. Il y a un cercle vertueux entre l'accompagnement socio-professionnel des personnes bénéficiaires du RSA réalisé par les structures, que l'on finance à travers notre compétence en matière d'insertion, et le retour à l'emploi de ces personnes, auquel on peut contribuer par nos achats. Les 6 AI du territoire ont répondu chacune à un lot et se sont entendues pour couvrir l'ensemble du territoire. Elles travaillent en coordination, et Hercule Insertion contribue beaucoup à cette articulation de façon tout à fait spontanée. Cette articulation apporte une harmonisation dans l'exécution du marché, ce qui est très facilitateur pour le Département. Le bilan de l'opération est très positif. Même en cette période de crise sanitaire, les AI parviennent toujours à trouver du personnel. Nous allons renouveler le marché pour 4 ans. Les achats responsables, c'est une façon de contribuer à la pérennisation des entreprises de l'ESS, notamment lorsqu'ils se déroulent dans un cadre pluri-annuel. »

Laurence OUBRERIE, Cheffe du service des agents de collèges, Direction de l'éducation et des collèges, Département de l'Essonne

Faciliter l'accès à la commande publique

Afin de développer l'accès des entreprises de l'ESS à la commande publique, il est également possible d'**intégrer dans les marchés des clauses sociales d'insertion et/ou des clauses environnementales**. Par ce biais, les marchés peuvent être remportés par une entreprise de l'ESS, qui peut faire valoir ses expertises pour répondre à ce dispositif contractuel, ou par une entreprise classique qui peut par exemple sous-traiter la mise en œuvre des clauses à des entreprises de l'ESS du territoire. Habitat 08 a par exemple recours à la ressourcerie **Bell'Occas** dans le cadre d'un marché public. De fournisseur, la ressourcerie est devenue le partenaire du bailleur social pour la collecte d'encombrants en habitat collectif sur le territoire d'Ardenne Métropole.

« Lorsque la Communauté d'agglomération a arrêté le ramassage des encombrants dans nos immeubles, il nous a fallu trouver de nouvelles solutions pour collecter les déchets d'équipements électriques et électroniques, le bois et les métaux usagés, etc. Souhaitant nous inscrire dans une démarche d'économie circulaire, on s'est souvenu d'échanges antérieurs avec Bell'Occas. Il nous a fallu découvrir le fonctionnement d'une ressourcerie et repenser notre façon de faire. On a donc commencé à organiser des collectes au coup par coup, pour évaluer les volumes, la fréquence de ramassage, etc. On s'est laissé un an d'observation mutuelle où chacun a appris à parler le langage de l'autre. Nous avons ensuite lancé un marché pluriannuel comportant des clauses sociales. Bell'Occas en a été attributaire. Au-delà de la mission qui lui est confiée, nous avons une riche collaboration avec elle en termes de formation. Par exemple, nous

avons emmené nos gardiens et agents d'entretien visiter la ressourcerie pour bien leur faire comprendre l'enjeu du tri des déchets à la source. Nous allons relancer un marché à l'échelle du département des Ardennes et plus uniquement à celle de la Communauté d'agglomération, et j'espère que nous pourrons poursuivre le travail avec la ressourcerie qui est devenue un partenaire incontournable de notre politique de développement durable et de notre positionnement dans l'éco-système local de l'économie circulaire. »
Vincent Guillaume, responsable de développement social et urbain, HABITAT 08

- ➔ *Si la commande publique est un levier pour pérenniser les entreprises de l'ESS, il doit rester complémentaire d'autres formes plus traditionnelles de financement, comme les subventions en particulier. [Les travaux du RTES](#) peuvent ainsi être utiles pour décrypter les différents modes d'intervention.*

Levier 4 – Accompagner les entreprises de l'ESS

L'accompagnement des entreprises de l'ESS est un facteur incontournable de leur pérennisation économique. Les structures accompagnées sécurisent leur équilibre économique et font preuve de résilience plus aisément dès lors qu'elles bénéficient d'un soutien adapté à leurs besoins et aux réalités du territoire.

Bien que l'offre d'accompagnement se consolide dans les territoires fragiles, certains dirigeants d'entreprises de l'ESS interrogés dans l'étude déplorent le manque de choix, voire l'absence totale d'opportunités d'être accompagnés lors de leur aventure entrepreneuriale. Grâce à leurs compétences, à leurs réseaux ou aux ressources qu'ils peuvent mobiliser, les décideurs publics locaux peuvent devenir des accompagnateurs, de façon directe ou indirecte, en soutenant financièrement les acteurs de l'accompagnement de leur territoire. Les monographies réalisées révèlent **deux actions clés pour accompagner les entreprises de l'ESS : apporter une ingénierie technique et apporter une ingénierie financière.**

Apporter une ingénierie technique

Outre la mise à disposition de personnel qui fait l'objet d'une réglementation spécifique (cf. levier 2), il est possible, de façon informelle ou dans le cadre d'une démarche d'animation locale plus globale, de « **parrainer** » **une activité d'utilité sociale fondée sur le partage d'une vision et des valeurs**. Il s'agit de suivre régulièrement dans leur développement et de conseiller de manière informelle des entreprises de l'ESS. Plusieurs porteurs de projet ont noué ce type de relations avec certains décideurs publics locaux de leur territoire (**Cap'Sport**, **Les Locos-Motivés**, **Habit'Age**). L'association de pratiques sportives inclusives **Cap'Sport** compte ainsi plusieurs « parrains » et « marraines » qui travaillent dans des organisations partenaires. En complément de la valorisation de la mission sociale de l'entreprise de l'ESS auprès d'autres décideurs publics et acteurs du territoire, les organisations partenaires prodiguent des conseils lors de moments importants, comme les phases de développement de la structure, le lancement d'une nouvelle activité, etc. En quittant leurs fonctions publiques, certains ont même rejoint le conseil d'administration de la structure, dans la continuité de leur mission d'accompagnement et de conseil stratégique auprès de **Cap'Sport**.

Le parc naturel régional des Grands Causses soutient le projet **Les Locos-Motivés** dans une logique similaire. Il accompagne l'équipe dans sa réflexion autour du modèle logistique à adopter, et dans son changement d'échelle grâce à une mise en relation avec l'ADEFPAT (Association de développement des pays aveyronnais et tarnais), acteur de l'accompagnement au développement territorial.

Apporter une ingénierie financière

Il est également possible d'accompagner des entreprises de l'ESS sur le volet financier. Elles profitent ainsi de l'expertise de décideurs publics locaux et reçoivent des conseils stratégiques. En Guadeloupe, la plateforme de mobilité inclusive **Réseau Pouce Pouce** s'entretient régulièrement avec la responsable du pôle jeunesse, politique de la ville et vie associative de la Direction régionale de la jeunesse, du sport et de la cohésion sociale (DRJSCS). Cette dernière travaille en étroite collaboration avec le dirigeant, pour

l'aider à équilibrer les finances de l'association et à stabiliser son modèle économique. Le Pays Gapençais a aussi longtemps accompagné l'**Espace culturel de Chaillol** en tant que facilitateur financier, en organisant des visites de potentiels financeurs/investisseurs sur site et en les encourageant à adapter leur budget à la réalité du projet culturel.

« J'ai été directeur du Pays Gapençais pendant dix ans. Durant tout ce temps, le dossier sur le haut de la pile était celui de l'Espace culturel de Chaillol (ECC). Il avait beaucoup de sens à mes yeux. Sans culture, le territoire ne vit pas et la qualité qu'offre l'ECC aux habitants est unique. C'est une pépite, mais qui sort des cadres. Il a donc fallu se faire entendre auprès des interlocuteurs financiers loin des réalités de notre territoire. J'ai insisté pour les faire venir apprécier l'offre et voir le formidable travail de l'équipe salariée et des bénévoles. Il a ensuite fallu les faire asseoir autour de la table et adapter les lignes budgétaires à ce projet hors-norme, comme pour les fonds du programme Leader. »

Julien Saint Aman, membre du conseil d'administration depuis 4 ans et ancien directeur du pays Gapençais

De façon indirecte, les décideurs locaux peuvent envisager le financement de structures d'accompagnement spécialisées dans les projets à impact, qui auront alors plus de marge de manœuvre pour soutenir les entreprises de l'ESS. Le dispositif local d'accompagnement (DLA)¹³, présent sur tout le territoire français, est un acteur emblématique de l'accompagnement des structures d'utilité sociale. De nombreux porteurs de projets ont reçu son soutien à une ou à plusieurs reprises et le perçoivent comme un levier important de leur pérennisation économique. Par exemple, le soutien du DLA est important pour **Hercule Insertion**, dont les accompagnements ont été sources de progression en matière de développement de nouvelles activités et de communication. Financé notamment par l'Etat, la Caisse des dépôts et le Fonds social européen (FSE), le DLA peut aussi être abondé par les collectivités locales.

