2015-2016

Master 2 Chargé de développement : Entreprises et Territoires durables

L'organisation de projets innovants à la CRESS PDL

Un exemple d'innovation pour faciliter le financement des projets ESS : ESSor, dans le cadre d'un projet plus vaste, celui d'un centre de ressources pour les acteurs-ressources

Mémoire de stage rédigé par Jérôme CHALAIN

Stage effectué à la CRESS des Pays de la Loire

Tutrice professionnelle : **Mme Chloé DUREY**
Responsable du Pôle Développement Economique et Territorial

Tuteur académique : **M. Emmanuel BIOTEAU**
Maître de Conférences en Géographie

REMERCIEMENTS

Il y aurait beaucoup de personnes à remercier dans le cadre de ce mémoire de ce stage. Je commencerai par celles et ceux qui m'ont permis de m'inscrire en master CDET. Cela peut paraitre un peu curieux de les citer ici, mais le fait est que sans l'accord de mon ancien employeur et les employés de Pôle Emploi et du service universitaire de formation continue qui, grâce à leur efficacité, ont permis à mon dossier de passer rapidement (tout s'est passé en une dizaine de jours), tout cela n'aurait pas été possible.

Je remercie Monsieur Emmanuel Bioteau pour ses précieux conseils dans le cadre de ce mémoire et la vraie disponibilité dont il a fait preuve (avec Madame Isabelle Leroux-Rigamonti) tout au long de l'année universitaire.

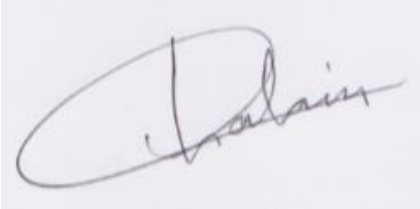
Je remercie toute l'équipe de la CRESS des Pays de la Loire pour son accueil, sa bienveillance et les conseils qu'ils ont tous su m'apporter à un moment ou à un autre. Bien évidemment, mes remerciements vont en premier lieu à ma tutrice, Madame Chloé Durey, qui a su faire que ce stage soit vraiment un moment d'apprentissage.

Enfin, je remercie ma famille et mes amis qui ont tous su me soutenir et m'ont vaillamment supporté tout au long de cette année.

ENGAGEMENT DE NON PLAGIAT

Je, soussigné, Jérôme CHALAIN, déclare être pleinement conscient que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiés sur toutes formes de support, y compris l'Internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée. En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce mémoire.

Signature :



SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 2

ENGAGEMENT DE NON PLAGIAT 3

SOMMAIRE 4

RÉSUMÉ 7

INTRODUCTION 8

PARTIE 1 : CONTEXTE DE MA MISSION A LA CRESS, AU CŒUR DE L'ESS DES PAYS DE LA LOIRE 9

1.1. Présentation de l'économie sociale et solidaire 9

1.1.1. Définition législative et principales caractéristiques 9

1.1.2. L'ESS représente en France une part importante de l'économie 10

1.1.3. Organisation institutionnelle de l'ESS en France 12

1.2. Le financement des entreprises de l'ESS : une question majeure 17

1.2.1. Un défi à relever 17

1.2.2. ESSor : la réponse (numérique) de la CRESS et de ses partenaires aux besoins de financement des acteurs de l'ESS en Pays de la Loire 22

PARTIE 2 : MA MISSION POUR L'AMÉLIORATION D'ESSOR ET LA CRÉATION D'UN CENTRE DE RESSOURCES 27

2.1. La mission, objectifs et résultats attendus 27

2.1.1. Le cadre actuel de l'action de la CRESS PDL (et celui de ma mission) : le projet politique et stratégique 2015 – 2020 27

2.1.2. Vers la version 2 d'ESSor... 28

2.1.3. ...et la création d'un centre de ressources pour les acteurs ressources 31

2.2. Méthodologie adoptée pour l'atteinte de mes objectifs 31

2.2.1. Pour la V2 d'ESSor 32

2.2.2. Pour le centre de ressources 34

2.3. Résultats et apports de ma mission 35

2.3.1. Pour la V2 d'ESSor 35

2.3.2. Pour le CRAR 43
2.4. ESSor et le CRAR : des projets innovants, un mode d'organisation collectif 43
2.4.1. A la CRESS PDL, l'action est envisagée sous l'angle collectif 44
2.4.2. Qu'est-ce qu'un projet collectif ? 44
2.5. Quelques remarques et recommandations à la lumière de mon expérience à la CRESS PDL 51
CONCLUSION 55
BIBLIOGRAPHIE 57
ANNEXES 62
Fiche de mission du stage (recto) 63
Fiche de mission du stage (verso) 64
Qu'est-ce que l'Économie sociale et solidaire ? 65
La répartition des établissements et des salariés par taille d'établissements 66
La réforme du titre associatif et l'accroissement des fonds dédiés à l'ESS 67
Crowdfunding : les grandes caractéristiques de la collecte 70
Avantages et inconvénients du *crowdfunding* 72
Les axes stratégiques du projet politique et stratégique 2015-2020 de la CRESS PDL 73
Les principaux lieux de représentation de la CRESS PDL 74
Les quatre actions générales de l'axe 2 du projet politique et stratégique 2015-2020 de la CRESS PDL 75
Membres, Bureau et équipe de la CRESS PDL en 2015 76
Synthèse des forces et des faiblesses de l'accompagnement de l'ESS en Pays de la Loire 77
CRAR - Réunion du GP AFO du 9/12/2015 – Priorisation des objectifs et des actions à mener 78
Modalités de fonctionnement du GP AFO 80
Capture d'écran du rétroplanning pour la V2 d'ESSor 83
Capture d'écran du plan d'action pour le CRAR 84
Questionnaire adressé aux 265 structures référencées dans ESSor 85
Nombre de structures proposant des offres d'accompagnement par département 90
Copie d'une diapositive du *PowerPoint* de la présentation de la V2 d'ESSor – réunion avec les

financeurs - 10 mai 2016 91

Capture d'écran du nouvel outil d'analyse des recherches d'ESSor (réalisée le 12 août 2016). .. 92

Résultats de l'enquête pour le CRAR : copie d'une diapositive du *PowerPoint* de présentation aux membres du groupe projet – réunion du 30 mai 2016 93

Les facteurs de succès des projets innovants…appliqués à ESSor et au CRAR 94

Les critères de l'innovation sociale d'ADIS appliqués à ESSor et au CRAR 97

Les avantages et les inconvénients des différents types de structures d'après H. Mintzberg 101

Les freins et contraintes les plus couramment observés dans le cadre d'un travail collectif en mode projet : mes constatations à l'issue de mon stage à la CRESS PDL 102

RÉSUMÉ

En France, l'économie sociale et solidaire (ESS) est encadrée par la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014. Cette loi a permis de définir le périmètre de l'ESS, qui représente une part relativement importante de l'économie, particulièrement dans l'ouest du pays. La loi a aussi précisé l'organisation institutionnelle de l'ESS. Elle a permis aux chambres régionales de l'économie sociale et solidaires (CRESS) de devenir des interlocutrices reconnues institutionnellement en région.

Un des objectifs de la loi ESS est de faciliter le financement des entreprises (au sens large, cela inclus les associations, qui représentent plus de 80 % des établissement de l'ESS) et des acteurs de l'ESS, qui ont dans l'ensemble des problématiques de financement encore plus prégnantes que dans l'économie « classique ». Des solutions existent. L'État mène une politique volontariste. La « révolution numérique » ouvre de nouvelles possibilités, comme par exemple le *crowdfunding*. Pour l'ESS, le numérique peut être un atout très important. La CRESS des Pays de la Loire (CRESS PDL) l'a bien perçu. Elle a permis la création d'un portail numérique de l'accompagnement et du financement de l'ESS : ESSor.

Mon stage de six mois au sein de la CRESS consistait à appuyer la CRESS et ses partenaires pour la nouvelle version d'ESSor et à participer à la préfiguration du centre de ressources pour les acteurs-ressources (désormais nommé « ESSor Connect »). Dans les deux cas, j'ai utilisé les méthodes et les outils de gestion de projets. Pour ESSor, cela a permis d'enrichir un outil déjà très riche, en lui apportant de nouvelles fonctionnalités. Pour Essor Connect, cela a permis de valider l'étude d'opportunité et d'établir l'étude de faisabilité.

Une des particularités de ces projets est qu'ils sont menés selon un mode d'action mis en avant dans l'ESS, faisant appel à la participation et à l'intelligence collective, en utilisant notamment les outils de travail collaboratif (OTC) : il s'agit d'un mode d'action collectif.

Mon stage aura permis à la CRESS d'avancer sur ces deux projets importants (la V2 d'ESSor et ESSor Connect). Il m'aura permis de mieux connaitre l'ESS et de gagner en compétences sur plusieurs points, notamment sur l'ingénierie de projets innovants.

INTRODUCTION

Dans le cadre de mon stage de Master 2 « Chargé de développement : entreprises et territoires durables », j'ai intégré la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire des Pays de la Loire (CRESS PDL) pendant six mois afin d'assister Madame Chloé DUREY, responsable du développement économique et des territoires, sur deux projets :

- la mise en place de la nouvelle version d'ESSor, portail numérique en ligne depuis novembre 2015, qui recense les dispositifs d'accompagnements et de financements accessibles aux porteurs de projets de l'économie sociale et solidaire (ESS) ;

- la préfiguration du « centre de ressources pour les acteurs-ressources » (CRAR) visant à rendre plus efficiente l'offre d'accompagnement et de financement de l'ESS.

Ces deux projets ont en commun d'être innovants, c'est-à-dire d'apporter quelque chose de nouveau.[1] Comment ces projets répondant à des besoins bien identifiés (notamment à la question du financement des entreprises et des projets de l'ESS) sont-ils organisés à la CRESS PDL ?

La réponse à cette question se fera à travers deux grands points. Ils me permettront de rendre compte de ma mission au sein de la CRESS des Pays de la Loire. Dans un premier temps, je préciserai le contexte de cette mission. Je commencerai par une présentation rapide de l'ESS, de ses principales caractéristiques et de la manière dont elle est représentée en France. Ensuite, je montrerai en quoi ESSor (et plus précisément sa nouvelle version) apporte une réponse pertinente, à la fois dans la forme (numérique) et dans le fond, à la question majeure du financement des entreprises[2] et des projets de l'ESS. Dans un second temps, je détaillerai ce qui a fait le contenu de ma mission pour la version 2 (V2) d'ESSor et la préfiguration du CRAR : les objectifs, ce que j'ai fait pour les atteindre, les résultats. J'approfondirai la question de l'organisation mise en place afin de mener à bien ce type de projets dont une caractéristique importante est d'être portés par la CRESS mais aussi par d'autres acteurs : par un collectif. Enfin, pour clore ce travail, à la lumière de cette expérience de six mois, je terminerai par des remarques et des recommandations.

---

[1] Le Larousse définit « innover » par « Introduire quelque chose de nouveau pour remplacer quelque chose d'ancien dans un domaine quelconque. » Cf. www.larousse.fr, ici.

[2] Dans ce mémoire, lorsqu'il n'y a pas plus de précision, le mot « entreprise » est à prendre au sens large, c'est-à-dire celui d'une organisation mue par un projet. Ce sens englobe les associations.

PARTIE 1 : CONTEXTE DE MA MISSION A LA CRESS, AU CŒUR DE L'ESS DES PAYS DE LA LOIRE

1.1. Présentation de l'économie sociale et solidaire

1.1.1. Définition législative et principales caractéristiques

Nous présenterons ici les grandes caractéristiques de l'ESS. Pour plus de détails, nous renvoyons à un travail que nous avons rendu en décembre 2015[3] et à des ouvrages qui permettent d'avoir une vision assez précise de cette économie[4].

La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (dite « loi ESS ») définit l'ESS comme « 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 les conditions cumulatives suivantes :

1° Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;

2° Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ;

3° Une gestion conforme aux principes suivants :

a) Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;

b) Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées.[5] »

---

[3] Il s'agit d'un dossier en géographie de l'innovation, intitulé « L'utilité sociale en question(s). Caractériser l'utilité sociale à partir de la loi ESS du 31 juillet 2014. Vers des initiatives socialement innovantes ? Quels effets territoriaux attendus ? ». Voir aussi la bibliographie à la fin de ce travail.

[4] Par exemple TCHERKACHINE D. (sous la dir.), Economie sociale et solidaire : contribuer au développement des territoires. Enjeux, initiatives et modes d'intervention. Coll. Dossier d'experts, Territorial éditions, mars 2015.

[5] Cf. legifrance.gouv.fr, ici. Sur cette loi, on pourra lire les analyses de Michel Abhervé, sur son blog personnel. Voir ici.

1.1.2. L'ESS représente en France une part importante de l'économie[6]

L'ESS rassemble les associations, les coopératives, les mutuelles, fondations et, depuis la loi ESS, les sociétés commerciales qui adhèrent aux mêmes principes, c'est-à-dire :

- poursuivre un but social autre que le seul partage des bénéfices ;
- avoir une lucrativité encadrée (notamment des bénéfices majoritairement consacrés au maintien et au développement de l'activité) ;
- avoir une gouvernance démocratique et participative.[7]

En 2013, le secteur de l'ESS représente en France[8] :

- plus de 2,3 millions de salariés (un emploi privé sur huit). La part des emplois de l'ESS dans l'ensemble de l'économie est de 10,5 %. Sur la période 2008 – 2013, l'emploi a augmenté de 0,8 % dans l'ESS alors qu'il a diminué de 0,2 % dans le reste de l'économie[9] ;
- 221 325 établissements (9,5 % de l'ensemble des établissements[10]).

Cinq secteurs d'activité principaux concentrent aujourd'hui la majorité des salariés de l'ESS :

- l'action sociale (39,4 % des effectifs de l'ESS) ;
- l'enseignement (14,7 %) ;
- les activités financières et d'assurances (11 %)
- le sport et les loisirs (3,3 %) ;
- les arts et spectacles (1,4 %).[11]

---

6 Les élus locaux que nous avons rencontrés au cours d'une enquête effectuée pour le séminaire « Paroles d'élus » (Angers, 4 mars 2015) en sont généralement conscients, même s'ils n'ont pas toujours les chiffres exacts en tête. Lors du colloque international « L'Économie Sociale et Solidaire dans les politiques publiques territoriales. Regards croisés acteurs, élus, chercheurs » (Angers, 8 et 9 juin 2016), le député présent précise qu'il s'intéresse à l'ESS d'abord « de manière pragmatique » parce que « cela représente un pan énorme de l'économie » (citations tirées de notes personnelles).

7 Voir en annexe « Qu'est-ce que l'Économie sociale et solidaire ? »

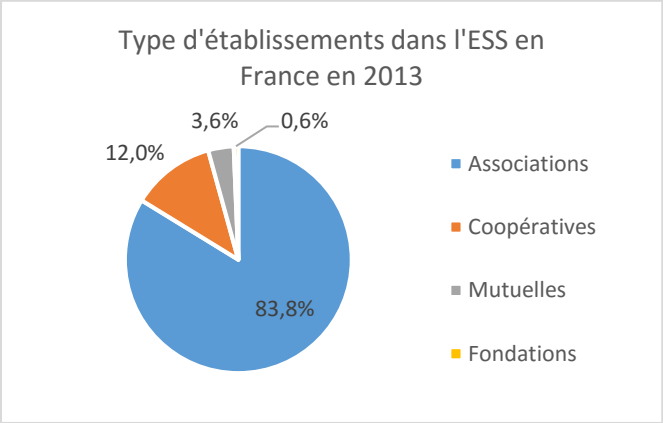
8 Les chiffres sont du Panorama de l'Économie sociale et solidaire en France, édition 2015, CNCRES, p.4, disponible ici. La source citée par le Panorama est : Observatoire national de l'ESS – CNCRES, d'après Insee Clap 2013. Le Panorama précise que les données Insee ne permettent pas encore d'observer les sociétés commerciales appartenant à l'ESS et que c'est le périmètre statistique « classique » de l'ESS qui est utilisé. A noter que les chiffres que l'on trouve sur l'ESS diffèrent parfois selon les sources (bien que rarement de manière très significative).

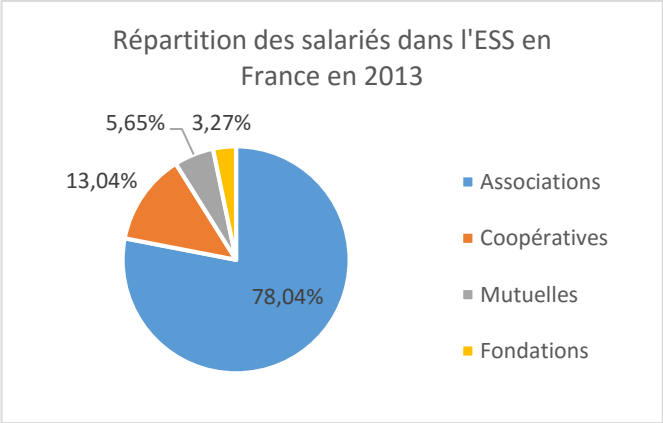
9 Il s'agit du taux de croissance annuel moyen. Notons qu'il conviendrait d'analyser finement ces chiffres. Ils peuvent par exemple cacher des emplois qui sont passés des collectivités territoriales au privé non lucratif ou des emplois précaires (à ce sujet, lire par exemple l'éditorial de la lettre d'informations de Ressources solidaires du 29 août 2016, ici). Le contexte actuel fait plutôt craindre une dégradation de la qualité de vie au travail, même si celle-ci semble légèrement supérieure à la moyenne nationale, en termes de perception tout du moins. Cf. Baromètre 2013 de qualité de vie au travail dans l'ESS, Chorum, février 2014, p.4, disponible ici. Ce baromètre est aussi disponible pour les Pays de la Loire, sur le site de la CRESS, ici.

10 Un établissement est « une unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'entreprise. Un établissement produit des biens ou des services : ce peut être une usine, une boulangerie, un magasin de vêtements, un des hôtels d'une chaîne hôtelière, la « boutique » d'un réparateur de matériel informatique... » Cf. Insee.fr, ici. Les deux prochains graphiques ont été faits par nos soins, sur la base des « chiffres clés » du Panorama de l'ESS, p.4. Les informations du paragraphe viennent de la même source.

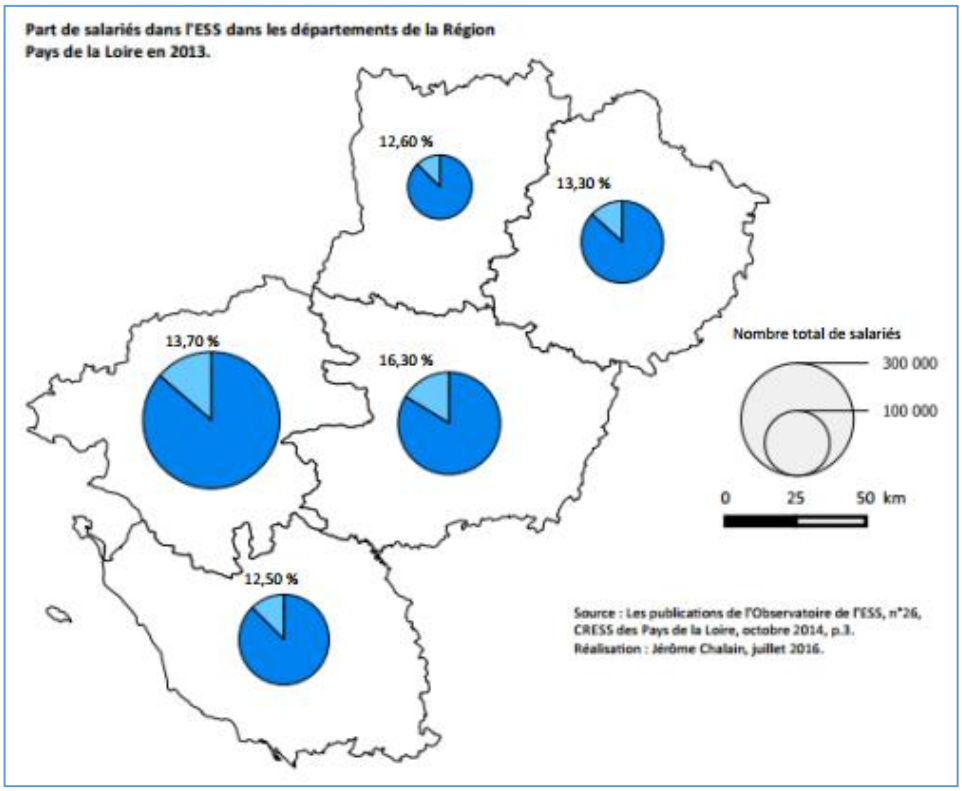
11 Panorama de l'économie sociale et solidaire en France, *op. cit.,* p.6.

Les associations représentent plus de 80 % des établissements,78 % des emplois et 70 % de la masse salariale du secteur[12]. Les trois quarts des établissements de l'ESS comptent moins de 10 salariés. Les emplois sont concentrés dans les établissements de plus de 10 salariés (près de 85 % des emplois). Par rapport au reste de l'économie privée, l'ESS compte relativement plus d'établissements de taille moyenne et moins de micro et petits établissements.[13]





Par rapport à l'ensemble des emplois, en France, l'ESS est particulièrement représentée dans l'Ouest (Bretagne et Pays de la Loire)[14]. En Pays de la Loire, en 2013, l'ESS représente 12,8 % des établissements employeurs privés et 14,1 % de l'emploi salarié privé (la moyenne nationale est de 12,5 %).[15]



---

12 Pour continuer sur les conditions de travail dans l'ESS (cf. note 8), il faut noter que les associations se distinguent des autres établissements employeurs par un recours important au temps partiel et des salaires plus faibles en moyenne. En Pays de la Loire, le taux d'emploi à temps complet dans les associations s'élève à 52% alors qu'il est de 80% dans les autres familles de l'ESS (cf. Les publications de l'Observatoire de l'ESS, n°27, CRESS des Pays de la Loire, septembre 2015, p.2, ici).

13 Voir en annexe la répartition des établissements et des salariés par taille d'établissements.

14 Cf. les cartes de la partie « l'ESS dans les territoires » du Panorama de l'Économie sociale et solidaire en France, *op. cit.,* p. 12 et 13.

15 Cf. Les publications de l'Observatoire de l'ESS, n°26, CRESS des Pays de la Loire, octobre 2014, p.1, ici. La

Rappelons pour finir sur ce point que la contribution de l'ESS à l'économie dans son ensemble reste mal mesuré. Comme le précise Philippe Frémaux, « le poids dans l'économie de l'économie sociale et solidaire demeure incertain » car « le PIB ne prend pas ou prend mal en compte la contribution de l'ESS à la production de richesse et de bien-être » et qu'« il ne valorise donc pas l'activité domestique, l'entraide de voisinage et toutes les activités bénévoles, qui concourent pourtant de manière essentielle à la qualité de notre vie individuelle et collective.[16] »

1.1.3. Organisation institutionnelle de l'ESS en France

En France, l'ESS est représentée par différentes instances, à différents niveaux. La CRESS PDL représente l'ESS sur le territoire régional. Afin de mieux comprendre son rôle, et aussi parce que son action se situe dans un champ éminemment politique, il est utile de savoir où elle se situe dans le paysage institutionnel français de l'ESS. Le panorama qui suit est à jour de la loi ESS, dont un des objectifs est de consolider le réseau des acteurs de l'ESS, notamment en structurant le réseau des CRESS[17].

Au niveau national

Benoit Hamon aura été pendant presque deux ans le ministre délégué à l'ESS, fonction qui n'existe actuellement plus. Depuis le 17 juin 2015, Martine Pinville est secrétaire d'État chargée du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'économie sociale et solidaire auprès du ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique[18]. Depuis le 1er janvier 2016, Odile Kirchner

---

même source précise qu'avant la réforme territoriale de la loi NOTRe, les Pays de la Loire étaient la troisième région en volume d'emplois de l'ESS derrière les régions Ile-de-France et Rhône-Alpes (source INSEE CLAP 2011). Sur les mêmes sujets, on pourra aussi consulter C. BAZIN *et alii*, « Bilan de l'emploi dans l'économie sociale en 2015 » et « L'emploi dans l'économie sociale en Pays de la Loire en 2015 », Recherches et Solidarités, juin 2016, disponibles ici pour le premier et ici pour le second.

16 FREMAUX Philippe, L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire, Rapport de mission à Monsieur Benoît Hamon, Ministre délégué en charge de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation, septembre 2013, p.10 à 12 (consultable ici).

17 Pour des détails sur les objectifs de la loi ESS, voir www.economie.gouv.fr, ici. A noter que nous n'aborderons pas ici les réseaux nationaux (type RTES, Mouves, etc.), et au-delà, de l'ESS.

18 Un secrétaire d'Etat exerce ses fonctions soit sous l'autorité du premier ministre ou d'un ministre, soit de façon autonome à la tête d'un département ministériel. Les ministres délégués agissent sur un champ de compétence plus spécialisé, sous l'autorité du premier ministre ou d'un ministre de tutelle (Voir par exemple VAUDANO M., « Au fait, c'est quoi un secrétaire d'Etat ? », Le Monde, 9 avril 2014, disponible ici). Concernant l'ESS, ce passage de ministre délégué à secrétaire d'Etat s'explique probablement par le fait, de la part du Gouvernement, d'avoir voulu donner les moyens de mettre en place la loi ESS au ministre délégué de l'époque au moment de la rédaction et de la publication de la loi ESS (on la trouve parfois nommée « loi Hamon »). Sur le sujet, on pourra aussi lire CHOCTEAU G., « Un Ministère de l'économie sociale et solidaire, oui, pour combien de temps encore ? », blog de l'auteur, 22 novembre 2012, ici.

est la déléguée interministérielle à l'ESS, rattachée à la direction générale du Trésor du ministère de l'Économie[19].

Une organisation à trois niveaux

La loi prévoit ESS prévoit une organisation à trois niveaux avec :

1. Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (article 4)

Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) a été créé par décret en 2006 avec pour mission d'assurer la concertation entre les pouvoirs publics et les différents secteurs de l'économie sociale[20]. La loi ESS le place auprès du Premier ministre et étend ses missions. Le CSESS :

- assure le dialogue entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les pouvoirs publics nationaux et européens ;

- est consulté sur tous les projets de dispositions législatives et réglementaires communes à l'ESS ainsi que sur les projets de dispositions relatives à l'entrepreneuriat social ;

- contribue à la définition, tous les trois ans, d'une stratégie nationale de développement de l'économie sociale et solidaire ;

- assure la promotion de l'ESS auprès des jeunes et les aide à entreprendre dans l'ESS.[21]

Parmi les 71 membres du CSESS nommés par arrêté du 2 octobre 2015[22] se trouvent des représentants de la Chambre française de l'ESS.

2. La Chambre française de l'ESS ou « ESS France » (article 5) [23]

Actuellement présidée par Roger Bélot (Président d'honneur de la MAIF), cette association est née officiellement le 24 octobre 2014. La loi ESS précise qu'elle est constituée par les organisations nationales représentant les différentes formes statutaires de l'ESS, ainsi que les sociétés commerciales (de l'ESS), et par des représentants du CSESS. La loi ESS précise également la mission de la Chambre française de l'ESS : assurer, au plan national, « la représentation auprès des pouvoirs publics nationaux des intérêts de l'économie sociale et solidaire,

---

[19] Pour plus de détails sur ses missions, voir le décret n° 2015-1653 du 11 décembre 2015 instituant un délégué à l'ESS, ici. Comme le précise ce décret, cette fonction relevait, depuis janvier 2010, du directeur général de la cohésion sociale. Michel Abhervé souligne sur son blog qu'il s'agit là de « la mise en cohérence de l'organisation politique et de l'organisation administrative qui apparait maintenant adaptée aux objectifs définis ». Cf. l'article « Un délégué à l'économie sociale et solidaire à Bercy. Enfin ! » (13 décembre 2015), ici.

[20] Cf. le site de la CRESS de Rhône-Alpes (archives), « Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) », 1er février 2011, ici.

[21] Nous donnons là les grandes lignes. Le texte exact de la loi (article 4) est disponible sur legifrance.gouv.fr, ici. Le site de la Chambre française de l'économie sociale et solidaire donne des détails sur le fonctionnement du CSESS, ici.

[22] Disponible sur legifrance.gouv.fr, ici. La composition du CSESS, la durée des mandats (trois ans) et les modalités de l'organisation du CSESS sont précisées dans le décret N°2015-732 du 24 juin 2015 (consultable ici).

[23] Voir www.ess-france.org.

sans préjudice des missions de représentation des organisations professionnelles ou interprofessionnelles du secteur.[24] »

3. Le Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale, CNCRESS (article 6)

Des représentants du CNCRESS sont membres du CSESS et de la Chambre française de l'ESS[25]. Créé en juin 2004 à l'initiative des CRESS pour répondre à leur besoin de structuration en région et pour favoriser une meilleure reconnaissance de leurs actions au niveau national, le CNCRES regroupe les CRESS au niveau national. Selon la loi ESS, le CNCRES « soutient, anime et coordonne le réseau des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire et consolide, au niveau national, les données économiques et les données qualitatives recueillies par celles-ci.[26] »

Précisons que la loi ESS met l'accent sur l'organisation des politiques régionales de l'ESS. Elle charge les régions d'élaborer des stratégies régionales de développement de l'ESS (SRESS) et d'organiser au moins tous les deux ans une conférence régionale de l'ESS pour débattre des orientations, moyens et résultats des politiques locales de développement de l'ESS.[27] Ces débats donnent lieu à la formulation de propositions qui serviront notamment à alimenter le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII). La loi créé également le pôle territorial de coopération économique (PTCE), un regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'ESS, de collectivités, de sociétés commerciales classiques et de centres de recherche, d'établissements d'enseignement supérieur, ou d'organismes de formation, pour mutualiser, coopérer ou constituer des partenariats « au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, porteurs d'un développement local durable[28] ».

Au niveau régional : les CRESS

Il existe une CRESS dans chaque région[29]. Les CRESS fédèrent les structures de l'ESS qui en sont adhérentes : associations, coopératives, mutuelles, sociétés commerciales d'utilité sociale, groupements de syndicats d'employeurs de l'ESS, réseaux et plateformes d'acteurs locaux, etc.

