

# Étude de préfiguration d'un pôle de développement de l'économie sociale et solidaire en Pays de Pontivy



Les ateliers de l'innovation sociale

novembre 2012



En avril 2011, le Conseil de développement du Pays de Pontivy nous a confié l'accompagnement de sa réflexion sur la structuration d'un éventuel pôle de développement de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Ce rapport vise à rendre compte du déroulement de la mission, à justifier la méthodologie et son évolution et à exposer les pistes d'action proposées par le groupe de travail. Fidèle à notre posture d'accompagnement, nous livrerons également nos propres recommandations.



Les ateliers de l'innovation sociale



## Sommaire

<b>1 Le déroulement de la mission .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Notre analyse de votre demande .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Description de la méthode de travail .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Une analyse des entretiens.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Une analyse transversale à enrichir .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Petit exercice de géométrie coopérative .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 La continuité de l'économie sociale et solidaire dans le Pays de Pontivy .....</b>	<b>22</b>
<b>3 Les résultats du groupe de travail .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 La méthode comme premier résultat .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Une connaissance fine et large de l'ESS sur le Pays .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 Une envie collective de poursuivre le travail .....</b>	<b>27</b>
<b>3.4 Conforter et développer ce travail .....</b>	<b>28</b>
<b>4 notre analyse des résultats du groupe .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Structuration structurante ou opérationnelle ?.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Le choix des actions .....</b>	<b>30</b>
<b>4.3 Le choix de l'organisation.....</b>	<b>31</b>
<b>4.4 La définition d'une vision à moyen terme .....</b>	<b>33</b>
<b>5 Vers un plan d'action.....</b>	<b>34</b>
<b>5.1 Les actions pour développer la connaissance de l'ESS .</b>	<b>34</b>
<b>5.2 Les actions de l'inter-connaissance.....</b>	<b>35</b>
<b>5.3 Les actions d'appui aux structures .....</b>	<b>36</b>
<b>5.4 Les actions d'appui aux porteurs de projet .....</b>	<b>37</b>
<b>5.5 Les actions et les acteurs .....</b>	<b>37</b>
<b>Annexe 1 : matrice des entretiens .....</b>	<b>38</b>
<b>Annexe 2 : trame d'entretiens .....</b>	<b>39</b>
<b>Annexe 3 : fiches actions.....</b>	<b>40</b>

# 1 Le déroulement de la mission

## 1.1 Notre analyse de votre demande

### 1.1.1 Notre lecture de vos objectifs en avril 2011

Dans la ligne des préconisations de la Région Bretagne et de la CRES, le Conseil de développement du Pays de Pontivy souhaitait étudier la faisabilité et préfigurer un pôle de développement de l'économie sociale et solidaire.

Pour cela, il nous semblait que l'on pouvait distinguer trois objectifs :

1. Qualifier et quantifier l'ESS dans le Pays
2. Définir les scénarii de structuration et de développement de l'ESS
3. Préfigurer, en fonction du scénario choisi par les acteurs de l'ESS, la politique et la stratégie du pôle

Ces trois objectifs nous semblaient non seulement complémentaires mais aussi en tension. Nous pensons donc que, pour les atteindre, deux conditions étaient nécessaires. Il convenait d'une part de mettre en place une démarche de travail itérative afin que le travail sur l'un d'entre eux puisse se nourrir du travail sur les deux autres. D'autre part, on pourrait utilement organiser la confrontation entre eux : de la même façon qu'une entreprise de l'ESS est une mise en tension permanente entre son statut, ses valeurs et ses actions, nous pensions que la réflexion autour du pôle peut utilement interroger l'articulation entre l'organisation du pôle (objectif 3), le choix de ses valeurs (objectif 2) et la réalité des actions des acteurs de l'ESS dans le pays (objectif 1).



Ces trois objectifs regroupaient le détail de l'objet de la mission défini dans le cahier des charges :

1. Qualifier et quantifier l'ESS dans le Pays ;
  - connaître la place et le poids de l'ESS sur le Pays de Pontivy ;
  - identifier les acteurs de l'ESS sur le Pays de Pontivy ;
  - analyser les potentialités, besoins et difficultés collectives rencontrés par les acteurs de l'ESS ;
  - construire une base de données des acteurs de l'ESS sur le Pays de Pontivy ;
2. Définir les scénarii de structuration et de développement de l'ESS ;
  - définir les valeurs communes et partagées par les acteurs de l'ESS ;
  - analyser les potentialités, besoins et difficultés collectives rencontrés par les acteurs de l'ESS et les traduire en plan d'action ;
  - favoriser l'interconnaissance entre les acteurs de l'ESS sur le Pays de Pontivy ;
  - mobiliser les acteurs de l'ESS sur le Pays de Pontivy ;
  - proposer plusieurs scénarii argumentés pour l'organisation et le développement de l'ESS sur le Pays de Pontivy ;
3. Préfigurer, en fonction du scénario choisi par les acteurs de l'ESS, la politique et la stratégie du pôle ;
  - faire connaître reconnaître la place et le poids de l'ESS sur le Pays ; de Pontivy
  - co-construire un scénario de pôle de développement.
  -

### 1.1.2 Notre proposition de méthode

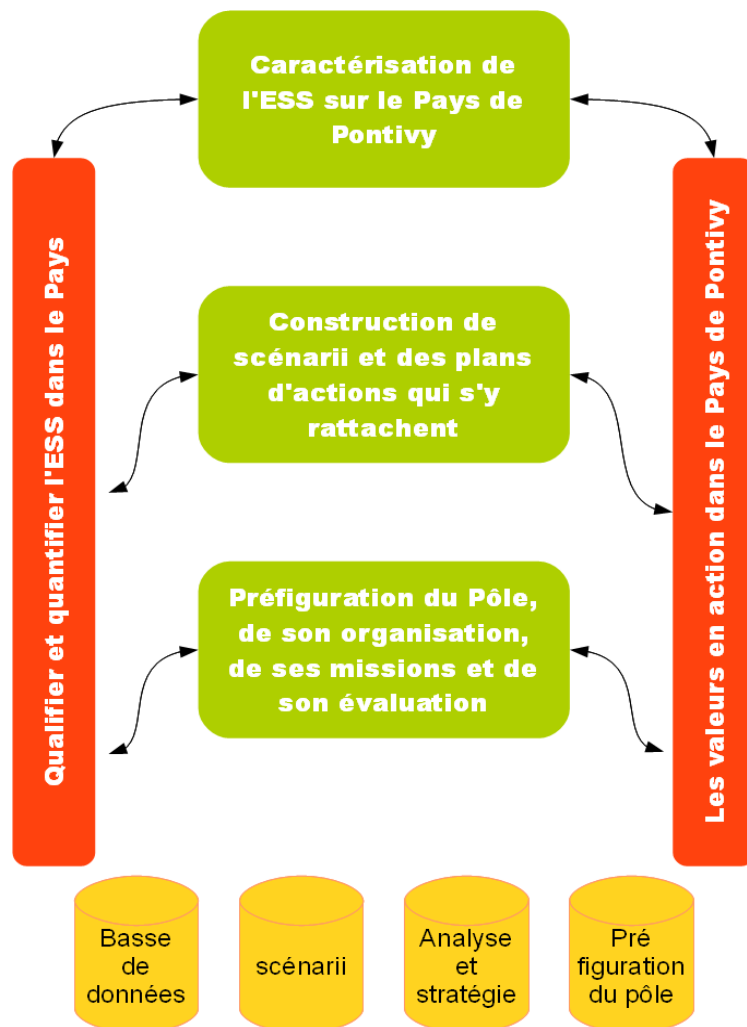
Pour atteindre les trois objectifs, nous proposons de distinguer trois phases dans le travail :

1. Caractérisation de l'ESS sur le Pays de Pontivy ;
2. Construction de scénarii et des plans d'actions qui s'y rattachent ;
3. Préfiguration du Pôle, de son organisation, de ses missions et de son évaluation.