- ➔ *D'autres mécanismes de soutien en matière d'accompagnement des entreprises de l'ESS existent mais n'ont pas tous été mentionnés par les entreprises de l'ESS interviewées dans le cadre de l'étude. C'est le cas notamment du soutien financier que peuvent accorder les collectivités locales aux accompagnateurs de leur territoire, qui disposent de l'expertise en matière d'ingénierie pour accompagner la pérennisation des entreprises de l'ESS. Au-delà des différents porteurs du DLA, il est possible de se référer pour trouver des organismes dédiés à la communauté « émergence et accélération » animée par l'Avise, ou encore, au collectif Crea'rural pour les territoires ruraux.*

¹³ Plus d'informations sur le site dédié, <https://www.info-dla.fr/>

Levier 5 : Promouvoir les activités et l'offre des entreprises de l'ESS auprès du grand public

Dans les territoires fragiles étudiés, la mise en œuvre d'activités d'utilité sociale et leur développement nécessitent un travail de communication important. Tout d'abord, il s'agit de faire connaître les biens et les services des entreprises de l'ESS aux clients, usagers ou bénéficiaires potentiels. Cet aspect est d'autant plus important **dans les territoires qui souffrent de contraintes de mobilité (Départements et régions d'Outre-Mer, territoires ruraux et de montagne)**, qui ne bénéficient pas du rayonnement des grandes villes ou **dont le tissu socio-économique est fragilisé et ne facilite donc pas l'implantation des projets dans la durée** (QPV, ZRR, Petites villes de demain, etc.). Des habitants non habitués à certaines activités d'utilité sociale qu'ils jugent « atypiques » peuvent aussi les désertier. Des publics peu solvables peuvent se sentir stigmatisés par des projets leur venant en aide, en l'absence d'une pédagogie adaptée. **Une communication favorable à l'accueil d'activités d'utilité sociale, ainsi que des moyens accordés pour parvenir à fidéliser leur clientèle et/ou à élargir leurs bénéficiaires ont un véritable impact sur la pérennité des entreprises de l'ESS.** Ainsi, les monographies réalisées auprès des porteurs de projet révèlent **trois actions clés pour promouvoir les activités et l'offre des structures auprès du grand public : intégrer l'ESS dans sa communication institutionnelle, faire de l'ESS un marqueur de la politique de marketing territorial, appuyer les initiatives de financement participatif.**

Intégrer l'ESS dans sa communication institutionnelle

Les décideurs publics locaux peuvent **communiquer largement via différents canaux** : site web, bulletin municipal, affichage public, réseaux sociaux, etc. et ce, à différents moments de la vie d'une entreprise de l'ESS : implantation, lancement d'une nouvelle activité, croissance de l'équipe, prix décerné... Les porteurs de projet estiment qu'une **aide globale à la communication sur leur impact** (social, économique, environnemental et territorial) est d'ailleurs un levier puissant de plaidoyer à la fois auprès du grand public comme de potentiels partenaires. Pour aller plus loin, il est possible d'**appuyer la réalisation d'outils de communication dédiés** à une entreprise de l'ESS en particulier. C'est ce qu'a entrepris le Parc Naturel de Millevaches par le biais d'une participation symbolique à la réalisation et à l'impression du catalogue produit par la Sapo **Ambiance Bois**.

La communication peut aussi prendre la forme d'un **soutien informel à un projet auprès des habitants du territoire**. Par exemple, de nombreux cafés associatifs peinent à s'installer, du fait d'une relative inhospitalité des habitants liée à la potentielle incompréhension de leur objet social et de leur valeur ajoutée. Le **Café Pluche** a bénéficié du soutien de la Ville de Comberanche-et-Épeluche pour lutter contre les idées reçues. Un projet de café associatif, surtout lorsqu'il est perçu comme émanant de personnes étrangères à la vie et à l'histoire du village, peut être mal reçu. A ses débuts, certains habitants considéraient l'ouverture de ce nouveau lieu comme pouvant être un facteur de nuisance. D'autres ne comprenaient pas pourquoi ce dernier n'ouvrait pas tous les jours, ne prenant pas en compte le fonctionnement bénévole du projet. La mairie a donc joué un rôle essentiel dans la pédagogie et la communication du projet pour favoriser son acceptation et son ancrage local.

« Au niveau de la mairie, ce qui m'intéressait c'était de faire vivre la commune. (...) Il y a déjà plus de vingt ans que le dernier bar et la dernière épicerie rurale ont fermé. On avait encore un petit salon de coiffure, mais ce qui était dommageable pour notre petite commune, c'est qu'il n'y avait plus de lieu où les gens puissent venir discuter, se retrouver, passer un peu de temps. (...) En tant que maire, il faut croire au projet. Si on n'y croit pas, si on ne soutient pas et qu'on ne communique pas, c'est compliqué. »
Murielle Cassier, Maire de Comberanche-et-Épeluche

Faire de l'ESS un marqueur de la politique de marketing territorial

Dans des territoires à faible densité de population, les projets dynamiques de l'ESS sont des atouts en termes d'attractivité. Communiquer sur ces derniers enrichit la stratégie du territoire en la matière et permet de faire rayonner ses ressources (« marketing territorial »). Par exemple, la Communauté de Communes Creuse Grand Sud cite souvent l'exemple de la Sapo **Ambiance Bois** comme un site incontournable de l'ESS dans le cadre de sa **stratégie d'accueil de nouveaux habitants**. La subvention de fonctionnement accordée par le Département de la Creuse à l'association **Les Amis de la Pierre de Masgot** vise ainsi à contribuer à l'attractivité locale, en consolidant un lieu touristique emblématique du territoire.

Autre exemple, l'agrément Espace de Vie Sociale (ESV), décerné par les Caisses d'allocation familiales, reconnaît les lieux où se déroulent des activités au service du lien social et de la solidarité de proximité. **Les Amis de la Pierre de Masgot** et le **Café Pluche** en bénéficient, et cela leur permet d'avoir une reconnaissance supplémentaire aux yeux du grand public.

Appuyer les initiatives de financement participatif

Il est possible, pour les décideurs publics, de sceller des partenariats avec des plateformes de crowdfunding ou de prêts participatifs. Sur le plateau de Millevaches où se situe **Ambiance Bois**, l'association pour le fonds de dotation de la montagne limousine qui développe l'outil « la Solidaire », accompagne financièrement des projets locaux en leur octroyant des prêts à taux zéro. La Solidaire collecte ainsi des dons et réalise des placements financiers éthiques, qui lui permettent de générer des intérêts servant alors à financer des projets ou à réaliser des dons auprès d'associations reconnues d'intérêt général. **Si ces solutions ne sont pas forcément une source de financement pérenne pour les projets, il s'agit néanmoins d'un outil de communication et de mobilisation citoyenne territoriales intéressant pour l'essor et le développement de projets porteurs de sens.**

- ➔ *D'autres mécanismes de promotion en matière de promotion des entreprises de l'ESS auprès du grand public existent mais n'ont pas été mentionnées par les entreprises de l'ESS interviewées dans le cadre de l'étude. C'est le cas notamment du recours par les décideurs publics locaux à des labels ou des agréments. En plus d'une reconnaissance de la puissance publique, ces derniers permettent aux entreprises de l'ESS de gagner en visibilité et en crédibilité aux yeux du grand*

public. Ils participent aussi à cette logique de « marketing territorial », au bénéfice de l'attractivité des territoires fragiles. Le label « bistrot de pays » peut être décerné à des cafés associatifs par exemple, puisqu'ils ont pour objectif de « contribuer à la conservation et à l'animation du tissu économique et social en milieu rural par le maintien d'un lieu de vie du village »¹⁴. En milieu rural, les marques de Pays peuvent être utilement mises à contribution pour la promotion de l'ESS. Des éléments sur le sujet figurent dans la publication de l'Avise et du RTES dans le cadre du projet Tressons, « [5 formes de coopération adaptées aux besoins des territoires ruraux](#) ». Par ailleurs, à côté du crowdfunding peuvent être mis en œuvre, en partenariat avec les collectivités locales, des mécanismes de crowddacting : en complément des dons, les participants peuvent offrir leurs compétences et se mobiliser pour soutenir le projet financé.