---

24 Cf. article 5 de la loi ESS.
25 Voir le site du CNCRESS, www.cncres.org.
26 Article 6 de la loi ESS.
27 En Pays de la Loire, la conférence régionale a eu lieu le 28 juin 2016. Concernant la SRESS, sa présentation est prévue en novembre 2016, lors du mois de l'ESS.
28 Cf. article 9 de la loi ESS. En Pays de la Loire, citons par exemple le PTCE du Pays d'Ancenis.
29 Suite à la nouvelle géographie régionale créée par la loi NOTRe, une réorganisation des CRESS est en cours. Signalons qu'au sein des conseils régionaux, des élus ont la responsabilité de l'ESS. C'est le cas de M. Paul Jeanneteau en Pays de la Loire.

Elles sont constituées en associations reconnues d'utilité publique[30]. Leur place dans le paysage institutionnel et les missions que leur donne la loi les rendent quasiment incontournables pour les acteurs de l'ESS des territoires.

Bref historique

D'où viennent les CRESS ? Comme le rappelle Michel Abhervé[31], leur origine remonte à la fin des années 1960 avec les Groupements Régionaux de la Coopération (GRC). En 1980, l'adoption de la charte relative à l'Économie sociale déclenche une dynamique politique unitaire de ce que l'on appelle encore le tiers secteur. Le rapprochement entre le monde mutualiste et le monde coopératif au plan régional est concomitant avec l'émergence du concept d'Économie sociale au niveau national. Dans les années 1980, les GRC deviennent les GRCM (Groupements Régionaux de la Coopération et de la Mutualité) puis les GRCMA (Groupements Régionaux de la Coopération de la Mutualité et des Associations)[32]. Le rapprochement entre le monde mutualiste et le monde coopératif au plan régional est concomitant avec l'émergence du concept d'Économie sociale au niveau national. A partir de 1993 et à l'initiative du GRCMA Poitou-Charentes, les GRCMA deviennent les Chambres régionales de l'économie sociale (CRES), « dépassant la référence aux familles constitutives, pour mettre en valeur une appellation globalisante, notamment pour affirmer le rôle irremplaçable de l'économie sociale dans le développement économique et montrer que l'on pouvait entreprendre autrement, au service des hommes et non pour la seule recherche de l'enrichissement personnel.[33] » Enfin, à partir de 2008, les CRES deviennent les CRESS[34]. Ces évolutions ne sont pas linéaires et se sont faites d'après Michel Abhervé « sans réelle impulsion nationale[35] », même s'il note plus loin que « l'histoire montre un

---

30 A la différence des chambres de commerce et d'industrie, des chambres des métiers et des chambres d'agriculture, qui ont le statut consulaire et sont financées en partie par des recettes fiscales. La loi ne prévoit pas le financement des CRESS. Il leur revient de trouver les ressources pour mener à bien leurs missions. Une réflexion sur le modèle économique des CRESS est en cours au niveau de l'État (les CRESS sont en train d'être consultées).

31 Dans « Les Chambres Régionales de l'Economie Sociale (et Solidaire) : outils de coopération entre acteurs ou de « lobbying » ? », communication de Michel ABHERVE lors des Rencontres Interuniversitaires de l'Economie Sociale et Solidaire, Lille, 22 mai 2014, p.1, disponible ici.

32 En 1982 puis en 1985 en ce qui concerne les Pays de la Loire. Par ailleurs, il est intéressant de noter, comme le fait Michel Abhervé, que « cette évolution n'a pas été simple car un certain nombre des responsables régionaux de la coopération et de la mutualité avaient des réticences à accepter un secteur associatif jugé trop peu économique et trop dépendant des fonds publics avec une argumentation somme toute assez proche de celle que le MEDEF continue aujourd'hui à déployer. » Cf. « Les Chambres Régionales de l'Economie Sociale (et Solidaire) : outils de coopération entre acteurs ou de « lobbying » ? », *op. cit*., p.2. De leur côté, certaines associations n'étaient pas pressées d'intégrer une organisation dans laquelle se trouvaient des entreprises (source de l'information : Céline DURAND, Directrice de la CRESS PDL, lors de la réunion d'équipe de la CRESS PDL du 13 juin 2016, sur la thématique des statuts, notes personnelles).

33 *Ibid*. L'actuelle CRESS des Pays de la Loire fait à l'époque partie des premières CRES puisqu'elle prend cette nouvelle dénomination dès 1994. Cf. Projet politique et stratégique 2015 – 2015 de la CRESS Pays de la Loire, plan d'action 2015 – 2017, *op. cit*. p.5.

34 En 2009 pour la CRESS des Pays de la Loire. En 2015 pour les transformations les plus tardives, par exemple pour la CRESS de la Réunion.

35 Cf. « Les Chambres Régionales de l'Economie Sociale (et Solidaire) : outils de coopération entre acteurs ou de « lobbying » ? », *op. cit.*, p.3.

rôle décisif de l'impulsion nationale pour inciter à la structuration régionale et un retard dans la prise en compte au niveau régional des évolutions nationales, en particulier pour le concept d'économie sociale comme pour celui d'économie sociale et solidaire.[36] » Toutefois, poursuit-il, « ce retard va être non seulement rattrapé mais le sens de l'histoire entre le national et le régional va progressivement s'inverser, l'organisation régionale de l'ESS montrant une capacité à jouer un rôle moteur dans l'avancée de l'ESS, dont l'échelon national prend le relais, comme cela sera la cas pour le Mois de l'ESS et l'Observatoire de l'ESS.[37] »

La loi ESS, dont un des principaux objectifs est d'encourager un changement d'échelle de l'ESS et de favoriser ainsi une croissance plus robuste, plus riche en emplois, plus durable et plus juste socialement, change la nature des CRESS. Celles-ci passent du statut « de simple organisation dont les acteurs se sont dotés » à celui d'« un interlocuteur reconnu institutionnellement en région.[38] » Leur rôle de promotion et de développement local de l'ESS est définit dans l'article 6 de la loi :

> « Elles assurent à cet effet, au bénéfice des entreprises de l'économie sociale et solidaire, sans préjudice des missions des organisations professionnelles ou interprofessionnelles et des réseaux locaux d'acteurs :
> 1° La représentation auprès des pouvoirs publics des intérêts de l'économie sociale et solidaire ;
> 2° L'appui à la création, au développement et au maintien des entreprises ;
> 3° L'appui à la formation des dirigeants et des salariés des entreprises ;
> 4° La contribution à la collecte, à l'exploitation et à la mise à disposition des données économiques et sociales relatives aux entreprises de l'économie sociale et solidaire ;
> 5° L'information des entreprises sur la dimension européenne de l'économie sociale et solidaire et l'appui à l'établissement de liens avec les entreprises du secteur établies dans les autres États membres de l'Union européenne ;
> 6° Dans les collectivités régies par l'article 73 de la Constitution, le développement et l'animation de la coopération internationale des collectivités concernées en matière d'économie sociale et solidaire.[39] »

La loi fixe un cadre commun aux CRESS. Elle facilite ainsi leur organisation, leur coordination et leur financement, dans l'objectif plus global de les aider à remplir leurs missions.

---

36 Cf. « Les Chambres Régionales de l'Economie Sociale (et Solidaire) : outils de coopération entre acteurs ou de « lobbying » ? », *op. cit.*, p.3.

37 *Ibid*.

38 Cf. le blog de Michel ABHERVE, « Loi ESS. Article 6 : les CRESS », 2 août 2014, consultable ici.

39 Article 6 de la loi ESS. Les collectivités régies par l'article 73 de la Constitution sont la Guadeloupe, la Guyane, la Martinique, La Réunion et Mayotte.

Avant de passer à la présentation et l'analyse du contenu de mes missions au sein de la CRESS, le point suivant présentera ce qui constitue une problématique majeure de l'ESS, celle du financement de ses entreprises.

1.2. Le financement des entreprises de l'ESS : une question majeure[40]

1.2.1. Un défi à relever

Dans son panorama de l'ESS en France, le CNCRES consacre une page aux défis à relever dans les années à venir[41]. La question du financement des entreprises de l'ESS en occupe la plus grande partie. Comme de nombreux secteurs, l'ESS doit faire face à une diminution des financements publics (État, région, département, collectivité...). Dans les budgets des associations employeuses, dans lesquelles travaillent 78 % des salariés de l'ESS[42], la part des subventions publiques est passée de 34 % en 2005 à 25 % en 2011[43]. Sur la même période, le budget cumulé du secteur associatif a augmenté à un rythme annuel moyen de 2,8 %[44].

Une des raisons pour lesquelles les financements publics sont si importants pour les entreprises de l'ESS réside dans le fait qu'elles présentent, dans l'ensemble, un niveau de fonds propres limité. Cela s'explique par deux raisons :

1) les entreprises de l'ESS sont moins à la recherche d'une lucrativité maximale que les entreprises « classiques » et sont donc moins rentables ;

2) la réalisation de bénéfices est limitée par les pratiques des financeurs publics, qui lorsqu'une association réalise des bénéfices, choisissent de reprendre les reliquats de subvention plutôt que de permettre à l'association de se constituer des fonds propres et de diversifier ses

---

40 Pour mémoire, il faut entendre ici le mot « entreprises » au sens large. Dans ce sens, une association est une entreprise.

41 Panorama de l'économie sociale et solidaire en France, *op. cit.* p. 14.

42 *Ibid*., p.5.

43 *Ibid.*, p.14, d'après TCHERNONOG V., Le Paysage associatif français, Juris éditions - Dalloz, 2013. Nous n'avons pas trouvé de chiffres plus récents qui auraient permis en particulier de mesurer l'impact de la loi ESS. Rappelons que celle-ci vise notamment à sécuriser le recours aux financements publics et à lutter contre le recours abusif aux marchés publics et la mise en concurrence. Sur ces sujets, voir TCHERNONOG V., Les associations entre crises et mutations : les grandes évolutions, ADDES/Fondation Crédit coopératif, octobre 2013, disponible sur le site de l'ADDES, ici. L'auteure précise que la contraction des subventions publiques a touché toutes les associations (p. 9).

44 TCHERNONOG V., Les associations entre crises et mutations : les grandes évolutions, *op. cit*., p.8. L'auteure explique cette évolution par le maintien de la natalité à un bon niveau, le développement de la dépendance et aussi, pour une part « que l'on ne peut pas mesurer », par « l'externalisation de missions autrefois rendues par des collectivités publiques le plus souvent locales et qui sont de plus en plus souvent confiées au secteur associatif, jugé très efficace, plus souple dans son action mais surtout développant des actions à un moindre coût, en raison notamment de la présence du travail bénévole mais aussi parce que l'emploi salarié y est moins rémunéré ».

sources de financement.[45]

Pour ces entreprises, des risques importants pèsent sur l'emploi et sur l'innovation sociale (à cause des freins à la prise de risque et à l'investissement).[46]

Les entreprises de l'ESS ont deux possibilités pour se financer *via* du capital privé : s'orienter vers le crédit bancaire ou augmenter leur capital par ouverture aux investisseurs, ce qui est compliqué dans les deux cas. D'une part, la limitation des fonds propres bride l'accès au crédit bancaire. Cela touche en particulier les plus petites associations, « pourtant très créatrices d'emplois, [qui] n'ont pas accès aux emprunts à moyen terme permettant leur consolidation, et recourent largement aux emprunts à court terme de manière inappropriée, alors qu'ils sont particulièrement onéreux et que les charges financières associées pèsent sur les modèles économiques.[47] » En ce qui concerne l'augmentation en capital, un document de travail du Commissariat général à la prospective[48] explique les difficultés à obtenir des financements privés par quatre facteurs :

- Les outils de financement « classique » sont inadaptés aux objectifs, à la taille, à la gouvernance et aux statuts juridiques propres à l'ESS ;

- les investisseurs, associent les projets sociaux à un risque élevé. En outre, leurs attentes de rentabilité « peuvent atteindre plus de 15 % alors que la rentabilité d'un investissement dans une structure sociale se situe entre 0 et 5 %[49] » ;

- les structures de l'ESS sont généralement trop petites, nécessitent des besoins d'investissement initiaux trop faibles pour attirer des fonds d'investissement privés classique ;

- le statut juridique exclu dans certains cas la possibilité de rémunérer des investisseurs.

Amandine Barthélémy *et alii* rapportent ainsi que[50] :

- les TPE (très petites entreprises) et les TPA (très petites associations) jusqu'à 9 salariés accèdent difficilement au crédit bancaire. Le contexte actuel n'est pas favorable, « notamment pour les entrepreneurs qui possèdent peu d'apport personnel ou développent leurs projets sur des

---

45 Cf. BARTHELEMY A., KELLER S., STILINE R, Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires, éd. Rue de l'échiquier, Paris, 2014, p.37. Les auteurs précisent que les fonds propres peuvent être importants dans certains secteurs (comme par exemple le médico-social) mais qu'il y a une sous-capitalisation propre au secteur associatif en général (qui, rappelons-le, représente plus de 80 % des entreprises de l'ESS). Rappelons également que les fonds propres ont deux fonctions principales et particulièrement importantes : le financement des investissements et la capacité de faire face aux risques.

46 Ce qu'explique Hugues Sibille sur son blog, article « L'avenir non écrit des associations », 30 octobre 2012, ici.

47 BARTHELEMY A. *et alii*, *op. cit.* Les auteurs citent Fanny GEROME et Denis DEMENTON, respectivement responsable de programme au centre de ressources DLA Financement et Responsable du pôle développement territorial chez France Active.

48 GUEZENNEC C. et MALOCHET G., L'*impact investing* pour financer l'économie sociale et solidaire ? Une comparaison internationale, document de travail, Commissariat général à la stratégie et à la prospective, juin 2013, p.12, disponible ici.

49 *Ibid.*

50 BARTHELEMY A. *et alii*, *op. cit.,* p. 38 et 39.

territoires réputés en difficulté, comme des zones rurales ou sensibles. » Le montant moyen d'un plan de financement pour un projet soutenu par France Active en 2011 est de 60 000 € pour les TPE et 70 000 € pour les TPA.

- les associations de 10 à 100 salariés rencontrent des difficultés de trésorerie pour 40 % d'entre elles, « ce qui dénote une forte insuffisance de fonds propres ». Le montant moyen d'un plan de financement pour une entreprises de ce segment (PME) est de 200 000 euros, « généralement composé de 50 % d'emprunt bancaire, 25 % d'apports en fonds propres et 25 % de subventions d'investissement. Les banques estiment que le risque est important, par manque de visibilité des politiques publiques dont certaines de ces structures découlent en partie. »

- les grandes entreprises sociales et solidaires ou groupe (plus de 100 salariés) représentent 2 % des 182 000 associations employeuses, en particulier dans des secteurs comme le tourisme social ou le secteur sanitaire et social. Le montant moyen d'un plan de financement soutenu par France Active ou par ESFIN-IDES (une société de capital-risque) est de 1,8 millions d'euros. « Souvent, l'assise financière, trop légère, ne permet pas de financer les périodes de montée en charge des nouveaux projets, comme l'achat d'un bien immobilier ou l'achat d'une entreprise concurrente. »

On constate que, quelle que soit la taille de l'entreprise, la question du financement se pose de manière aiguë. Elle est connue et a fait l'objet de réponses.

Une politique volontariste de l'Etat

Un des objectifs de la loi ESS est de répondre aux besoins de financement des organisations de l'ESS. Pour cela, elle a défini le périmètre de l'ESS[51]. Cela a permis d'améliorer la lisibilité du secteur, notamment pour les financeurs. La loi a également contribué à structurer et développer le marché du financement de l'ESS, en particulier grâce à la réforme du titre associatif et à l'accroissement des fonds dédiés aux entreprises de l'ESS.[52]

Une « nouvelle » source de financement : le financement participatif ou *crowdfunding*

Nous nous arrêtons sur ce sujet parce qu'il a donné lieu à une nouvelle fonctionnalité d'ESSor : la possibilité offerte à l'utilisateur d'être orienté vers les sites de financement participatif

[51] Elle a aussi clarifié le régime juridique de la subvention dans le but de distinguer celle-ci de la commande publique et de limiter le recours abusif aux marchés publics.

[52] Pour plus de précisions, voir l'annexe à ce sujet.

les plus pertinents pour son projet.[53]

Qu'est-ce que le crowdfunding ?

Le *crowfunding* n'est pas nouveau, c'est la méthode qui est nouvelle. Ce principe de financement communautaire et participatif, qui consiste à faire appel, à un grand nombre de personnes pour financer un projet, remonte au moins aux associations caritatives du 18e siècle[54]. Il a été réactualisé il y a quelques années avec des sites de financement participatif. Le modèle le plus connu est celui fondé sur le principe de récompenses, repris par des sites tels que KissKissBankBank.com.

Le *crowdfunding* participe au processus de désintermédiation : l'investisseur n'a pas besoin de passer par un établissement bancaire, il peut investir de chez lui. Ce type de financement s'est d'ailleurs développé en bénéficiant d'une certaine méfiance vis-à-vis du secteur financier, mais aussi de l'essor des réseaux sociaux et de la baisse des soutiens institutionnels. Il s'agit d'un marché en hypercroissance. Dans le monde, les montants levés par le *crowdfunding* sont passés d'environ 500 millions de dollars en 2009 à environ 10 milliards de dollars en 2014[55]. En France, il y aurait environ 200 plateformes de *crowdfunding*[56]. Le montant des fonds collectés a été multiplié par deux entre 2014 et 2015 : de 150 à 300 millions d'euros environ[57].

Pour les associations, le *crowdfunding* est un bon moyen de diversifier leurs sources de financement et de faire connaitre un projet. Comme pour les PME, il répond à un besoin qui était difficile à combler, correspondant aux phases d'amorçage et de développement, l'« *equity gap* » des anglo-saxons ou ce que l'on trouve parfois résumé sous l'expression « la vallée de la mort » : « une longue traversée du désert pendant laquelle la jeune PME peine à se développer, que ce soit par le financement interne (manque de liquidités) ou par le financement externe (manque de confiance des banquiers et investisseurs).[58] » On retrouve les problématiques de financement

---

53 Cela se fera *via* www.trouverlebonfinancement.fr.

54 Voir par exemple HUAULT-DUPUY Guillaume, « Les 10 plus gros succès de l'histoire du *crowdfunding*, boursorama.com, 9 mars 2015 », ici. L'article précise que la plus importante collecte de l'histoire du *crowdfunding* concerne un jeu vidéo, *Star Citizen*, qui a récolté 74 millions de dollars. Cela a représenté plus d'argent que nécessaire pour financer le projet. Pour l'anecdote, le piédestal de la statue de la liberté a été financé par un appel aux dons (voir par exemple BONNIEL M.-A., « 17 juin 1885 : la Statue de la Liberté débarque à New York », Le Figaro, 17 juin 2015, ici).

55 BECQUET Pierre-Michel, « L'hyper croissance du *crowdfunding* », BSI Economics, 8 juillet 2015, voir ici. D'autres révolutions sont en cours dans l'univers des services technologiques financiers, ou FinTech, en particulier en ce qui concerne les moyens de paiement, la banque en ligne, l'assurance ou les devises électroniques. Voir par exemple l'infographie « FINTECH – *Digitally disrupting financial world* », disponible sur www.easycrowd.net, ici et HUSSON Laure-Emmanuelle, « Ces Fintech qui bouleversent banques et assurances », Challenges.fr, 2 février 2016, ici.

56 D'après le site trouverlebonfinancement.fr, qui propose de télécharger la liste des plateformes françaises identifiées. Le site de l'AVISE propose pour sa part un tour d'horizon des plateformes de financement participatif en France, ici.

57 Voir le baromètre du *crowdfunding* en France, ici et les grandes caractéristiques de la collecte en annexe.

58 MARKOSKI Vida, « Le cadre juridique du *crowdfunding* », sur le site « *Crowfunding* Superstars », 23 février 2015, ici.

abordées. Le *crowdfunding* peut être analysé comme une forme de démocratisation du processus d'investissement dans des entreprises, ce qui peut expliquer au moins une partie de son succès dans l'ESS. Il n'est toutefois pas sans danger, comme l'a montré le récent scandale « Ezubao » en Chine[59]. L'ordonnance du 30 mai 2014[60] a permis la mise en place d'un cadre juridique précis pour cette activité en définissant deux statuts : celui d'Intermédiaire en Financement Participatif et celui de Conseiller en Investissement Participatif. Le premier (l'IFP) couvre les dons, les prêts, le second (CIP) les investissements au capital des entreprises.

Plus précisément, pour l'ESS

Pour l'ESS, le financement participatif représente une véritable opportunité, d'autant plus que le « profil » des porteurs de projets s'adapte bien aux usages propres au *crowdfunding*, que l'on peut résumer par « avoir un projet porteur de sens, être entouré d'une communauté qui soutient le projet et pouvoir donner des résultats concrets permis par le financement.[61] »

Certaines plateformes jouent la carte de la proximité et valorisent des projets locaux. C'est l'exemple de *Bulb in town*[62] qui propose à l'utilisateur de devenir acteur du développement de son territoire. En Bourgogne, le Pôle d'économie solidaire de Dijon, Active 71 et la Fédération des Foyers ruraux de l'Yonne ont lancé la plateforme « Graines d'actions[63] » afin de permettre à des particuliers de soutenir financièrement des projets bourguignons qui présentent une utilité sociale. En Aquitaine Limousin Poitou Charente, un collectif d'acteurs (CRESS, Région, Cigales, etc.[64]) a lancé la plateforme jadopteunprojet.com. En Pays de la Loire, la CRESS a décidé de travailler avec l'équipe de *We Do Good* (plateforme de financement participatif en *royalties* dédiée aux « projets à impact positif[65] »). Celle-ci a développé le site trouverlebonfinancement.fr qui sera articulé avec ESSor. Après avoir répondu à quelques questions, l'utilisateur d'ESSor sera orienté directement vers les plateformes correspondant à ses besoins.

Le *crowdfunding* est donc susceptible de répondre à des besoins réels. Il n'est cependant pas une méthode de financement sans limites et s'adresse avant tout à des organisations suffisamment structurées, capables de mener une campagne de financement participatif.[66]

---

59 La société Ezubao était en fait une énorme chaine de Ponzi : elle rémunérait et attirait les nouveaux investisseurs avec l'argent collecté auprès d'autres clients. Cette arnaque aurait fait près de 900 000 victimes et permis à ses auteurs de détourner plus de 7 milliards de dollars. Voir AIT-KACIMI Nassim, « La Chine découvre une énorme chaine de Ponzi », LesEchos.fr, 2 février 2016, ici. D'après l'article, il existe près de 3700 plateformes de *crowdfunding* en Chine.

60 Voir Légifrance, ici.

61 Voir l'article « Le *crowdfunding*, une véritable opportunité pour l'ESS », publié sur le site *Good morning crowdfunding* le 5 décembre 2013, ici.

62 https://www.bulbintown.com/

63 http://grainesdactions.fr/

64 Pour la liste complète, voir http://jadopteunprojet.com/a-propos/.

65 Cf. https://www.wedogood.co

66 Voir aussi en annexe les avantages et inconvénients du *crowfunding*.

Le *crowdfunding* fait partie des solutions cités par le CNCRES pour répondre aux problèmes de financement des entreprises de l'ESS, avec l'actualisation du modèle économique, la diversification des ressources, le développement du mécénat et les dons privés. Mais avant d'arriver à ces solutions, encore faut-il les connaître. Comment faire pour que se rencontrent les structures qui ont besoin de fonds et les bailleurs de fonds ? C'est la difficulté qu'exprime les directeur d'une société d'investissement solidaire :

> « Des projets expriment leur difficulté à trouver des fonds. De l'autre côté, des financeurs ne trouvent pas de dossiers à financer et on constate que certains fonds ne sont pas mobilisés.[67] »

Pour cela, des outils numériques tels qu'ESSor peuvent être une réponse.

1.2.2. ESSor : la réponse (numérique) de la CRESS et de ses partenaires aux besoins de financement des acteurs de l'ESS en Pays de la Loire

Nous consacrons quelques lignes à la question du numérique. En effet, ESSor est un outil numérique innovant, sans équivalent. Le centre de ressources pour acteurs-ressources, qui a fait l'autre partie de mon stage, sera doté d'outils numériques coopératifs. Le numérique est donc au cœur de mes missions à la CRESS PDL. Il est aussi un des sujets majeurs de l'actualité.

Qu'est-ce que le numérique ?

Il est aujourd'hui peu probable de ne pas avoir entendu parler de la révolution ou de la transition numérique[68].

Que signifie le mot « numérique »[69] ? Pour Michel Volle, « il s'agit des nouveaux usages, des nouvelles façons de travailler et de consommer, des nouveaux modèles d'affaire, des nouvelles formes de concurrence, que l'informatique a rendus *possibles*. Le « numérique », c'est donc

---

67 Bruno DUNKEL, directeur de CoopEST, une société d'investissement solidaire, cité dans BARTHELEMY A. *et alii*, *op. cit*., p.43.

68 A ce sujet, de nombreux documents sont disponibles. On pourra par exemple consulter l'article de Wikipédia intitulé « Révolution numérique ». Il nous a semblé éclairant, malgré les précautions d'usage à avoir par rapport à ce site. Voir aussi sur le site de France stratégie la page « Tirer parti de la révolution numérique ? Comment concilier, à terme, la construction d'un écosystème favorable au développement de l'économie numérique et la garantie des principes qui fondent la société française ? », ici, et sur le même site, « La révolution numérique, une révolution industrielle ? Tirer parti de la révolution numérique », ici.

69 On trouve parfois l'anglicisme « digital »

l'ensemble des *conséquences* de l'informatisation. L'informatique est sa *cause matérielle*.[70] » Philippe Lemoine précise que l'usage du mot se généralise après 2008, année de la commercialisation de l'iPhone par Apple. Auparavant, il était plutôt question des NTIC, « nouvelles technologies de l'information et de la communication ». Aujourd'hui, le numérique a essaimé et n'est plus limité à l'information et à la communication, il touche de nombreux autres domaines.

D'un point de vue quantitatif, les chiffres sont nombreux et généralement éloquents. Nous en citons quelques-uns, à titre illustratif, parmi les plus frappants[71] :

- Il a fallu 38 ans à la radio pour atteindre 50 millions d'utilisateurs. Il a suffi de moins de 3 mois à Facebook pour atteindre ce même chiffre.
- On recense 8 milliards de requêtes par jour sur Google.
- Sur les usages du numérique en France, retenons qu'en 2015, 84 % de la population est internaute (dont la totalité des 12 – 17 ans). 81 % de ces internautes, soit 68 % des Français, sont des usagers quotidiens[72]. 77 % de Français sont membres d'un réseau social (dont 96 % des 15-30 ans).

L'étude de l'Inria « Les Français et le numérique » montre par ailleurs que l'appropriation du numérique par les Français s'est accélérée depuis la précédente étude, menée trois ans plus tôt[73]. La catégorie des « Français qui ne peut plus vivre sans numérique » a doublé en moins de 3 ans (elle est passée de 17 % en 2011 à 34 % de la population en 2014), et est devenue majoritaire. En revanche, 20 % n'identifient pas les innovations numériques et ne comprennent pas de quoi il s'agit. Une étude du Credoc datée de 2013 rapporte que les non-internautes sont beaucoup plus âgés que la moyenne (deux sur trois sont retraités).[74]

Nous ne développerons pas ici la fameuse « fracture numérique », sujette à discussion.[75]

---

70 Cf. VOLLE M., « Que dire : "numérique", "digital", "informatique" ? », Volle.com, 27 décembre 2014, ici. Pour plus d'informations sur le mot « numérique », voir aussi VITALI-ROSATI Marcello, « Pour une définition du numérique », 27 mai 2015, ici.

71 Sauf indication contraire, les chiffres sont de la vidéo « La Poste présente la révolution numérique en quelques chiffres ! », 30 novembre 2012, disponible sur youtube.com, ici.

72 Voir les résultats 2015 de l'enquête annuelle sur la diffusion, en France, des technologies de l'information et de la communication, publiés par l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) et le Conseil général de l'économie (CGE) sur www.arcep.fr, ici.

73 Voir www.inria.fr, ici. Une infographie donne à voir les résultats de l'étude, sur inriality.fr, ici. En 2015, près de 83 % des Français ont accès à Internet alors que seulement 44,5 % du territoire est couvert. L'un des enjeux les plus importants des prochaines années en matière d'attractivité des territoires est le déploiement des infrastructures numériques. Cf. DASSE-HARTAUT O., « " Connecter la ruralité " – 4ème table ronde des États Généraux de la Ruralité », blog « eTerritoire », 25 mai 2016, ici.

74 BIGOT R., CROUTTE P. et DAUDEY E., « La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française (2013), Crédoc, Collection des rapports, n°297, novembre 2013, p.86, disponible ici. Le rapport « Citoyens d'une société numérique » propose des recommandations pour l'e-inclusion. Voir sur le site du Conseil national du numérique, ici.

75 Voir en particulier l'article très intéressant d'Éric Guichard, « Le mythe de la fracture numérique » (2009), disponible sur le serveur de l'Ecole normale supérieure, barthes.ens.fr, ici. Pour Éric Guichard, la fracture numérique est un concept « aussi opératoire que l'horoscope », fait « pour convaincre de l'inéluctabilité du

Point de vue macroéconomique

Selon un rapport du cabinet McKinsey[76], le numérique contribue à 5,5 % du PIB français, ce qui équivaut à environ 25 % de la croissance. Et surtout, il recèle un important potentiel de croissance[77]. En témoigne le label « *French tech* », lancé le 27 novembre 2013 par le Gouvernement français et destiné à désigner les territoires les plus favorables au développement des start-up. L'objectif est faire de la France une « République numérique », en commençant par structurer l'écosystème français du numérique et lui donner plus de visibilité, notamment à l'international, pour attirer les investisseurs et « tout faire pour que les prochains *Google* naissent en France et le restent »[78]. Le mot « République » souligne l'engagement affiché par le Gouvernement pour faire du développement et de la diffusion des technologies et usages numériques un atout économique et une source de progrès social, au service des valeurs de la République.[79]

Si, particulièrement au sein de l'ESS, la notion de croissance fait débat, et si la volonté de créer et garder les prochains *Google* peut poser certaines questions[80], cet alliage du numérique et de la recherche de progrès social est en mesure de rassurer les acteurs de l'ESS.