Ses trois phases devaient alimenter en continu non seulement la construction et le renseignement d'une base de données, mais aussi et surtout l'élaboration d'un document, d'une charte, sur **les valeurs en action dans le Pays de**

**Pontivy.** En effet, nous savons par expérience<sup>1</sup> qu'il est très difficile de définir *ex nihilo* ses valeurs. De plus, l'enjeu pour le Pays de Pontivy est moins de définir les valeurs et les critères d'appartenance à l'ESS que de réfléchir à la contribution de l'ESS au développement durable du Pays de Pontivy. Figer, dès la première phase de votre réflexion sur la structuration du pôle, les valeurs et les critères d'appartenance à l'ESS bloquerait les possibilités de confrontation entre les différents statuts, tendances, familles, entreprises de différentes tailles... empêcherait les dialogues entre économie sociale et solidaire et développement local, entre économie sociale et solidaire et développement durable... bref, limiterait l'innovation et la réponse aux spécificités du Pays de Pontivy.

C'est pourquoi nous proposons de travailler cette question de manière continue afin de disposer, à l'issue du travail, d'un document sur les valeurs en action dans le Pays de Pontivy qui soit le fruit du travail itératif et de la mise en tension des trois objectifs de la mission.



1

OXYMORE accompagne régulièrement des associations, des coopératives, des réseaux fédératifs...dans la construction de leur projet politique



Outre cette charte, le dispositif aboutira donc à la production d'une base de données, de scénarii et de plan d'actions, d'éléments de préfiguration du pôle et des critères pour son évaluation.

### 1.1.3 Notre posture d'accompagnement

OXYMORE développe des démarches résolument participatives. Fidèles aux valeurs et aux méthodes pragmatiques et coopératives de l'économie sociale, nous chercherons à co construire avec le Conseil de développement un diagnostic partagé puis des pistes opérationnelles. Nos éventuelles recommandations seront faites ultérieurement. Nous privilégions ainsi la construction du projet et la prise de résolutions par les acteurs eux-mêmes. OXYMORE tend à « faire du sur-mesure » plutôt qu'à imposer ou dupliquer des « recettes » ou des modèles exogènes.

Pour cela, OXYMORE s'engage à :

- **écouter**, pour comprendre la demande et les pratiques actuelles ;
- **s'impliquer**, pour apporter un regard extérieur fondé sur une expérience de l'accompagnement, du conseil et de la formation dans le monde de l'économie sociale et solidaire, mais aussi sur une prise de recul théorique par la recherche-action ;
- **respecter** les personnes, la confidentialité de leurs propos et des données auxquelles nous aurions accès.

### 1.1.4 Un cadre méthodologique rigoureux au service d'une intervention pragmatique

Au regard de notre analyse actuelle de votre demande, nous vous proposons une mission basée sur :

- une méthode essentiellement qualitative complétée par une approche quantitative à partir des données recueillies au cours de la mission ;
- une démarche participative avec des temps de restitution à l'ensemble des acteurs y compris ceux qui seront ultérieurement amenés à mettre en œuvre les préconisations construites collectivement durant ce temps d'étude ;
- une approche disciplinaire fondée sur les sciences humaines et l'économie sociale.

## 1.2 Description de la méthode de travail

### 1.2.1. Réunion de lancement du 19 avril 2011<sup>2</sup>

Une cellule technique composée de la chargée de mission, d'un nombre réduit de membres du Conseil de développement et de OXYMORE a été créée. Elle s'est réunie en début de mission le 19 avril 2011 pour caler la méthodologie et le calendrier. Une avancée majeure a été actée lors de cette réunion : **plutôt que de confier au consultant la conduite des entretiens, les participants ont accepté l'idée de se former pour les conduire eux-mêmes.** Nous sommes donc passés d'une étude classique à une étude action beaucoup plus participative et potentiellement plus riche pour la formation des participants, leur compréhension de l'ESS sur le territoire et pour l'inter-connaissance des acteurs de l'ESS du territoire. Les trois objectifs initiaux étaient les suivants :

1. Qualifier et quantifier l'ESS dans le Pays ;
2. Définir les scénarii de structuration et de développement de l'ESS ;
3. Préfigurer, en fonction du scénario choisi par les acteurs de l'ESS, la politique et la stratégie du pôle.

Pour atteindre la nouvelle finalité (*préfigurer un plan d'action pour l'ESS et définir la bonne organisation pour le porter*), ils ont finalement été reformulés ainsi :

1. faire se rencontrer et montrer les acteurs de l'ESS ;
2. construire le plan d'action en travaillant sur différents programmes ;
3. définir l'organisation la plus à même de conduire le plan d'action.

### 1.2.2. La réunion de formation du 13 octobre 2011

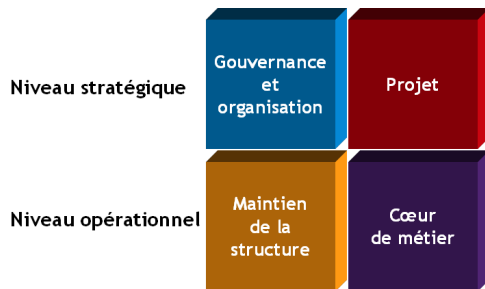
Pour préparer les entretiens, les membres du groupe ont bénéficié d'une formation portant d'une part sur les techniques d'écoute et d'entretien semi-directif et, d'autre part, sur des grilles d'analyse des entreprises de l'ESS. Seules celles-ci sont présentées dans ce rapport.

#### ● Décrire les fonctions de l'organisation

Une figure a été utilisée pour décrire les fonctions à remplir dans une organisation. En voici une description rapide.

---

<sup>2</sup> Elle sera complétée par une réunion complémentaire le 21 septembre 2011



Le **niveau stratégique** est celui de la gouvernance et de l'organisation : faire en sorte que l'entreprise remplisse ses missions, qu'elle assure ses relations avec l'environnement et qu'elle développe sa stratégie. C'est aussi le niveau où se définissent les projets d'avenir, sur la base d'une capacité à se projeter et à construire les dispositifs de veille, de prospective et d'évaluation.

Le **niveau opérationnel** est le cœur de l'organisation : il assure la production des biens et services en remplissant quatre tâches essentielles : approvisionnement, production commercialisation et support (maintenance et stock).