¹⁴ Voir notamment <https://www.bistrotdepays.com>

Levier 6 – Co-animer des dynamiques collectives

Les coopérations multi-acteurs sont de puissants outils de transformation sociétale. **Faciliter la mise en place de projets collectifs engagés, c'est s'assurer du rayonnement de l'innovation sociale insufflée par les entreprises de l'ESS au service du territoire.**

Pour les territoires fragiles, les enjeux sont multiples. La mise en réseau des acteurs existants, malgré les contraintes de mobilité, la faible densité de population, le possible manque de culture de la coopération est nécessaire afin de créer des synergies et des mutualisations propices à la pérennisation des entreprises de l'ESS. Certaines catégories d'acteurs clés dans leur développement sont sous-représentées. Les grandes entreprises, qui sont souvent sources de financement et de coopérations vertueuses avec celles de l'ESS, participant de fait à l'hybridation de leurs ressources, sont parfois moins nombreuses dans les territoires étudiés. **Faire preuve de créativité et sortir des sentiers battus est donc le quotidien des entreprises de l'ESS pour accéder à des sources de financement ou se faire accompagner dans la création de projets créateurs de valeurs.** Les monographies étudiées mettent en exergue **deux outils clés permettant d'animer des dynamiques collectives au profit de l'ESS : le soutien aux groupements d'acteurs et l'appui à la structuration de filières.**

Soutenir les groupements d'acteurs

Soutenir la mise en réseau des acteurs locaux peut conduire à la mutualisation des ressources entre entreprises de l'ESS, par le biais de collectifs et de groupements. Ce levier a souvent été mentionné par les entreprises investiguées comme ayant un impact fort sur leur consolidation et comme une **réponse concrète à leur manque de ressources propres et/ou humaines**. Le **8 Fablab Drôme** a ainsi pu bénéficier d'une mise à disposition d'un animateur pour son tiers-lieux, dont la formation a été mutualisée à l'échelle du Moulin Digital. Cette association, dont l'objectif est de favoriser l'acculturation des acteurs de la Drôme aux usages et services numériques, a coordonné le programme « Animateurs d'Espaces de Travail Collaboratif » grâce au soutien du FSE, géré localement par le Département de la Drôme, de Pôle Emploi et d'Agefos PME. Selon Le Moulin Digital, « le point de départ est le constat que les espaces de coworking en milieu rural peinent à trouver leur équilibre économique, en particulier pour financer l'animation. Or, c'est justement cette animation qui permet de dynamiser l'économie locale et de générer du lien social »¹⁵. Le **8 Fablab Drôme** a ainsi bénéficié d'un animateur sans frais grâce à une convention de prestation à titre non onéreux conclue avec le Moulin Digital.

De plus, certains porteurs de projets s'inscrivent dans des réseaux d'entreprises. Ces groupes partagent des bonnes pratiques, des opportunités et permettent la montée en compétences de chacun. Xavier Brouissier, le dirigeant de l'épicerie solidaire **La Pioche**, est par exemple intégré à différents réseaux d'entrepreneurs des Hauts-de-France, ce qui contribue à son développement et l'aide à structurer sa vision stratégique de long terme. Les décideurs publics locaux peuvent faciliter les rencontres entre les entreprises classiques de leur territoire et les entreprises de l'ESS, afin notamment de renforcer la visibilité de leur offre B2B, voire même prescrire leur intervention. Le **8 Fablab Drôme** accompagne ainsi des artisans de l'Isère pour le compte de la Chambre des Métiers et de

¹⁵ Voir notamment <https://lemoulindigital.fr/defi-releve-former-et-integrer-15-animateurs-despace-de-coworking-en-milieu-rural>

l'Artisanat, dans la conceptualisation de leurs innovations et le prototypage de leurs produits/outils (gammes de lunettes, upcycling textile, pièces pour accordéons, etc.).

Appuyer la structuration de filières

Explorer ou structurer une filière créatrice de valeur ajoutée locale peut également participer à la consolidation des entreprises de l'ESS. En participant à de telles dynamiques de développement territorial, **ces dernières mutualisent généralement leurs moyens et partagent leur ingénierie afin d'animer une démarche collective**, facilitant l'intervention des décideurs publics locaux. C'est le cas notamment de la ressourcerie **Bell'Occas**, qui représente le pôle valorisation / réemploi du Groupement d'économie solidaire¹⁶ (GES) Coopelis, aux côtés d'autres entreprises de l'ESS membres. Cette association a ainsi été financée par la Région Grand Est et l'Ademe Grand Est, pour porter une étude de faisabilité sur de nouveaux projets en matière d'écologie industrielle et territoriale, dans le cadre du programme Climaxion. Cette démarche a donné lieu à la création d'un GIP, dont les objectifs sont de cartographier les flux de déchets et d'étudier les opportunités de développement de nouvelles activités.

Les décideurs publics locaux peuvent **impulser ou participer à l'accélération de filières locales, en orchestrant l'analyse des besoins et des opportunités du territoire.** Le Parc Naturel Régional des Grands Causses s'est ainsi rapproché des **Locos-Motivés** pour structurer la filière alimentation durable du territoire. Dans le cadre du projet alimentaire territorial (PAT), le PNR conseille aujourd'hui d'autres porteurs de projets de la région dans leur développement et la structuration de leur modèle économique, fort de cette acquisition de connaissances des modèles d'initiatives au profit de l'alimentation durable et des circuits-courts.

« Nous voulions répondre à l'appel à projet « PAT » du Ministère de l'Agriculture, piloté par la Direction régionale de l'agriculture, de l'alimentation de la forêt (DRAAF) Occitanie. Nous nous sommes rapprochés des Locos-Motivés pour porter une réponse commune car ils détiennent une véritable expertise et souhaitaient travailler sur des questions de sensibilisation. »
Sébastien Pujol, PNR des Grands Causses

Ces démarches de mutualisation maximisent l'impact social et environnemental des entreprises de l'ESS tout en leur apportant des leviers pour pérenniser leurs activités grâce à une taille critique adaptée à certains financeurs.

« La structuration en groupement facilite les relations et sécurise les financeurs, car on constate aujourd'hui que la capacité de mutualisation des ressources est l'une des conditions de pérennité des structures, tout en étant porteur d'une utilité sociale plus forte. »
Fabian Pilard, chargé de mission - Financement des entreprises de l'ESS et Dispositif Local d'Accompagnement Ardennes, France Active Champagne Ardenne

¹⁶ Voir les ressources du réseau Coorace, qui accompagne la structuration des GES, et notamment http://www.coorace.org/sites/www.coorace.org/files/plaquette_ges.pdf

III. Conclusion et perspectives

Les six leviers des décideurs publics locaux en faveur de la pérennisation des entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles

L'étude réalisée propose six leviers de pérennisation des entreprises de l'ESS. Chacun d'entre eux se décline en outils d'action concrets. Les moyens qui s'offrent aux décideurs publics locaux relèvent d'une grande diversité de postures. Plusieurs échelles d'action entrent en jeu. Tout d'abord, il est possible de soutenir les entreprises de l'ESS de façon individuelle en activant des partenariats financiers directs (levier 1) ou des contributions en nature dans le cadre de ses compétences (levier 2) et en développant une commande publique responsable (levier 3). De façon collective et multipartenariale, il est possible de co-animer des dynamiques territoriales (levier 6) et de co-construire des solutions avec les acteurs de l'accompagnement (levier 4). Enfin, soutenir les entreprises de l'ESS passe aussi par une promotion plus large de leurs activités à l'échelle de son territoire (levier 5).

Levier 1 **Activer des partenariats financiers directs dans le cadre de ses compétences**

La réalité des territoires fragiles met le modèle économique des entreprises de l'ESS à l'épreuve. La plupart composent avec et pour des publics peu solvables, ce qui ne permet pas de dégager un chiffre d'affaires suffisant pour se consolider financièrement. Ces entreprises de l'ESS se situent aussi dans des territoires où les acteurs privés sont peu présents, rendant les coopérations économiques complexes. C'est pourquoi les partenariats financiers avec les décideurs publics prennent toute leur importance.



- Accorder des subventions globales de fonctionnement
- Investir financièrement
- Apporter du financement sur un projet particulier
- Mobiliser les politiques de développement économique ou sectorielles pour aider financièrement les entreprises de l'ESS
- Abonder les fonds octroyés aux entreprises de l'ESS disposant d'agréments spécifiques
- Avancer les fonds octroyés par d'autres financeurs

**RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**
*Liberté
Égalité
Fraternité*

AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES

**les petites rivières**

**Les Beaux Jours**

**Intersticiel**

Levier 2

Activer des contributions en nature dans le cadre de ses compétences

Des contributions en nature sont le moyen d'apporter une aide concrète à un projet. Dans les territoires fragiles, certaines entreprises de l'ESS peinent à s'équiper ou à trouver des lieux adéquats, faute de moyens suffisants. De plus, pour des structures soumises à la diversification des activités et à l'hybridation des ressources, le manque de temps devient une contrainte majeure. C'est pourquoi les contributions en nature, quand elles allègent un poids financier et permettent au personnel d'éviter des activités chronophages, participent à leur pérennisation.