L'ESS et le numérique

L'ESS n'est pas réputée pour être en avance en ce qui concerne le numérique[81]. Elle met en avant l'humain et semble, à première vue en tout cas, à distance de l'économie numérique, qui

---

néolibéralisme » (p.23). Quoiqu'il en soit, l'enjeu est de faire en sorte que le numérique ne soit pas un facteur d'exclusion supplémentaire.

76 « Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France », McKinsey France, septembre 2014, ici. Voir aussi l'infographie créée à partir de ce rapport, sur www.digitalbusinessnews.com, ici.

77 Voir par exemple une étude d'*Accenture Strategy*, « *The Growth multiplier* », disponible sur accenture.com, ici. La notion de croissance et de la mesure de cette dernière fait débat, particulièrement au sein de l'ESS.

78 Voir www.gouvernement.fr, « La French Tech : une ambition collective pour les start-up françaises », ici.

79 On voit actuellement le développement des *civic tech*, autrement dit des sites et des applications qui se veulent autant de réponses numériques à la crise démocratique. Lire par exemple l'entretien de L. » Blondiaux par C. Pétillon sur le site de France culture : « Loic Blondiaux : "les *civic tech* ont un fort potentiel de transformation démocratique" », 20 mai 2016, ici.

80 Les fameux GAFA (*Google*, *Amazon*, *Facebook*, *Airbnb*) étant très éloignés, par leurs pratiques, des valeurs de l'ESS.

81 Réflexion entendue à plusieurs reprises au cours de discussions avec des personnes travaillant au sein de l'ESS, et parfois également dans le numérique. Il resterait à en vérifier la véracité. Valérie Peugeot, vice-présidente du conseil national du numérique jusqu'en janvier 2016, semble aller dans ce sens. En juin 2014, elle précise que « la question de la réappropriation des enjeux, méthodes du numérique concerne encore une part dominante des acteurs historiques de l'ESS. Ce sujet, trop souvent considéré comme technique ou purement utilitaire (nouvelle forme de communication), appelle une montée en culture numérique de cet univers. » Cf. le commentaire n°2 de son article « L'ESS confrontée au numérique : perte de légitimité ou opportunité de réinvention ? », Le labo de l'ESS, 17 juin 2014, ici.

utilise la machine comme intermédiaire entre les individus. Par certains aspects, nous l'avons souligné, l'économie numérique se situe aux antipodes de l'ESS[82].

L'ESS confrontée au numérique, une perte de légitimité ou une opportunité de réinvention ?

La question est posée par Valérie Peugeot[83]. Pour elle, l'ESS ne peut pas se tenir à l'écart des transformations suivantes :

1) avec le concept d'entrepreneuriat social, de plus en plus d'entreprises du numérique se revendiquent de l'ESS ;

2) les plateformes numériques ont fourni une alternative de financement au secteur non lucratif. Des projets « décalés » ou de petite taille peuvent ainsi trouver les sommes qui leur manquaient ;

3) le numérique peut constituer « un point d'appui pour un renouvellement des capacités d'innovation et pour la construction de nouveaux partenariats avec la puissance publique.[84] »

Elle conclut en précisant que le numérique est certes une menace pour l'ESS et qu'il s'agit d'en faire un atout :

> « Au final, le numérique, comme pour d'autres secteurs de la société, peut participer à une perte de légitimité pour l'ESS, quant à la capacité à innover socialement et à définir ce qui mérite d'être financé ou non. Pour autant, comme ailleurs là aussi, une fois réapproprié, le numérique est pour ces mêmes acteurs une formidable occasion d'inventer de nouvelles pratiques transformatrices et de nouer les partenariats publics-citoyens de demain. Il importe alors que les acteurs de l'ESS s'en emparent non pas pour ce que les médias en disent, mais pour ce qui existe au confluent entre les valeurs portées par l'ESS et les services techniques et comportementaux qui accompagnent le numérique.[85] »

Sur le territoire des Pays de la Loire, des acteurs ont déjà pris cette voie. Citons par exemple *Social Planet*, Ping, Mediagraph et bien sûr la CRESS avec ESSor. La loi ESS a elle-même, comme on le trouve précisé sur le portail de la médiation numérique, comporte « des points de jonction importants avec les politiques en faveur du développement du numérique dans les territoires[86] ». Nous retenons, parmi ceux mis en avant sur ce portail, la promotion de modes de financement nouveaux pour l'innovation sociale.

Le numérique peut contribuer à redonner du pouvoir d'agir. Le rapport « Citoyens d'une société numérique – Accès, littératie, médiations, pouvoir d'agir : pour une nouvelle politique d'inclusion »[87] recommande notamment de permettre la transformation sociale en donnant du

---

82 Elles s'apparentent aux idées libertariennes pour lesquelles la liberté individuelle prévaut sur tout. Voir par exemple DELHOMMAIS P.-A., « Faut-il prendre les libertariens au sérieux ? », Le Point, 26 juin 2014, ici.

83 PEUGEOT V., *op. cit.*

84 *Ibid.*

85 *Ibid.*

86 Cf. la page www.mediation-numerique.fr/economie-sociale-solidaire.html.

87 Le rapport date d'octobre 2013. Il est disponible sur le site du Conseil national du numérique, ici.

pouvoir d'agir « parce que la montée en puissance de l'innovation sociale et des activités en commun, entendu comme une troisième source d'action collective à côté de l'action publique et du marché, est une tendance forte.[88] » C'est ce que peut permettre un outil comme ESSor en offrant aux acteurs de l'ESS sur le territoire un accès à l'information (à condition bien sûr que l'outil soit connu – il y a là un important travail de communication à faire, bien identifié par la CRESS[89]), que ce soit pour le porteur de projet à la recherche d'un financement ou pour le financeur qui souhaite accéder aux porteurs de projets[90].

Le numérique n'est certes pas la solution à tout. Il porte aujourd'hui beaucoup de promesses, peut-être autant que de menaces. L'ESS, à condition qu'elle ne perde pas de vue les valeurs qui sont les siennes en se frottant à un secteur très différent par beaucoup d'aspects, a beaucoup à gagner à participer à la révolution numérique…et probablement beaucoup à apporter au numérique (les valeurs qui lui manquent).

Résumé de la partie 1

L'économie sociale et solidaire représente une part non négligeable de l'économie, en particulier dans l'ouest de la France. La loi du 31 juillet 2014 organise la représentation institutionnelle de l'ESS en France et permet aux CRESS d'être reconnues institutionnellement en région. Elle cherche à répondre aux besoins de financement des organisations de l'ESS. D'autres réponses existent, comme le financement participatif. En Pays de la Loire, la CRESS et ses partenaires proposent une réponse innovante sous forme de portail numérique : ESSor.

---

88 Rapport « Citoyens d'une société numérique – Accès, littératie, médiations, pouvoir d'agir : pour une nouvelle politique d'inclusion », p.50. Sur le pouvoir d'agir, on pourra lire l'article de Valérie PEUGEOT, « Brève histoire de l'*empowerment* : à la reconquête du sens politique », internetActu.net, 13 novembre 2015, ici.

89 La communication n'est pas non plus réputée pour être un point fort de l'ESS. Le numérique peut aussi être un moyen de progresser dans ce sens. Un outil comme ESSor participe à cette amélioration.

90 Citons Virginie RIGOULOT, Déléguée développement durable au groupe La Poste, lors du colloque « L'Economie Sociale et Solidaire dans les politiques publiques territoriales. Regards croisés acteurs, élus, chercheurs » qui s'est tenu à Angers les 8 et 9 juin 2016 : « Le numérique pourra nous permettre d'aller au plus près des acteurs sur le territoire (…), c'est ce qui va permettre de casser les problématiques d'accès sur les territoires. » (citation tirée de notes personnelles).

PARTIE 2 : MA MISSION POUR L'AMÉLIORATION D'ESSOR ET LA CRÉATION D'UN CENTRE DE RESSOURCES

2.1. La mission, objectifs et résultats attendus

2.1.1. Le cadre actuel de l'action de la CRESS PDL (et celui de ma mission) : le projet politique et stratégique 2015 – 2020

Le 25 novembre 2014, l'assemblée générale extraordinaire a adopté le projet politique et stratégique de la CRESS pour la période 2015-2020[91]. Celui-ci met l'accent sur le développement des activités et de l'emploi dans le champ de l'ESS afin d'accompagner la sortie de crise et développer le territoire au service de ses habitants[92]. Il est structuré en cinq axes, dont un transversal (« renforcer le rôle de représentation politique de l'ESS dans les Pays de la Loire »)[93]. Chaque axe est divisé en actions générales. La fiche de mission place le stage sur l'axe stratégique 2 du projet politique et stratégique 2015-2020 de la CRESS et, à l'intérieur de cet axe, dans l'action générale 6 « mieux orienter les entreprises de l'ESS vers les dispositifs d'accompagnement et de financement » ainsi que, pour une part, dans l'action générale 7 « accompagner les entreprises de l'ESS dans leur consolidation et pérennisation »[94]. Cette même fiche me plaçait sous l'autorité de la déléguée générale de la CRESS, madame Céline Durand, et par subdélégation, de la responsable du développement économique et des territoires, madame Chloé Durey.[95]

Les activités principales de mon stage, comme précisé dans cette même fiche de mission, ont été :

- l'appui à la construction de la V2 du portail « ESSor » ;
- l'appui à la préfiguration du « Centre ressources pour les acteurs-ressources » (CRAR).

---

91 Le projet est disponible sur le site de la CRESS, ici.

92 Projet politique et stratégique 2015 – 2015 de la CRESS Pays de la Loire, plan d'action 2015 – 2017, p.6.

93 Voir le schéma en annexe ainsi que, dans la continuité de la présentation du rôle des CRESS, les principaux lieux de représentation de la CRESS PDL..

94 Voir le schéma en annexe.

95 Voir en annexe la liste 2015 des membres de la CRESS, de son bureau et de son équipe ainsi que la fiche de mission du stage (deux premières pages des annexes)

2.1.2. Vers la version 2 d'ESSor...

L'année 2015 a été celle de la construction et du lancement d'ESSor[96]. ESSor est une base de données sous forme de portail numérique, recensant les dispositifs de financements et d'accompagnement accessibles aux porteurs de projet de l'ESS en Pays de la Loire. La première version du site est en ligne depuis novembre 2015. J'ai préparé la mise en place de la version 2.

Historique

L'idée d'ESSor part d'un rapport du cabinet CATALYS, établi en 2012, sur « les besoins des entreprises de l'ESS des Pays de la Loire en matière d'accompagnement de leur développement économique »[97]. A côté de forces comme par exemple le DLA[98] ou la variété des offres proposées sont pointées des faiblesses[99]. Parmi celles-ci se trouvent notamment le peu de rencontres entre les structures d'appui à l'économie classique et les besoins des entreprises de l'ESS. Est également pointé le manque de lisibilité du système d'acteurs et du système d'émergence de nouveaux projets. L'étude précise qu'il n'y a « pas de réelle porte d'entrée[100] ». Partant de ces constats, la CRESS PDL propose de construire, sur Internet, une base de données régionale de l'accompagnement et du financement. Elle prend en charge la coordination du projet avec l'appui, en tant que co-animateurs, du Mouvement associatif, des opérateurs départementaux du DLA et des six plateformes locales de l'ESS (l'APESS 53, le club ESS Pays du Mans, le COTESS Pays d'Ancenis, les Écossolies, l'IRESA, le Label ESS 85). La version 2 d'ESSor s'est construite dans le cadre d'un groupe projet constitué d'adhérents de la CRESS et mettant à contribution les différents réseaux sectoriels de l'ESS, dans le respect du principe de subsidiarité de cette dernière.[101]

Les objectifs principaux d'ESSor sont :

- recenser tous les outils d'accompagnement et de financement disponibles pour l'ESS en Pays de la Loire ;

---

96 www.essor-paysdelaloire.org. Le mot a été trouvé au cours d'un *brainstorming* à la CRESS, il combine « ESS » et « ORientation » et évoque le changement d'échelle.

97 C'est le titre de l'étude, rédigée par le cabinet Catalys Conseil, datée du 30 mai 2012 (document interne).

98 Le Dispositif Local d'Accompagnement ou DLA est un dispositif public présent sur tout le territoire. Il permet aux structures d'utilité sociale employeuses de bénéficier d'accompagnements dans leurs démarches de création, de consolidation et de développement de l'emploi. Cf. www.info-dla.fr.

99 Voir en annexes le tableau des forces et faiblesses de l'accompagnement de l'ESS, établi par Catalys Conseil.

100 *Ibid.*

101 Ce principe est rappelé dans les statuts : « Les CRESS n'ont pas vocation à mener des actions ou réaliser des prestations dans les domaines de compétence de leurs membres. » (Statuts de la CRESS PDL en vigueur au 1er janvier 2017, p.3).

- Diffuser de l'information simple et pédagogique sur ces outils ;

- Favoriser l'interconnaissance et animer un réseau local des accompagnateurs et financeurs de l'ESS.

Sont visés par ESSor :

- les porteurs de projet et acteurs de l'ESS ;

- les structures d'accueil et d'orientation (collectivités, maisons des associations, …) ;

- les accompagnateurs et les financeurs.

Les remontées de terrain ont fait apparaître la nécessité de faire évoluer le portail vers une version améliorée, plus complète et ergonomique. Elles ont servi à faire des propositions d'amélioration, classées en cinq thèmes :

- Remarques générales : sur ce point, il s'agissait de communiquer largement sur ESSor, d'articuler ESSor avec le site de la CCI PME en Pays de la Loire[102] et d'améliorer la précision et la complétude des offres ;

- Terminologie. Il s'agissait de travailler sur le jargon qui pouvait parfois fausser les résultats obtenus par l'utilisateur d'ESSor. Par exemple, le questionnaire de requête d'ESSor différenciait la phase de projet de la phase d'idée. Les porteurs de projet cochaient parfois « projet » alors qu'ils n'en étaient qu'à l'idée. Les résultats de la requête ne correspondaient donc pas à leur demande.

- Référencement des outils. Il s'agissait de référencer plus d'offres et de permettre à l'utilisateur d'avoir des réponses sur les solutions de financement participatif.

- **Nouvelles fonctionnalités**. Ces fonctionnalités ont pour objectif d'améliorer l'« expérience utilisateur ». Par exemple, ESSor n'était pas équipé d'un moteur de recherche par mots clés. L'utilisateur n'avait pas non plus la possibilité de sauvegarder ses recherches dans un compte utilisateur.

- **Résultats des requêtes**. Ces résultats avaient besoin d'être affinés, au plus près des besoins de l'utilisateur. Ils étaient classés par ordre alphabétique, il y avait besoin de mettre en place une typologie des financements et des accompagnements.

- **Autres**. Ces remontées sont plutôt des propositions (qui s'éloignent un peu de l'objet initial d'ESSor), par exemple valorisation des entreprises engagées en matière de RSE ou encore lister un certain nombre d'expériences vécues par des structures de l'ESS.

Compte tenu de ces remontées de terrain et des axes stratégiques de la CRESS ont été fixés les objectifs de la V2 d'ESSor :

- référencer davantage de dispositifs dédiés à l'ESS ;

---

[102] www.pmepaysdelaloire.fr

- faciliter la recherche d'information par l'utilisateur ;

- inciter les contributeurs à actualiser leurs fiches ;

- augmenter le nombre d'utilisateurs.

Pour l'atteinte de ces objectifs, plusieurs améliorations devaient être mises en œuvre :

- Améliorer le questionnaire de requête, en particulier en simplifiant les termes employés (suppression du jargon ou, si ce n'est pas possible, explication) ;

- Classer les résultats non plus par ordre alphabétique mais selon une typologie de financements et d'accompagnements ;

- Diversifier les dispositifs présentés à l'utilisateur, c'est-à-dire :

  - Intégrer les financements européens, nationaux et de droit commun grâce à une articulation renforcée avec le site PME en Pays de la Loire. L'utilisateur aura ainsi directement accès aux fiches de PME pays de la Loire depuis l'interface d'ESSor.
  - Intégrer un lien vers un site de financement participatif.

- Inciter tous les accompagnateurs et financeurs à se référencer grâce à l'envoi automatique d'un mail de relance.

- Permettre une utilisation/information récurrente en permettant à l'utilisateur d'avoir un compte personnel dans lequel sauvegarder ses recherches et en lui offrant la possibilité de s'inscrire à un « flash infos » mensuel détaillant les nouveaux dispositifs et appels à projets référencés dans ESSor.

- Permettre à l'utilisateur de se situer par rapport à l'innovation sociale. Un projet relevant de l'innovation sociale peut bénéficier d'aides et de dispositifs divers. Encore faut-il s'assurer que le projet relève bien de l'innovation sociale, concept délicat à définir. Pour cela, l'outil ADIS (autodiagnostic de l'innovation sociale) développé par des chercheurs dans le cadre du programme ISTESS[103] sera intégré dans ESSor. Cet outil permet en outre d'assurer un lien entre l'ESS et la recherche universitaire.

- Permettre à la CRESS et à ses partenaires de mieux connaître ce que les utilisateurs recherchent, la manière dont le site est utilisé, les recherches qui y sont effectuées, les mots clés qui sont employés, la durée des visites, etc. Cette analyse fine doit participer à la stratégie déployée par la CRESS et ses partenaires et servir à mettre en place des réponses par rapport aux besoins qui auront été repérés, si possible par territoire (par exemple, par intercommunalité).

- Faciliter l'interaction entre ESSor et ses partenaires et contributeurs grâce à un outil annuel de relance des contributions et un outil d'information à destination des contributeurs, leur permettant de connaitre le nombre de visites sur leurs fiches. Pour faire connaitre ESSor, la

[103] « Innovation Sociale et Technologique dans l'Economie Sociale et Solidaire ».

création d'un widget « ESSor » permettra à des sites partenaires de participer à la diffusion de l'information.

2.1.3. ...et la création d'un centre de ressources pour les acteurs ressources

La création du centre de ressources s'intègre dans les mêmes axes que la V2 d'ESSor. Un groupe projet[104] intitulé « Accompagnement, financement, orientation » (GP AFO) a été mis en place en décembre 2015 afin de répondre aux besoins des acteurs-ressources (et non directement aux besoins des structures accompagnées ou financées) au travers d'un « Centre de ressources pour les acteurs ressources » (CRAR). L'objectif est de d'améliorer l'accompagnement et le financement des structures de l'ESS en Pays de la Loire, et donc leur consolidation et leur pérennisation, au travers du soutien aux acteurs ressources.[105]

Au début de mon stage, le groupe projet s'était réuni deux fois :

1) Une première fois le 9 décembre 2015. Le GP a alors identifié les besoins puis défini et priorisé des objectifs pour renforcer l'accompagnement, le financement et l'orientation des structures de l'ESS.[106]

2) Une deuxième réunion s'est tenue le 1er février 2016. A partir du travail effectué lors de la première réunion (objectifs et besoins), elle a permis de définir des actions. Elle a aussi été l'occasion de programmer ce qui allait constituer une grande partie de mon stage pour la construction du centre de ressources : l'étude d'opportunité et l'étude de faisabilité.

2.2. Méthodologie adoptée pour l'atteinte de mes objectifs

Pour la V2 d'ESSor comme pour le centre de ressources, j'ai utilisé les méthodes et outils de gestion de projets. Mon travail a commencé par la mise en place d'un plan d'action et d'un rétroplanning.

---

[104] Les groupes projets associent les adhérents et, dans certains cas, des partenaires de la CRESS. La mise en place de groupes projets a été décidée lors de l'assemblée générale de novembre 2014. Elle s'inscrit dans le cadre de l'adoption du nouveau projet politique et stratégique de la CRESS, de la mise en œuvre du plan d'actions 2015-2017 et plus largement du fonctionnement de la CRESS, en cohérence avec un des principes de l'ESS : favoriser l'action collective (voir plus bas, point 2.4.). Les groupes projets associent les adhérents et, dans certains cas, des partenaires de la CRESS.

[105] Ces éléments sont détaillés dans la feuille de route élaborée par le GP AFO. Voir en annexe les modalités de fonctionnement du GP AFO.

[106] Pour le détail des objectifs, voir l'annexe « CRAR - Réunion du GP AFO du 9/12/2015 – Priorisation des objectifs et des actions à mener ». L'annexe qui suit, « Modalités de fonctionnement du GP AFO », explicite le fonctionnement du groupe projet.

2.2.1. Pour la V2 d'ESSor

Mon travail s'est déroulé en plusieurs grandes étapes :

1) La construction du rétroplanning
2) La rédaction des cahiers de charges et le choix des prestataires.
3) Le travail sur ESSor
4) Les relations avec les prestataires

Ces étapes se sont parfois chevauchées.

1) La construction du rétroplanning[107]

Le plan d'action avait déjà été établi par ma tutrice, Chloé Durey. A partir de ce plan, il me restait le rétroplanning à construire, de la fin mars à la fin de l'année 2016 afin de prendre en compte les actions importantes dans le cadre de la V2 d'ESSor et qui resteraient à réaliser après la fin de mon stage.

2) Les rédactions des cahiers de charges et le choix des prestataires

Dès la fin de la première semaine (semaine 13), j'ai commencé à rédiger le cahier des charges avec les spécifications demandées pour la V2 d'ESSor. Ce cahier des charges a ensuite été diffusé dans Ouest France dans le cadre d'un appel à concurrence (semaine 15).

Le choix du prestataire s'est ensuite fait en interne, sur la base de critères prédifinis, notés et pondérés. Il a été décidé de continuer avec le même prestataire que pour la V1 d'ESSor (SunMade[108]). Celui-ci avait réalisé un excellent travail et avait l'avantage de connaitre le site et l'équipe de la CRESS.

Au début de la deuxième semaine (semaine 14), j'ai également commencé à rédiger le cahier des charges pour l'articulation d'ESSor avec un site de financement participatif. Ce cahier des charges est paru sur le site de la CRESS. Il a aussi été envoyé à des structures repérées comme pouvant éventuellement répondre à l'appel d'offres. C'est finalement la proposition de *We Do Good*[109], sur la base du site déjà existant trouverlebonfinancement.fr, qui a été choisie.

3) Le travail sur ESSor

Ce travail s'est décomposé en plusieurs actions dont la première a été l'envoi d'un courrier

---

107 Voir la capture d'écran en annexe.
108 www.sunmade.fr
109 https://www.wedogood.co

pour (mieux) faire connaitre ESSor. Rédigé par mes soins, avec l'aide de ma tutrice, ce courrier a été amendé par les réseaux locaux. La consigne, à la fois pour la CRESS et pour les réseaux locaux, était d'envoyer ce courrier à travers les territoires couverts par les réseaux locaux. Plus précisément, en ce qui concerne la CRESS, cela s'est traduit par l'envoi de 175 courriers aux communes et communautés de communes de Loire Atlantique non couvertes par les réseaux locaux.

Le travail sur ESSor s'est poursuivi tout au long de mon stage, avec des temps forts :

- Une réunion avec les financeurs le 10 mai afin de nous assurer de leur soutien et d'avoir les financements suffisants pour pouvoir lancer le projet.

- Une réunion avec les partenaires techniques d'ESSor (Écossolies, CEAS 72, etc.) positionnée le 31 mai. Organisée sous forme de *World cafés*[110], cette réunion avait pour objectif d'avancer rapidement sur trois points importants du projet :

1. Les questions de vocabulaire sur ESSor, au niveau de la page de requête et l'adaptation du logiciel ADIS (autodiagnostic d'innovation sociale) du programme ISTESS (innovation sociale et technologique dans l'ESS), représenté au cours de cette réunion par madame Valérie Billaudeau ;
2. Un double travail à partir de trouverlebonfinancement.fr, dans un premier temps pour simplifier les termes employés et dans un second sur les filtres afin que ceux-ci permettent à l'utilisateur de trouver facilement l'information qu'il recherche.
3. La catégorisation des types de financement et d'accompagnement afin de classer les résultats des recherches des utilisateurs.

- Le tri à effectuer dans la base de données du site PME Pays de la Loire, transmise par la CCI à la CRESS. Cette base de données comprenait plus de 800 entrées. Pour chacune de ces entrées, il a fallu vérifier qu'elle pouvait être liée à la base de données d'ESSor.

4) Les relations avec les prestataires

J'ai eu à m'entretenir régulièrement avec Fabien Marquis de *SunMade* et Susana Nunes de *We Do Good*, au départ au sujet du cahier des charges puis sur les différentes évolutions à mettre en œuvre.

[110] Le principe du *world café* est le suivant : les participants sont divisés en groupe (en l'occurrence, il y avait trois ateliers donc trois groupes). Chaque groupe fait un atelier après l'autre. Il propose à chaque fois ses idées. L'animateur anime un seul atelier et repart à chaque fois des propositions des groupes qui ont précédé, ce qui permet l'enrichissement progressif des propositions. Cette technique est réputée pour stimuler l'intelligence collective.

2.2.2. Pour le centre de ressources

Pour le centre de ressources, mon travail s'est déroulé en trois temps :

1) La construction du plan d'action et du rétroplanning[111]

Je me suis basé pour cela sur le travail effectué pour la V2 d'ESSor.

2) L'étude d'opportunité

L'enjeu était de valider les objectifs et les actions identifiés par le groupe projet pour la création du CRAR. J'ai commencé l'étude d'opportunité dès ma deuxième semaine de stage, par la rédaction du questionnaire destiné à être envoyé aux 255 structures référencées dans ESSor.[112] Il fallait que ce questionnaire soit assez court et précis pour qu'un nombre suffisant de personnes y répondent tout en apportant des réponses assez précises. Nous avons décidé de le faire passer de manière anonyme afin de laisser libre court à l'expression et de recueillir le plus grand nombre de réponses possibles.[113] Après l'avoir fait tester et valider par le groupe projet, je l'ai fait passer le 29 avril par mail, *via Google forms*. Une relance a été faite le 10 mai. Il a été clôturé le 20 mai. L'objectif était d'avoir environ 15% de retours, soit une quarantaine de réponses. Nous en avons obtenues 67 (soit un taux de réponses de plus de 25 %). Nous avons interprété ce taux comme la confirmation de l'existence d'un véritable intérêt pour ces questions.

3) L'étude de faisabilité

J'ai commencé l'étude de faisabilité environ deux mois après le début du stage. Il fallait en effet pour cela que l'étude d'opportunité soit validée, ou au moins suffisamment avancée pour préparer l'étude de faisabilité.

L'enjeu était de faire une étude de faisabilité assez complète, sur différents aspects (financier, humain, technique, organisationnels, etc.) pour guider l'action du groupe projet.

Cette étude comportait des contraintes mais aussi une part importante de créativité. Elle devait s'inscrire dans le travail effectué par le GP AFO en amont (objectif, actions, moyens). Il s'est agi également d'imaginer un fonctionnement qui favorise la collaboration et l'interconnaissance tout en étant économe en ressources humaines (et donc financières).

J'ai commencé cette étude par des recherches sur Internet afin de trouver des exemples d'études du même genre qui pouvaient alimenter mon propre travail. Cela m'a permis de pouvoir

---

[111] Voir la capture d'écran du plan d'action pour le CRAR en annexe.
[112] Voir le questionnaire en annexe.
[113] Cela a eu l'inconvénient de ne pas nous permettre de savoir qui avait (et qui n'avait pas) répondu au questionnaire.

rapidement mettre en place un plan et une méthodologie. J'ai complété ces éléments par l'identification des éléments à recueillir et ai pu ensuite commencer la partie concrète de l'étude, en poursuivant mes recherches sur Internet mais aussi en allant à la rencontre de personnes et de structures susceptibles d'alimenter l'étude.[114]

2.3. Résultats et apports de ma mission

2.3.1. Pour la V2 d'ESSor

2.3.1.1. ESSor : un outil au service de l'ESS en Pays de la Loire

La condition de la pérennisation et de l'évolution d'ESSor est avant tout une question de moyens. Ces moyens ne seront mis en place que si ESSor apporte une réelle plus-value pour l'ESS. Nous allons dans cette partie extraire des informations d'ESSor afin de démontrer sa pertinence, sa richesse et son potentiel.

<u>Précisions méthodologiques sur le travail qui suit :</u>

La source est ESSor. Il est possible de réaliser une extraction de la base de données sous format csv. Quelques précisions s'imposent :

- ESSor n'est pas exhaustif. Tous les acteurs et toutes les offres ne sont pas recensés. L'exhaustivité d'ESSor est un objectif à terme.
- De nombreux autres analyses sont possibles en plus de celles proposées ci-dessous.
- Les données ne sont pas justes à 100 %. Par exemple, il est possible qu'un acteur-ressources ait renseigné une offre d'accompagnement alors que celle-ci est en réalité du financement (le cas s'est passé pour une banque). Ces incohérences sont peu nombreuses (chaque offre est validée en *back office* par une personne de la CRESS) mais existent.

En juillet 2016, ESSor recense :

- 163 offres de financement (dont 89 visibles par l'utilisateur)[115] ;

[114] Ce pouvaient être des acteurs de l'ESS bien sûr, mais aussi des entreprises qui pouvaient m'apporter des réponses techniques, etc.