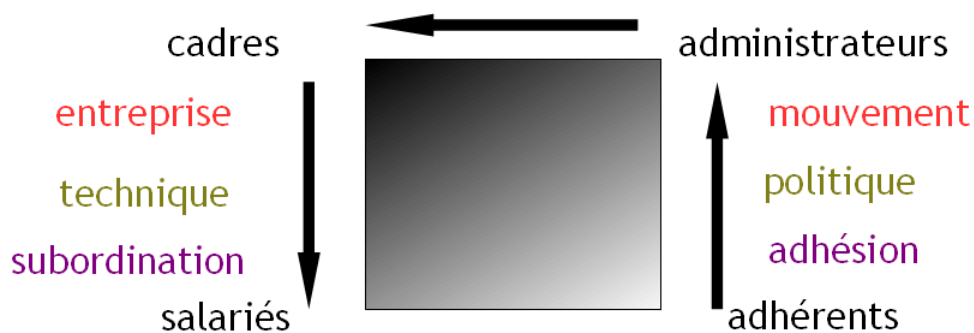
Le maintien de la structure assure la production de biens ou de services servant indirectement l'organisation (comptabilité, conseil, recherche-développement, paie, restauration...).

### • Le quadrilatère de Desroche<sup>3</sup>

Nous pouvons, après Desroche, considérer l'entreprise d'économie sociale comme la tension entre quatre pôles (sociétaires, administrateurs, cadres et salariés). Ces quatre pôles forment un quadrilatère dont l'un des côtés (sociétaires, administrateurs) est porteur du projet politique de la structure et l'autre (cadres, salariés), chargé de traduire ce projet politique en projet d'entreprise puis de le mettre en œuvre.

Le circuit théorique du pouvoir part des adhérents (Assemblée Générale) qui mandatent les élus qui délèguent à la direction qui manage les salariés. Le côté vertical droit, le côté « mouvement » confère la légitimité politique, le côté vertical gauche, le côté « entreprise » apporte la crédibilité technique. Ainsi, l'action militante complète l'action professionnelle.

<sup>3</sup> Henri DESROCHE, le projet coopératif, Éditions ouvrières, 1976

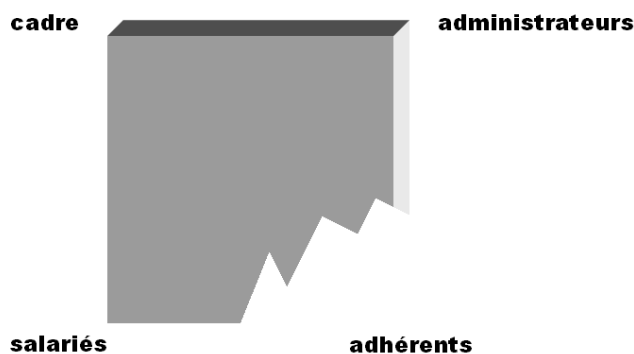


Ce carré souligne les interdépendances entre les groupes d'acteurs et relève d'éventuels dysfonctionnements : tel groupe d'acteurs est « court-circuité », tel autre « négocie » directement avec l'angle opposé...

À titre d'exemple, les différents schémas qui suivent montrent l'originalité, parfaitement assumée en interne, de la tension, au sens positif du terme, entre les parties prenantes d'une l'association. Le projet est porté par l'association, représentée par le directeur qui s'appuie sur un groupe d'administrateurs. Les adhérents sont impliqués dans les activités, pas dans la gouvernance.

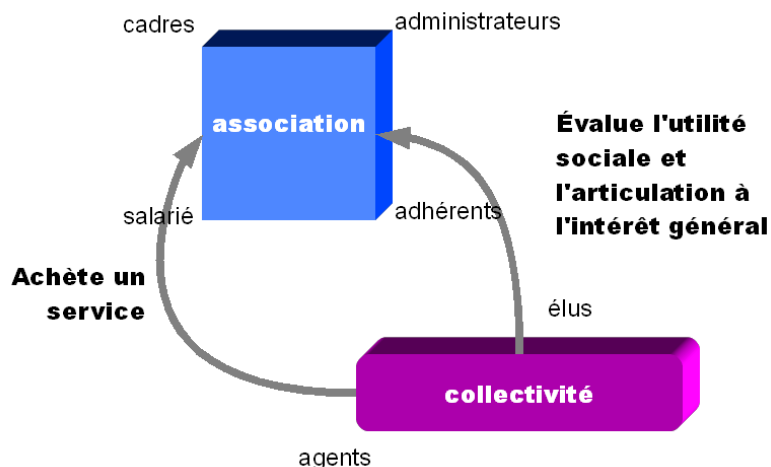
## Un quadrilatère bancal

**Une contribution à l'économie sociale  
inscrite dans les activités plus que  
dans la vie de la structure**

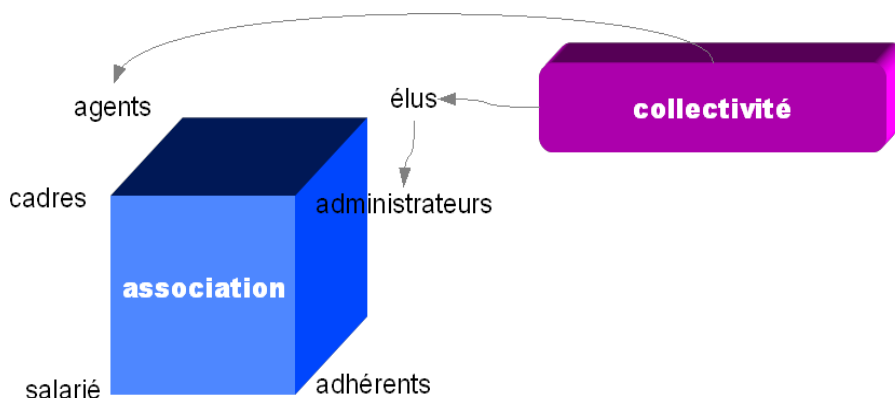


Un autre exemple permet de discuter la relation entre l'association et la collectivité. Dans une vision classique des rapports entre la collectivité et l'entreprise de l'économie sociale, il y aura contractualisation, d'une part, si le projet associatif défini en toute autonomie est en phase avec le programme politique des élus de la collectivité et, d'autre part, si les agents des collectivités jugent conforme la prestation proposée par les salariés de l'association.

Ce premier rapport repose donc sur l'autonomie politique des deux structures et leur capacité à contractualiser sur la base d'une double négociation, politique et technique.

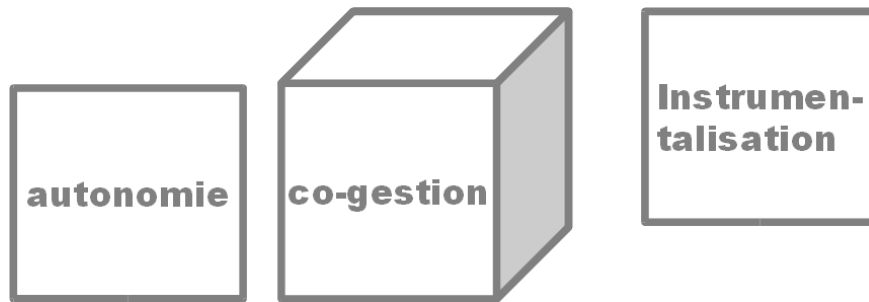


Un deuxième type de rapport est fréquent. Il est caractérisé par l'absence d'autonomie des dirigeants associatifs qui sont en fait des élus des collectivités. Ils utilisent l'association pour mettre en œuvre des politiques qu'ils ne peuvent, pour diverses raisons, faire mettre en œuvre par les services de collectivités.



La gouvernance n'est pas le fait des bénéficiaires, mais plutôt des acteurs des politiques publiques ou de ceux (direction) qui les traduisent de manière opérationnelle.