Prêter du matériel



Mettre à disposition du personnel

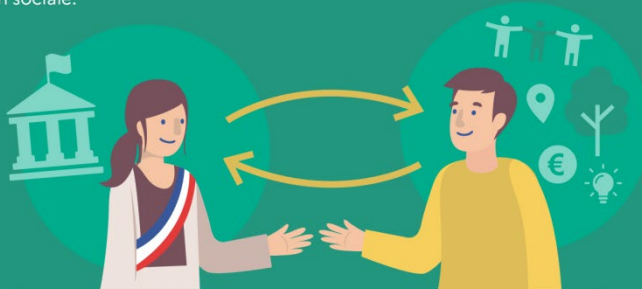


Faciliter l'accès au foncier

Levier 3

Développer une commande publique responsable

Se positionner sur des appels d'offres et remporter un marché permet, pour une entreprise de l'ESS, de sécuriser son modèle économique. En l'absence d'entreprises sur le territoire, la commande publique responsable permet d'équilibrer son budget grâce à des prestations sur lesquelles elle va pouvoir dégager un chiffre d'affaires qu'elle va ensuite pouvoir investir pour mener à bien des activités non lucratives auprès de publics non solvables. En somme, la commande publique va lui permettre de maximiser son impact territorial et de mener à bien sa mission sociale.



Assurer des échanges
préalables en amont de l'acte
d'achat avec les entreprises de
l'ESS



Acheter directement des
prestations de biens/et ou de
services



Faciliter l'accès à la commande
publique

Levier 4 Accompagner les entreprises de l'ESS

Les structures accompagnées sont plus nombreuses à trouver leur équilibre économique et à faire preuve de résilience. Bien que l'offre d'accompagnement soit en consolidation dans les territoires fragiles, certaines entreprises de l'ESS déplorent le manque de choix, voire l'absence totale d'opportunités d'accompagnement. Grâce à leurs compétences, à leur réseau ou aux ressources qu'ils ont à leur disposition, les décideurs publics locaux peuvent devenir des accompagnateurs, de façon directe ou indirecte.



Apporter une ingénierie technique



Apporter une ingénierie financière



AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES



les petites rivières

Les Beaux jours



Levier 5 Promouvoir les activités et l'offre des entreprises de l'ESS auprès du grand public

Dans les territoires fragiles, la mise en œuvre d'activités d'utilité sociale nécessite un travail de communication important. Tout d'abord, il s'agit de faire connaître les biens et les services des entreprises de l'ESS. En l'absence d'une pédagogie adaptée, des habitants non habitués à certaines activités qu'ils jugent « atypiques » peuvent ne pas en faire usage. Des publics peu solvables peuvent aussi se sentir stigmatisés par des projets leur venant en aide. Une communication favorable à l'accueil d'activités d'utilité sociale, ainsi que des moyens accordés pour parvenir à fidéliser une clientèle et/ou élargir leurs bénéficiaires ont un véritable impact sur la pérennité des entreprises de l'ESS.



Intégrer l'ESS dans sa communication institutionnelle



Faire de l'ESS un marqueur de la politique de marketing territorial



Appuyer les initiatives de financement participatif



AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES



les petites rivières

Les Beaux jours



Levier 6**Co-animer des dynamiques collectives**

Faciliter la mise en place de projets collectifs engagés, c'est s'assurer du rayonnement de l'innovation sociale insufflée par les entreprises de l'ESS au service du territoire. Pour les territoires dits fragiles, les enjeux sont multiples. La mise en réseau des acteurs existants, malgré les contraintes de mobilité, la faible densité de population, le possible manque de culture de la coopération est nécessaire afin de créer des synergies et des mutualisations propices à la pérennisation des entreprises de l'ESS.



Ces leviers ne sont pas hermétiques les uns par rapport aux autres. Au contraire, il est possible de recourir à plusieurs outils dans la même temporalité et/ou sur un temps plus long, selon le cycle de vie de l'entreprise de l'ESS. Les choix de leviers à actionner doivent être jaugés au regard des ambitions politiques, des moyens et des compétences dont le décideur public local dispose. Par ailleurs, chaque territoire possède un fonctionnement qui lui est propre, résultant d'une histoire, d'une culture et d'une démographie particulières. Ces données socio-culturelles, tout comme d'autres singularités économiques (artisanat ou spécialisation industrielle par exemple) ou environnementales (présence ou non de ressources naturelles faisant l'objet d'une exploitation) sont à prendre en compte pour arbitrer en faveur de certains outils et décider du temps d'action approprié. **Il est d'ailleurs particulièrement pertinent de s'appuyer sur les accompagnateurs locaux d'entreprises de l'ESS pour réfléchir à ces outils** car ils ont une connaissance très fine de leur territoire d'action et de son fonctionnement.

L'impact des leviers détectés dans ce rapport varie également en fonction de l'activité d'utilité sociale exercée par l'entreprise de l'ESS et du secteur dans lequel elle opère. Une bonne connaissance de l'ESS et des acteurs qui en constituent le champ est donc un prérequis indispensable à toute forme de coopération entre les décideurs publics locaux et les associations, coopératives et TPE/PME d'utilité sociale de leur territoire. Les monographies réalisées montrent que **ce sont les coopérations les plus intégrées, celles qui adoptent une logique de partenariat et qui résultent d'une co-construction de l'action publique, qui sont gages de pérennisation économique des entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles et de valeur ajoutée pour les collectivités locales.**

Les critères de pérennisation des entreprises de l'ESS : un chantier en cours d'exploration

Ce rapport adopte une approche qualitative à l'échelle « micro », puisqu'il s'appuie sur la capitalisation des récits des différents dirigeants associatifs et de coopératives ainsi que de leurs partenaires. Les seize monographies réalisées ne permettent pas de viser l'exhaustivité des leviers d'action. Il s'est agi plutôt d'analyser plus finement certaines des dimensions qui participent à la pérennisation des entreprises de l'ESS, sous le prisme des leviers des décideurs publics locaux.

Il est donc nécessaire, pour poursuivre le chantier d'identification des facteurs clés de succès de pérennisation de ces organisations au-delà de la phase d'amorçage, d'affiner les premiers enseignements et les leviers présentés en répertoriant davantage de bonnes pratiques par type d'activités d'utilité sociale. En effet, un levier pourra être plus efficace pour un café associatif que pour un festival par exemple et il conviendrait de le vérifier en capitalisant davantage de cas pratiques.

À cela s'ajoute la nécessité d'un travail plus approfondi de croisement des leviers par zonage de politiques publiques, afin d'affiner et de mettre en exergue les outils les plus pertinents selon le type de territoire (territoires ruraux, Départements et Régions d'Outre-mer, zones de montagne, etc.). Des politiques publiques dédiées peuvent en effet avoir un effet fort de levier, comme dans le cadre de la politique de la ville avec les contrats de ville, ou en ce qui concerne les ruralités avec les dispositifs étudiés dans l'étude Tressons pilotée par l'Avise et le RTES.

En outre, certaines activités d'utilité sociale exercées par les entreprises de l'ESS le sont sans que les décideurs publics locaux n'interviennent dans les facteurs clés de succès. Les démarches de mutualisation des moyens peuvent ainsi être portées par des réseaux formels ou informels.

Des bonnes pratiques n'ont également pas été investiguées par les entreprises de l'ESS interviewées, comme les outils financiers territoriaux (fonds de dotation, fondations territoriales, etc.) sur lesquels il conviendrait de consacrer des travaux spécifiques. Enfin, **des outils particuliers mériteraient également d'être davantage explorés, comme la socio-conditionnalité des aides versées**, c'est-à-dire l'obligation, pour les collectivités locales soutenues par des financements de l'Etat ou d'autres collectivités (par exemple les Régions), de mettre en œuvre des projets sociétaux dans le cadre des programmes pour lesquels ces derniers sollicitent une subvention. La charte nationale d'insertion de l'ANRU¹⁷, portée dans le cadre du NPNRU, pourrait en ce sens être inspirante.

Enfin, il s'agit aussi de ne pas se contenter de l'existant, et de se pencher sur l'amélioration continue des 6 leviers identifiés, au regard des changements structurels auxquels les entreprises de l'ESS doivent faire face actuellement, notamment du fait de la crise sanitaire. Les outils cités sont donc perfectibles. Ils constituent un cadre qui n'exclut pas la créativité et les expérimentations.