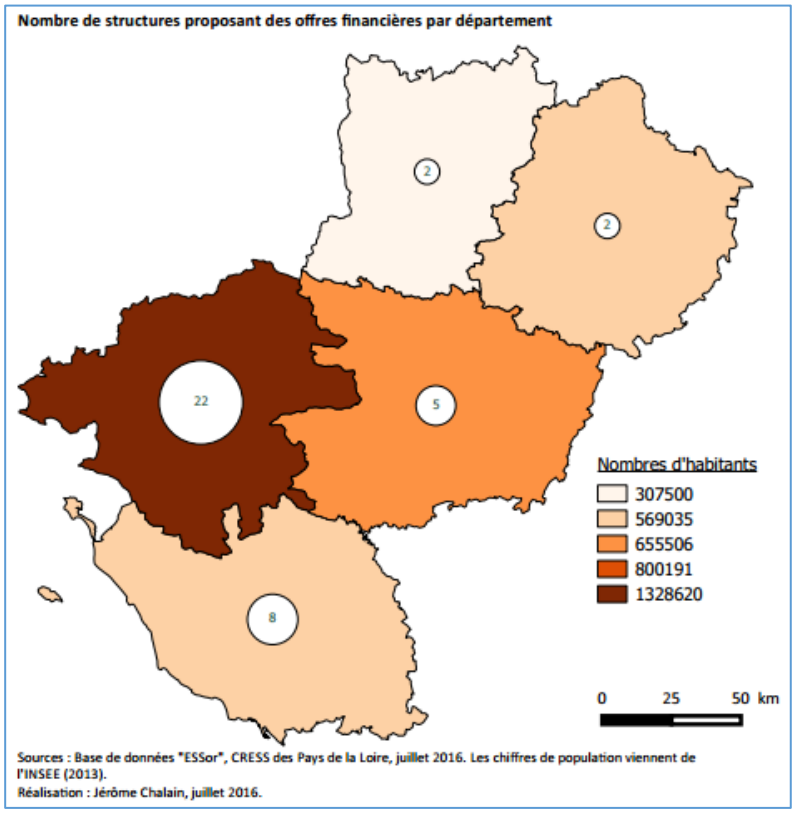
[115] Dans le travail qui suit, nous avons choisi de travailler à partir de toutes les données disponibles dans ESSor (ce qui comprend les offres des conseils départementaux et généraux, non visibles de l'utilisateur).

- 180 offres d'accompagnements (dont 168 visibles par l'utilisateur) ;
- 269 structures[116] ;
- 181 appels à projet (dont 39 en cours, les autres sont clos).

Un des intérêts d'ESSor est de permettre d'améliorer la connaissance des offres d'accompagnement et de financement proposées sur le territoire des Pays de la Loire. Compte tenu du sujet de ce travail, nous nous intéresserons plus précisément aux offres de financement. Nous ne mettrons pas totalement de côté les offres d'accompagnement puisqu'elles font partie du contenu et de l'intérêt d'ESSor. L'objectif, répétons-le, est de montrer qu'ESSor est un outil pertinent et efficace au service de l'ESS, alors même qu'il est encore incomplet. La V2 l'enrichira, et l'a déjà enrichi, comme nous le verrons plus loin.

Combien de structures proposent des offres de financement par département ?

Pour obtenir cette carte, nous sommes partis des 163 offres de financement référencées dans ESSor. Les structures sont ici des entités plus larges qu'un simple service, elles peuvent regrouper plusieurs services. Par exemple, différents services du conseil départemental de Loire Atlantique sont référencés dans ESSor. Pour cette carte, ces services ont été regroupés sous l'entité « CD 44 ».



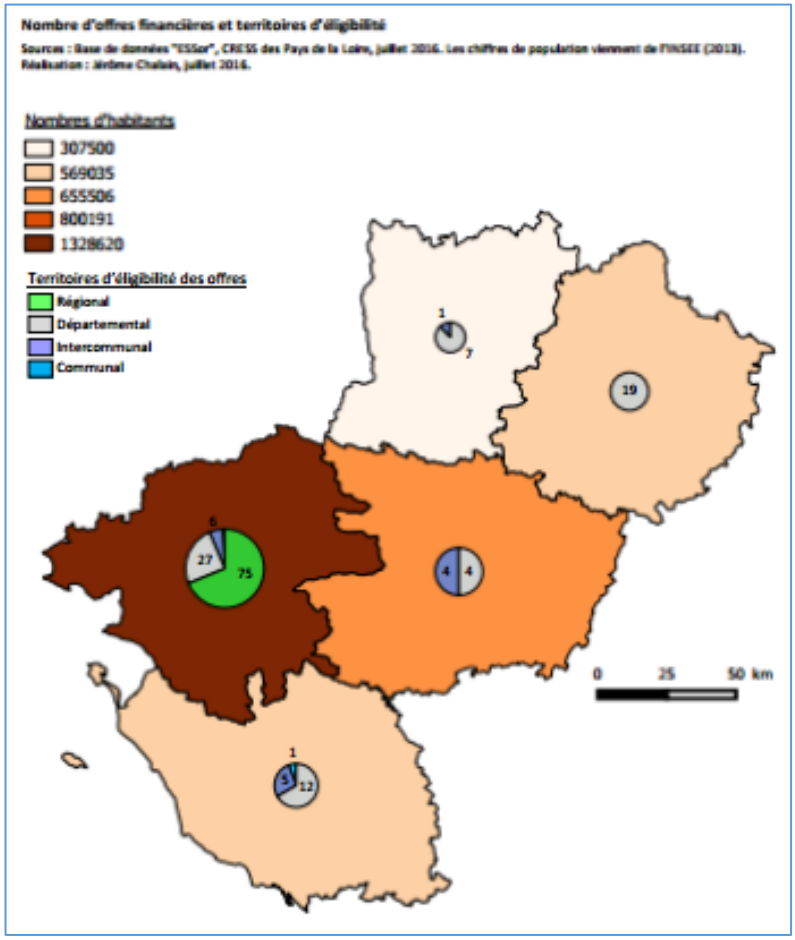
Cette carte permet de constater que la grande majorité des structures proposant des offres de financement viennent de Loire Atlantique[117]. Cela parait tout à fait cohérent avec le fait que Nantes est la préfecture de la

[116] Une structure doit être comprise ici comme une entité qui peut faire partie d'une entité plus importante. Par exemple, la Région des Pays de la Loire est représentée plusieurs fois, à travers plusieurs services (qui sont autant de « structures » référencées dans ESSor) : le service « Économie locale et tourisme », le service « Patrimoine », etc.

[117] On trouvera en annexes la carte du nombre de structures proposant des offres d'accompagnement, établie selon la même méthodologie.

région. La Loire Atlantique est aussi le département le plus peuplé de la région. Cette carte permet également d'illuster le besoin de diffuser l'information à travers le territoire afin que les porteurs de projet de Mayenne, par exemple, aient connaissance d'offres régionales proposées par des structures de Loire Atlantique.

Combien d'offres financières sont-elles proposées par département et quels sont leurs territoires d'éligibilité ?

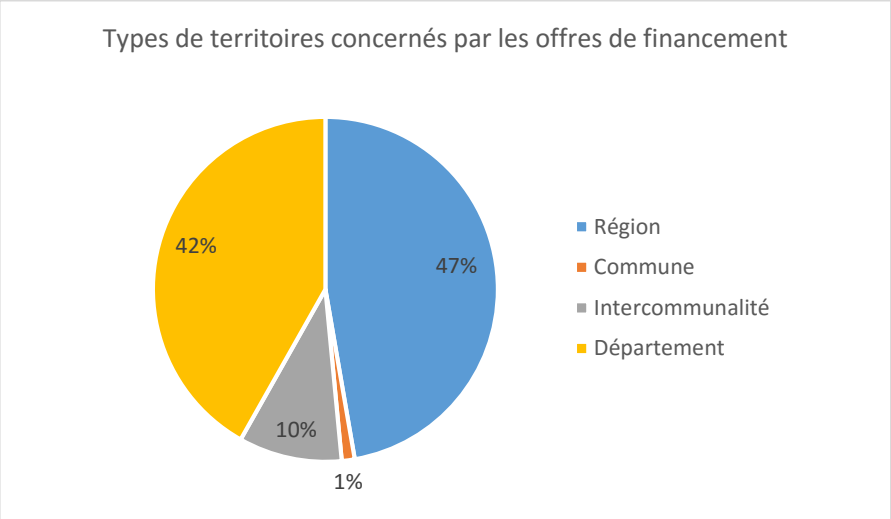


Précisons avant toute chose que cette carte compte 161 offres en tout, pas 163, étant donné que deux offres sont proposées par l'union régionale des Scop, basée à Rennes.

Elle confirme l'importance des structures de la Loire Atlantique en tant que pourvoyeuses d'offres à vocation régionale. En Maine-et-Loire, on note autant d'offres intercommunales que départementales, ce qui parait cohérent avec le succès du rapprochement des communes dans ce département[118]. En Sarthe, où ce mouvement n'est pas si remarquable, les 19 offres référencées dans ESSor sont toutes à vocation départementale.

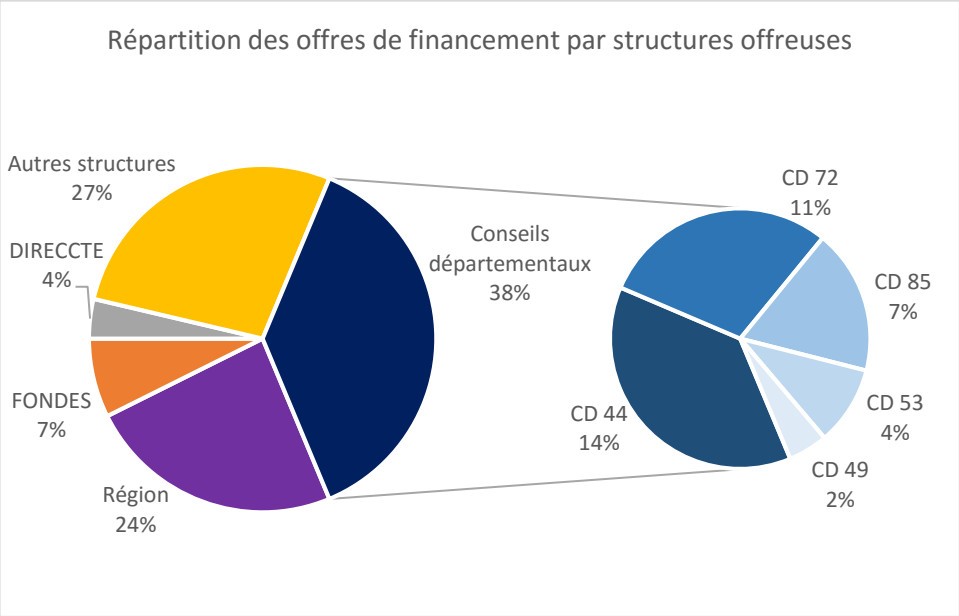
[118] Même si intercommunalité et fusion de communes ne sont évidemment pas la même chose, on supposera, sous réserve d'une étude plus approfondie, que l'état d'esprit est dans les deux cas celui d'une bonne entente entre communes. Sur ce sujet, on peut consulter le blog de Michel Abhervé, « Fusion de communes dans le Maine-et-Loire : 101 communes en moins qu'en 2015 », 2 janvier 2016, disponible ici.

Types de territoires concernés par les offres de financement



Le graphique montre que près de la moitié des offres de financement référencées dans ESSor sont à vocation régionale. Environ quatre offres sur dix sont à vocation départementale. Une offre sur dix est à vocation intercommunale. Le conseil régional des Pays de la Loire propose le plus d'offres à vocation régionale : 38 offres. Fondes, qui vient juste après en nombre d'offres à vocation régionale, en propose 12.

Répartition des offres de financement par structures offreuses



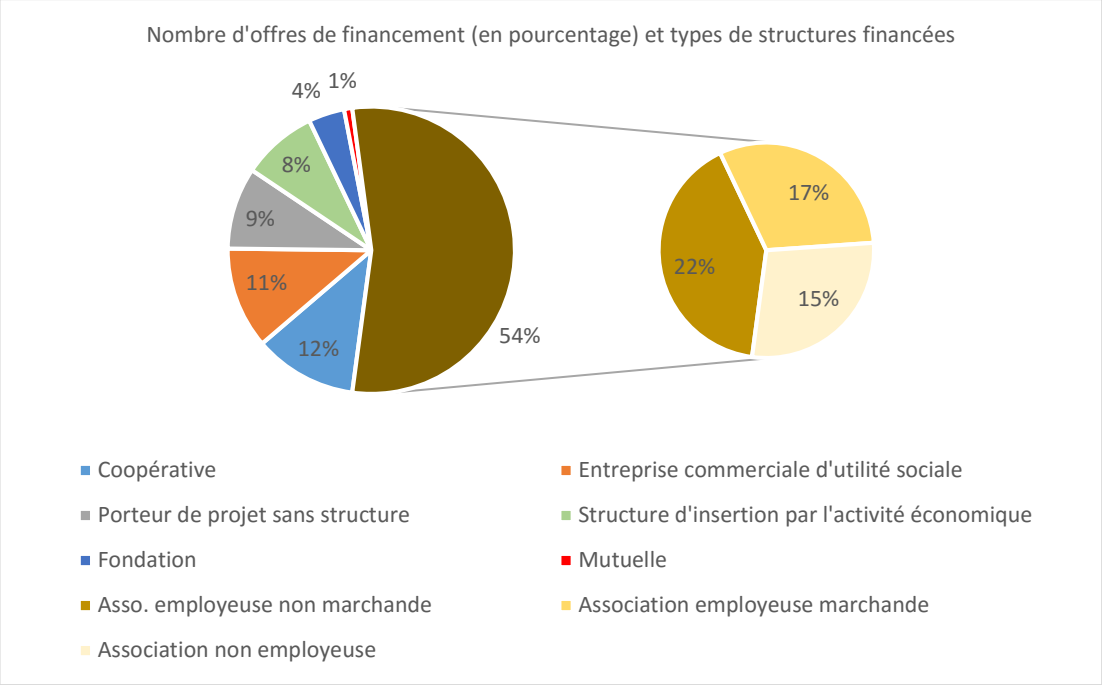
Ce graphique montre que les conseils départementaux proposent presque 40 % des offres de financement référencées dans ESSor. Les conseils départementaux de Loire Atlantique et de la Sarthe proposent à eux deux un peu plus d'offres que la région : 25 %. Le conseil départemental de Maine-et-Loire en propose seulement 2 %[119]. Dans la catégorie « autres structures », on trouve

[119] Il serait intéressant de savoir à quoi ces différences sont dues (ce qui demande des recherches qui dépassent l'objet

en fait une vingtaine de structures qui ne proposent qu'une seule offre. C'est le cas, par exemple, de trois communautés de communes (celles du Pays d'Ancenis, du Pays de Chantonnay et du Pays des Achards), mais aussi de petites structures « autonomes[120] » comme le centre socioculturel Rives de Loire ou de structures plus importantes comme le Crédit Coopératif.

On constate un éventail assez large mais aussi un éclatement important de l'offre, rendant l'accès à l'information compliqué pour les porteur de projets. C'est toute la pertinence d'ESSor que d'offrir une « porte d'entrée », pour faire référence à l'étude de Catalys Conseil.

Nombre d'offres de financement et type de structures financées



Ce graphique a été construit à partir de la liste des 163 offres de financement. Chaque offres peut cibler plusieurs structures différentes. Par exemple, le prêt Nacre proposé par le Fondes s'adresse à la fois à des porteurs de projet sans structure, à des coopératives, des Scop et des entreprises commerciales d'utilité sociale, soit à quatre types de structures différentes. Au total, le tableau sur lequel est basé ce graphique recense 542 entrées.

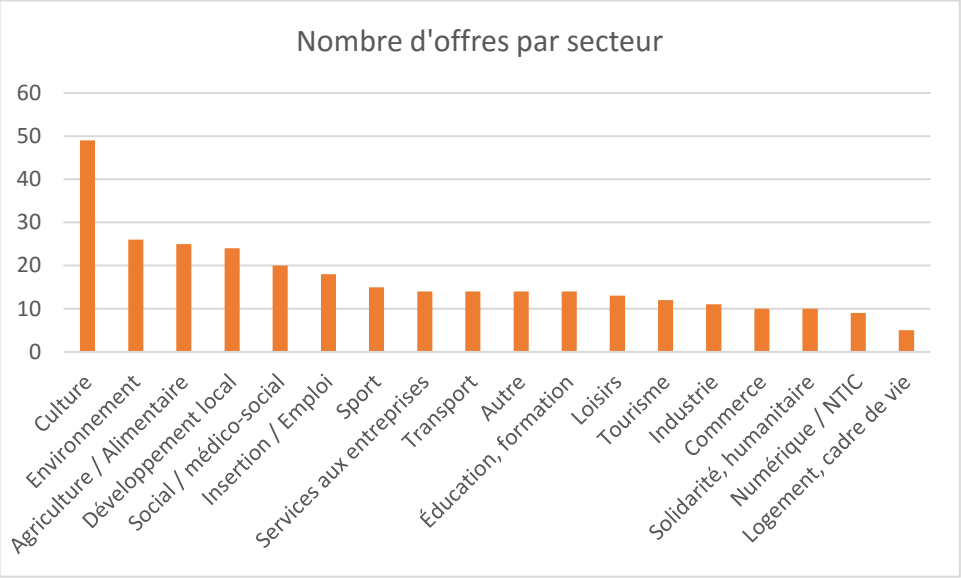
Les associations sont visées par plus de la moitié des offres. 39 % des offres de financement visent les associations employeuses. Cela parait cohérent avec deux éléments importants de l'ESS :

- les associations composent la majeure partie du secteur ;
- le maintien et le développement de l'emploi sont des enjeux majeurs ciblés par les financeurs.

de ce travail). A la santé financière des départements ?

120 C'est-à-dire non liées à une entité plus importante.

Nombre d'offres par secteur

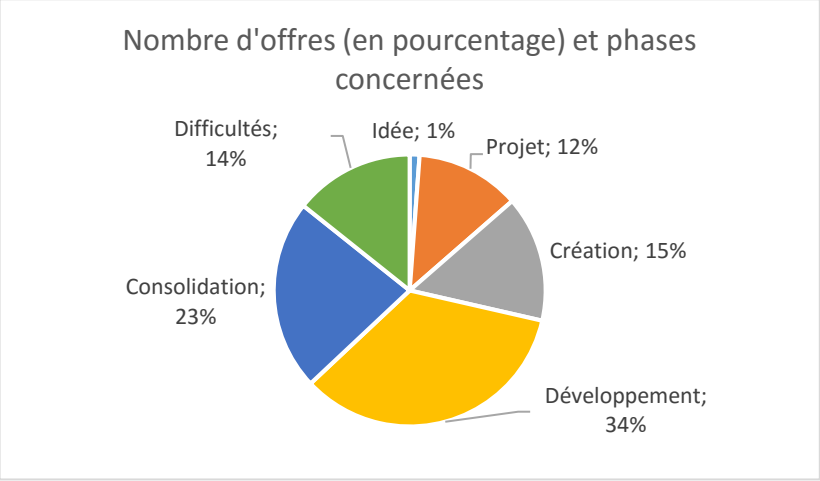


Les offres peuvent également s'adresser à plusieurs secteurs à la fois, voire à tous les secteurs repertoriés dans ESSor. C'est le cas de l'apport avec droit de reprise proposé par les Cigales[121].

Le tableau sur lequel est basé ce graphique comporte 303 entrées.

Le secteur de la culture se détache nettement, ce qui peut s'explique par sa relativement faible intégration au secteur marchand, donc un besoin de financement plus important. Quatre autres secteurs ont plus de 20 offres : ceux de l'environnement, de l'agriculture et de l'alimentaire, du développement local et du social et médico-social.

Nombre d'offres et phases concernées



Là aussi une offre peut s'adresser à une ou plusieurs phases du projet global. Par exemple, l'Adie[122] des Pays de la Loire propose du microcrédit pour les phases de création et de

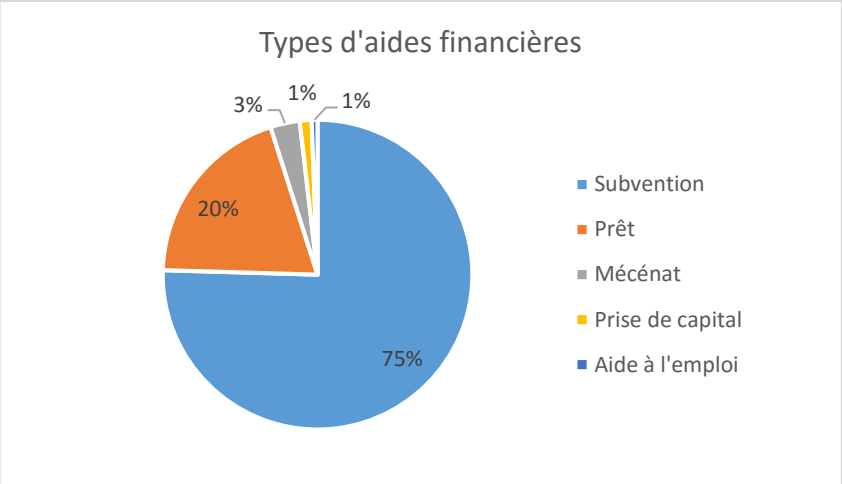
[121] Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire.
[122] Association pour le Droit à l'Initiative Économique.

développement.

Le tableau sur lequel est basé ce graphique comporte 427 entrées.

La phase d'« idée » est la moins pourvue en offres. Cette phase est aussi la moins concrète, celle sur laquelle il est plus difficile d'engager les financeurs. La phase de développement de nouvelles activités ou de nouveaux projets par une structure existante est la mieux pourvue en offres. C'est probablement aussi celle qui comporte le moins de risques pour les financeurs.

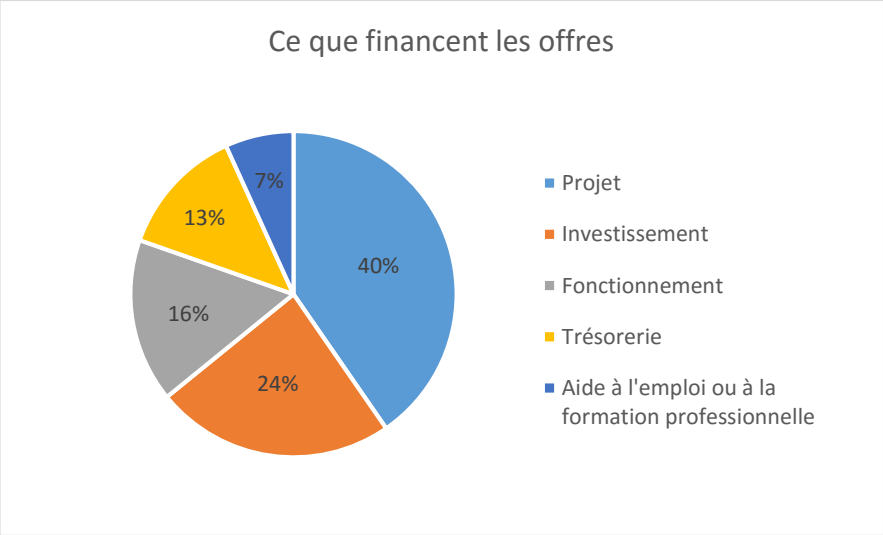
Types d'aides financières



Chacune des 163 offres ne peut être que de l'un des cinq types suivants : subvention, prêt, mécénat, prise de capital, aide à l'emploi.

Les trois quarts des offres sont des subventions. Avec les prêts, cela représente la quasi-totalité des offres (95 %). L'aide à l'emploi, la prise de capital et le mécénat sont des types d'offres peu présents.

Que financent les offres ?



Le tableau sur lequel est basé ce graphique comporte 265 entrées. Une seule offre peut

financer plusieurs objets de financement. En l'occurrence, c'est le « projet » qui est le plus présent dans les offres (40 % des offres), suivie de l'« investissement » (un quart des offres).

Ce qu'apporte ce (rapide et incomplet) panorama

On constate qu'ESSor est un outil puissant, bien qu'encore en cours de développement, et à ce titre, prometteur. Pour les organisations et les porteurs de projets, il représente une source d'informations importantes voire indispensables. Plutôt que de perdre un temps précieux à rechercher des solutions d'accompagnement ou de financements, de trouver des réponses partielles, parfois inadaptées, ou pas de réponses du tout, ESSor leur permet d'obtenir rapidement la (ou les) réponse(s) la (les) plus adaptée(s). L'analogie avec une carte est parlante : vouloir aller dans un endroit sans savoir comment y aller demande un processus d'essais et d'erreurs très coûteux en ressources. Une carte permet (entre autres choses) de se repérer rapidement et de trouver le chemin voulu (gain d'efficience). C'est exactement ce que permet ESSor.

2.3.1.2. La version 2 d'ESSor, un outil plus complet et plus efficace pour un changement d'échelle de l'ESS

Ma mission a participé à l'atteinte des objectifs visés pour la version 2 d'ESSor. Je n'entrerai pas ici dans les détails des modifications sur ESSor, qui sont parfois techniques (et ont été plutôt du ressort des développeurs) et peu utiles dans le cadre de ce travail. Je m'arrêterai sur les éléments les plus importants et sur ceux qui m'ont pris le plus de temps.

- Le travail sur le jargon a donné lieu à des ateliers. Cela a permis de simplifier et d'améliorer le vocabulaire employé dans ESSor.

- L'articulation avec le site pmepaysdelaloire n'a pas toujours été évidente à mettre en place. Il a fallu faire en sorte que la base de données du site de la CCI corresponde aux besoins d'ESSor (tri, harmonisation des classements). Participaient à ce projet, avec la CRESS, la CCI, *SunMade*, *GingerMinds* (prestataire de la CCI) et un développeur indépendant (ces deux derniers travaillent pour pmepaysdelaloire). Le nombre de personnes impliquées a parfois ralenti l'avancée du projet.

- L'utilisateur aura des réponses sur le financement participatif grâce à l'articulation avec trouverlebonfinancement.fr.

- L'outil ADIS est intégré à ESSor. La phase de travail sur le vocabulaire et de précision des questions qui permettent de cerner la notion d'innovation sociale a été relativement longue mais permis d'obtenir un outil efficace.

- La page « Gestion des recherches », ajoutée à l'interface d'aministration d'ESSor, va se

révéler particulièrement utile en termes de pilotage. Elle délivre des informations précieuses sur ce que viennent chercher les utilisateurs d'ESSor et aussi sur qui ils sont.[123]

Dans quelques semaines, il restera à évaluer l'impact et l'efficacité de cette version 2 par rapport aux objectifs du départ et notamment par rapport aux questions suivantes : y a-t-il plus de dispositifs référencés ? Le nombre d'utilisateurs a-t-il augmenté ?

2.3.2. Pour le CRAR

2.3.2.1. Une étude d'opportunité qui valide la feuille de route du groupe projet

Les résultats de l'étude ont permis la validation du travail effectué en amont par le GP AFO.[124]

2.3.2.2. Sur l'étude de faisabilité

L'étude de faisabilité a représenté une partie importante de la fin de mon stage (les deux derniers mois). Elle avait une difficulté notable : il s'agissait de trouver les meilleures solutions possibles pour répondre aux objectifs du CRAR. Ces solutions m'étaient peu connues, voire inconnues au départ. Par exemple, pour la boite à outils, je n'avais comme information que le fait qu'elle serait probablement numérique (pour une question de souplesse d'utilisation). Il a fallu que je recherche les outils qui pouvaient correspondre aux besoins identifiés. Il est possible d'en trouver de nombreux sur Internet, ce qui demande un temps conséquent de recherches, de prise en mains, de test, etc. Cela m'a permis de me mettre à jour sur les outils disponibles et les solutions techniques envisageables.

2.4. ESSor et le CRAR : des projets innovants, un mode d'organisation collectif[125]

Nous terminons ce travail par la question du travail en mode projet collectif (collaboratif), qui est une caractéristique des projets menés par la CRESS.

---

[123] Voir en annexe la copie d'écran du nouvel outil d'analyse des recherches d'ESSor.
[124] Voir en annexe la copie d'une diapositive du *PowerPoint* de présentation des résultats de l'étude aux membres du groupe projet.
[125] Voir en annexe les facteurs de succès des projets innovants.

2.4.1. A la CRESS PDL, l'action est envisagée sous l'angle collectif

Les textes les plus importants de la CRESS PDL rappellent l'importance de l'action collective. C'est le cas des préambules des statuts, qui rappellent que les entreprises de l'ESS sont s'appuient sur une gouvernance collective :

> « L'Économie Sociale et Solidaire est le mouvement social et économique constitué par les entreprises qui se réfèrent, dans leurs statuts et dans leurs pratiques, à un modèle d'entrepreneuriat s'appuyant sur une propriété et une gouvernance collective, se revendiquant de valeurs de solidarité, de démocratie et d'émancipation de la personne.[126]»

Dans le plan d'actions 2015-2017, parmi les grands principes des actions de la CRESS, se trouve affirmée l'importance d'« actions co-construites, partagées, qui créent de la cohésion » :

> « Les actions menées par la CRESS doivent être le fruit d'un travail partagé entre les membres de la CRESS, et entre les adhérents et l'équipe salariée. Elles doivent amener les acteurs de l'ESS à « faire ensemble », à cultiver des valeurs et des pratiques communes, au-delà d'intérêts immédiats qui peuvent diverger. Elles doivent renforcer l'interconnaissance et la compréhension mutuelle.[127] »

Pour S. Emin et N. Schieb-Bienfait, cette approche propre à l'ESS, autrement dit cet « entreprendre autrement », conduit à repenser la notion de création de valeur : « en revendiquant un droit à produire autrement et à créer de la valeur économique en même temps que de la valeur sociale, ces projets entrepreneuriaux « d'un nouvel ordre » posent de réels défis en termes de démarche d'accompagnement et d'outils associés.[128]» D'où la nécessité de solutions innovantes, comme ESSor et le CRAR. Ces solutions sont mises en place grâce à un mode d'organisation collectif.

2.4.2. Qu'est-ce qu'un projet collectif ?

Collaboration et coopération

Le dictionnaire précise qu'on qualifie de collectif ce « qui est le fait, l'œuvre de plusieurs individus[129] ». Le mot est particulièrement employé en ce qui concerne une œuvre d'art, une

---

126 Il s'agit du premier paragraphe des statuts de la CRESS PDL qui seront en vigueur au 1er janvier 2017 (document interne).