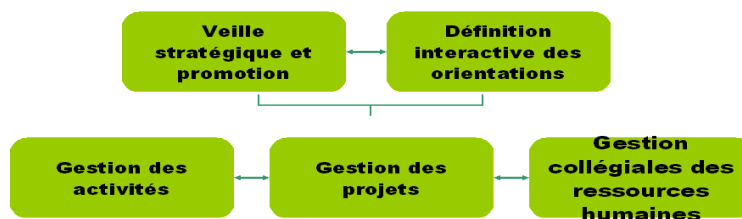
Si cette logique est poussée à son comble, on arrive à une forme d'instrumentalisation de l'association. Entre autonomie totale et instrumentalisation, on peut choisir une situation d'équilibre, évidemment plus subtile à entretenir !



La logique d'appel d'offres conduit à la standardisation des prestations et à des phénomènes de reproduction (industrialisation des process), alors que la question sociale est constamment une question « nouvelle », qui demande un ajustement permanent et une finesse des réponses. **Ce qui est créatif dans le modèle associatif, c'est sa capacité à opérer un diagnostic « engagé » des situations sociales, qui s'oppose régulièrement aux logiques descendantes des commanditaires.**

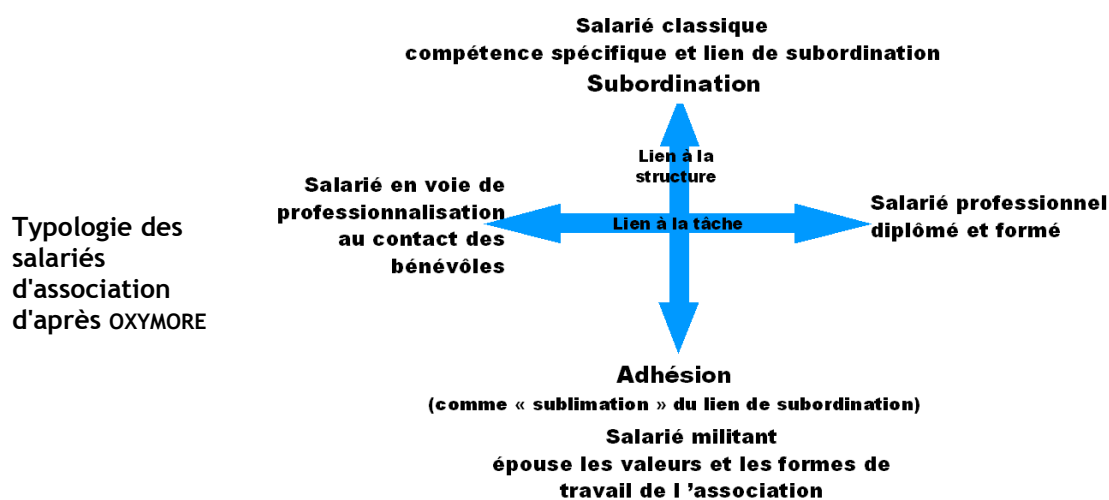
Les fonctions du dirigeant de l'entreprise d'ESS (d'après Parodi - Université coopérative Européenne)

### Chaîne d'activité de l'entrepreneur social

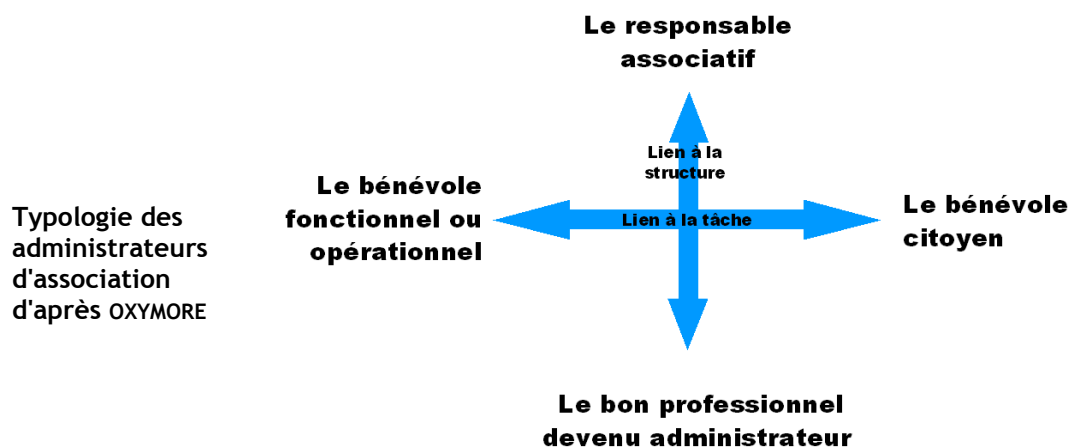


- La place des hommes et des femmes : les salariés

Ce schéma permet de comprendre la diversité des positionnements des salariés dans une association. Si l'on considère d'abord le rapport à la tâche, on peut distinguer le salarié diplômé et formé de celui qui se forme au contact des bénévoles de l'association (cas fréquent sur des métiers émergents « inventés » par le secteur associatif et transmis par compagnonnage). Entre les deux extrêmes, toute une palette de situation est possible. Si l'on considère ensuite le rapport à la structure, on pourra distinguer le salarié s'inscrivant classiquement dans le lien de subordination défini par le contrat de travail, du salarié militant qui adhère et porte le projet. Entre les deux extrêmes, là aussi, toute une palette de situation est possible.



- La place des hommes et des femmes : les administrateurs



De la même façon, on peut définir différents types d'administrateur. L'axe horizontal **distingue le bénévole citoyen** (temps démocratique, pilotage politique) **du bénévole de service opérationnel lié à l'activité** (remplacement des cadres, prise en main de certaines tâches...) et du **bénévole de service fonctionnel lié aux fonctions support et technostructure** (gestion, représentation dans les réseaux fédératifs).

L'axe vertical permet de **distinguer le responsable associatif classique de l'ancien salarié qui devient administrateur**. Parfois trop rapidement ! Il faut signaler ici la maturité des mutualistes qui imposent un délai de carence aux salariés désireux de s'investir comme administrateurs.

### 1.2.3. Réunion du 9 novembre 2011

Pour compléter la formation initiée lors de la précédente réunion, une nouvelle réunion a été organisée pour parfaire l'appropriation des outils d'analyse grâce à un exercice pratique basé sur la projection d'un film présentant une association (la Fédération des Association de Remplacement de Loire-Atlantique réalisé par Jean-Yves DAGNET).

La définition de la problématique a également été produite lors de cette réunion sur la base d'une première proposition (*en comprenant d'une part le fonctionnement et le projet de votre structure, et, d'autre part sa façon de s'inscrire dans l'économie sociale et solidaire, nous cherchons à comprendre ses besoins et ses attentes quant à une éventuelle organisation au service des acteurs et des entreprises de l'ESS du Pays de Pontivy.*).

Une trame d'entretien et une matrice de vérification de la diversité du panel de personnes à rencontrer ont également été produites (*cf. Annexe*). De petits exercices de simulations ont été réalisés.

### 1.2.4. Les réunions suivantes

Une réunion de lancement des entretiens, de constitution des binômes d'enquête et de choix des personnes à rencontrer s'est tenue le 16 février 2012. Les binômes ont ensuite conduit leurs entretiens. Une première réunion d'analyse a eu lieu le 22 mars 2012 complétée par une réunion le 2 mai 2012.

Le 10 septembre, une nouvelle rencontre a préparé la restitution finale du 4 octobre.