¹⁷ Voir <https://www.socialement-responsable.org/ressources/anru-charte-nationale-dinsertion-2014-2024> ou encore <https://www.anru.fr/actualites/clauses-dinsertion-un-tremplin-vers-emploi>

Perspectives

De par leur polyvalence et leur agilité, leur capacité à hybrider leurs activités pour répondre aux besoins, l'originalité des réponses qu'elles apportent aux enjeux des territoires fragiles, leur expertise en matière de mobilisation des habitants et leur ingénierie spécifique aux coopérations territoriales, les entreprises de l'ESS n'ont pas uniquement un rôle d'opérateurs ou de parties prenantes des politiques publiques. Les soutenir est dans certains territoires fragiles plus qu'une nécessité, une condition sine qua none du développement local. Elles impulsent, partagent et co-produisent avec les collectivités locales des actions d'intérêt général pour accélérer la consommation et la production responsables, développer l'attractivité des territoires, renforcer le lien social et favoriser l'inclusion des personnes vulnérables. Au-delà de leur reconnaissance par loi en 2014, des actions déjà engagées pour co-construire avec elles des politiques publiques nationales et locales ambitieuses, il convient à présent d'en faire des solutions concrètes pour en pérenniser les résultats, grâce au modèle de transformation économique, sociale et environnemental qu'elles portent.

Annexes

1- Méthodologie de l'étude

L'élaboration d'une grille de critérisation de la pérennité économique des entreprises de l'ESS

En complément de la réponse apportée aux besoins sociaux, économiques et environnementaux des territoires fragiles, la pérennisation d'une entreprise de l'ESS repose sur différents critères tels que la robustesse de son modèle économique ou son inscription dans l'éco-système local. La grille de critérisation exposée dans l'encadré ci-dessous a été élaborée à partir d'une analyse documentaire, puis enrichie à travers une démarche itérative, grâce aux entretiens menés auprès de réseaux de l'ESS et des représentants des entreprises de l'ESS qui ont fait l'objet de monographies dans le cadre de l'étude.

LES CRITÈRES DE PÉRENNISATION DES ENTREPRISES DE L'ESS IDENTIFIÉS

Les entreprises de l'ESS doivent proposer une bonne articulation entre les solutions proposées par leurs activités d'utilité sociale et les besoins des territoires sur lesquels elles s'implantent. De nombreux critères de pérennisation supplémentaires ont été identifiés dans le cadre d'une analyse documentaire et des entretiens réalisés avec les représentants des entreprises de l'ESS ayant fait l'objet de monographies.

Critères concernant la structure de coûts et de revenus



L'autonomie financière



L'accès aux subventions



La gestion financière



L'hybridation des ressources marchandes



La capacité d'investissement



Capacité de l'entreprise de l'ESS à essaimer



La diversification des activités

Critères concernant le profil et les compétences de l'équipe



Adéquation entre la mission sociale du projet et les porteurs de projet



La personnalité entrepreneuriale des porteurs de projet



La montée en compétence de l'équipe



La capacité de mobilisation des parties prenantes

Critères concernant les partenaires et l'éco-système de la structure



Les partenaires opérationnels



Les médias locaux



Le rôle des habitants



Le rôle des réseaux



La sensibilité du territoire à l'ESS



Le rôle de la puissance publique

Ces critères de pérennisation ne sont pas exhaustifs mais reflètent l'analyse documentaire ainsi que les entretiens réalisés avec les représentants des entreprises de l'ESS ayant fait l'objet d'une monographie. La plupart sont cumulatifs, et leur degré d'importance varie selon le type de territoire et le secteur d'activité de l'entreprise de l'ESS concernés. Les illustrations de ces critères figurent dans les monographies.

La détection et la qualification d'entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles

Afin de décliner les critères de pérennisation de manière opérationnelle, une cinquantaine d'activités d'utilité sociale a été identifiée et présentée en comité de pilotage, qui a fait le choix d'en retenir seize prioritaires au regard des enjeux des territoires fragiles. Plus de cent quarante entreprises de l'ESS ont ensuite été proposées par les différents membres du comité afin de faire l'objet d'une monographie représentant l'activité d'utilité sociale retenue. Ces études de cas visent à présenter les missions sociales et environnementales, le modèle économique, l'équipe et l'éco-système partenarial de seize associations et de coopératives.

Dans l'objectif de faire une sélection parmi l'ensemble des propositions, 3 critères ont été retenus. Sauf exceptions, les entreprises de l'ESS faisant l'objet de monographies :

- sont implantées dans un quartier prioritaire de la politique de la ville ou une zone de revitalisation rurale et interviennent donc dans des territoires fragiles ;
- sont également implantées dans un territoire d'intervention stratégique pour l'ANCT : Territoires d'industrie, ruralité, montagne, Drom, Action cœur de ville, Petites Villes de Demain ;
- ont une ancienneté d'au moins 3 ans.

La réalisation de monographies des entreprises de l'ESS sélectionnées

LES GRANDES THÉMATIQUES DE BESOINS DE TERRITOIRE, LEURS ACTIVITÉS D'UTILITÉ SOCIALE ASSOCIÉES ET LES ENTREPRISES DE L'ESS LES ILLUSTRANT

- **Thématique « Consommation et production responsables »**
Activités d'utilité sociale associées
 - Circuits courts de distribution de produits alimentaires (Les Loco-Motivés)
 - Ressourceries/recycleries (Bell'Occas)
 - Fablabs (8 Fablab Drôme)
 - Production et fabrication de biens en circuit court (Ambiance Bois)
- **Thématique « Attractivité »**
Activités d'utilité sociale associées
 - Conciergerie solidaire (Régie de quartier Desbals Services)
 - Festivals (Espace culturel de Chaillol)
 - Préservation et valorisation du patrimoine naturel (CPIE du Haut-Doubs)
 - Réhabilitation et valorisation du patrimoine culturel (Les Amis de la Pierre de Masgot)
- **Thématique « Lien social »**
Activités d'utilité sociale associées
 - Cafés associatifs (Café Pluche)
 - Cohabitation intergénérationnelle solidaire (SOS Gramounes Isolés)
 - Habitat inclusif (Habit'Âge)
- **Thématique « Inclusion »**
Activités d'utilité sociale associées
 - Dispositifs de facilitation de l'accès aux soins de premier recours (Centre de santé des 3 Cités)
 - Épicerie sociale et solidaires (La Pioche)
 - Plateformes de mobilité inclusive (Réseau Pouce Pouce)
 - Pratiques sportives inclusives (CAP'Sport)
 - Services à la personne et à la collectivité (Hercule Insertion)

Seize monographies ont ensuite été rédigées et organisées en 4 thématiques, synthétisant des besoins de territoire particulièrement importants dans les programmes d'intervention de l'ANCT ainsi que dans les QPV et les ZRR.

Chaque monographie comporte une introduction sur l'activité d'utilité sociale explorée et un zoom sur l'entreprise de l'ESS sélectionnée. Son plan s'organise autour des critères de pérennisation explicités ci-dessus.

L'animation de quatre webinaires pendant le Mois de l'ESS

Dans l'objectif d'enrichir les monographies et d'en produire une version plus approfondie, 4 webinaires ont été organisés pendant le Mois de l'économie sociale et solidaire (novembre 2020) sur les 4 grandes thématiques présentées ci-dessus. Ces temps d'échanges ont permis de valoriser les bonnes pratiques lors d'une table-ronde virtuelle et d'ateliers interactifs digitaux avec différents représentants des activités d'utilité sociale ayant fait l'objet d'investigations. Plus de 600 personnes y ont participé. Les comptes rendus de ces webinaires sont consignés dans les études thématiques, qui comportent également les monographies et sont téléchargeables sur le site de l'ANCT [ici](#).

**L'économie sociale et solidaire :
une chance
pour les territoires
fragiles**

**UN CYCLE DE WEBINAIRES
organisé par l'Agence Nationale
de la Cohésion des Territoires**

10 NOVEMBRE 9h30 - 10h30	L'ESS pour accélérer la consommation et la production responsables dans les territoires fragiles
12 NOVEMBRE 9h30 - 10h30	L'ESS pour développer l'attractivité des territoires fragiles
19 NOVEMBRE 9h30 - 10h30	L'ESS pour renforcer le lien social dans les territoires fragiles
26 NOVEMBRE 9h30 - 10h30	L'ESS pour favoriser l'inclusion des personnes vulnérables dans les territoires fragiles

Des événements 100% en ligne !

Logos: République Française, Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, Petites rivières, Les 5000 Jours, etc.

L'animation d'un séminaire en ligne de restitution des grands enseignements de l'étude

Un séminaire en ligne s'est tenu le 31 mars 2021 pour échanger sur le thème « L'ESS au cœur de la relance des territoires fragiles ». Trois moments forts ont structuré les échanges et permis d'enrichir la publication :

- une table ronde sur « l'ESS dans les territoires fragiles : quelle contribution à la territorialisation du plan de relance ? » ;
- une conférence sur « les leviers des décideurs publics locaux pour soutenir la pérennisation des entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles », visant à présenter brièvement les enseignements de l'étude ;
- une deuxième table ronde sur « des solutions inspirantes pour co-construire les politiques publiques de demain ».