127 Plan d'actions 2015 – 2017 de la CRESS PDL, *op. cit.*, p.9.

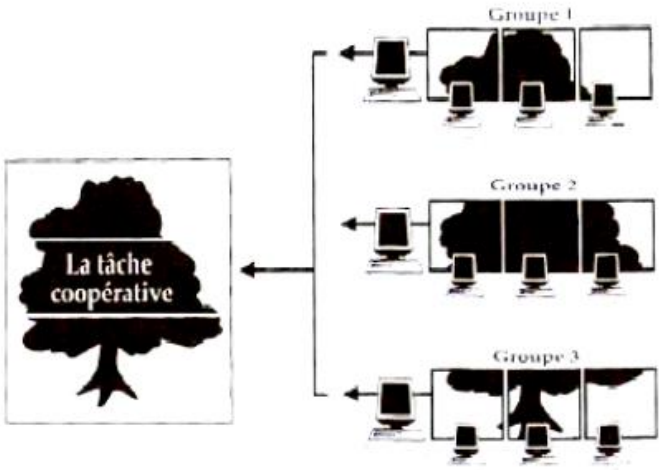
128 EMIN S. et SCHIEB-BIENFAIT N., Projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire : propositions pour de nouveaux cadres d'analyse, Economie et Solidarités, vol. 38, n° 1, 2007, p.127, disponible ici (PDF).

129 Cf. Le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) sur www.cnrtl.fr, ici.

activité créatrice. On dit d'un comportement qu'il est collectif « quand plusieurs personnes agissent simultanément et semblablement sans que cette action se fasse pour, contre ou avec d'autres ; le comportement social implique au contraire communication, contact, interaction.[130] » Le mot peut être positif ou négatif : un comportement collectif peut aller jusqu'à nier l'individu.

Un projet collectif est donc un projet porté par plusieurs personnes. Dès lors, la question de l'organisation du travail importe, c'est-à-dire de la répartition et de la coordination des tâches, ce qui passe par deux notions fondamentales : la collaboration et la coopération. La nuance n'est pas toujours faite entre ces deux mots. L'étymologie nous permet de mieux cerner la signification de chaque mot : « *Operor* signifie travailler, effectuer, produire et *laboro* se traduit par travailler, se donner de la peine, le préfixe « co » supposant le fait d'agir ensemble et donc, nécessairement, à plusieurs. Par conséquent, entre opération et labeur, la notion de collaboration révèle une implication plus forte par la peine à laquelle elle fait référence.[131] »

Dans la coopération, la répartition des tâches est organisée de telle sorte que l'objectif du collectif est la somme des sous-objectifs de ses membres.[132]



Les tâches sont généralement indépendantes. Chaque acteur sait ce qu'il doit faire dès le début et communique, échange, partage des informations pour arriver à son objectif individuel. Les acteurs sont donc autonomes sur les tâches qu'ils effectuent, ce qui signifie qu'ils en portent la responsabilité. A la fin du projet, le travail individuel effectué est facilement identifiable. La

---

130 Cf. Le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) sur www.cnrtl.fr, ici.

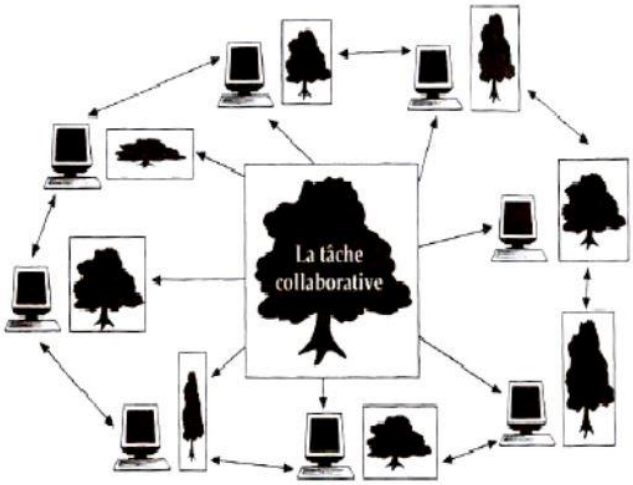
131 GANGLOFF-ZIEGLER C., Les freins au travail collaboratif, Revue « Marché et organisations », mars 2009 (n° 10), p. 95-112, disponible ici. Le mot « collaborer » a une forte connotation négative parce qu'il renvoie à la période sombre de la seconde guerre mondiale.

132 Les deux schémas qui suivent sont tirés de PIQUET A., Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration, Ville de Brest et Telecom Bretagne, Brest, août 2009, p.8, disponible ici (PDF). L'auteur cite sa source : HENRI F., LUNDGREN-CAYROL K. (2001), Apprentissage collaboratif à distance – Pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels, PUQ.

responsabilité finale est portée par le coordinateur des tâches.

A la CRESS, ce mode de fonctionnement peut s'illustrer par les différents postes qui existent (celui de délégué général, les postes de responsables, de chargés de mission, le poste de secrétaire administratif) et qui concourent à l'atteinte des objectifs.

Dans le cadre de la collaboration, les tâches sont partagées, l'objectif individuel est l'objectif du collectif.



La collaboration implique une interdépendance sur toutes les tâches. Les rôles ne sont pas répartis à l'avance. Le travail se fait par fusion et modification permanentes, chacun est coresponsable à la fois des tâches et de l'ensemble (à la fin du projet, le travail individuel est difficilement identifiable). Les interactions sont plus égalitaires que dans le cadre de la coopération. La communication entre les acteurs est régulière et indispensable afin d'assurer une compréhension commune des activités menées et des connaissances partagées. Le facteur humain (confiance, motivation, solidarité, etc.) est donc central (raison pour laquelle un projet collaboratif peut être plus difficile et plus risqué à mettre en œuvre qu'un projet coopératif). Pour Christine Gangloff-Ziegler, on peut parler d'« une forme d'intelligence collective fédérée autour d'un projet et reconfigurable selon l'évolution des objectifs.[133] » Il s'agit là d'un des intérêts de la collaboration par rapport à la coopération. La collaboration (qui fonctionne) crée une synergie pouvant faire émerger « des facultés de représentation, de création et d'apprentissage supérieures à celles des individus isolés.[134] »

Du point de vue de la configuration organisationnelle, la collaboration renvoie à

[133] GANGLOFF-ZIEGLER C., *op. cit.*
[134] PIQUET A., *op. cit.*, p.79.

l'adhocratie (de *ad hoc* en latin, qui signifie « pour cela, d'une manière qui convient[135] »), une des configurations organisationnelles inventoriées par H. Mintzberg[136]. C'est la configuration qui caractérise la plupart des entreprises innovatrices. Dans ces entreprises, « le sommet stratégique n'est pas très développé et a surtout un rôle de coordination et de synthèse des travaux menés par les différents groupes. Il définit également les règles communes de fonctionnement et peut jouer le rôle d'arbitre.[137] » Dans le cadre du CRAR, ce rôle d'arbitre est celui de la CRESS (il s'agit ici de l'arbitrage de décisions opérationnelles, les décisions d'ordre stratégique sont du ressort du conseil d'administration de la CRESS).

Une autre caractéristique de ces entreprises est que le savoir y remplace l'autorité, ce qui peut générer de l'agressivité et des conflits au sein des équipes[138]. L'enjeu est de canaliser ces fluctuations pour générer un « chaos créatif »[139], autrement dit d'« assembler les différents savoirs de spécialistes, associés afin d'aboutir à la conception et à la réalisation d'un projet innovant et cohérent.[140] » Parmi les facteurs clés du succès pour cela, citons la confiance mutuelle, le respect, l'écoute et une très bonne communication, la motivation, l'accord sur les processus, le partage d'information et un leadership (exercé par la CRESS en l'occurrence)[141]. Parmi les limites : des difficultés de financement pérennes de l'activité, une efficience en retrait et, comme nous l'avons vu, des risques de conflits. On retrouve les caractéristiques des projets auxquels j'ai participé à la CRESS.[142]

Bien sûr, il n'est pas toujours possible ni souhaitable de travailler de manière collaborative. Par exemple, l'équipe d'un bloc opératoire n'aura pas intérêt à agir par ajustement mutuel (pour faire référence aux modes principaux de coordination définis par H. Mintzberg). Dans ce cas, le rôle de chaque acteur est précisément défini, chacun a les compétences qui correspondent à ce rôle. La communication est réduite à son aspect utilitaire, il n'est pas nécessaire de délibérer longuement avant d'agir.

Dans la réalité, coopération et collaboration ne sont pas toujours aussi clairement séparés et

---

135 Cf. Larousse.fr, ici.

136 Voir en annexes les avantages et les inconvénients des différents types de structures d'après H. Mintzberg. On pourrait aussi analyser cela selon le type de gouvernance (démocratie participative, en l'occurrence).

137 Cf. GANGLOFF-ZIEGLER C., *op. cit.* La suite du paragraphe s'inspire de cet article.

138 C'est un phénomène que nous avons observé à plusieurs reprises dans les associations, hors stage.

139 Cf. ROSSIGNOL S., « Les organisations sont-elles à égalité face à l'apprentissage et à l'innovation ? », blog « Stratégies collaboratives », 23 février 2015, ici.

140 Cf. GANGLOFF-ZIEGLER C., *op. cit.*

141 Cf. GUINAUDEAU G., *Slide share* « Les outils collaboratifs », diapositive 16 « Facteurs clés de succès d'un travail collaboratif », mars 2015, ici. Sans entrer dans les détails, nous jugeons que ces facteurs clés de succès étaient majoritairement présents au cours des projets de la CRESS. L'accord sur les processus (feuille de route et modalités de fonctionnement du groupe projet) nous a semblé particulièrement important. A mon sens et sous réserve d'une étude plus approfondie, il a notamment permis de se prémunir contre deux risques bien connus de ce type de projets : l'efficacité incertaine et l'efficience mal gérée.

142 Voir aussi en annexe les freins et contraintes les plus couramment observés dans le cadre d'un travail collectif en mode projet : mes constatations à l'issue de mon stage à la CRESS PDL.

peuvent coexister dans un même projet. Cela a été le cas pour le CRAR où, par exemple, mon rôle était clairement de travailler en coopération avec le groupe projet pour établir les études d'opportunité et de faisabilité.

Plus globalement, les projets auxquels j'ai eu à participer à la CRESS sont menés de manière à impliquer un collectif d'acteurs de l'ESS et à faire en sorte qu'ils travaillent ensemble. Pourquoi travailler de cette manière alors que la CRESS pourrait travailler seule ? La question des valeurs, bien sûr, est présente (mettre en avant le faire ensemble, promouvoir une approche participative plutôt que la mise en concurrence). Des avantages importants existent, comme l'acceptation des projets (gain de légitimité), leur pertinence par rapport aux besoins (étant donné que les bénéficiaires participent à la mise en œuvre des projets), la rationnalisation des moyens par la mutualisation.

L'apport des outils de travail collaboratif (OTC)

Les OTC ont donné une nouvelle dimension aux concepts de travail coopératif et collaboratif. En effet, « il est aujourd'hui possible de travailler ensemble, à une très grande échelle, sur un même projet, mais à distance, de manière synchrone ou asynchrone, sur des supports modifiables tout en permettant une relation directe entre les « collaborateurs » ou « coopérants » grâce à internet.[143] »

[143] Cf. GANGLOFF-ZIEGLER C., *op. cit.*

Utilisation des OTC selon leurs caractéristiques spatio-temporelles[144]

	Même lieu	Lieux différents
Temps différents (asynchrone)	Au sein de la CRESS : l'intranet (mais limité aux membres de la CRESS)	Mails, doodle, ESSor (y compris la version démo). Le futur CRAR, en tout cas pour la partie sur Internet. Est notamment prévu un espace de partage dans le *cloud*.
Même temps (synchrone)	ESSor : atelier aux Ecossolies pour tester le formulaire de requête, etc. CRAR : présentation de l'étude d'opportunité et de l'étude de faisabilité aux membres du groupe projet	Téléconférence avec les prestataires et partenaires (SunMade, GingerMinds, la CCI).

Le développement des OTC a déjà beaucoup évolué et est loin d'être terminé[145]. On trouve une multitude d'outils (ce que j'ai eu l'occasion de constater en faisant mes recherches pour la boite à outils du CRAR), classés dans cinq catégories. Ce sont les suivantes, avec entre parenthèses des exemples d'outils utilisés par la CRESS :

- les outils de communication (*Thunderbird,* téléconférence) ;
- les outils de partage d'applications et de ressources (*Google Drive*) ;
- les outils d'information et de gestion des connaissances (listes de diffusion, moteurs de recherche) ;
- les outils de coordination (*Doodle*, agendas partagés).

Beaucoup sont relativement simples à utiliser et peu onéreux. Marie-Laure Malingre et Alexandre Serres récapitulent les atouts des OTC[146] :

- Réduction du poids des contraintes de dispersion géographique et temporelle ;
- Facilitation de la co-conception et de la coréalisation ;

---

144 D'après les travaux de R. Johanson, cités dans PIQUET A., *op. cit*., p.14.

145 Cela fait partie de l'histoire du web. Le web 1.0 était fait de sites web statiques. Il s'agissait de la connexion des informations. Le web 2.0 voit l'émergence de sites web permettant l'interaction avec les utilisateurs (connexion des personnes). Nous sommes au web 3.0, celui de la connexion Internet *via* les *devices* (*smartphones*, GPS, montres, etc.). On parle de la connexion du savoir. Le web 4.0 laisse place à l'imagination... On parle parfois du web « intelligent ». L'utilisateur deviendrait « cré-acteur », en symbiose constante avec son environnement. Cf. « Du web 1.0 au web 4.0 » sur c-marketing.eu. (ici).

146 Cf. le *Slide Share* de MALINGRE M.-L. et SERRES A., Les outils de travail collaboratif, URFIST Rennes, 15 mai 2014, diapositive 24, ici.

- Amélioration de la réactivité ;
- Mobilisation de l'intelligence collective et capitalisation des connaissances ;
- Renforcement de la coordination et du co-pilotage du travail ;
- Développement de compétences collaboratives.

Comme tout outil, ils sont ce que l'utilisateur en fait. Ils convient notamment de maitriser leur utilisation afin qu'ils ne deviennent pas contreproductifs, comme cela peut être le cas du courrier électronique.

Exemple d'un fonctionnement collaboratif : le groupe projet pour le CRAR

Rappelons que le groupe projet pour le CRAR réunit des adhérents de la CRESS sur la thématique large de l'orientation, de l'accompagnement et du financement des entreprises de l'ESS. Il a été mis en place fin 2015. Dans un premier temps, il devait définir une feuille de route répondant aux enjeux suivants :

- répondre aux besoins d'accompagnement non couverts, en lien avec le déploiement d'ESSor ;

- améliorer la qualité des accompagnements dont bénéficient les acteurs de l'ESS.

Dans ce groupe projet, la CRESS a le rôle de coordination de l'ensemble, avec un membre du conseil d'administration (Vianney Marzin du Pôle des musiques actuelles) et un membre salarié référent (Marianne Caudal et, en son absence, Chloé Durey).

Les éléments pour la réussite du projet semblent réunis.

- L'objectif (créer un centre de ressource pour les acteurs-ressource au service de la pérennisation des structures de l'ESS) est connu et (semble) approuvé par tous. Il représente un vrai enjeu (motivant), identifié également à partir d'un diagnostic externe (l'enquête de Catalys), ce qui lui apporte une légitimité supplémentaire.

- Les membres du groupe projet viennent d'horizon divers tout en faisant partie de l'ESS, ce qui leur permet de partager une « culture » commune[147]. Ils partagent aussi un territoire commun, celui des Pays de la Loire.

- Le respect et la confiance semblent présents. C'est une confiance que l'on pourrait qualifier de « vigilante » dans la mesure où elle n'est pas aveugle, d'autant plus que des enjeux existent, de même que les inévitables et pas toujours visibles jeux d'acteurs.

- Un des atouts pour la cohésion du groupe projet est qu'il est tenu compte de l'existant. Le projet n'est pas créé *ex nihilo*, il prolonge des actions déjà réalisées par des acteurs-ressources,

[147] Dans le sens où ils ont des références en commun. Cela ne veut évidemment pas dire qu'ils ont tout à fait la même conception de l'ESS.

ce qui valide celles-ci et inscrit le projet dans une histoire.

- Le projet est mené selon les principes d'actions de la CRESS, régulièrement rappelés : ne pas faire ce qui pourrait être fait par des acteurs.

- La communication est régulière, synchrone ou asynchrone (des rencontres ponctuelles ont lieu, en particulier afin de rendre compte du travail effectué). Les atouts des OTC sont utilisés, en particulier le mail.

Concernant les limites, il y a, comme souvent dans ce mode de fonctionnement, des individus plus investis que d'autres. Certains n'ont été présents à aucune réunion ni répondu à aucun mail. Ajoutons deux remarques à cette observation :

- elle n'est pas un jugement de valeur (il peut y avoir beaucoup de raisons valables à ne pas participer à un groupe projet dans lequel on est inscrit) ;

- elle ne tient compte que des six mois que j'ai passés à la CRESS, elle est donc à prendre avec prudence.

Quand je suis arrivé à la CRESS, le groupe projet fonctionnait déjà et avait établi sa feuille de route. La période de mon stage a représenté un moment où ce groupe projet n'avait pas d'action à lancer, puisque ces actions étaient l'étude d'opportunité et l'étude de faisabilité, et que ces actions étaient mises en œuvre par la CRESS, par mon intermédiaire. Le groupe projet n'avait à ce moment-là qu'à répondre à mes sollicitations (peu nombreuses) et à suivre le projet *via* les retours que je lui faisais. Le risque alors est celui d'une désolidarisation du groupe projet par manque de sollicitation et du fait de la distance au projet. Cela n'a, semble-t-il, pas été le cas, notamment grâce aux sollicitations et points d'étapes qui lui ont été régulièrement envoyés. Le fait que le projet représente quelque chose d'assez intéressant pour l'ESS en général et pour les acteurs-ressources en particulier fait aussi que, malgré la distance, le groupe projet est resté assez attentif aux évolutions du projet. Avec les difficultés de synchronisation des emplois du temps de ce groupe fait de représentants de différentes structures et la dispersion géographique, les OTC ont été d'une indispensable utilité.

2.5. Quelques remarques et recommandations à la lumière de mon expérience à la CRESS PDL

Quelques remarques sur le stage en général

Avant tout, soulignons que ces remarques et recommandations ont un caractère très subjectif (c'est leur intérêt) et sont évidemment discutables.

Un stage de six mois permet de mieux comprendre beaucoup de choses d'un environnement nouveau au départ. Au terme de cette expérience, je connais beaucoup mieux l'ESS, ses acteurs et ses enjeux. J'ai quelques acquis importants à mettre à mon actif, dont la réalisation d'une étude d'opportunité et d'une étude de faisabilité. Je comprends et maitrise bien mieux qu'avant le stage ce en quoi consiste la création d'un site web (même si le site en question existait déjà). J'ai fait beaucoup de progrès en méthodologie d'ingénierie de projets et en gestion de projets multi-partenariaux. J'ai la chance d'avoir travaillé sur des projets innovants et motivants, dans un environnement d'une grande diversité, mêlant acteurs privés, publics, petites et grandes entreprises à différents stades de leur développement, portant des projets très différents.

Personnellement, j'ai trouvé que la question « comment agir ? » auprès des différents acteurs de l'ESS était souvent délicate. Par exemple, pour envoyer les mails, je passais très souvent par ma tutrice pour lui demander de les valider afin de ne pas faire d'impair. Plus précisément, c'est l'aspect plus politique du rôle de la CRESS qui m'a semblé le plus difficile à appréhender. L'environnement dans lequel elle évolue est complexe. Il me reste encore beaucoup à comprendre, en particulier sur les forces et les jeux de pouvoir en présence.[148]

Sur mes missions, la V2 d'ESSor m'a permis de bien identifier les points d'attention sur lesquels rester vigilants dans le cadre d'un projet multipartenarial : l'importance de bien coordonner les acteurs, de faire en sorte que chacun trouve sa place – et son compte – dans le projet, d'anticiper suffisamment les actions afin que celles-ci s'enchainent et aboutissent au résultat voulu. Cela réclame une vision à la fois précise et globale du projet, du résultat auquel on souhaite aboutir, et même au-delà, de savoir où l'on va (vision stratégique). Le diagnostic de départ est très important, il est le socle sur lequel se pose la suite. Le plus délicat pour moi a été de gérer en même temps plusieurs sous-projets avec des acteurs différents. Il était facile de passer à côté d'une action à faire, d'autant plus que certaines actions nécessitaient des relances auprès des partenaires, qui ne répondaient pas toujours en temps voulu. Pour pallier ce risque, j'ai utilisé pour cela plusieurs outils, dont le plus efficace était un fichier Word sur lequel je mettais simplement les choses à faire dans la journée et planifiait plusieurs jours à l'avance les choses à ne pas oublier (par exemple, je notais les relances à faire). J'ai aussi pris beaucoup de notes, en particulier lorsque ma tutrice me donnait des consignes.

Le CRAR était une mission très différente. L'étude d'opportunité a été plus rapide que prévue et encourageante. L'étude de faisabilité a été plus compliquée à mener. Elle m'a demandé un temps de recherche et de réflexion important. Il fallait que le résultat soit suffisamment pertinent

---

[148] Il pourrait être intéressant, avec une connaissance plus précise des acteurs en présence, de mener une analyse stratégique en utilisant par exemple la carte des partenaires. On la trouve par exemple sur Wikipédia, à l'article « Sociodynamique », ici.

et précis (avec un budget prévisionnel) en partant des objectifs, actions et moyens identifiés par le groupe projet. Cela me laissait beaucoup de possibilités. Par exemple, le nombre d'outils numériques pouvant être intégré au CRAR était conséquent. Il a fallu que j'en comprenne les usages et, le cas échéant, que je les teste. J'ai parfois eu l'impression de ne pas avoir toutes les compétences (informatiques) requises pour mener cette étude. Je mesure mal ma montée en compétences à ce niveau mais elle a probablement été conséquente.

Sur l'action de la CRESS

Au niveau de la CRESS, il me semble qu'en agissant selon le principe de subsidiarité, elle légitime son action sur le territoire. Dans le cadre de ces projets, elle fait le choix d'apporter une vraie valeur ajoutée (par exemple avec des projets comme ESSor et le CRAR) sans entrer en concurrence avec les autres acteurs de l'ESS. Il resterait à mesurer précisément cette valeur ajoutée afin de démontrer l'utilité des projets menés, ce qui n'est pas le plus simple à faire. Comme nous l'avons précisé au début, une mesure comptable à la manière du PIB ne peut pas rendre compte de toute la richesse créée[149].

Concernant ESSor, comme l'a probablement déjà imaginé l'équipe de la CRESS, c'est un outil qui a le potentiel d'être élargi à tout l'ouest de la France, voire plus (au niveau national ?). Pour le moment, il n'est peut-être pas assez connu (tout comme l'ESS, qui a tendance, semble-t-il, à faire de « l'entre-soi »)[150]. C'est un diagnostic qui est posé, et des réponses sont en cours. La V2 d'ESSor en porte quelques-unes (l'articulation avec PME PDL, les *widgets*, …).

Nous avons parlé de la révolution numérique. Il serait probablement utile de mettre en place en Pays de la Loire, avec les outils comme ESSor, le CRAR (qui sera, en partie au moins, numérique), les sites et les réseaux sociaux, une stratégie digitale de l'ESS. Tout cela, bien sûr, sans oublier l'aspect humain. Comme l'a souligné un intervenant du secteur des musiques actuelles lors de la conférence régionale de l'ESS de juin 2016 à Nantes :

> « Très bien les nouveaux outils. Rien de plus convaincant que la rencontre (…) les outils numériques sont une superbe voie de communication pour se rencontrer.[151] »

---

149 Il y a des avancées, comme la prise en compte du bénévolat dans les comptes dans associations (c'est le cas à la CRESS PDL). La notion de valeur fait toujours l'objet de nombreuses recherches. Par exemple, les recherches autour de la notion de « capital immatériel » pourraient permettre, à terme, de réviser la valeur des organisations de l'ESS (et pas seulement, bien sûr). Voir par exemple CALAME P., « L'économie sociale et solidaire : un moyen privilégié de construire le capital immatériel des territoires », Le Labo de l'ESS, 9 juillet 2014, ici.

150 Réflexion entendue au cours de l'assemblée générale des Écossolies (Nantes, 9 juin 2016). Elle n'a donné lieu à aucune contradiction.

151 Citation tirée de notes personnelles.

Autrement dit, le numérique n'est pas une fin, c'est un moyen pour le changement d'échelle de l'ESS.

Résumé de la partie 2

Mes missions au sein de la CRESS des Pays de la Loire, dans le cadre du projet politique et stratégique 2015 – 2020, ont été l'appui pour la version 2 d'ESSor et la préfiguration du centre de ressources pour les acteurs-ressources (« ESSor connect »). Ces deux projets se sont déroulés en plusieurs grandes étapes. Pour ESSor, cela a permis la mise en ligne de la version 2. Pour ESSor connect, cela a donné lieu à une étude d'opportunité et une étude de faisabilité. Ce sont des projets innovants, organisés sur le mode collectif.

CONCLUSION

Ma mission de six mois à la CRESS PDL pour la construction de la V2 du portail ESSor et pour la préfiguration du centre de ressources pour les acteurs-ressources est arrivée à son terme. Dans le cadre d'ESSor, elle aura notamment permis d'avancer sur un enjeu que j'ai choisi de préciser ici : le financement des entreprises de l'ESS. Je me suis intéressé à ce sujet parce qu'il est très actuel et fait partie de ce qui se joue aujourd'hui pour l'avenir de l'ESS.

ESSor s'intègre dans le projet plus large de centre de ressources pour les acteurs-ressources. Il s'agit, comme l'énonce la feuille de route du groupe projet, de renforcer de l'orientation, l'accompagnement et le financement des acteurs de l'ESS en Pays de la Loire, au service de la consolidation et de la pérennisation des structures. Pour répondre à cela, ce sont donc des projets innovants qui sont lancés, selon un mode d'organisation favorisant l'action collective, respectant en cela les principes d'action mis en avant par la CRESS PDL, et plus largement, dans l'ESS.

En ESS comme ailleurs, l'organisation de ce type projets est un exercice délicat, relativement risqué[152], d'où l'intérêt, en particulier, de faire preuve d'anticipation et d'utiliser des outils *ad hoc* (comme par exemple le plan d'action, le rétroplanning, les OTC, etc.).

Tout ceci répond à l'injonction de Daniel Kaplan, qui déjà en 1996 plaidait pour que les citoyens, les associations, les politiques s'emparent du numérique et expliquait comment :

> « Avant tout en favorisant l'appropriation sociale de ces formes de communication : faciliter l'accès de tous aux inforoutes, former aux usages, développer des expériences locales ou des communautés virtuelles en dehors d'une stricte logique de profit, aider au développement de contenus nationaux, voire locaux. Ensuite (mais seulement ensuite !), en réexaminant les règles selon lesquelles s'équilibrent, dans notre pays et à l'extérieur, l'économique et le social, l'individuel et le collectif. Voici un chantier qu'il est urgent d'ouvrir.[153] »

Bien sûr, il faut se garder de tout « solutionnisme numérique[154] » ou encore de faire de l'innovation une injonction vide de sens[155]. Il ne faut pas oublier que tout ceci se déroule à la

---

152 « Toute innovation comporte et du risque, voire des effets subversifs, et du recyclage, sinon du rafistolage ; ces différents volets sont toujours présents dans toute innovation, mais à des doses très variables. » KARSZ S., « Point de vue - Pourquoi faudrait-il de l'innovation sociale ? Un cas exemplaire : le travail social », Informations sociales 6/2012 (n° 174), p. 42-49, disponible ici.

153 KAPLAN Daniel, « S'approprier la nouvelle économie numérique », Alternatives économiques n°137, mai 1996. Voir ici.

154 Le « solutionnisme numérique consiste à traiter tout problème social, écologique et économique comme une énigme que l'on pourrait résoudre techniquement. Cf. « Ambition numérique. Pour une politique française et européenne de la transition numérique », Rapport remis au Premier Ministre, Conseil national du numérique, juin 2015, p. 14, disponible ici.

155 A ce sujet, voir lire par exemple GUITON A., « Bernard Stiegler: "L'accélération de l'innovation court-circuite tout ce qui contribue à l'élaboration de la civilisation"», Liberation.fr, 1er juillet 2016, ici.

croisée de l'individu, de la société et de la technique.

En tout cas, le chantier en question est plus que largement ouvert, et la région Pays de la Loire, grâce au travail de la CRESS et avec un outil comme ESSor puis le centre de ressources, semble relativement en avance. Mais, pour paraphraser Hugues Sibille, l'avenir n'est pas écrit. « Plusieurs numériques sont possibles[156] », plusieurs sociétés aussi[157]. Si l'on veut que perdure et grandisse le modèle de société porté par l'ESS, il s'agit de continuer à inventer de quoi favoriser le pouvoir d'agir et l'émancipation individuelle comme collective. En Pays de la Loire, la voie est prise.

---

[156] THIEULIN B. dans la préface intitulée « Révolution numérique : tenir les promesses d'empouvoirement de la société et de transformation de l'économie », rapport « Ambition numérique. Pour une politique française et européenne de la transition numérique », *op . cit.*, p. 10.

[157] Ce que montre aussi Charlotte Debray dans son article introductif au dossier « Impacts du numérique » dans Juris associations, n°543, 15 juillet 2016, p. 25 : « Le numérique change tout, les façons d'informer, d'interagir, de débattre, de décider, de communiquer…il ne s'agit plus seulement de maitriser des outils - et d'avoir les moyens d'investir dans ces outils -, mais de comprendre et tirer parti des transformations profondes vers lesquelles le numérique conduit. »

BIBLIOGRAPHIE

Les adresses et pages web ont été vérifiées entre juillet et septembre 2016.

Ouvrages et travaux (rapports, présentations, articles, etc.)

ABHERVE M., « Les Chambres Régionales de l'Économie Sociale (et Solidaire) : outils de coopération entre acteurs ou de "lobbying" », communication donnée lors des Rencontres Interuniversitaires de l'Économie Sociale et Solidaire, Lille, 22 mai 2014.
<www.socioeco.org/bdf_fiche-document-3584_fr.html>

BARTHELEMY Amandine, KELLER Sophie, STILINE Romain, Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires, éd. Rue de l'échiquier, Paris, 2014.

BERNOUX P., La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques, Points, 6ème édition revue et corrigée, mai 2014 (format électronique).