## 2. Une analyse des entretiens

### 2.1. Une analyse transversale à enrichir

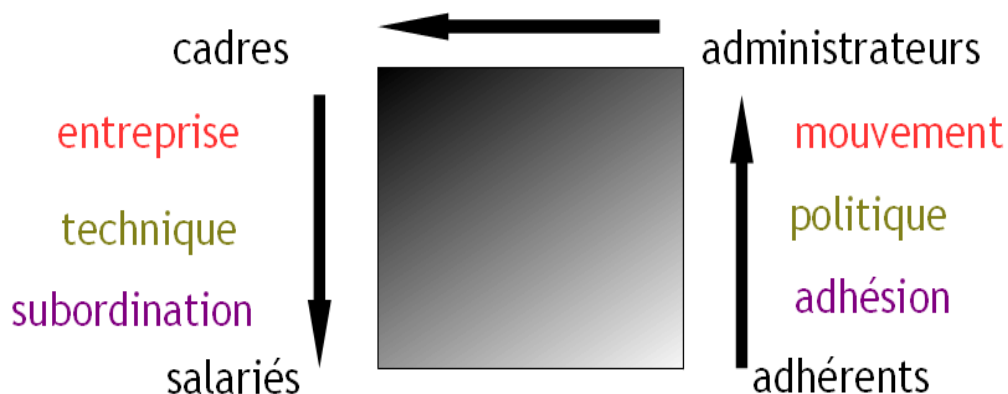
L'analyse des entretiens, passés, rappelons-le, par des binômes a été produite collectivement, mais rapidement lors de deux brèves réunions. Une analyse fine et illustrée (par des citations ou des photos) ne peut être que du fait des enquêteurs eux-mêmes. Elle reste à produire (cf. § 5. vers un plan d'actions). Nous proposons dans les paragraphes qui suivent une analyse plus transversale à partir des comptes rendus écrits produits par les enquêteurs et de leurs restitutions orales lors des réunions des 22 mars 2012 et 2 mai 2012. Il faut ici souligner la qualité de ce matériau même si son traitement est hétérogène et relativement « froid » faute notamment de citations d'acteurs, malheureusement fort rares.

Néanmoins, c'est sur cette base riche, dense et restituée avec un sérieux qui justifie, à lui seul, nos choix méthodologiques que nous proposons une lecture transversale en deux points. Le premier est un « exercice de géométrie coopérative » librement inspiré du travail de Henri Desroche d'une part et de Serge Koulytchizky<sup>4</sup> d'autre part. Le second montre les continuités entre les acteurs rencontrés, continuité peut-être plus forte que les ruptures ou clivages ?

### 2.2. Petit exercice de géométrie coopérative

#### 2.2.1. Le quadrilatère et la double qualité

Nous avons présenté plus haut le quadrilatère de Desroche, grille de lecture d'une apparente grande simplicité, mais qui peut entraîner de longues analyses. Ce quadrilatère a visiblement séduit les membres du groupe qui se le sont largement approprié dans leurs restitutions. Nous proposons ici un prolongement de ces premières descriptions.



4 S. Koulytchizky, *Le quadrilatère d'Henri Desroche revisité*, Recma n° 272, 1999

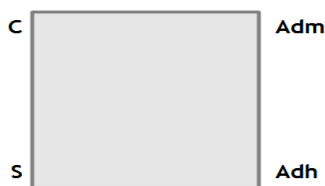
Pour la suite de cet exposé, nous le simplifierons de cette façon :

Nous associerons à cette première grille de lecture une seconde : la double qualité. Trop souvent oubliée, **la double qualité est pourtant un des principes fondamentaux de l'économie sociale. Il stipule que les acteurs qui bénéficient de l'action entreprise sont également les sociétaires de l'entreprise.**

Ainsi, les mutualistes sont protégés par leur mutuelle dont ils peuvent devenir les administrateurs en charge de sa gouvernance. De même, les agriculteurs en CUMA utilisent le matériel de la coopérative dont ils sont les gestionnaires. Enfin, les joueurs de rugby bénéficient des infrastructures de l'association qu'ils administrent (avant la troisième mi-temps). Ce principe est parfois difficile à mettre en œuvre, notamment quand les bénéficiaires sont des personnes fragiles qui peuvent être éloignées de la possibilité d'exercer une responsabilité dans la gouvernance de la structure. Mais, comme le souligne Jean-François Draperi<sup>5</sup>, « Plutôt que d'être considérée comme une règle, l'affirmation de la double qualité comme principe central de l'économie sociale doit être comprise comme un moyen de la finalité éducative et émancipatrice de l'entreprise d'économie sociale ». La volonté de la mettre en œuvre permettra donc également de distinguer les structures caritatives (qui se garderont bien de mettre en place des actions éducatives et émancipatrices afin de maintenir l'ordre social existant) de véritables organisations de l'ESS.

### 2.2.2. Le quadrilatère classique

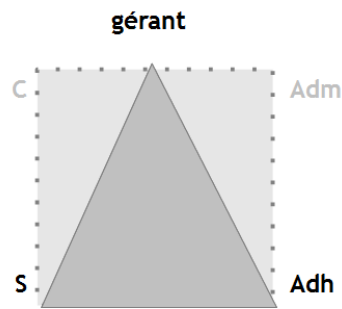
Dans au moins un cas, le quadrilatère garde sa forme classique et la double qualité se superpose parfaitement au quadrilatère puisque les associés sont également les salariés. Il s'agit là d'une SCOP, la seule du Pays.



On pourrait pousser l'analyse plus loin et se demander si le quadrilatère n'a pas tendance dans ce cas, à se réduire à un triangle, tant le rôle du gérant est important dans une SCOP ARL. Mais ce n'est là qu'une hypothèse de travail.

---

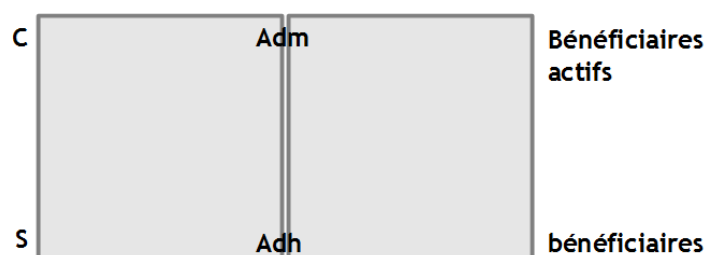
<sup>5</sup> Jean-François Draperi, *Comprendre l'économie sociale - Fondements et enjeux*, Dunod, 2007



Ce schéma, comme ceux qui suivront, est évidemment purement descriptif et n'a pas de caractère évaluatif. Il est important de souligner, qu'à nos yeux, le quadrilatère n'est pas la forme à atteindre, n'a pas de caractère normatif, mais un simple outil de diagnostic.

### 2.2.3. La symétrie du quadrilatère

Dans certaines grosses structures associatives du Pays, qui peuvent compter plusieurs centaines de salariés, la double qualité n'est pas inscrite dans le quadrilatère ; les salariés n'étant pas associés. Au premier quadrilatère classique vient s'adjoindre un second : certains bénéficiaires, les actifs, vont s'investir et vont être susceptibles de prendre des responsabilités, d'autres resteront dans une attitude plus consumériste. Une des structures enquêtées connaît des difficultés de renouvellement des adhérents et pourrait, à terme, évoluer vers le losange (*cf. infra*). Ces structures peuvent utilement faire partager leurs expertises (RH, gestion) mais doivent faire face aux enjeux liés au renouvellement des membres, sujet qui intéresse d'autres structures.