Le replay du séminaire est disponible en ligne¹⁸.

¹⁸ Voir <https://youtu.be/q0wcjKKvBBw>

2 – Zoom sur les seize entreprises de l'ESS étudiées

Consommation et production responsables

Les monographies de cette thématique sont téléchargeables sur le site de l'ANCT sur [le lien suivant](#).

- Circuits courts de distribution de produits alimentaires – Les Loco-Motivés



L'association de producteurs, de consommateurs et d'acteurs du Lézou et de ses environs, Les Loco-Motivés propose la vente de produits frais, locaux et bio toutes les semaines via son site internet. Elle fixe des prix équitables pour rémunérer ses 40 producteurs partenaires de façon juste. Tous travaillent dans une logique d'agriculture familiale et durable.

Les Loco-Motivés travaille en circuits courts pour la distribution de ses produits alimentaires, c'est-à-dire qu'elle minimise le nombre de kilomètres entre les lieux de production, de préparation et de réception des commandes. L'association est partenaire du projet alimentaire territorial (Pat) porté par le parc naturel régional des Grands Causses en Aveyron, en collaboration avec d'autres structures partenaires pour dynamiser le territoire et proposer à ses habitants une nourriture saine, en adéquation avec la production agricole locale. paniers.loco-motives.fr

- Production et fabrication de biens en circuit court (Ambiance Bois)



Ambiance Bois est installée dans un ancien bâtiment agricole, « La Fermerie », depuis le démarrage de ses activités à la fin des années 1980. La PME explore l'ensemble des activités de la filière bois régionale limousine, en proposant des produits et des solutions pour aller « de

l'arbre à la maison ». Son statut de société anonyme à participation ouvrière (Sapo), par lequel sont passées tout au plus une trentaine d'organisations depuis la loi de 1917 qui l'institue, lui permet d'introduire une dimension coopérative dans sa gouvernance. Aux côtés de l'actionnariat classique existent en effet des actions de travail détenues par les salariés. Au sein d'Ambiance Bois, ces actions ont la même valeur. Au conseil d'administration, les sièges sont donc répartis de manière égalitaire entre les actionnaires et les salariés. Si Ambiance Bois a été promue dans les médias comme une structure atypique du fait du tirage au sort annuel de son PDG, ses cofondateurs soulignent souvent le caractère anecdotique de cette initiative. Le PDG n'a en effet pas de poids particulier dans le processus décisionnel de l'entreprise, qui revendique son expérience de l'autogestion. La philosophie globale du projet est de « travailler autrement dans une entreprise expérimentale où le pouvoir est partagé entre les travailleurs et les actionnaires », comme le stipule le document de cadrage du fonctionnement de l'entreprise à sa création. ambiance-bois.com

- Fablabs (8 Fablab Drôme)



Le 8 Fablab Drôme est installé en plein cœur de la ville médiévale de Crest. A l'origine, il s'agit d'un projet imaginé par Entreaute, un studio de design ; les Fonderies Barthelemy ; Carole Thourigny, la maire d'un petit village ; et Frédéric Bise, un développeur territorial. Conçu en tant que société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), le fablab réunit aujourd'hui plus de 80 sociétaires : des particuliers, des entreprises mais également des collectivités locales et des associations. Il propose de nombreuses activités, comme de l'accompagnement à l'innovation collaborative, de la fabrication numérique, un espace de coworking et de la médiation sur plus de 600 mètres carrés. En 2019, il a accueilli près de 1 800 usagers et ses ateliers hors les murs ont permis de sensibiliser environ 3 000 personnes à la fabrication numérique. 8fablab.fr

- Ressourceries/recycleries (Bell'Occas)



Bell'Occas est un atelier et chantier d'insertion (ACI) créé en 2006 à Auvilliers-les-Forges, qui forme des personnes en parcours d'insertion aux métiers de la vente, de la gestion des déchets et de la logistique. Lancée sous la forme d'un bric-à-brac, la ressource s'est professionnalisée afin de proposer de véritables boutiques spécialisées en seconde main. Aujourd'hui, l'association couvre plus largement le département des Ardennes, ce qui lui permet de développer ses points de vente et ainsi de toucher différents types de clientèle. A travers Coopelis, un groupe économique solidaire sous forme associative dont elle est membre fondateur, Bell'Occas s'engage également dans des initiatives visant à accélérer l'écologie industrielle et territoriale. bellocas.fr

Attractivité du territoire

Les monographies de cette thématique sont téléchargeables sur le site de l'ANCT sur [le lien suivant](#).

- Conciergeries solidaires (Régie de quartier Desbals Services)



A Toulouse, Desbals Services est une entreprise d'insertion, labellisée par le Comité national de liaison des régies de quartier (CNLRQ) en tant que régie de quartier. L'objectif de ce type de structure est de porter sur un territoire fragile un projet d'insertion par l'activité économique, d'éducation populaire et d'économie solidaire en associant dans la gouvernance les élus locaux, les bailleurs sociaux et les habitants. Elle s'implique dans la gestion urbaine d'un espace social et géographique défini. Elle est un partenaire clé des acteurs publics et privés du territoire en leur proposant des prestations en matière d'entretien des espaces verts, de nettoyage des locaux, de propreté urbaine et de gestion des déchets. Il s'agit aussi d'un outil de proximité pour les habitants, auprès desquels elle développe des activités marchandes et non marchandes variées pour renforcer le lien social, promouvoir le développement durable, soutenir l'accès aux droits sociaux et animer la vie de quartier. Afin de rendre plus visible ce type d'initiatives

auparavant diffuses, elle les a englobées sous la forme d'une conciergerie solidaire. desbals-services.fr

- Festivals (Espace culturel de Chaillol)



Le festival de Chaillol dans les Hautes-Alpes est à l'origine du projet de l'Espace culturel de Chaillol (ECC). Ce dernier organise des week-ends musicaux à travers le département en plus du festival durant la période estivale. 3^e opérateur culturel du Département, c'est aujourd'hui une scène conventionnée d'intérêt national «art en territoire» en raison de son action en faveur de la création artistique et de sa contribution au développement de la vie culturelle du territoire. L'association adapte en effet les modalités de mise en œuvre de sa programmation artistique aux spécificités du département : le festival a choisi l'itinérance de ses projets, en réponse aux contraintes du territoire et aux attentes de ses habitants. Il travaille dans un esprit de mutualisation et de coopération avec les collectivités locales, à la fois contributrices et bénéficiaires. festivaldechaillo.com

- Préservation et valorisation du patrimoine naturel (CPIE du Haut-Doubs)



Le centre permanent d'initiatives pour l'environnement du Haut-Doubs est porté par l'association Maison de l'environnement et du patrimoine de la Vallée du Drugeon et de la Haute Vallée de l'Ain. Créée à l'initiative de chercheurs et d'étudiants de la faculté de Besançon en 1979, cette association est peu à peu devenue un acteur local incontournable de préservation et d'éducation à l'environnement. Le CPIE du Haut-Doubs porte aujourd'hui de nombreux projets et activités ayant tous pour point commun d'œuvrer à donner les moyens à chacun, enfants comme adultes, de faire des choix éclairés pour son environnement. cpiehautdoubs.org

- Réhabilitation et valorisation du patrimoine culturel (Les Amis de la Pierre de Masgot)



Depuis 30 ans, l'association Les Amis de la Pierre de Masgot participe à la médiation de l'œuvre du sculpteur François Michaud, à la transmission du savoir-faire de la taille de pierre, à la restauration et à l'animation du village de Masgot dans la Creuse. La structure gère à la fois une ressource patrimoniale, elle anime un espace de création de lien social et elle encourage une véritable dynamique de développement territorial. masgot.fr

Lien social

Les monographies de cette thématique sont téléchargeables sur le site de l'ANCT sur [le lien suivant](#).