BIOTEAU E., FENIES-DUPONT K. (sous la dir. de), Le développement solidaire des territoires. Expériences en Pays de la Loire, Presses universitaires de Rennes, 2015.

BRIA Francesca, « *Growing a digital social innovation ecosystem for Europe* », Digital Social Innovation Final Report, European Commission, 2015.
<https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/dsireport.pdf>

BRUNET Frédéric, « Le numérique, levier d'une nouvelle croissance », Rapport adopté le 19 décembre 2013, CCI Paris Ile-de-France.
<www.cci-paris-idf.fr/sites/default/files/etudes/pdf/documents/croissance-numerique-rapport.pdf>

COLIN Nicolas, La richesse des nations après la révolution numérique, terra nova, octobre 2015.
<http://tnova.fr/system/contents/files/000/001/093/original/Terra_Nova_-_La_richesse_des_nations_apr_s_la_r_volution_num_rique_-_Nicolas_Colin.pdf?1447069286>

DEBRAY C., « Impacts du numérique », revue Juris associations, n°543, Dalloz, 15 juillet 2016, p. 24 - 25.

DELHOMMAIS P.-A., « Faut-il prendre les libertariens au sérieux ? », Le Point, 26 juin 2014. <www.lepoint.fr/editos-du-point/pierre-antoine-delhommais/faut-il-prendre-les-libertariens-au-serieux-26-06-2014-1840809_493.php>

DELORME Florian, « Uber, Amazon, Airbnb : une « économie du partage des restes » ? », Emission « La fabrique du futur », France culture, 8 juin 2016. <www.franceculture.fr/emissions/culturesmonde/la-fabrique-du-futur-34-uber-amazon-airbnb-une-economie-du-partage-des>

EMIN S. et SCHIEB-BIENFAIT N., Projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire : propositions pour de nouveaux cadres d'analyse, Économie et Solidarités, vol. 38, n° 1, 2007. <www.ciriec.uqam.ca/pdf/numeros_parus_articles/3801/ES-3801-09.pdf>

FREMAUX Philippe, L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire, Rapport de mission à Monsieur Benoît Hamon, Ministre délégué en charge de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation, septembre 2013. <www.economie.gouv.fr/files/rapport-fremeaux-ess.pdf>

GANGLOFF-ZIEGLER C., Les freins au travail collaboratif, Revue « Marché et organisations », mars 2009 (n° 10), p. 95-112. <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-3-page-95.htm>

GARDETTE Hervé, « Uber, Amazon, Airbnb : le numérique nous rend-il socialement irresponsables ? », émission « Du Grain à moudre », France culture, 28 octobre 2015. <www.franceculture.fr/emissions/du-grain-moudre/uber-amazon-airbnb-le-numerique-nous-rend-il-socialement-irresponsables>

GUEZENNEC C. et MALOCHET G., L'*impact investing* pour financer l'économie sociale et solidaire ? Une comparaison internationale, document de travail, Commissariat général à la stratégie et à la prospective, juin 2013. <http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/dt_-_impact_investing_-_vu_hm_final__le_21-06vcg9h00.pdf>

GUICHET Apolline, « Comment le numérique change notre quotidien (en mieux) », Say-yess.com, 17 juin 2015.
<www.say-yess.com/2015/8737/comment-le-numerique-change-notre-quotidien-en-mieux>

GUINAUDEAU G., « Les outils collaboratifs », *Greenglade Consulting*, mars 2015.
<http://fr.slideshare.net/gguinaudeau/outils-collaboratifs-25897407?next_slideshow=1>

KARSZ S., « Point de vue - Pourquoi faudrait-il de l'innovation sociale ? Un cas exemplaire : le travail social », Informations sociales 6/2012 (n° 174), p. 42-49.
<https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2012-6-page-42.htm>

MALINGRE M.-L. et SERRES A., Les outils de travail collaboratif, URFIS Rennes, 15 mai 2014.
<http://fr.slideshare.net/UrfistRennes/stage-outils-travailcollaboratif20140515?next_slideshow=2>

MOSNA-SAVOYE G., « Dans la disruption par Bernard Stiegler », émission « Les nouveaux chemins de la connaissance », France culture, 10 juin 2016.
<http://www.franceculture.fr/emissions/les-nouveaux-chemins-de-la-connaissance/dans-la-disruption-par-bernard-stiegler>

PEUGEOT V., « Brève histoire de l'*empowerment* : à la reconquête du sens politique », internetActu.net, 13 novembre 2015.
<www.internetactu.net/2015/11/13/breve-histoire-de-lempowerment-a-la-reconquete-du-sens-politique>

PEUGEOT V., « L'ESS confrontée au numérique : perte de légitimité ou opportunité de réinvention ? », Le labo de l'ESS, 17 juin 2014.
<www.lelabo-ess.org/LESS-confrontee-au-numerique.html>

PEUGEOT V., « Brève histoire de l'*empowerment* : à la reconquête du sens politique », internetActu.net, 13 novembre 2015.
<www.internetactu.net/2015/11/13/breve-histoire-de-lempowerment-a-la-reconquete-du-sens-politique>

PIQUET A., Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration, Ville de Brest et Telecom Bretagne, Brest, août 2009.
< http://www.a-brest.net/IMG/pdf/Guide_pratique_du_travail_collaboratif.pdf>

ROSSIGNOL S., « Les organisations sont-elles à égalité face à l'apprentissage et à l'innovation ? », blog « Stratégies collaboratives », 23 février 2015.
<http://strategies-collaboratives.com/les-organisations-a-egalite-face-a-l-apprentissage-et-l-innovation/>

SIBILLE H., « L'Avenir non écrit des associations », article du blog d'Hugues Sibille, 30 octobre 2012.
<http://alternatives-economiques.fr/blogs/sibille/2012/10/30/lavenir-non-ecrit-des-associations>

TCHERNONOG V., Les associations entre crises et mutations : les grandes évolutions, ADDES/Fondation Crédit coopératif, octobre 2013.
<http://addes.asso.fr/pec-events/les-associations-entre-crise-et-mutations-les-grandes-evolutions-viviane-tchernonog>

TOGO M.-I., L'importance de la prise en compte des besoins des porteurs de projets dans l'Économie sociale et solidaire en Pays de la Loire, Mémoire de Master 2 CDET, Université d'Angers, 2015.

Économie sociale et solidaire, Loi du 31 juillet 2014 (réédition du livret « Loi ESS, un document pour tout comprendre »), CNCRES, juillet 2016.
<www.cncres.org/upload/iedit/12/530_1995_CNCRESS_Livret_Loi_ESS_Aout2016.pdf>

Guide des financements régionaux pour le développement économique des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire, CRESS des Pays de la Loire, février 2015.
<www.cress-pdl.org/uploads/Guide_financements_fev2015.pdf>

Les publications de l'Observatoire de l'ESS n°27, CRESS des Pays de la Loire, septembre 2015.
<www.cress-pdl.org/uploads/publi_27_bilan_emploi_2014.pdf>

Panorama de l'économie sociale et solidaire en France, édition 2015, CNCRES.
<www.cncres.org/upload/gedit/12/file/observatoire/Panorama%20de%20l'ESS%202015-CNCRES.pdf>

Projet politique et stratégique 2015-2020, CRESS des Pays de la Loire.
<www.cress-pdl.org/uploads/Projet_politique_CRESS_PDL_2015_Web.pdf>

Rapport annuel d'activité 2015, CRESS des Pays de la Loire.
<www.cress-pdl.org/uploads/RA_CRESS_2015.pdf>

Rapport définitif du Haut conseil à la vie associative (HCVA) sur le financement privé du secteur associatif, mars 2014.
<www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/hcva-rapport_definitif_financement.pdf>

La finance dans le bons sens, revue Juris associations, n°527, Dalloz, 1er novembre 2015.

Principaux sites consultés

Anis, association numérique et innovation sociale :
<www.anis.asso.fr>
L'association propose notamment une liste de rapports liés au numérique à la page suivante :
<www.anis.asso.fr/-Rapports-.html>

Avise, portail du développement de l'ESS :
<www.avise.org>

Blog de Michel Abhervé :
<http://alternatives-economiques.fr/blogs/abherve>

CRESS des Pays de la Loire :
<www.cress-pdl.org>

Observatoire du numérique :
<www.entreprises.gouv.fr/observatoire-du-numerique>

ANNEXES

Fiche de mission du stage (recto)

cress
Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire des Pays de la Loire

Fiche de mission
Stagiaire – Pôle développement économique et des territoires

Raisons d'être du stage

La CRESS (Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire) des Pays de la Loire, association loi 1901 assure sur son territoire la représentation, la promotion et le développement de l'économie sociale et solidaire. Elle fédère les entreprises de l'économie sociale (associations, coopératives, mutuelles, réseaux d'acteurs locaux de l'ESS, syndicats d'employeurs...). Sur le plan opérationnel, elle contribue au développement de l'ESS par la mise en œuvre d'un plan d'actions et la coordination de dispositifs spécifiques.
Une des principales missions de la CRESS est l'appui à la création, au développement et au maintien des entreprises de l'ESS, ainsi qu'au développement des activités et des emplois dans l'ESS en Région Pays de la Loire. Dans cet objectif, la CRESS développe des outils pour orienter les porteurs de projets vers les différents dispositifs de financement et d'accompagnement.

Missions du stage

Sous l'autorité de la déléguée générale et par subdélégation de la Responsable du développement économique et des territoires, le (la) stagiaire assiste cette dernière dans la mise en place de la nouvelle version du portail ESSOR : http://www.essor-paysdelaloire.org/, et dans la préfiguration du « Centre-ressources pour les acteurs-ressources ».

Activités principales dans lesquelles le(la) stagiaire sera investi(e)

Appui à la construction de la V2 du portail « ESSor »
ESSor est un portail numérique à destination des porteurs de projet dans l'ESS qui recense l'ensemble des dispositifs de financements et d'accompagnement qui leur sont accessibles. La première version est en ligne depuis novembre 2015. Une version améliorée doit voir le jour courant 2016.

- Mise à jour du portail ESSor en relançant les différents opérateurs de l'accompagnement et du financement dont les fiches ne sont pas finalisées et activées
- Finalisation et mise en œuvre du cahier des charges de la V2 d'ESSor
- Qualification des typologies de structures d'accompagnement
- Travail d'enquête auprès des opérateurs de l'accompagnement et du financement afin de savoir si leur offre prend en compte la notion d'innovation sociale
- Mise en place de l'articulation opérationnelle d'ESSor avec la plateforme « PME Pays de la Loire » gérée par la CCI PDL : http://www.pmepaysdelaloire.fr/

Fiche de mission du stage (verso)

Appui à la préfiguration du « Centre ressources pour les acteurs-ressources » (CRAR)

Afin de rendre plus efficiente l'ensemble de l'offre d'accompagnement et de financement de l'ESS, la CRESS souhaite créer un Centre ressources pour les acteurs-ressources. L'objectif de ce CRAR est de mettre en réseau ces acteurs de l'accompagnement, porter des réflexions sur l'ensemble du parcours d'accompagnement des porteurs de projet, créer et/ou diffuser des outils capitalisés/mutualisés…

- Réalisation d'une enquête / étude de marché afin de définir les services à proposer au sein du « Centre Ressources pour les acteurs- ressources » (CRAR)
- Réalisation d'une étude de faisabilité
- Participation à la réflexion concernant les outils à mettre en place en sein du CRAR
- Recherche de partenaires techniques
- Participation à la recherche de partenaires financiers

Compétences à valider à la fin du stage :

- Acquisition d'une bonne connaissance de l'ESS, de ses acteurs régionaux, de ses enjeux
- Acquisition d'une bonne connaissance des acteurs de l'accompagnement et du financement en région Pays de la Loire
- Méthodologie d'ingénierie de projet et gestion de projets multi-partenariaux
- Méthodologie de réalisation d'études de marché / d'études de faisabilité

Relations externes lors du stage :

- Prestataire concepteur site web
- Adhérents de la CRESS
- Réseaux locaux de l'ESS
- Structures d'accompagnement et de financement des entreprises
- Collectivités territoriales et institutions publiques, chambres consulaires

Conditions de travail :

- **Durée du stage:** 6 mois, prise de fonction le plus tôt possible
- **Durée du travail :** 35 heures hebdomadaires
- **Rémunérations :** Indemnités de stage de 3.60€ / heure
- **Avantages sociaux :** chèques déjeuners + prise en charge de 50% de l'abonnement aux transports en commun
- **Lieu de travail :** Nantes, 42 rue des Hauts Pavés

Qu'est-ce que l'Économie sociale et solidaire ?

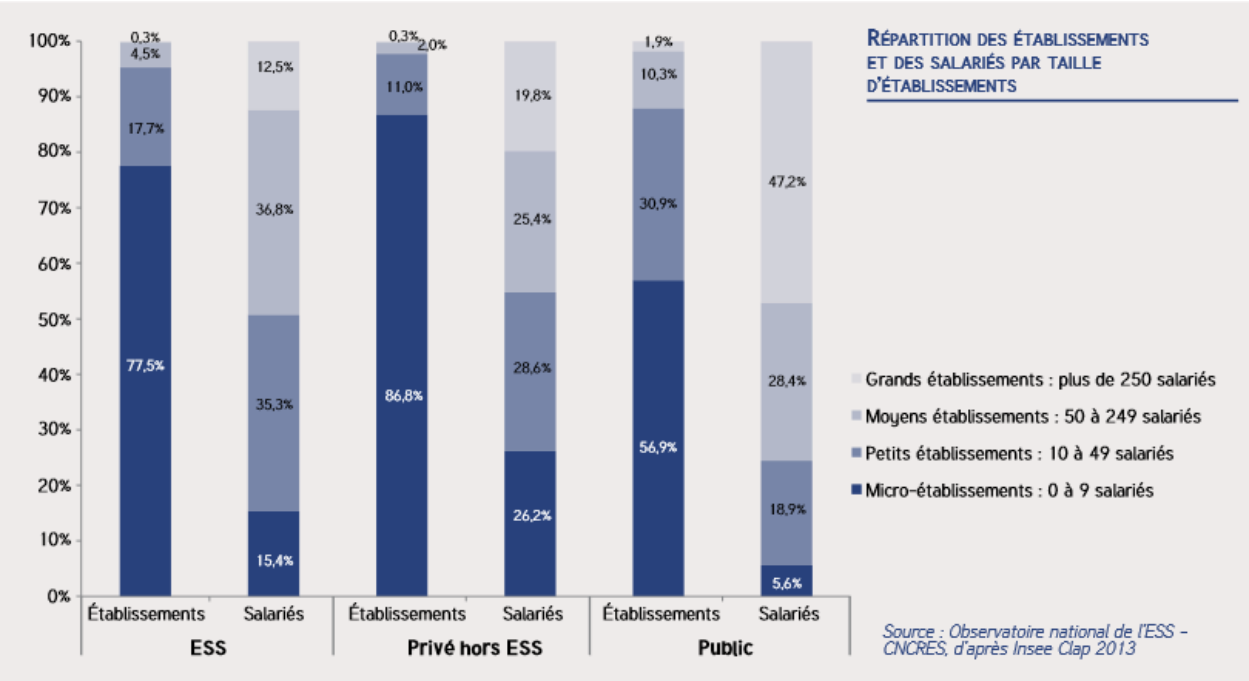
Source : Les mesures clés du projet de loi Économie sociale et solidaire, Ministère de l'économie et des finances, p.2.

<www.economie.gouv.fr/files/projet-loi-ess-mesures-cles.pdf>

La répartition des établissements et des salariés par taille d'établissements

Source : Panorama de l'Économie sociale et solidaire en France, édition 2015, CNCRES, p.4.

<www.cncres.org/upload/gedit/12/file/observatoire/Panorama de l'ESS 2015-CNCRES.pdf>



La réforme du titre associatif et l'accroissement des fonds dédiés à l'ESS

Auteur : Jérôme Chalain, août 2016.

1. *La réforme du titre associatif*

Créé par la loi n° 85-698 du 11 juillet 1985, le titre associatif avait pour objectif de développer le financement des associations en fonds propres pour permettre aux associations de se développer, de garantir des emprunts ou de surmonter des problèmes de trésorerie. Le titre associatif est en fait une obligation donnant à ce titre droit à des rendements obligataires. Ce dispositif a eu très peu de succès (quelques dizaines d'émissions depuis l'origine)[158], notamment à cause de la complexité de sa mise en œuvre pour les associations et de la faiblesse de sa rémunération pour les investisseurs[159]. La loi ESS vise à rendre plus attractives l'émission et la souscription de titres associatifs en simplifiant leur utilisation et en revalorisant le taux majoré plafond.[160]

A ce jour, l'opération la plus importante réalisée dans le cadre de ce dispositif est celle de l'ADIE (association pour le droit à l'initiative économique), acteur leader du microcrédit accompagné, qui a levé 9,2 millions d'euros de fonds en émettant des titres associatifs pour assurer son développement et permettre de financer les investissements programmés dans son plan stratégique[161]. En septembre 2015, la CRESS PACA a été la première (elle est jusqu'à présent la seule) CRESS à émettre des titres associatifs, pour un montant de 400 000 euros, en vue de transformer en 7 ans son modèle économique. L'objectif est que le ressources se répartissent en trois sources : 1/3 de ventes de services pour apporter des solutions de développement aux entreprises d'ESS (*via* EKOSENS, sa plateforme de services payants à destination des entreprises de 3 à 50 salariés), 1/3 de subventions publiques pour ses missions d'intérêt général, 1/3 d'adhésions des entreprises de l'ESS pour ses missions de représentation et de promotion.[162]

---

158 Cf. THEPOT Mathias, « ESS : un titre associatif trop bien rémunéré ? », La Tribune, 27 novembre 2014, ici.

159 Cf. « Connaissez-vous le titre associatif ? » sur le site www.loi1901.com, ici.

160 Pour des explications plus précises, voir par exemple « Les titres associatifs, un moyen de financement pour les associations », sur lemouvementassociatif-centre.org, ici.

161 Voir par exemple LEGUILLOUX Claude, « L'Adie émet plus de 9 Millions d'euros de titres associatifs pour l'emploi », Boursier.com, 17 décembre 2015, ici.

162 D'après le livret actualisé du CNCRESS, « Loi ESS : un document pour tout comprendre », juillet 2016, p.49, disponible ici.

2. *L'accroissement des fonds dédiés aux entreprises de l'ESS*

A la suite de la loi ESS, de nouveaux soutiens publics financiers ont été mis en place, gérés ou soutenus par Bpifrance[163] parmi lesquels :

- le fonds d'investissement dans l'innovation sociale (FISO) ;
- les prêts pour les entreprises sociales et solidaires (PESS) ;
- la mobilisation via Bpifrance d'une capacité d'investissement de l'ordre de la centaine de millions d'euros dans les entreprises de l'ESS et les entreprises recherchant un impact social.[164]

Récemment, la loi dite SAPIN 2 adoptée le 13 juin 2016 rebaptise le Livret de développement durable (LDD) en Livret de développement durable et solidaire (LDS) et donne aux épargnants la possibilité d'affecter une partie de l'encours de leur LDS à une structure de l'ESS. Précisons qu'il est question ici de « finance solidaire » (*impact investing* en anglais), c'est-à-dire d'une épargne placée sur des produits financiers solidaires ensuite réinjecté dans le système économique. Elle apporte des fonds à la lutte contre l'exclusion (47 % du volume du financement en 2015), à l'action sanitaire et sociale (19 %), à des activités écologiques (17 %), à la solidarité internationale (9%) et à d'autres projets, notamment culturels (7 %)[165]. Il est intéressant de noter une inversion des priorités : ce n'est pas la rémunération qui prime mais l'impact social.

Plus récemment encore, le 28 juin 2016, la Caisse des dépôts, en partenariat avec des acteurs publics et privés, lance un fonds baptisé NovESS. Ce fonds, doté à terme de 100 millions d'euros interviendra essentiellement en fonds propres et quasi fonds propres et s'adressera principalement aux secteurs du social, du médico-social et de la transition énergétique. Il cible deux types d'entreprises :

- des entreprises « en changement d'échelle » d'au moins 6 ans d'existence, portant des projets nécessitant entre 1 et 5 millions d'euros ;
- des entreprises plus jeunes (3 ans d'existence) en phase d'accélération de croissance et porteuses d'innovation, « notamment sociales » pour des tickets compris entre 100.000 et

---

[163] La Banque publique d'investissement est en particulier chargée de soutenir les petites et moyennes entreprises, les entreprises de taille intermédiaire et les entreprises innovantes en appui des politiques publiques de l'État et des régions. Elle est codétenue par l'État et la Caisse des dépôts. Voir notamment le site de Bpifrance www.bpifrance.fr et RENAUD Ninon, « Bpifrance s'affirme comme la banque de place des entreprises », LesEchos.fr, 30 mars 2016, ici.

[164] Voir le portail de l'Economie et des Finances, « Carole Delga lance trois nouveaux financements en faveur des entreprises de l'ESS et de l'innovation sociale », 8 décembre 2014, ici.

[165] Cf. le « Zoom sur la finance solidaire 2016 », p.16 sur www.finansol.org, ici. Le zoom précise p.18 que la finance solidaire contribue au financement des territoires, en partie grâce à trois réseaux d'accompagnement qui « tirent une part substantielle de leurs ressources de l'épargne solidaire : France Active, l'Adie et Initiative France ».

500.000 euros.[166]

Pour Martine Pinville, il s'agit d'une nouvelle étape : « trouver de nouveaux financements qui permettent des projets de plus grande envergure en associant des acteurs multiples.[167] »

A noter que tout un pan de la finance est qualifié de « solidaire ».

[166] Cf. le document de présentation de NovESS, disponible sur le site de l'AVISE, ici.

[167] Citée sur latribune.fr, dans l'article « ESS : un nouveau fonds de 100 millions d'euros créé par la Caisse des dépôts », 28 juin 2016, ici. On peut néanmoins s'interroger en constatant avec Jacques Dughera, que le financement de l'ESS progresse « vers le droit commun de la finance ». J. Dughera pose la question : « faut-il vraiment changer d'échelle au risque de se perdre ? ». Cf. le blog de J. Dughera, « Développement d'échelle et banalisation de l'ESS ? », 2 juillet 2016, ici.

***Crowdfunding* : les grandes caractéristiques de la collecte**

Source de l'infographie : Baromètre du *crowdfunding* 2015.

< http://financeparticipative.org/barometre-du-crowdfunding-2015>

La collecte peut s'effectuer sous plusieurs formes :

- **don avec ou sans récompense**, par exemple sur Kisskissbankbank, Ulule, Arizuka (« premier site de *crowdfunding* dédié à la solidarité, à l'innovation sociale et au développement durable[168] »), Babeldoor (« Plateforme participative d'entraide et de financement solidaire[169] »);
- **prêt rémunéré, non rémunéré ou sous forme d'obligations**, comme sur HelloMerci (« plateforme de prêts solidaires entre particuliers[170] ») ou SPEAR (« société pour une épargne activement responsable[171] ») ;
- **investissement (en capital ou sous forme de royalties)**, comme sur Wiseed ou Anaxago.

En 2015 en France, les fonds collectés sous forme de don ou d'investissement représentent environ 50 millions d'euros pour chacune de ces formes de collecte. Les deux tiers des fonds collectés, soit environ 200 milliards d'euros le sont sous forme de prêt.

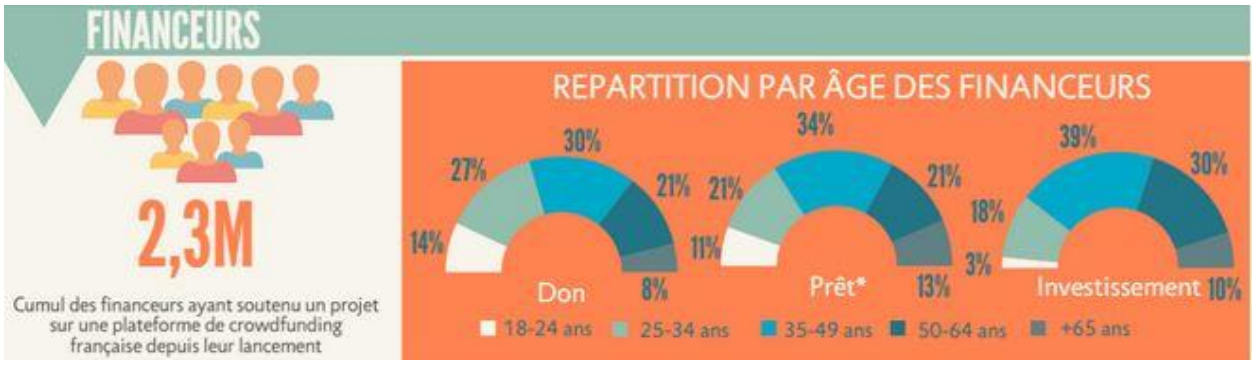
Les montants de la collecte sont très différents d'un type à l'autre : de 814 € en moyenne pour les prêts non rémunérés à plus de 450 000 € pour les obligations.

Les contributions sont aussi disparates : de 56 € en moyenne pour un don avec récompense (il est intéressant de noter qu'un don sans récompense est en moyenne plus élevé de 8 €) à plus de

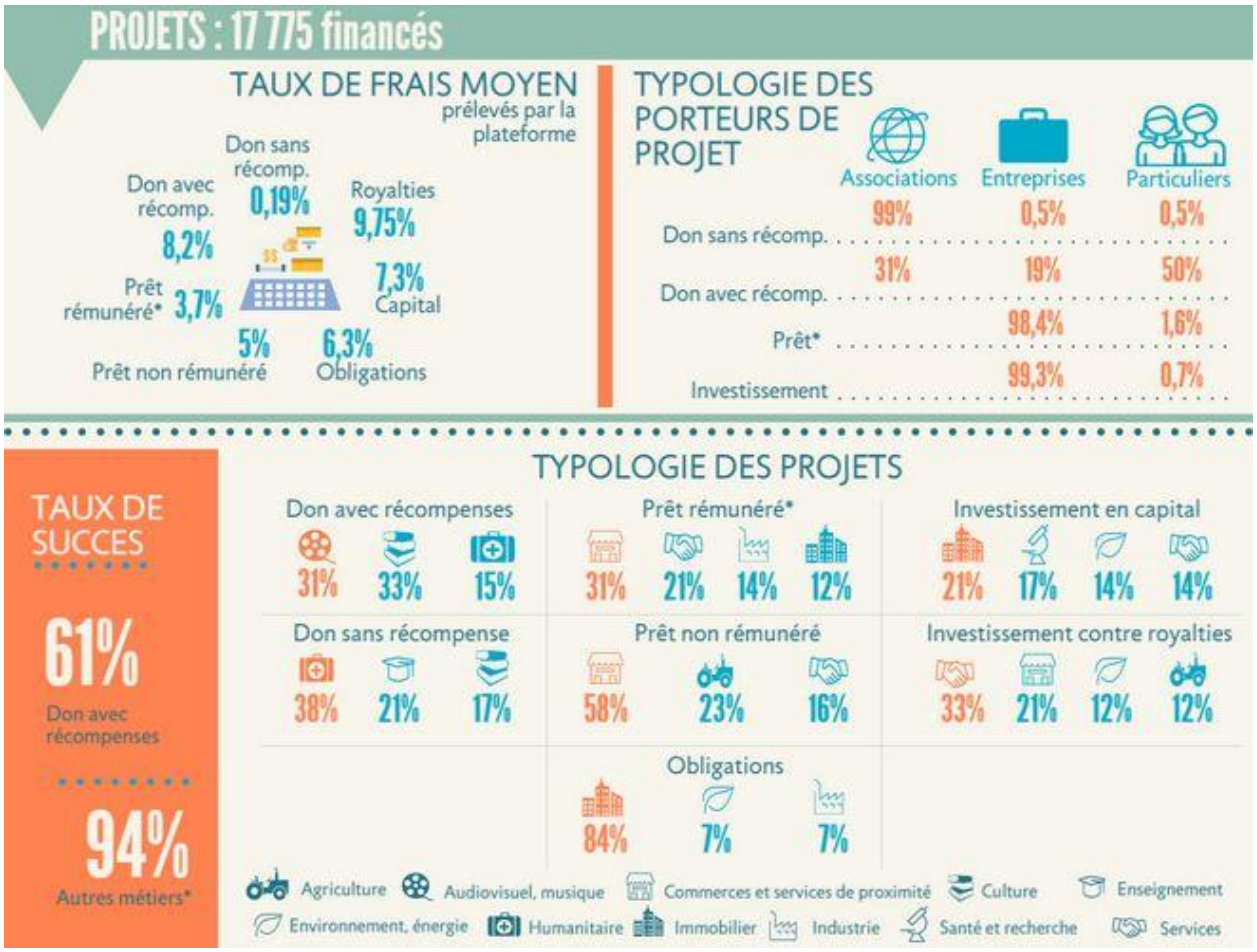
168 Cf. https://www.arizuka.com.
169 Cf. https://www.babeldoor.com/fr.
170 Cf. https://www.hellomerci.com/fr.
171 Cf. www.spear.fr/.

4 300 € pour les investissements.

Environ 2,3 millions de financeurs (en cumul) ont soutenu un projet sur une plateforme de *crowdfunding* française depuis leur lancement.



Les associations sont majoritairement présentes sur les plateformes de don sans récompense, les entreprises sur des plateformes de prêt ou d'investissement. Les particuliers se positionnent sur des projets présentant des dons avec récompenses



Avantages et inconvénients du *crowdfunding*

Source : tousnosprojets.bpifrance.fr

<http://tousnosprojets.bpifrance.fr/Marche-du-crowdfunding/Actualites/Crowdfunding-Avantages-et-inconvenients-pour-un-porteur-de-projet#.V4AfCDUnplf>

	Avantages	Inconvénients
Don	Rapidité Communication Pas de dillution Garde la contrôle de la société Pas de remboursement de prêt Simple pour le contributeur Collecter des fonds	Dégradation de l'image Risque financier Coût d'utilisation plateforme
Prêt	Pas de dilution Rapidité Communication Lien avec les prêteurs	Remboursement de l'emprunt à court terme Coût d'utilisation plateforme Gestion des prêteurs
Investissement	Rapidité Simplicité Communication Acoompagnement et suivi	Dilution Partage des dividendes Transparence Reporting régulier Coût d'utilisation plateforme Gestion des investisseurs

Les axes stratégiques du projet politique et stratégique 2015-2020 de la CRESS PDL

Source : Projet politique et stratégique 2015 – 2015 de la CRESS Pays de la Loire, plan d'action 2015 – 2017, p.7.