#### 2.2.4. Le quadrilatère au militantisme hypertrophié

Dans certaines structures très militantes du Pays, avec peu de salariés, ou avec des salariés issus des militants et restés plus militants que salariés (*cf.* Typologie des salariés d'association d'après OXYMORE), le quadrilatère peut d'hypertrophier sur son versant droit :

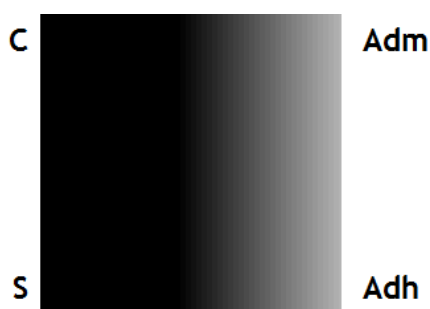


Sans la frilosité des pouvoirs publics à financer des SCOP là où elles ont pris l'habitude de financer des associations, ces associations pourraient se transformer en coopérative et particulièrement en SCIC ou à défaut en SCOP.

Dans ces associations, la revendication de l'appartenance à l'ESS est forte et les attentes vis-à-vis d'un éventuel pôle importantes.

#### 2.2.5. Le quadrilatère au fonctionnalisme hypertrophié

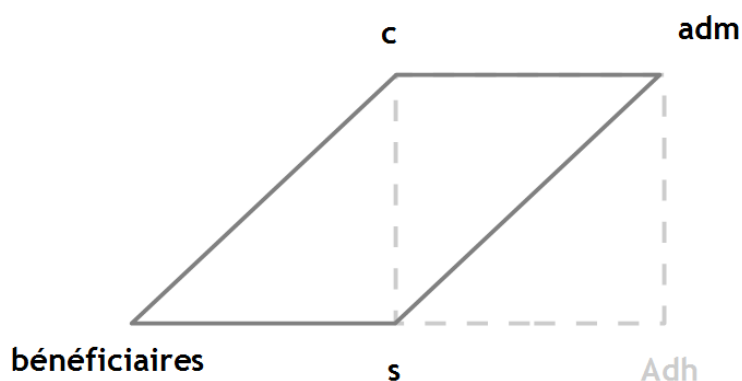
Dans d'autres cas, particulièrement dans des associations sportives du Pays, la fonction l'emporte largement sur un projet associatif et, *a fortiori*, sur l'inscription dans le mouvement social que pourrait porter l'ESS.



Ces associations sont bien sûr les plus éloignées d'un éventuel pôle ; seules des actions servant leur métier pourraient les faire participer.

### 2.2.6. Le quadrilatère transformé en losange

Dans certaines associations, notamment celles qui interviennent dans l'accompagnement des personnes fragiles, mais aussi celles qui prennent le statut associatif pour sa souplesse (secteur de la création de l'entreprise), les adhérents se réduisent aux seuls administrateurs. Ce sont souvent d'ailleurs des personnes morales voire des membres « de droit ». Les adhérents ont été remplacés par des bénéficiaires qui ne sont en contact qu'avec les salariés, devenus l'axe central et incontournable de l'association.



Le sentiment d'appartenance à l'ESS peut être extrêmement ténu, la tentation caritative forte alors que l'activité justifie parfois pleinement la participation à un éventuel pôle.

### 2.2.7. L'utilité de cette géométrie

L'analyse transversale des entretiens au travers de cet exercice de géométrie peut aider une analyse plus approfondie des entretiens par les enquêteurs et une restitution sous une forme simple et visuelle, esquissée ici. Des citations, trop peu nombreuses dans les écrits actuels, pourraient alors illustrer ces figures. Un travail sur le sensible, grâce au recours à des démarches artistiques (photographie, dessin...), parachèverait l'ensemble (*cf. §.5. vers un plan d'action*).

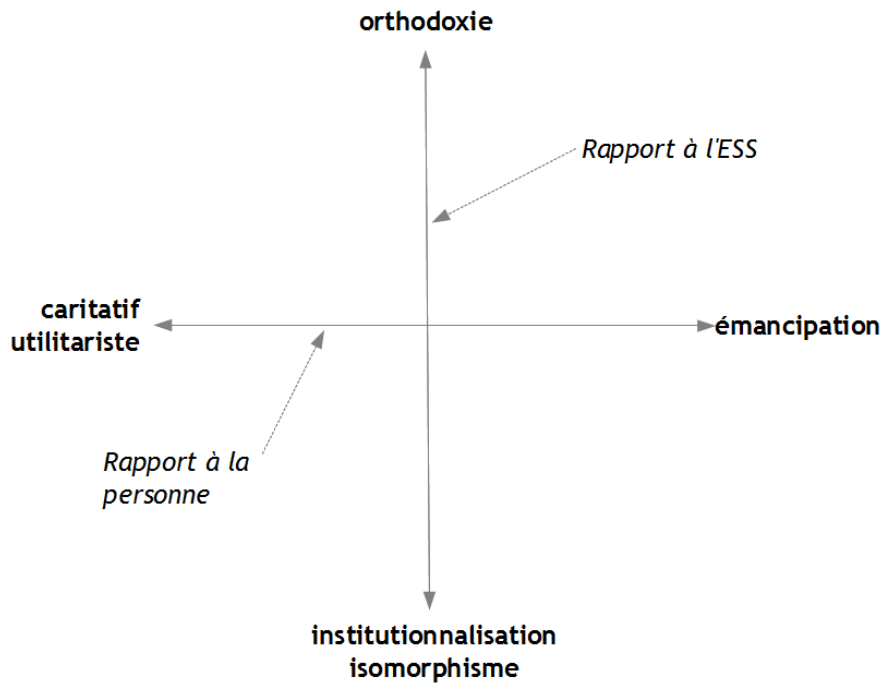
### 2.3. La continuité de l'économie sociale et solidaire dans le Pays de Pontivy

Ce qui frappe, en écoutant les restitutions et en lisant les comptes rendus, c'est **l'absence de rupture forte entre les entreprises rencontrées quant aux principes de l'ESS**. Le premier indice est l'accueil réservé à nos enquêteurs : combien ont été surpris par la disponibilité et l'intérêt porté à la démarche ? Le second indice est que chaque entretien, montre au moins ici une pratique, là un discours se rattachant à l'ESS y compris dans les organisations où les enquêteurs s'y attendaient le moins. Notre propos n'est évidemment pas de sombrer dans l'angélisme, mais de souligner les continuités sans occulter les controverses.

On peut dans un premier temps distinguer **deux formes de rapport à l'ESS** : dans une grande structure bancaire par exemple, l'entreprise d'ESS s'est progressivement institutionnalisée et a adopté les formes d'organisation et de gouvernance des entreprises capitalistes du même secteur. Cet isomorphisme est justifié en interne par la « réalité économique », c'est à dire par le refus de s'inscrire dans un modèle économique alternatif porté par d'autres acteurs de l'ESS ! Dans une petite structure militante, on va, en revanche, revendiquer la conformité de son organisation à l'orthodoxie de l'économie sociale. Entre ces deux extrêmes, toutes les possibilités existent.