- Cafés associatifs (Café Pluche)



Le café Pluche est un café associatif créé en 2014 à Comberanche-et-Épeluche, petite commune rurale du nord-ouest de la Dordogne. Il naît d'une rencontre entre d'une part, un groupe de citoyens et militants associatifs et d'autre part, la municipalité de Comberanche-et-Épeluche qui souhaite trouver une fonction à une grange achetée par l'ancienne mairie et située en bord de rivière

(Dronne). Ces deux types d'acteurs partagent le même constat : isolement social grandissant, manque d'échanges entre des groupes sociaux différents et désertification des centres-bourgs ruraux. Le collectif ne souhaite pas rester inactif et conçoit le projet de café associatif comme un moyen de créer du lien social entre des individus issus de cultures, de générations et de milieux sociaux différents. lecafepluche.fr

- Cohabitation intergénérationnelle solidaire (SOS Gramounes isolés)



Implantée au cœur d'un quartier prioritaire de La Réunion, l'association SOS Gramounes isolés (anciennement

RESPA Seul) œuvre pour le bien-être des personnes âgées en début de perte d'autonomie, et lutte contre la solitude et l'isolement via différentes interventions au bénéfice des seniors. Elle contribue aussi à la sensibilisation autour des problèmes de santé affectant ces derniers (diabète, Alzheimer, etc.). Depuis 5 ans, l'association coordonne un projet inédit sur l'île : des cohabitations solidaires entre des seniors (dits « gramounes ») disposant d'une chambre libre et leurs futurs colocataires qui viennent leur porter compagnie en soirée et assurer une présence de nuit rassurante. sosgramounesisoles.fr

- Habitat inclusif (Habit'Âge)



Née en 2013 dans le Maine-et-Loire, l'association Habit'Âge répond à une double problématique: celle de la dégradation du patrimoine bâti et du mal logement des seniors précaires. Elle propose une solution d'habitat solidaire et partagé en milieu rural, qui permet à des personnes âgées d'avoir un domicile tout en

conservant une qualité de vie, du lien social et leur autonomie. Les logements inclusifs Habit'Âge sont installés dans des bâtiments acquis et réhabilités par l'association. Cette dernière participe à la revitalisation des cœurs de bourgs et milite pour un urbanisme circulaire limitant l'étalement urbain par la restauration du patrimoine bâti. habitage-asso.fr

Inclusion

Les monographies de cette thématique sont téléchargeables sur le site de l'ANCT sur [le lien suivant](#).

- Dispositifs de facilitation de l'accès aux soins de premier recours (Centre de santé des 3 Cités)



Le centre de santé des 3 cités est un centre de santé associatif et communautaire qui propose une médecine coordonnée avec trois objectifs : favoriser l'accès aux soins pour tous ; proposer l'éducation thérapeutique aux patients et développer la prévention continue individuelle et collective. Pour mettre en place ces objectifs, le Centre de santé des 3 Cités a développé une activité pluridisciplinaire (médecine générale, médecine spécialisée, prévention, accès aux droits) permettant une prise en charge globale des patients. La particularité de ce centre de santé réside dans le fait que c'est l'unique centre de santé communautaire en France à être né d'une mobilisation citoyenne. C'est en effet un établissement indépendant qui n'émane pas d'une communauté de professionnels de santé. centredesantedes3cites.fr

- Épiceries sociales et solidaires (La Pioche)



Conçue comme un lieu hybride entre le caritatif et l'espace marchand, La Pioche porte une activité d'épicerie solidaire ouverte à tous les publics qui se sentent en difficulté financière - et non pas uniquement aux personnes éligibles à l'aide sociale. L'association agit pour « redistribuer les cartes ». Elle se veut une ressource et « comme on ne sait pas ce que l'on pioche, on ne sait pas à l'avance ce que l'association va apporter et chacun.e utilise les cartes qu'il souhaite », annonce Xavier Broussier, son directeur. lapioche.fr

- Plateformes de mobilité inclusive (Réseau Pouce Pouce)



L'association OPM (Objectif Prévention Martinique) agit depuis 2006 dans le domaine de la mobilité pour informer, sensibiliser et former les usagers aux risques routiers. De la sensibilisation, l'association passe ensuite à l'action en faveur de l'inclusion de populations fragiles, avec la mise en place d'une plateforme de mobilité inclusive en 2012 : le Réseau Pouce Pouce. Ce dernier propose de multiples services à la population dans le cadre de leur insertion sociale et professionnelle, et notamment aux **jeunes des quartiers prioritaires de la ville**. Elle leur permet d'acquérir les compétences et les moyens d'accéder à une mobilité autonome. facebook.com/reseaupoucepouce972

- Pratiques sportives inclusives (CAP'Sport)



L'association CAP'Sport œuvre depuis 2008 pour l'éducation, la prévention et l'insertion sociale et professionnelle des populations en difficulté par le biais des activités physiques et sportives. Elle compte à ce jour 300 adhérents et ses actions profitent à plus de 5 000 bénéficiaires. Historiquement basée à Hérouville-Saint-Clair, CAP'Sport intervient aussi plus largement sur l'agglomération de Caen. L'association est inscrite, depuis plus de dix ans dans le dispositif national de la politique de la ville. capsport-epi.fr

- Services à la personne et à la collectivité (Hercule Insertion)



Hercule Insertion fait partie des premières associations intermédiaires (AI) créées en Essonne à la fin des années 1980. Son objectif est d'embaucher des personnes éloignées de l'emploi pour les mettre à disposition de particuliers et de professionnels. Cette activité est le support économique de sa mission d'insertion. L'association innove pour poursuivre son développement : elle s'est ainsi installée à La Piscine d'en face, un tiers-lieux culturel à Sainte-Geneviève-des-Bois. Elle diversifie ses offres de services à travers la réponse à des marchés publics et le lancement d'une conciergerie local. hercule-multiservices.fr

3 - Liste des personnes interviewées

ALBERT Céline, Responsable Innovations & Partenariats de Patrimoine SA
ANQUETIL Sophie, Membre active du Café Pluche
AUGER Yann, Directeur général de l'ANDES
BADUEL Maxime, conseiller ESS et investissement à impact au Secrétariat d'État à l'Économie sociale, solidaire et responsable, Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance
BARON Julien, Responsable service développement économique et innovation sociale du Coorace
BENTLEY Anita, Trésorière bénévole Les Loco-Motivés
BIGORGNE Mélanie, Directrice de la Régie de quartier Desbals Services
BOBES Alexandra, Directrice de France Festival
BONNET Ludovic, Responsable du Pôle Financement ESS de France Active Franche Comté
BOULAY Floriane, déléguée générale adjointe, Assemblée des communautés de France
BOURGEOIS Marc, Administrateur d'Ambiance Bois
BOUSSO Pascal, Responsable du programme DLA Creuse, ALISO - Réseau Creusois des Acteurs du Lien Social
BROUSSIER Xavier, Directeur de l'association La Pioche
CASSIER Murielle, Maire de Comberanche-et-Épeluche
CHASLES Maryline, Directrice du 8 Fablab Drôme
COLOMBANI Hélène, Présidente de la Fédération nationale des centres de santé
CORMIER Fernande, Ancienne présidente du Centre de santé des 3 Cités
COUVREUX-CHAPEAU Vanessa, Coordinatrice d'Habit'Âge
DAHER Tarek, Directeur du Comité National de Liaison des Régies de Quartier (CNLRQ)
DARDANUS Chantal, Responsable du pôle jeunesse, politique de la ville et vie associative du DRJSCS
DEBOSKRE Benoît, Directeur du CPIE du Haut Doubs
DEFEMME Catherine, Vice-Présidente du Conseil Départemental de la Creuse en charge de l'Attractivité, Conseillère Départementale du canton d'Ahun
DEGOUTE Stéphanie, Fondatrice et coordinatrice des Loco-Motivés
DESGRANGES Nicoles, Animatrice de l'atelier de sculpture de l'association des Amis du Village de Masgot
DETAMMAECKER Axel, chargé d'études, France Active
DÉTOLLE Alain, Élu municipal de Faux-la-Montagne et Vice-Président de la Communauté de communes Creuse Grand Sud, en charge de l'accueil, de l'économie de proximité et de l'ESS
DÉTOURNÉ Antoine, délégué général d'ESS France
DIAN Michaël, Directeur de l'Espace Culturel de Chaillol
DIVOUX Vincent, Directeur du Centre socio-culturel des 3 Cités
DORMEAU André, Président de l'association et bénévole actif d'Habit'Âge
DOUGE Christophe, Maire de Montrevault-sur-Èvre
DUVERGER Timothée, maître de conférences associé à Sciences Po Bordeaux, directeur de la Chaire TerrESS et auteur d'*Utopies locales, les solutions écologiques et solidaires de demain* (Les Petits Matins, 2021) ;
DUVERT Bernard, Co-président du Café Pluche
FAUCHEUX Marianne, directrice adjointe du département cohésion sociale et territoriale, Groupe Caisse des Dépôts
FAZILLEAU Nathalie, Chargée de mission prévention et promotion de la santé du Centre communal d'action sociale (CCAS) de la Ville de Poitiers
FEDERICI Anne-Laure, déléguée générale, RTES
FELZINE Christophe, Directeur opérationnel de la ressourcerie Bell'Occas