< http://www.cress-pdl.org/uploads/Projet_politique_CRESS_PDL_2015_Web.pdf>

Les principaux lieux de représentation de la CRESS PDL

Source : CRESS PDL, Rapport annuel 2015, p.

< http://www.cress-pdl.org/uploads/RA_CRESS_2015.pdf>

AU NIVEAU NATIONAL

- CN CRES (Conseil National des CRESS) (CA, Bureau, GT)
- L'ESPER (L'Économie Sociale Partenaire de l'École de la République)

AU NIVEAU RÉGIONAL

- CESER (Conseil Économique Social et Environnemental Régional)
- CREED (Commission Régionale de l'Économie et de l'Emploi durable)
- Comité régional BPI France
- SEM & SPER (Agence Régionale des Pays de la Loire)
- Comité régional fonds européens
- Comité régional RSE
- Comité régional des entreprises et industries de la création et de la culture
- Comité régional de concertation de l'économie de proximité
- Comités de pilotage et technique Silver Économie
- Commission régionale de suivi de l'économie
- Comité de pilotage Pays de la Loire Solidaire

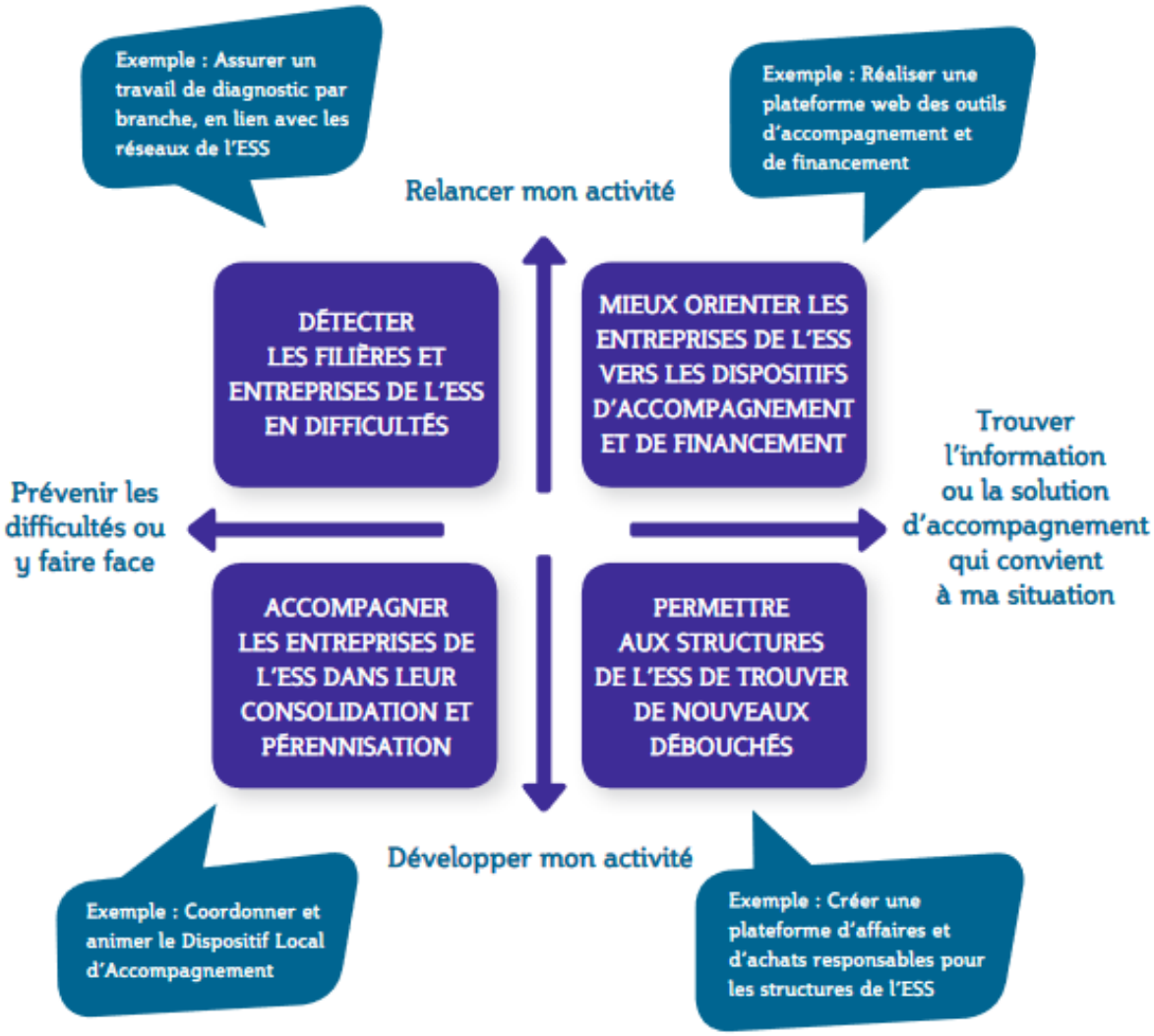
AU NIVEAU INFRA-RÉGIONAL

- Comité de développement Loire Atlantique
- Pacte pour l'emploi Nantes Métropole
- Comité d'orientation RSE de la métropole nantaise
- Comité yonnais Emploi Insertion

Les quatre actions générales de l'axe 2 du projet politique et stratégique 2015-2020 de la CRESS PDL

Source : Projet politique et stratégique 2015 – 2015 de la CRESS Pays de la Loire, plan d'action 2015 – 2017, p.10.

< http://www.cress-pdl.org/uploads/Projet_politique_CRESS_PDL_2015_Web.pdf>



Membres, Bureau et équipe de la CRESS PDL en 2015

Source : CRESS PDL, Rapport 2015, p.5 et 6.

< www.cress-pdl.org/uploads/RA_CRESS_2015.pdf>

COLLÈGE 1 - ASSOCIATIONS

- ADMR Pays de la Loire *(membre du CA)*
- BGE PAYS DE LA LOIRE *(membre du CA)*
- CHANTIER ÉCOLE
- COORACE PAYS DE LA LOIRE *(membre du CA)*
- CRIJ
- CROS *(membre du CA)*
- CULTURE ET PROMOTION *(membre du CA)*
- FÉDÉRATION DES ENTREPRISES D'INSERTION *(membre du CA)*
- FÉDÉRATION FAMILLES RURALES
- FNARS *(membre du CA)*
- FR CIVAM
- FRANCAS
- FRAP
- LE POLE RÉGIONAL DES MUSIQUES ACTUELLES *(membre du CA)*
- L'ESPER
- LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT *(membre du CA)*
- MAISONS FAMILIALES RURALES
- UFCV
- UNAT
- UNION RÉGIONALE DES ÉCOCYCLERIES
- UR CIDFF
- URHAJ *(membre du CA)*
- URIOPSS *(membre du CA)*
- UROF
- URPEP

COLLÈGE 2 - COOPÉRATIVES

- BANQUE POPULAIRE ATLANTIQUE *(membre du CA)*
- CAISSE D'ÉPARGNE BRETAGNE PAYS DE LOIRE *(membre du CA)*
- CRÉDIT COOPÉRATIF *(membre du CA)*
- CRÉDIT MARITIME
- CRÉDIT MUTUEL *(membre du CA)*
- FÉDÉRATION RÉGIONALE DES CUMA DE L'OUEST
- FORCAB
- TERRENA
- URSCOP DE L'OUEST *(membre du CA)*

COLLÈGE 3 - MUTUELLES

- CHORUM
- GROUPAMA *(membre du CA)*
- MACIF *(membre du CA)*
- MAIF *(membre du CA)*
- MATMUT *(membre du CA)*
- MGEN
- MUTUALITÉ FRANÇAISE PAYS DE LA LOIRE *(membre du CA)*

COLLÈGE 4 - MEMBRES ASSOCIÉS

- APESS 53 *(membre du CA)*
- IRESA *(membre du CA)*
- LES ECOSSOLIES *(membre du CA)*
- UDES *(membre du CA)*
- UNIFED *(membre du CA)*

COLLÈGE 3 - MEMBRES PARTENAIRES

- AFPA
- ANIMATION RURALE 44
- ARIFTS
- ASSOCIATION RÉGIONALE DES CIGALES
- ATLANTIQUE HABITATIONS
- AVISO
- CEFRAS
- COOPÉRER POUR ENTREPRENDRE GRAND OUEST *(membre du CA)*
- FONDES
- GROUPE UP, GROUPE CHÈQUE DÉJEUNER *(membre du CA)*
- HARMONIE HABITAT
- INSERIM
- L'ÉTAPE
- RESSOURCES SOLIDAIRES *(membre du CA)*
- TERRE DE LIENS
- TREMPOLINO
- UNOSIC

LES MEMBRES DE LA CRESS

En 2015 : 63 adhérents
(5 nouvelles adhésions, 2 démissions)

LE BUREAU

Président : Alain DURAND (URSCOP)
Vice-président : Gilles CAVÉ (Ligue de l'Enseignement des Pays de la Loire)
Vice-président : Émilie FRBEZAR (UDES)
Vice-président : Jean-Pierre GILET (Mutualité Française)
Trésorier : Cyril DURAND (UNIFED)
Secrétaire : Jacques THIOLAT (CROS des Pays de la Loire)
Membres :
Jean-Pierre BENARD (MATMUT)
Clémentine HODEAU (COORACE), **démission en juin 2015**
Louis RIVAL (Crédit Mutuel), **Sophie STEPHAN** (Caisse d'Épargne BPL)

L'ÉQUIPE

Lionel BERNON FERREIRA : secrétaire administratif
Marianne CAUDAL : chargée de mission DLA Régional
Céline DURAND : déléguée générale
Chloé DUREY : responsable du développement économique et des territoires
Karine FENIES DUPONT : responsable de l'observatoire
Anne LE POCHAT : responsable communication, promotion et sensibilisation à l'ESS
Mireille NIVET : responsable administratif et financier

Synthèse des forces et des faiblesses de l'accompagnement de l'ESS en Pays de la Loire

Source : Étude sur les besoins des entreprises de l'ESS des Pays de la Loire en matière d'accompagnement de leur développement économique, Catalys Conseil, 30 mai 2012, p.23 (document interne).

En synthèse : forces / faiblesses de l'accompagnement de l'ESS

	FORCES	FAIBLESSES
Rencontre offre / demande	• **Fonction centrale des têtes de réseaux**, que ce soit en matière d'appui, de formation, d'interface avec des expertises ou dispositifs spécifiques ou de références pour les structures de droit commun • **DLA : un dispositif structurant** d'accompagnement de la consolidation et du développement des associations • **FONDES : un acteur essentiel et identifié de l'appui financier au sein de l'ESS** • Prise de conscience des structures de droit commun du besoin de moyens complémentaires pour accompagner les entreprises de l'ESS • **Dynamiques locales** impulsées permettant de faciliter la rencontre en besoin et offre d'accompagnement au sein de l'ESS (IRESA, Ecossolies…)	• **Peu de rencontres** entre les structures d'appui à l'économie classique et les besoins des entreprises de l'ESS • **Manque d'articulation / coordination** entre les ressources et de lisibilité du système d'acteurs, complexifiant les passerelles avec les structures de droit commun • **Déséquilibre de l'achalandage au niveau régional** : concentration sur la Loire-Atlantique et le Maine et Loire
Interactions	• **Bonne interaction** entre les acteurs de terrain au sein et en proximité de l'ESS • **Début d'interaction entre certaines structures des deux secteurs** : ex. FONDES, URSCOP, BG…	• **Faiblesse des relations** entre les acteurs de l'ESS et les structures de l'économie classique, particulièrement pour les structures associatives • **Manque de communication / sensibilisation** entre les structures de l'ESS et structures de droit commun • Un système d'acteurs globalement peu lisible
Questionnement sur l'offre	• De **réelles compétences** à l'accompagnement des entreprises de l'ESS au sein des structures • Un **panel assez étoffé d'offre**, à la fois sur l'accompagnement et sur le financement	• Peu d'accès à l'offre d'accompagnement pour des structures « isolées » ou « invisibles » • Faiblesse et manque de cohérence dans la **promotion et la formation à l'entrepreneuriat en ESS** • Multitude d'actions dans la **formation** (professionnalisation) à l'ESS : manque de lisibilité, de cohérence, disparités des moyens financiers • Manque de lisibilité du système d'émergence de nouveaux projets, **pas de réelle porte d'entrée** • Peu voire pas d'accompagnement dans la **phase amont de la création** • Difficultés d'accès à des fonctions **R&D** et innovation, manque de réflexe et / ou de connaissance des dispositifs et réseaux existants • Peu d'accompagnement en **ingénierie financière** (montage du plan de financement, recherche de financement…) 23

CRAR - Réunion du GP AFO du 9/12/2015 – Priorisation des objectifs et des actions à mener

Source : document interne

1- Renforcer l'outillage sur les types de financement :

* créer des fiches techniques sur les dispositifs de financement
* créer une boîte à outils sur les fonds européens
* s'approprier les financements existants

2- Mieux communiquer sur les offres existantes auprès des acteurs ressources :

* mieux connaître les offres existantes pour mieux orienter
* mieux identifier les acteurs du mécénat de compétence
* mieux connaitre les financements mobilisables

3- Perfectionner l'offre :

* formations, échanges de pratiques, montée en compétence des chargés d'accompagnement
* décloisonner et travailler en inter-secteur, créer de la synergie entre acteurs, en lien avec l'appartenance à l'ESS
* labelliser l'offre, créer un référentiel de qualité
* outiller sur les modèles de gouvernance
* créer des fiches techniques sur les régimes juridiques

4- Identifier et/ou renforcer les fonctions expertes disponibles au sein des acteurs ressources

5- Mieux qualifier l'offre :

* favoriser la lisibilité de l'offre : qui fait quoi exactement ?
* accompagner à la définition et positionnement de l'offre d'accompagnement (spécifier l'offre) pour améliorer la lisibilité de l'offre

6- Mieux valoriser les offres existantes auprès des cibles de ces offres :

* accompagner à la définition et positionnement de l'offre d'accompagnement (spécifier l'offre) pour améliorer la lisibilité de l'offre
* simplifier l'offre

7- Renforcer la veille :

* diffuser des initiatives à essaimer
* mutualiser la veille pour gagner du temps

8- Identifier les manques au sein de l'offre existante

9- Faciliter la pérennité financière des fonctions ressources :

* consolider et développer les postes de chargés d'accompagnement

Modalités de fonctionnement du GP AFO

Source : Feuille de route du GP AFO, document interne.

Précisions sur la feuille de route :

Une feuille de route est un document qui contient les informations permettant d'aller un point A à un point B.

La feuille de route du GP AFO :

- recadre les actions du GP AFO à l'intérieur du plan d'action de la CRESS et précise le contexte dans lequel ce GP agit (historique des actions menées dans le cadre des actions 6 et 7).
- nomme les membres du GP AFO ;
- précise les enjeux, les objectifs du projet ;
- annonce les actions à mener avec le calendrier, les résultats attendus, les éléments de budget et les modalités d'évaluation ;
- rappelle les modalités de fonctionnement du GP AFO (reproduites ci-dessous).

En somme, la feuille de route permet à chacun, dans le cadre d'un projet collectif, de pouvoir se référer à un document établi en commun. Elle clarifie les points clés du projet et guide l'action du groupe. Ce groupe à vocation opérationnelle est l'équivalent d'un « comité de pilotage » (Copil). Le conseil d'administration de la CRESS est le « comité directeur » (Codir), à vocation plus stratégique, en mesure de rendre des arbitrages qui dépassent les responsabilités des membres du comité de pilotage (comme précisé dans les modalités de fonctionnement du GP).

Les modalités de fonctionnement du GP sont définies de manière très précise, avec des mécanismes de surveillance et de décision et une répartition des rôles de chacun. Le référent administrateur permet d'assurer l'interface avec le CA. Le référent salarié a en charge les aspects plus opérationnels.

MODALITES DE FONCTIONNEMENT DU GROUPE PROJET

Dans le cadre de l'adoption du nouveau projet politique et stratégique de la CRESS lors de l'AG de novembre 2014, il a été décidé la mise en place de groupes projet associant les adhérents de la CRESS et dans certains cas des partenaires de la CRESS pour œuvrer à la mise en œuvre du projet politique dans le cadre du plan d'actions 2015-2017 de la CRESS.

La création, la feuille de route des groupes projet sont du ressort du conseil d'administration de la CRESS. Le suivi des travaux du groupe projet est du ressort du bureau de la CRESS.

La feuille de route détaillée du groupe projet est élaborée par le groupe projet lors de la 1ère réunion de lancement du groupe projet. Cette feuille de route est proposée au conseil d'administration de la CRESS qui la valide ou l'amende si besoin.

Les travaux, orientations, avancées du groupe projet sont communiqués à la déléguée générale et au bureau. En cas d'arbitrage nécessaires sur des prises de position importantes, les instances (bureau et/ou CA et /ou AG selon les cas) de la CRESS sont saisies.
Chaque année, un bilan de l'avancée des travaux du groupe projet est établi et communiqué au conseil d'administration de la CRESS.

La participation des adhérents au groupe projet est sur la base du volontariat des membres adhérents et des partenaires de la CRESS.

Le groupe projet se réunit ¾ fois/an soit de manière ''physique'' soit en utilisant les outils de communication (conférence téléphonique, visio-conférence…). Entre chaque réunion du groupe projet, les participants peuvent être sollicités ou peuvent apporter leurs contributions, réflexions.

Il est attendu des **membres participants** qui se sont inscrits sur le groupe projet :

- d'apporter leurs contributions, leur connaissance du sujet, leurs préconisations
- de prendre connaissance des documents préparatoires
- de confirmer suffisamment en amont leur participation ou non à la réunion du groupe projet (en cas d'empêchement de dernière minute, d'en informer dans les meilleurs délais le salarié référent)

Les référents du groupe projet :

Un référent administrateur et un référent salarié du groupe projet sont mis en place.

Le référent administrateur :

Pour chaque groupe projet est nommé par le bureau un administrateur membre du bureau pour :

- Assurer la présidence du groupe projet
- Déterminer l'ordre du jour et pièces nécessaires sur proposition du référent salarié
- Être l'interlocuteur élu dédié au groupe projet
- Etre responsable de l'avancement des travaux et s'assurer de la mise en œuvre des conditions nécessaires à la conduite des travaux

- De faire retours au bureau de la CRESS de l'avancée des travaux et de faire prendre les éventuelles décisions nécessaires

Le référent salarié :

Pour chaque groupe projet est désigné par la déléguée générale un salarié qui doit s'assurer :

- De proposer au référent administrateur l'ordre du jour, les documents de travail
- De préparer en amont la réunion du groupe projet avec le référent administrateur
- De l'organisation administrative (préparation des ordres du jour et des documents de travail, de l'envoi des ordres du jour et des documents de travail suffisamment en amont, des notes préparatoires, documents de synthèse, élaboration et envoi des compte-rendu aux membres du groupe projet…)
- De l'organisation logistique

Point de vue personnel sur le fonctionnement du GP AFO :

Rappelons que la particularité de ce GP AFO est de réunir des individus qui œuvrent dans des organisations et sur des territoires différents. Ce qui les réunit est l'intérêt pour le projet et la plus-value qu'il peut leur apporter, à différent niveaux, à la fois collectivement mais aussi pour l'organisation qu'ils représentent et bien sûr d'un point de vue plus personnel.

Dans le cadre du GP AFO, le fonctionnement s'est révélé relativement efficace.

Le plus compliqué à organisé est probablement la participation des membres aux réunions. Nous l'expliquons par les ressources que cela leur demande et par une certaine distance au projet. Trois ou quatre réunions par an, comme il est prévu dans la feuille de route, ont l'avantage de ne pas sursolliciter les membres du GP. Ceux-ci ont tous d'autres projets à suivre, dont certains sont stratégiques pour l'organisation dans laquelle ils évoluent. En revanche, ce faible nombre de rencontres pour le CRAR ne suffit probablement pas à maintenir une réelle émulation (un « esprit d'équipe »). Dans ce cas, il revient à la personne en charge du projet de s'assurer et de faire en sorte que les membres du GP soit au moins assez régulièrement informés des avancées du projet afin qu'ils « ne perdent pas le fil ». C'est ce que nous avons fait pour le CRAR. Dans ce cadre, précisons pour finir que les sollicitations que nous avons eues à faire au GP ont toujours reçu des réponses que nous jugeons satisfaisantes.

Capture d'écran du rétroplanning pour la V2 d'ESSor

Rétroplanning : Construction de la V2 d'ESSor									
MAJ 16/05/16									
						AVRIL			
					S13	S14	S15	S16	S17
Etat (si pertinent)	GESTION GLOBALE DU PROJET	Qui fait quoi ? (responsable(s) / appuyé par / autres personnes)							
	Points d'avancement	Jérôme	Chloé			6/04 15h30		20/04 15h30	25/04 9h00
terminé	Réunion de présentation de la V2 d'ESSor aux financeurs	Jérôme	Chloé	Financeurs					
à préparer	Réunion d'avancement avec partenaires techniques	Jérôme	Chloé	Partenaires techniques					
	CAHIERS DES CHARGES	Qui fait quoi ? (responsable(s) / validé par / autres personnes)							
	Cahier des charges V2 ESSor	Jérôme	Chloé						
terminé	Rédaction	Jérôme	Chloé		X	X			
terminé	Diffusion	Jérôme	Anne, Mireille				X	X	X

Capture d'écran du plan d'action pour le CRAR

MAJ 09/07/2016

Phase 1 : Préfiguration du projet									
Objectifs globaux	**Objectifs opérationnels**	**Actions**	***Explications***	**Qui ? Responsable**	**/appuis**	**Moyens**	**Résultats attendus et indicateurs**	**Livrables**	**Date limite**
A. Préfigurer un centre de ressources pour les acteurs ressources dans le cadre des actions 6 et 7 du plan d'action 2015 – 2017 de la CRESS	**A.1. Organiser la gouvernance du projet**	Constitution du groupe projet	*Le groupe projet est constitué d'adhérents de la CRESS*	CRESS	Adhérents de la CRESS	Rencontres régulières tous les 3-4 mois	Gouvernance opérationnelle	Groupe projet opérationnel	en continu à partir décembre 2015
	A.2. Vérifier la pertinence du projet	Etude d'opportunité	*Les besoins sont validés et les pistes d'action identifiées*	CRESS	Groupe projet	Enquête (mail + tél) auprès des structures recensées dans ESSor	Validation des actions et moyens identifiés	Restitution de l'étude	30/05/2016
	A.3. Vérifier la faisabilité du projet	Etude de faisabilité	*Etude des aspects techniques, humains, financiers, juridiques, etc.*	CRESS	Groupe projet	Entretiens auprès de personnes ressources (experts), enquêtes	Faisabilité du projet vérifiée	Restitution de l'étude	septembre 2016
Phase 2 : création du centre de ressources									
Objectifs globaux	**Objectifs opérationnels**	**Actions**	***Explications***	**Qui ? Responsable**	**/appuis**	**Moyens**	**Résultats attendus et indicateurs**	**Livrables**	**Date limite**
	B.1. Communiquer	a) Trouver un nom et une identité graphique b) Créer les outils de communication c) Diffuser l'information		CRESS	GP	a) Co-construction, brainstorming b) Outils de com existants, plan de communication c) Identité visuelle (agence ?) d) Diffusion	Le centre de ressources est identifiable (nom, logo) et connu de tous.	Nom et identité graphique Outils de communication (flyer, PPT)	janvier 2017
			Par exemple à partir de formations						

Questionnaire adressé aux 265 structures référencées dans ESSor

N.B. Ce questionnaire a été créé et administré avec *Google Forms*.

Un futur centre de ressources pour vous ?

Madame, Monsieur,

Dans le cadre des missions de la CRESS, un groupe projet constitué d'adhérents a travaillé sur le projet d'un centre de ressources pour les acteurs ressources (vous !).

La CRESS cherche à répondre à vos besoins selon des principes bien définis : les actions sont réalisées en subsidiarité de l'action des adhérents et de l'existant. La CRESS intervient là où les acteurs ou réseaux d'acteurs de l'ESS ne peuvent agir seuls. Elle n'a pas pour objet d'opérer sur des missions qu'assument ou pourraient assumer ses adhérents. En conséquence, la CRESS n'intervient pas directement auprès des porteurs de projet. Elle peut en revanche faciliter le travail des accompagnateurs et des financeurs.

Le travail qui suit s'inscrit dans le projet politique 2015-2020 et dans l'axe 2 du plan d'action 2015-2017 de la CRESS (disponible sur www.cress-pdl.org): contribuer à la consolidation et au renforcement des entreprises et emplois existants de l'ESS en PDL. Il fait suite à la construction du portail ESSor (www.essor-paysdelaloire.org).

Dans une première étape, le groupe projet a inventorié les besoins des adhérents de la CRESS liés à l'accompagnement, au financement et à l'orientation (AFO) des structures de l'ESS. Il a ensuite co-construit une feuille de route pour répondre à ces besoins, avec des propositions d'objectifs et d'actions.

Dans une deuxième étape, il s'agit ici de vérifier que le travail mené jusqu'à présent correspond bien à vos besoins et vos attentes sur l'offre potentielle de services du centre de ressources.

Pour cela, nous vous invitons à compléter le questionnaire ci-dessous. Anonymisée, cette enquête ne vous prendra que quelques minutes. Nous insistons sur le fait que plus vous serez nombreux à répondre, plus les résultats seront significatifs.

Merci.

Consignes

Vous trouverez ci-dessous quatre objectifs, déclinés en actions. Merci de bien vouloir préciser pour chaque objectif : 1) si vous êtes d'accord avec l'objectif en question ; 2) l'action ou les actions qui vous semble(nt) prioritaire(s) à mettre en œuvre. Précisions : /!\ Même si vous n'êtes pas d'accord avec l'objectif, merci de répondre à la question suivante : « Selon vous, qu'est-ce qui serait prioritaire ? » (les réponses seront traitées indépendamment). A l'intérieur de chaque objectif, vous avez la possibilité de vous exprimer dans « autre proposition, commentaire ». N'hésitez pas à le faire, c'est important et très utile !

OBJECTIF 1 : Renforcer l'outillage des accompagnateurs et financeurs

Pour vous, cet objectif répond-il à un besoin ?
Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

Si vous avez répondu "non", pouvez-vous préciser pourquoi ?

Selon vous, qu'est-ce qui serait prioritaire ?
Plusieurs réponses possibles.

- Des sessions de formation répondant à des besoins identifiés en amont. Ces formations pourraient être centrées sur des outils spécifiques, méconnus ou nouveaux (prêts bancaires, crowdfunding, titres associatifs…) ou d'autres sujets à définir ;
- une boîte à outils avec des fiches thématiques et pratiques (par exemple sur les fonds européens, les outils financiers, les outils administratifs de suivi, de reporting, etc.);
- aucune de ces propositions.

Autre proposition, commentaire :

OBJECTIF 2 : Mieux communiquer sur les offres existantes auprès des acteurs ressources

Pour vous, cet objectif répond-il à un besoin ?
Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

Si vous avez répondu "non", pouvez-vous préciser pourquoi ?

Selon vous, qu'est-ce qui serait prioritaire (vous pouvez cocher plusieurs cases) ?
Plusieurs réponses possibles.

- Des rencontres annuelles ou pluriannuelles d'échanges de pratiques entre acteurs-ressources ;
- un lieu d'échanges permanent entre acteurs-ressources (par exemple, un forum sur internet ou une "tchatroom") ;
- une lettre d'informations sur l'actualité des acteurs-ressources ;
- une « charte » des accompagnateurs-financeurs référencés dans ESSor (les incitant notamment à communiquer sur ESSor);
- aucune de ces propositions.

Autre proposition, commentaire :

OBJECTIF 3 : Mieux qualifier les offres

Les offres d'accompagnement et de financement sont nombreuses mais probablement pas toujours suffisamment précises et claires pour le bénéficiaire comme pour les autres acteurs-ressources.
Pour vous, cet objectif répond-il à un besoin ?
Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

Si vous avez répondu "non", pouvez-vous préciser pourquoi ?

Selon vous, qu'est-ce qui serait prioritaire (vous pouvez cocher plusieurs cases) ?
Plusieurs réponses possibles.

- Un partage du panorama des offres d'accompagnement et de financement sur le territoire ligérien ;
- une formation et/ou un accompagnement en direction des acteurs ressources pour positionner et structurer leur offre d'accompagnement et/ou de financement ;
- un annuaire des experts (des personnes et non des structures) et des modalités pour faire appel aux expertises ;
- la rédaction d'un référentiel des "accompagnements de qualité" ;
- un système de veille mutualisée (après définition des objectifs de cette veille) ;
- aucune de ces propositions.

Autre proposition, commentaire :

OBJECTIF 4 : Mieux valoriser les offres existantes auprès des cibles de ces offres

Pour vous, cet objectif répond-il à un besoin ?
Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

Si vous avez répondu "non", pouvez-vous préciser pourquoi ?

Selon vous, qu'est-ce qui serait prioritaire (vous pouvez cocher plusieurs cases) ?
Plusieurs réponses possibles.

- Une communication renforcée, en particulier auprès des structures cibles non fédérées ;
- un speed-meeting (= rencontre) porteurs de projet/accompagnateurs-financeurs ;
- un accompagnement/transfert de savoir-faire des acteurs-ressources sur leur stratégie de communication;
- aucune de ces propositions.

Autre proposition, commentaire :

OBJECTIF 5 : Identifier les chainons manquants au sein des offres existantes et favoriser leur création

Une seule question pour cet objectif et pour le suivant (il s'agit simplement de valider les objectifs qui seront lancés ultérieurement).
Pour vous, cet objectif répond-il à un besoin ?
Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

Si vous avez répondu "non", pouvez-vous préciser pourquoi ?