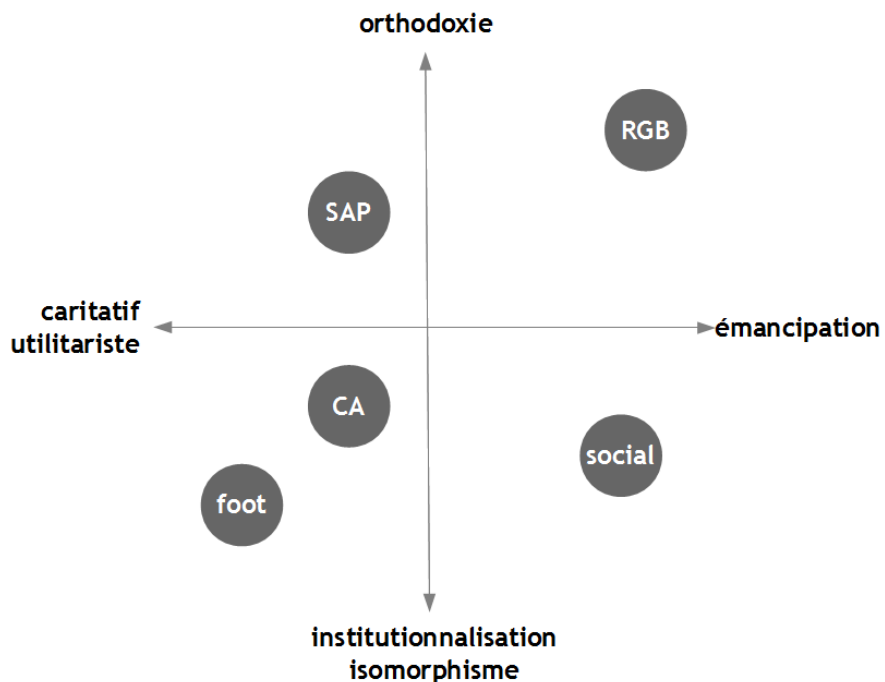
Dans un second temps, on peut expliciter **deux rapports différents aux personnes**. Dans le premier cas, l'organisation va être dans une perspective purement utilitariste (former à une pratique sportive ou artistique par exemple) ou caritative (panser les méfaits de la société sans chercher à la faire évoluer voire en maintenant ainsi l'ordre social établi). Dans le second cas, l'activité de l'organisation va se donner comme premier objectif (cas de structures de l'éducation populaire par exemple) ou va chercher à contribuer à l'émancipation de la personne. Ces deux axes permettent, dans le schéma suivant, de positionner les différentes structures rencontrées. Les enquêteurs peuvent ainsi positionner les différentes structures rencontrées.

### Typologie des organisation des entreprises de l'ESS dans le Pays de Pontivy



N'ayant pas participé aux entretiens, nous nous garderons de placer sur ce schéma l'ensemble des structures ; nous pouvons en revanche nous risquer à quelques hypothèses lors les comptes rendus le permettent.

### Typologie des organisation des entreprises de l'ESS dans le Pays de Pontivy



Au-delà de la seule analyse, ce schéma peut devenir un outil d'appui à la **définition des axes stratégiques** : faire participer ceux le plus à gauche du schéma à des projets sur les **fonctions opérationnelles** serait sûrement plus efficace que de leur proposer d'emblée des débats sur la **contribution de l'ESS aux changements sociaux**. Cela peut venir dans un second temps. De la même façon, ceux qui sont en haut à droite ont plus besoin de formation pour analyser et renforcer leur pratique que de sensibilisation à l'ESS. Ils peuvent aussi constituer un premier cercle porteur des actions les plus politiques.

Ce peut aussi constituer un support pour la définition du projet politique de l'éventuel pôle : **doit-on s'adresser à tous les acteurs ? Doit-on chercher à amener le plus grand nombre vers l'orthodoxie et l'émancipation ? Doit-on rester dans une seule politique de service et laisser les choix politiques aux seuls acteurs ?** On verra plus loin les choix portés par le groupe.



## 3. Les résultats du groupe de travail

### 3.1. La méthode comme premier résultat

L'engagement des acteurs du groupe dans cette étude-action permet dans un premier temps la création d'une **culture commune sur l'ESS**. Certains membres du groupe ne connaissaient pas l'ESS avant de s'engager dans la démarche. Ils en étaient tous acteurs, et particulièrement acteurs associatifs, mais n'avaient pas tous eu l'occasion de se confronter théoriquement aux valeurs et pratiques de ce mouvement social ni de rencontrer d'autres acteurs d'autres statuts que le leur. Bien sûr, certains sont des militants aguerris ayant une culture beaucoup plus importante du mouvement. L'avantage du dispositif est que leur apprentissage de l'ESS a été avant tout pratique par la rencontre des acteurs ; les lectures théoriques apportées n'avaient pas d'autre ambition que de leur permettre de prendre le recul nécessaire à la compréhension des réalités sociales et organisationnelles rencontrées.

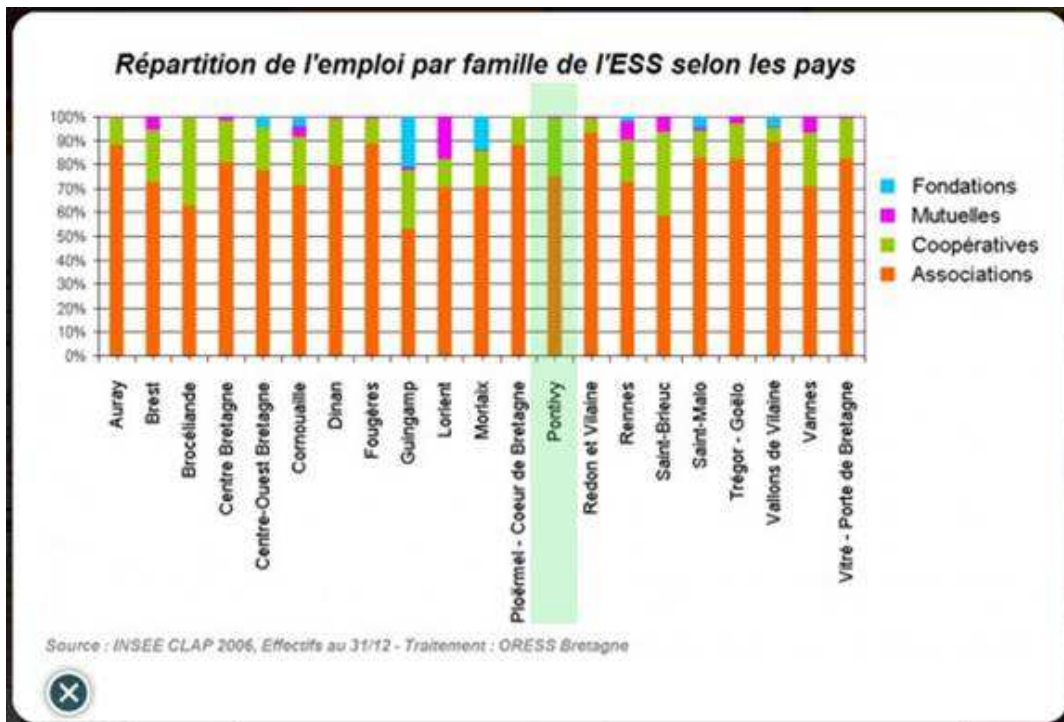
Dans un second temps, ces rencontres débouchent donc sur une meilleure connaissance du secteur et une inconnance entre les acteurs, notamment par la prise de recul théorique à l'occasion de l'analyse des entretiens.