FROMAGEAU Françoise, Présidente de l'association Monalisa
 GALIBERT Chantal, Administratrice d'Ambiance Bois
 GALLEY Jean-Michel, Chargé de mission Revitalisation de Sites et Cités remarquables France
 GARNIER Marion, Chargée de mission Animation Vie Sociale pour la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture
 GHEORGHIU Matei, Coordinateur du Conseil scientifique du Réseau Français des fablabs
 GIRARD Christophe, Chargé de mission Fondation & ESS de la Macif
 GIRAUD Brigitte, Directrice de l'Union Nationale des CPIE (Centre Permanents d'initiatives pour l'Environnement)
 GRANGETTE Salomé, Directrice de l'association des Amis du Village de Masgot
 GROSSEAU-POUSSARD Garance, Directrice du Centre de santé des 3 Cités
 GUICHARD Nicolas, Chargé de Mission Développement Numérique, DGA Développement du Département de la Drôme
 GUILLAUME Vincent, Responsable de développement social et urbain chez HABITAT 08
 JALIER Agnès, Animatrice réseau réemploi-réutilisation, programme national prévention des déchets, Service Consommation et Prévention de la Direction Économie Circulaire et Déchets à l'Ademe
 JOUANNEAU Vincent, Chargé de mission du Réseau national des ressourceries
 KERNEM Kanitha, responsable du pôle territoires, Avise
 LABOUTE Solène, Coordinatrice la Conciergerie Solidaire
 LAMY Christian, Chargé de mission du Réseau des cafés culturels et des cantines associatives
 LE NUZ Mélanie, Directrice du Service Développement Aménagement du Territoire de la Communauté de communes Creuse Grand Sud
 LEROY Miguel, Président de la Communauté de Communes Ardennes Thiérache et maire d'Auvilliers-les-Forges
 LOUAISEL Patrice, Fondateur et Président de l'association SOS Gramounes Isolés
 MAREL Jean-Philippe, Fondateur et président de l'association Objectif Prévention Martinique
 MAUDET Emmanuelle, directrice études et prospectives, France Active
 MAUILLON Alice, Coordinatrice et animatrice de l'Espace de Vie Sociale des Amis de la Pierre de Masgot
 MENANT Hugues, Directeur de la Plateforme de mobilité La Roue de Secours et Vice-Président de Mob'in Franche-Comté
 PIERRE-NADAL Jérémie, directeur de l'observatoire des politiques régionales, conseiller ESS, Régions de France
 OUBRERIE Laurence, Cheffe du service des agents de collèges, Direction de l'éducation et des collèges du Département de l'Essonne
 PASQUET Joachim, Directeur de Cohabitis
 PERRIN Christelle, Responsable Communication et partenariat de l'ANDES
 PERROUD-LACOTE Caroline, responsable de l'action sociale à la CAF de la Creuse
 PILARD Fabian, Chargé de mission Financement des entreprises de l'ESS et Dispositif Local d'Accompagnement, France Active Champagne Ardenne
 POIZAT Aymeric, Chargé de développement de l'ANDES
 PORET Josepha, responsable du développement territorial de Ronalpia
 PRIOUL Vincent, Responsable de service - Services aux communes de la Communauté de communes du Val de Drôme
 PUJOL Sébastien, Directeur général adjoint du Parc naturel régional des Grands Causses
 REZAIRE Sonia, Déléguée à la politique de la ville de la préfecture de Martinique
 RHALAB Mohammed, Président du Centre de santé des 3 Cités
 RICARD, Jean-Michel, Président du groupe associatif Siel Bleu

RIOU Cyril, Coordinateur et chef de projet contrat de ville, Direction Action Territoriale de la Mairie de Toulouse
ROCHE Agnès, Conseillère technique Animation de la Vie Sociale (AVS), CAF de la Creuse
SAINT AMAN Julien, Membre du conseil d'administration de l'Espace Culturel de Chaillol et ancien directeur du Pays Gapençais
SNOBBERT Sandrine, Cheffe de projet politique de la ville, Direction du Renouvellement Urbain et de la Cohésion Sociale de la Ville de Longjumeau
TAVERNIER Boris, Directeur et co-fondateur de VRAC
THEVARD Jean Baptiste, Président de la SCIC Accort Paille
THOU Mylène, Chargée de mission Valorisations des recherches et Innovations de Cap Rural
TURIN ARNAUD Françoise, Conseillère musique à la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) Provence-Alpes-Côte d'Azur
VANRYSEL Gilles, Président de l'association Isle Faune et Flore
VASSAS Marie-Andrée, Directrice d'Hercule Insertion
VASSEL Stéphane, Directeur du CPIE du Pays creusois
VAZ Amélie, Chargée d'études pour l'Institut national de l'Économie circulaire
VUILLAUME Justine, Chargée de développement chez Mob'in France

4 - Bibliographie

Le projet TRESSONS sur « ESS et Ruralité »

Piloté par l'Avise et le RTES, le programme TRESSONS se donne pour mission d'analyser et de renforcer l'impact de l'ESS dans les territoires ruraux. Plusieurs productions soulignent les apports et les conditions de développement de l'ESS en milieu rural, permettent le partage d'expériences entre acteurs des territoires, et identifient notamment la manière dont les fonds européens, dont le Fonds européen agricole pour le développement rural (Feader), sont ou pourraient être davantage mobilisés.

Rapport global

- [« L'économie sociale et solidaire dans les territoires ruraux »](#)
- [Synthèse de l'étude](#)

Monographies de territoires

- [La communauté de communes Val d'Ille Aubigné](#)
- [Le Pays Périgord Vert](#)
- [Le Pays Terres de Lorraine](#)
- [Le Parc Naturel Régional du Vercors](#)

- Retrouvez toutes les publications liées à l'ESS dans les territoires ruraux sur la page dédiée de l'Avise : <https://www.avise.org/territoires/ruralites>

Les publications « ESS et QPV » du RTES

Depuis 2015, le RTES mène une série de travaux sur l'analyse de la place de l'ESS dans les QPV et sur les coopérations possibles avec les institutions publiques. L'objectif ? Faire de ces quartiers les prémices de la ville de demain, durable, résiliente, sobre et solidaire. De nombreuses bonnes pratiques sont capitalisées par le réseau.

- [« Politiques de la ville & ESS – initiatives, analyses et éclairages »](#), Septembre 2016.
- [« Développer l'économie sociale et solidaire dans les quartiers politique de la ville »](#), Février 2020.

- Retrouvez toutes les publications et fiches d'initiatives liées à l'ESS dans les QPV sur la page dédiée du RTES : <https://www.rtes.fr/guide-pratique-politique-de-la-ville-ess>

L'ESS dans les QPV – publication ESS France (ex-CNCRESS) et ANCT (ex-CGET)

En 2018, dans le cadre de la publication du rapport annuel de l'Observatoire national de la politique de la ville (ONPV), le CNCRESS et le CGET publiaient un rapport sur la place de l'ESS dans les QPV.

- CGET – ONPV et la CNCRESS, [L'économie sociale et solidaire en quartiers prioritaires : plus de 10 000 établissements employeurs pour plus de 100 000 emplois](#), 2018.

L'étude-action du Labo de l'ESS sur les dynamiques collectives de transitions dans les territoires

Soutenue par une *task force* pluridisciplinaire, cette étude-action a permis de faire dialoguer une grande diversité d'initiatives (PTCE, clusters d'entreprises, expérimentations territoires zéro chômeur, tiers lieux, projets alimentaires territoriaux, pôles de compétitivité, etc.) de manière à capitaliser la richesse de leurs expériences pour comprendre les leviers indispensables à leur développement et favoriser leur essaimage.

- Labo de l'ESS, « [Dynamiques collectives de transitions dans les territoires](#) », 2020.

Le Labo de l'ESS a également récemment réalisé un diagnostic renouvelé des PTCE sur sollicitation du Secrétariat d'État à l'économie sociale, solidaire et responsable, dans la perspective d'une relance annoncée de la dynamique des PTCE.

- Labo de l'ESS, « [Relancer les PTCE](#) », 2020

Les ressources de France Active sur l'analyse du modèle économique de l'ESS

Afin d'appuyer les acteurs de l'ESS dans la construction d'une stratégie et d'un modèle économique au service d'un projet social, France Active, dans le cadre de son activité de Centre de ressources DLA Financement, a publié un guide basé sur des études de cas concrètes, en partenariat avec Crédit Coopératif. Ce travail pose les premiers jalons théoriques du modèle économique de l'ESS en France.

- ➔ France Active, « [Entreprises sociales et solidaires – Le modèle économique d'utilité sociale](#) », 2017.
- ➔ Retrouvez toutes les publications du Centre de ressources DLA Financement sur la page dédiée : <https://www.franceactive.org/se-documenter/publications-centre-de-ressources-dla-financement>