OBJECTIF 6 : Faciliter la pérennité financière des acteurs-ressources

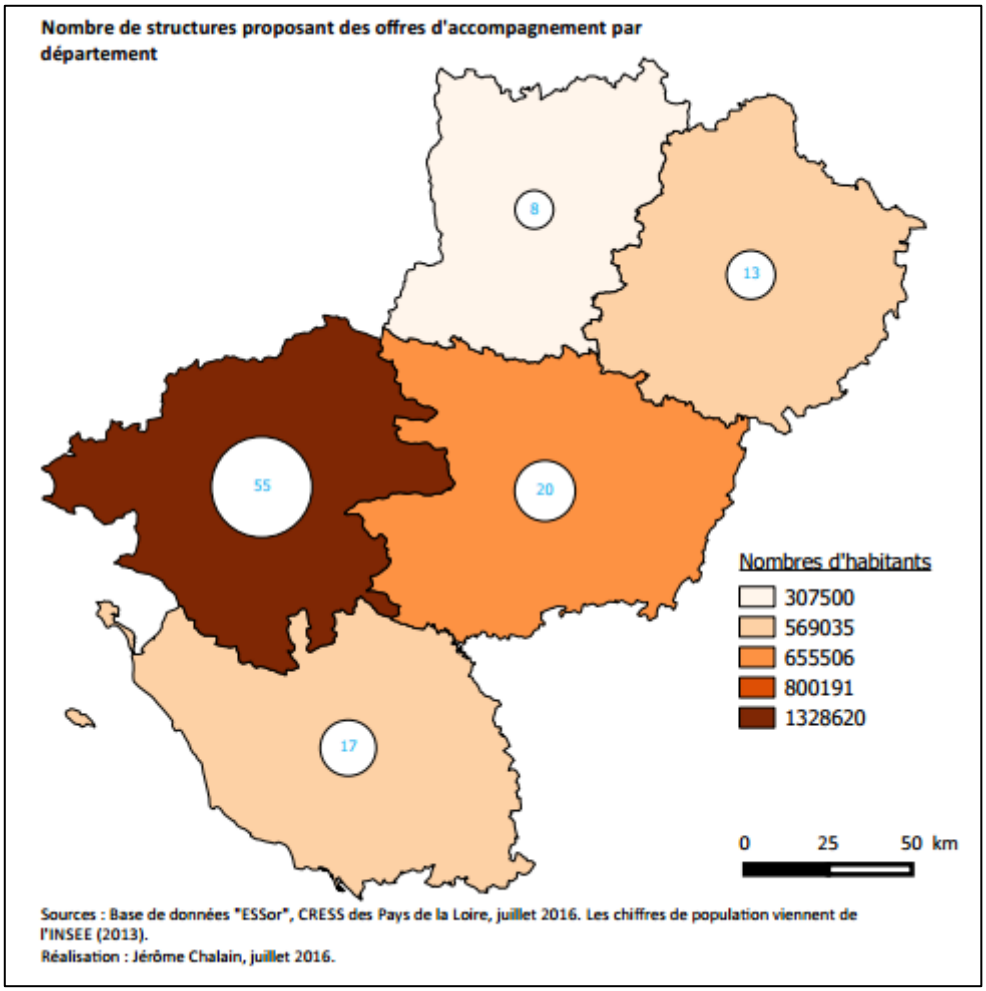
Pour vous, cet objectif répond-il à un besoin ?
Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

Si vous avez répondu "non", pouvez-vous préciser pourquoi ?

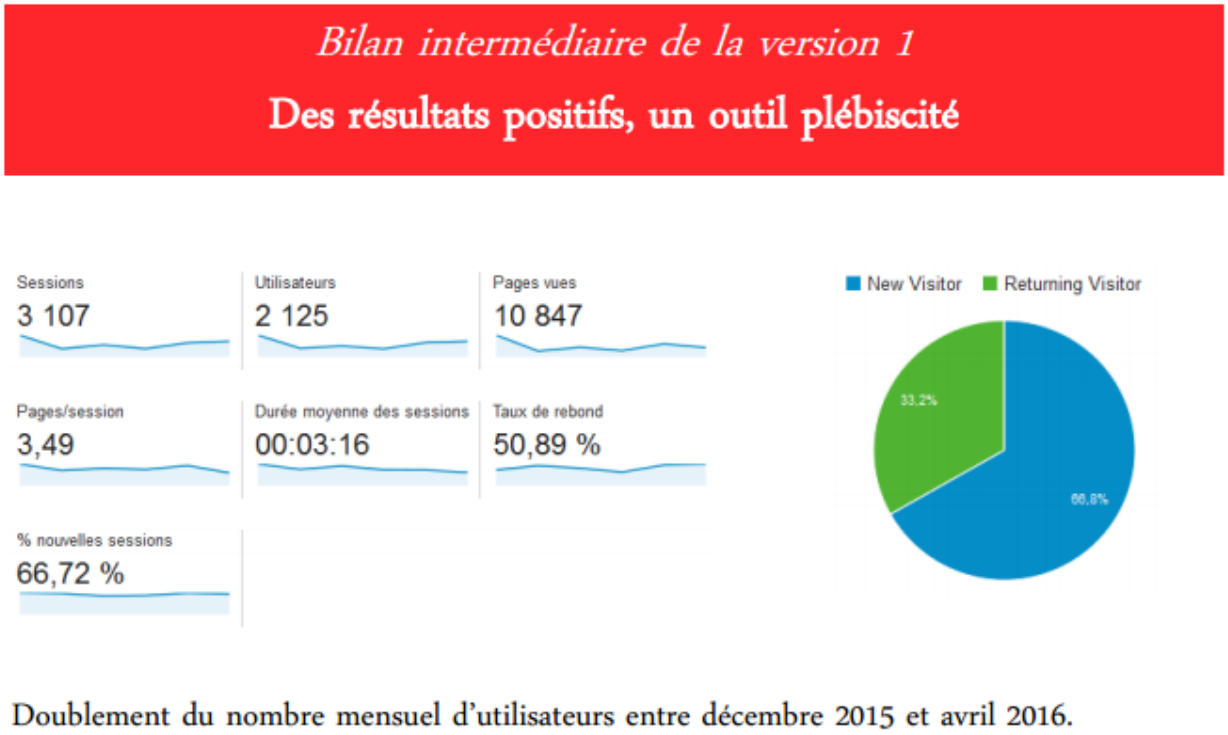
POUR FINIR : Vos remarques, commentaires, suggestions (autres objectifs, autres besoins à couvrir, autres actions à mettre en œuvre, idées de fonctionnement, etc.) :

Nombre de structures proposant des offres d'accompagnement par département

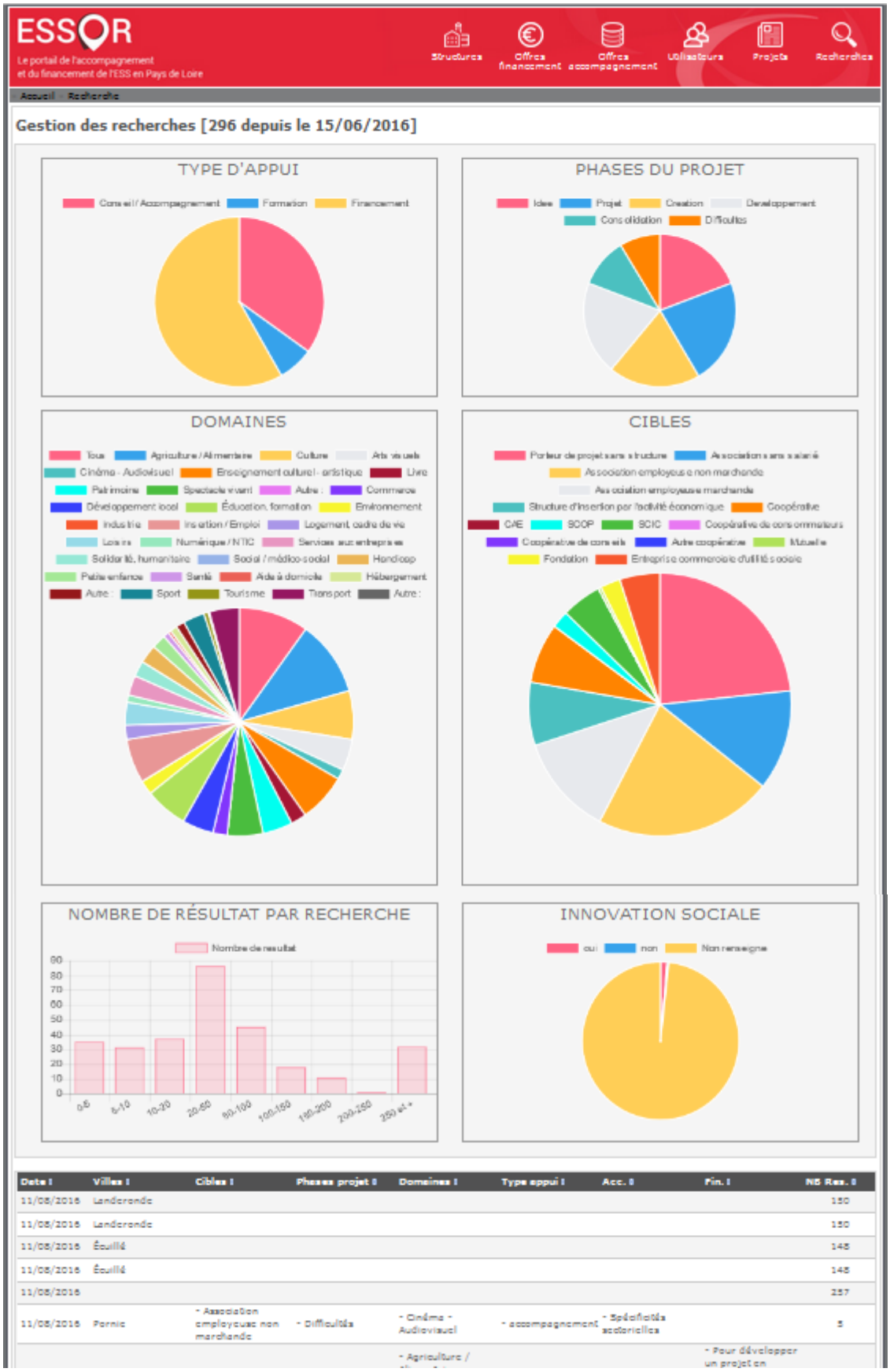


Copie d'une diapositive du *PowerPoint* de la présentation de la V2 d'ESSor – réunion avec les financeurs - 10 mai 2016

Précisions : les données sont extraites de l'outil *Google Analytics*. Le *PowerPoint* a été réalisé par mes soins, avec l'appui de ma tutrice.

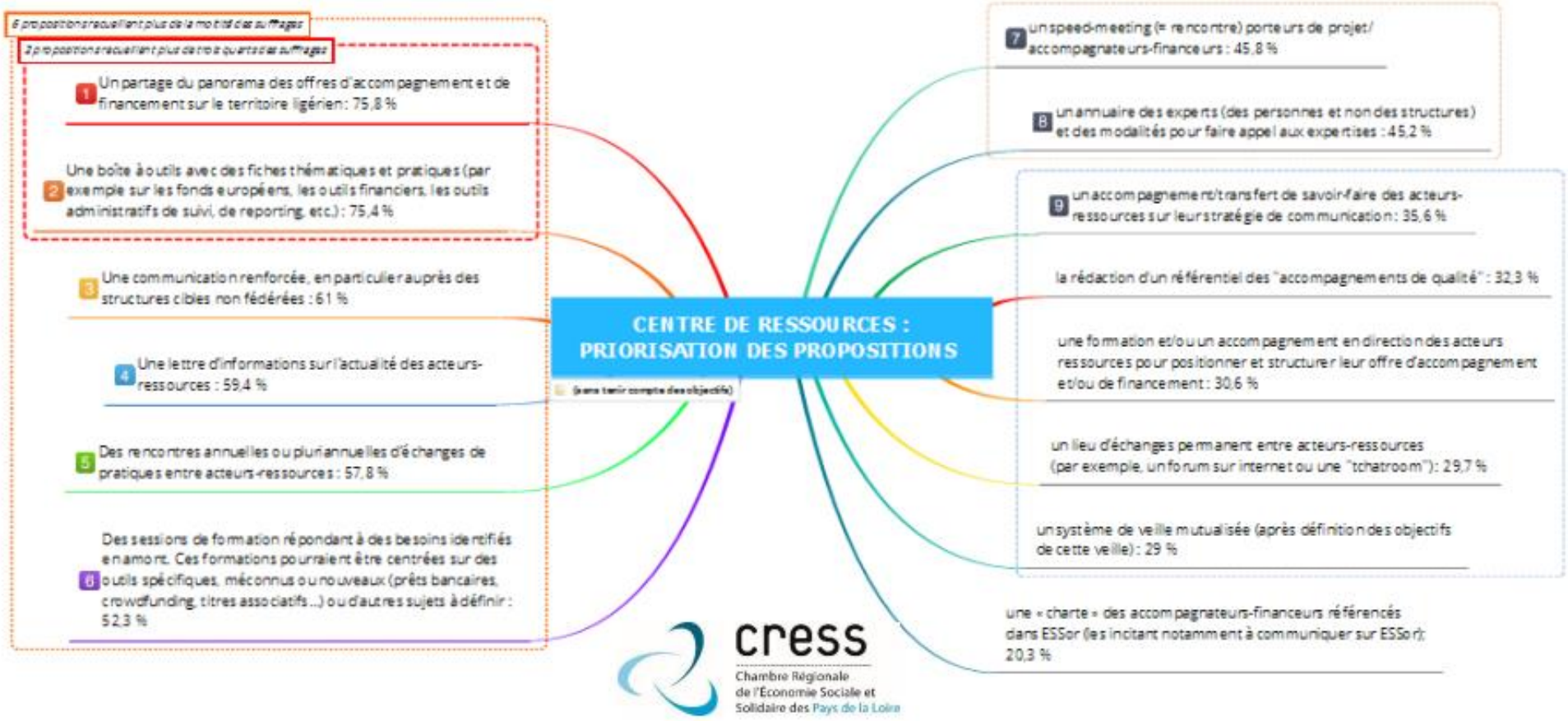


Capture d'écran du nouvel outil d'analyse des recherches d'ESSor (réalisée le 12 août 2016).



Résultats de l'enquête pour le CRAR : copie d'une diapositive du *PowerPoint* de présentation aux membres du groupe projet – réunion du 30 mai 2016

Auteur de la carte mentale : Jérôme Chalain.



Les facteurs de succès des projets innovants…appliqués à ESSor et au CRAR

Basé sur le *SlideShare* de MOSTEFAI M. A., Management de projet. Développement d'une offre innovante et création d'une activité, 2012, diapositives 38 et 39.

< http://fr.slideshare.net/mostefaiamine/conduite-de-projet-innovants>

Remarques préliminaires et précautions d'usage :

Il nous a paru intéressant d'utiliser le tableau suivant pour faire le bilan des projets menés dans le cours du stage, en mesurant la présence des facteurs de succès. A l'origine, ce tableau est établi pour le secteur marchand, ce que l'on constate avec le vocabulaire utilisé (« clients », « compétence commerciale »). Il est assez facilement adaptable aux projets que j'ai menés pendant mon stage. Lorsque cela m'a paru nécessaire, j'ai remplacé certains mots par d'autres plus adaptés.

Pour qu'il soit vraiment opérant, il faudrait l'adapter plus précisément, le compléter et l'approfondir. Dans le cadre de ce travail, il a avant tout une valeur informative et vise à faire part de mes constatations et de mon ressenti. Il ne s'agit pas de mettre une note. Le tout est subjectif, n'a donc pas de valeur scientifique et est discutable.

A part les cases encadrées en orange, le reste du tableau a été réalisé par mes soins.

La légende ci-dessous comprend cinq niveaux. Cela peut paraitre beaucoup (trois auraient pu suffire). Ici, cela a l'avantage de correspondre aux cinq niveaux d'ADIS (voir tableau suivant : « Les critères de l'innovation sociale d'ADIS appliqués à ESSor et au CRAR »).

Légende :

***** Totalement
**** Globalement oui
*** Plutôt oui
** Plutôt non
* Pas du tout
- Sans objet

En bleu : mon opinion dans le cadre de ma mission

Facteur	Description	ESSor	CRAR	Remarques
Mission du projet	Le projet est bien défini et la direction à prendre est claire	*****	****	Sur ESSor : grâce en particulier à la fiche de mission du stage et au plan d'actions. Cela m'a permis de rédiger le cahier des charges sans difficulté particulière, alors que c'était la première fois que je rédigeais un document de ce type. Sur le CRAR : grâce en particulier à la fiche de mission du stage, au plan d'actions et au travail en amont effectué par le GP AFO. Des incertitudes sur la voie à prendre pendant la phase de recherche.

Plannings adéquats	Le gestionnaire a une bonne visibilité sur les actions à venir	****	****	Sur ESSor : bonne visibilité grâce au cahier des charges et au rétroplanning. Des incertitudes en cours de projet, par exemple liées à des aspects techniques sur la base de données PME PDL. Les réponses aux qui ? quoi ? quand ? comment ? étaient claires. Sur le CRAR : bonne visibilité grâce au rétroplanning. Des incertitudes liées à la phase de recherche.
Consultation ~~du client~~ des utilisateurs et partenaires	Etre en contact ~~permanent~~ très régulièrement avec l'utilisateur du produit ou du service	****	****	« Client » n'est pas le mot qui convient. Par ailleurs, un contact « permanent » n'était pas pour nous nécessaire. Il s'agit aussi d'éviter le risque de sursollicitation. Sur ESSor : contacts ponctuels mais réguliers avec les utilisateurs. Sur le CRAR : contacts ponctuels mais réguliers avec les acteurs-ressources
Equipe	Une équipe compétente, engagée et motivée	***	***	La notion d'"équipe" ne correspond pas exactement à la réalité des partenaires techniques pour ESSor et du GP AFO. D'autre part, il est difficile de juger objectivement de la compétence et même de l'engagement et de la motivation des membres de ces « équipes ». Ce que nous avons observé (remarques à prendre avec prudence) : les compétences sont présentes, l'engagement a été moins perceptible pour certaines personnes (en tout cas très variable en fonction des personnes), de même que la motivation.
Compétence technique	Compétence à réaliser le projet	****	****	Sur ESSor : la technique « pure » (développement) est assurée par des prestataires (que nous jugeons de très bonne qualité). Les compétences techniques (informatiques) des partenaires techniques et de l'équipe de la CRESS (qui ne sont pas des informaticiens), avec les qualités pédagogiques de Fabien Marquis, directeur technique de SunMade, suffisent. Sur le CRAR, la compétence est présente.
Compétence commerciale	Compétence à commercialiser le projet	***	***	Il s'agit plutôt de la compétence à faire connaitre le projet. L'évaluation est globale. Nous ne pouvons pas mesurer cette compétence pour chacun des membres des groupes.

Communication	Une liaison permanente avec toutes les parties prenantes	****	****	Liaison ponctuelle mais régulière.
Bonne gestion de la portée du projet	Savoir gérer la portée du projet en fonction des risques et des imprévus	*****	*****	Cette gestion est concrètement assurée par la CRESS.
Expertise en gestion de projet	Savoir conduire un projet	*****	*****	Cette gestion est concrètement assurée par la CRESS.
Outils	Se munir des outils nécessaires pour la réussite	*****	*****	Item assez peu pertinent dans le cadre de ces projets.
Financement	S'assurer du financement du projet	*****	*****	-

Les critères de l'innovation sociale d'ADIS appliqués à ESSor et au CRAR

	Critères	ESSor	CRAR	Remarques
Réponse aux besoins sociaux	Notre projet répond aux besoins : • des porteurs du projet (nous !) • des usagers/bénéficiaires/clients • des partenaires (techniques ou financiers) • des pouvoirs publics • de toute la société	*****	*****	Tous les critères sont remplis.
Processus participatif	Nos décisions stratégiques sont prises : • selon des règles précises • en tenant compte de l'avis des usagers • en tenant compte de l'avis des partenaires techniques • en tenant compte de l'avis des partenaires financiers • en tenant compte de l'avis des autres acteurs concernés par le projet	*****	*****	Tous les critères sont remplis.

Lien au territoire	Notre projet : • s'inscrit dans un territoire d'intervention défini • tient compte des spécificités de ce territoire : ses acteurs, ses réseaux, ses ressources, … • répond aux enjeux locaux • considère des partenariats possibles • prévoit tous ses impacts potentiels pour le territoire	*****	*****	Tous les critères sont remplis.
Modèle économique	Nous avons déterminé: • le coût de notre projet • les ressources financières qui permettraient de le couvrir • les ressources en trésorerie nécessaires à l'investissement et au démarrage du projet (emprunt, apport en capital ou en fonds associatifs, …) • des moyens de réduire les coûts de notre projet (mutualisation de moyens, apport en nature, mécénat de compétences, …) • des moyens d'anticiper et de sécuriser la prise de risque économique	*****	*****	Tous les critères sont remplis.

	(différentes sources de financement : cotisations des membres, apport en fonds propres, prestations de services, différentes subventions, …)			
Prise en compte de l'environnement	Notre projet prend en compte les problématiques actuelles et futures sur : • les aspects politiques : relations aux élus, politique fiscale, monétaire… • le social : les pratiques culturelles, la démographie, le dialogue social… • la technologie : innovation, internet, les réseaux sociaux… • l'environnement : préservation des ressources naturelles, réduction des déchets, pollution… • la législation : normes, lois, contrats, protection de brevets…	*****	*****	Les critères sont remplis. L'environnement (préservation des ressources natures, etc.) n'est pas très pertinent dans le cadre de ces projets.
Appropriation collective de la valeur	Notre projet est valorisé par : • Les fondateurs du projet	*****	*****	Tous les critères sont remplis.

	• Les salariés, administrateurs et coopérateurs • Les adhérents, usagers, clients • Les partenaires directs • Le territoire et les partenaires indirects			

Les avantages et les inconvénients des différents types de structures d'après H. Mintzberg

Source : BARABEL M. et MEIER O, Manageor, 3ème éd., Paris, 2015, p.126

<https://books.google.fr/books?id=wWiOCgAAQBAJ&pg=PA125&lpg=PA125&dq=tableau+synth%C3%A9tique+configurations+organisationnelles+mintzberg&source=bl&ots=z6Fta7b-Zv&sig=rcrqjAIRIZ7IuUx5OghASiexvIE&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjLqNK2ronOAhWFXBQKHUMxDeEQ6AEINzAE#v=onepage&q&f=false>

Organisation	Entrepreneuriale (simple)	Mécaniste (bureaucratique)	Professionnelle (méritocratie)	Divisionnalisée	Innovatrice (adhocratie)	Missionnaire *(forme rare)*	Politisée *(forme rare)*
Partie dominante	Sommet stratégique	Techno-structure	Centre opérationnel	Ligne hiérarchique	Fonctions support logistique	Idéologie	Aucune(conflit)
Mécanisme dominant	Supervision directe	Standardisation des procédés	Standardisation des qualifications	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel	Standardisation des normes	Aucun (jeupolitique)
Paramètres de conception de la structure (exemples)							
Spécialisation du travail	Peu, structure simple	Horizontale et verticale fortes	Horizontale importante	Horizontale et verticale modérées	Horizontale forte	Fort contrôle normatif	Jeu de pouvoir informel
Type	Organique	Bureaucratique	Bureaucratique	Bureaucratique	Organique	Organique	Organique
Décentralisation	Centralisation	Décentralisation horizontale lim.	Décentralisation horizontale ou verticale	Décentralisation verticale limitée	Décentralisation sélective	Décentralisation pure	Aucune
Autres	Informelle	Formalisée	fort soutien logistique	Autonomie locale	Peu formalisée	Informelle, flou	Informelle
Facteurs de contingence/contexte (exemples)							
Âge/taille	Jeune	Vieille/grande		Vieille/très grande	Jeune		
Environnement	Simple et dynamique	Simple et stable	Complexe et stable	Marchés diversifiés, assez simple	Complexe et dynamique		
Autres caractéristiques							
Avantages	Flexibilité, sens, mission, rapidité	Efficace, sûre, cohérente	Démocratie et autonomie	Risque réparti, capital mobile	Peu bureaucratique/démocratie	Sens, mission, Cohérent	Stimule le changement
Inconvénients	Vulnérable	Pb d'adaptation	Pb coordination	Innovation faible	Inefficience	Implosion	Explosion
Stratégies	Leader Visionnaire Plutôt délibérée	Programmée, Résistance Crise ponctuelle	Stratégie stable mais stratégies locales instables	Portefeuille groupe/division libre de leur stratégie	Émergente, cycle de convergence/divergence	Réformateur, convertisseur ou cloître	Arène politique, Confrontation
Pays associé		Suisse	Canada	USA	Suède	Japon	Italie
Formation de la stratégie	Modèle visionnaire	Modèle rationaliste	Modèle politique		Modèle incrémental	Modèle interprétatif	
Type de planificateurs	Inexistant	Droitier	Inadapté		Gaucher		
Forces	Direction	Efficience	Compétence	Concentration	Apprentissage	Coopération	Compétition

L'organisation des projets menés à la CRESS lors de mon stage est **innovatrice** (adhocratie).

Les freins et contraintes les plus couramment observés dans le cadre d'un travail collectif en mode projet : mes constatations à l'issue de mon stage à la CRESS PDL

Source de la typologie : PIQUET A., *op. cit*., p.17, d'après SOUSSIN F., http://adn-creatif.jimdo.com (le lien ne semble pas renvoyer au document voulu).

< http://www.a-brest.net/IMG/pdf/Guide_pratique_du_travail_collaboratif.pdf>

Freins / contraintes	Rencontré ou pas dans le cadre du stage ?	Explications	Solutions les plus fréquentes	Remarques
La dispersion géographique des acteurs du projet	Oui	Les membres d'un groupe n'appartiennent pas aux mêmes organisations, ni aux mêmes territoires. Cela se traduit par des difficultés de se rencontrer et de travailler ensemble	Doodle, téléconférence	Solutions efficaces. Les freins résident plutôt dans la faible implication de membres des groupes (manque d'intérêt pour le projet ? Incompatibilité avec d'autres membres du groupe ? Sursollicitation ? Autres raisons ? Une enquête serait à mener, éventuellement suivie de nouvelles modalités d'organisation).
Le manque de temps	Oui	« Les urgences de chacun finissent finalement par invalider la possibilité de travailler avec les autres. »	Agendas, Doodle	Incite à faire des réunions efficaces.

Manque d’intimité des acteurs	Oui	Il s'agit de la dimension "affective" entre les individus du groupe projet	Réunions collectives, dans de "bonnes" conditions, favorisant la communication (accueil autour d'un café, techniques d'animation favorisant une ambiance professionnelle mais détendue, etc.). ESSor : Les ateliers, qui apportent une coloration ludique au travail.	La CRESS permet à différents acteurs de différents territoires et différentes organisations de se rencontrer, de participer à des projets communs et de mieux se connaitre. L'enjeu est de faire que cette interconnaissance soit bienveillante.
Veille faible	Sans objet	La veille ne concerne pas les partenaires techniques d'ESSor ni (pour le moment en tout cas) les membres du groupe projet pour le CRAR. Néanmoins, il était envisageable qu'un membre d'un groupe prenne l'initiative de transmettre des informations utiles, notamment dans le cadre de l'étude de faisabilité pour le CRAR. Cela ne s'est pas produit.		Le CRAR verra la mise en place d'une veille informationnelle. L'enjeu est d'inciter les acteurs à y participer. Une veille non maitrisée peut être contreproductive (dilution de l’information, perte d’efficacité et d’efficience, saturation, etc.).

Saturation du mail	Oui	« Le courrier électronique étant une des technologies de communication ayant remporté le plus de succès ces dernières années dans les organisations, son utilisateur en est souvent victime du fait de l'encombrement rapide des boîtes mails (spam) par ses collègues (...) Selon certains experts, le courrier électronique serait même devenu un outil « anti-collaboratif »"	Ne pas sursolliciter les membres du groupe projet, partenaires techniques, acteurs-ressources, etc. Dans mon cas : classement quotidien des mails dans des dossiers afin de les retrouver plus facilement (ce qui n'est pas toujours simple, même avec cette solution).	Difficile à maitriser

L’incompatibilité d’agendas	Oui	Difficile de trouver des moments synchrones.	Doodle, téléconférences, recherche de solutions facilitantes (par exemple : si une réunion prévue un matin à Angers, sur un autre sujet, réunit des partenaires techniques, inclure dans les dates possibles une réunion l'après-midi du même jour, sur le même lieu).	Même remarques que pour la question de la dispersion géographique (dimensions spatio-temporelles).Quasi impossibilité de trouver un moment commun à tous. L'arbitrage, effectué par la CRESS selon des critères de majorité (le moment est choisi en fonction du nombre de personnes disponibles), semble accepté par tous (il n'est en tout cas pas clairement remis en question).
Réunions improductives	Non	Réunions qui peuvent être mal préparées, mal suivies, mal animées.	Préparation méthodique des réunions, recherche d'efficacité. Outils : *PowerPoint*, *Mind mapping*, techniques d'animation, etc.	

Amnésie collective	Non	« Découlant des réunions improductives, ces temps d'échanges sont l'occasion pour les membres d'un groupe de parler de beaucoup de choses mais, restant des moments d'oralité, un certain nombre d'idées, d'éléments se perdent, disparaissent »	Compte rendu	S'est révélé très utile lorsque l'un de nos partenaires nous a demandé quelque chose qu'il avait été prévu de faire faire par un prestataire
Manque de visibilité	Non	« Il n'est pas non plus évident de savoir où chacun des membres se trouvent dans la tâche qui lui incombait, et par conséquent où en est le projet et comment ses membres peuvent éventuellement y contribuer du fait que chacun fonctionne de son côté. »	Points réguliers à ma tutrice, réunions d'équipe hebdomadaire à la CRESS, envoi d'informations aux partenaires.	Nécessite de l'efficience.

Difficulté de coproduction	Oui	« Ce constat a pour conséquence que les projets sont des phénomènes de production individuelle additionnée plutôt que des phénomènes de coproduction, voire de coproduction fusionnelle. »	Sollicitations, ateliers.	Même remarques que pour la question de la dispersion géographique.