### 3.2. Une connaissance fine et large de l'ESS sur le Pays

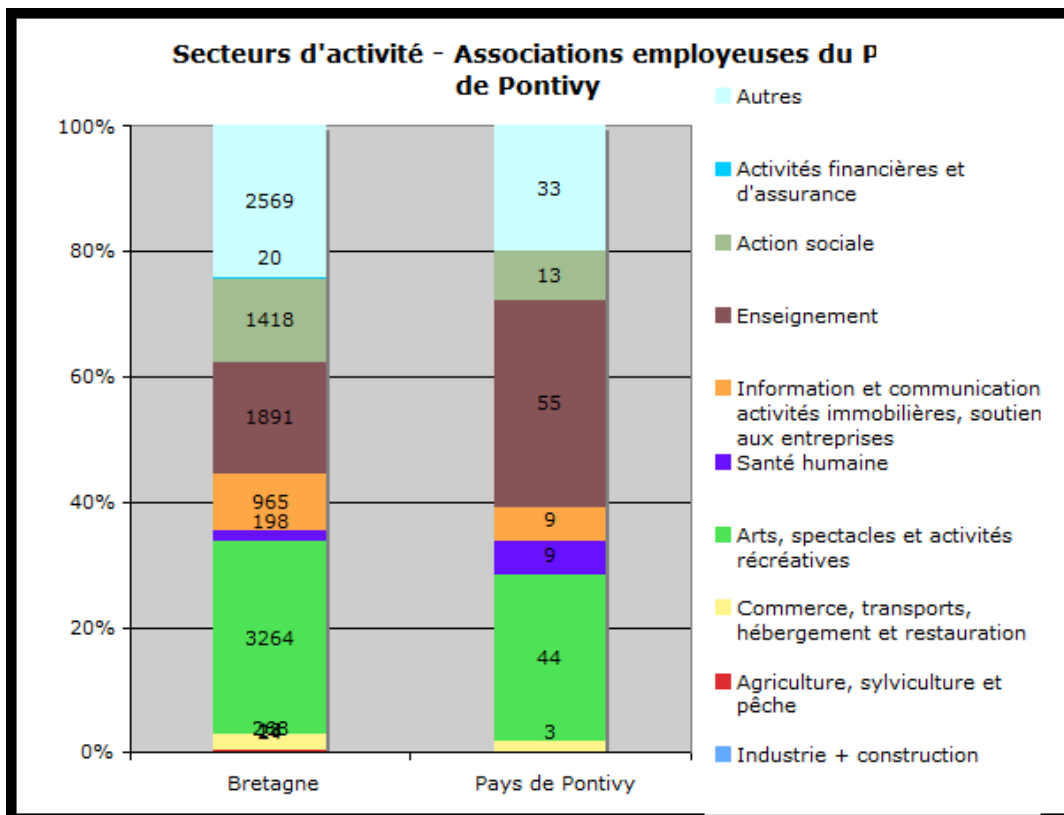
Plutôt que de définir *a priori* l'ESS au risque d'exclure, le choix de rencontrer d'abord des acteurs a permis une connaissance fine et large de l'ESS sur le Pays. Fine car l'approche monographique autorise une immersion dans la réalité de l'acteur rencontré, une compréhension de son activité et de son organisation. Fine aussi, car l'entretien gomme les *a priori* et les procès d'intention pour favoriser une analyse plus froide sur laquelle peut évidemment se fonder une critique. Elle sera alors plus objective et plus construite. Large, car la définition du panel des personnes rencontrées a été fondée sur la diversité :

- Diversité des statuts : coopérative, mutuelle, association ;
- Diversité des métiers : de la banque au foot en passant par la culture, la communication ou l'emploi ;
- Diversité des implantations sur le Pays.

Cette connaissance est évidemment utilement complétée par le travail statistique de l'ORESS et de MCEF commandé par le Conseil de développement. Ces travaux montrent le poids important du secteur associatif dans le Pays de Pontivy par rapport aux autres pays breton.

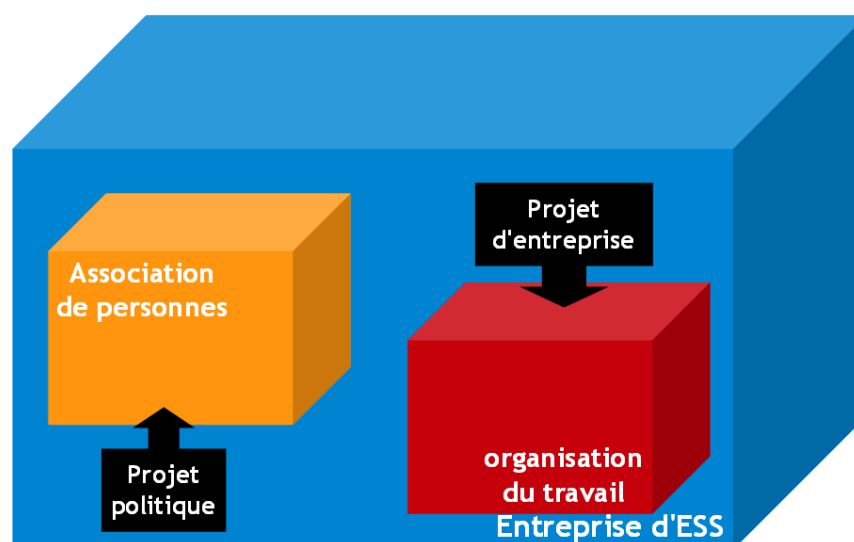


Les associations employeuses, CLAP 2009 – Traitement MCEF



### 3.3. Une envie collective de poursuivre le travail

Les personnes impliquées dans cette étude-action ont affirmé, plus ou moins fortement, le désir de poursuivre cette première aventure collective, qui a eu visiblement des effets mobilisateurs. Cet effet ne va pas jusqu'à faire émerger un ou des potentiels dirigeants d'une potentielle organisation type « pôle de développement ». On peut peut-être le regretter, on peut aussi, au vu du niveau de structuration préalable de l'ESS sur le Pays, et de la relative méconnaissance initiale du secteur par les acteurs, se réjouir de l'émergence d'un groupe de personnes désireuses de poursuivre ensemble des actions. N'est-ce pas d'ailleurs la base même de l'ESS ? Il n'est jamais inutile de rappeler que les entreprises de l'ESS sont avant tout des groupements de personnes qui se réunissent pour répondre à leur propre besoin ou à des besoins non couverts par d'autres formes d'entreprises, que ces besoins soient émergents ou plus anciens. Un pôle de développement de l'ESS devrait bien procéder de cette même logique. Comme le rappelle C Vienney<sup>6</sup>, la forme particulière de l'entreprise d'ESS est « la combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité et un rapport de sociétariat ». Dans le cas de Pontivy, le groupement de personnes existe, mais doit se renforcer avant de porter une organisation du travail ; par ailleurs, cette organisation du travail nécessaire existe déjà : c'est le Conseil de développement.



6 Claude VIENNEY, *Socio-économie des organisations coopératives*, CIEM, 1980

Si l'on poursuit l'analogie entre une entreprise d'ESS telle que la définit Vienney et un pôle de développement de l'ESS, il semble que **l'association de personnes est actuellement émergente sur le pays de Pontivy**. Son énergie devrait être utilisée à se conforter elle-même plutôt qu'à construire l'organisation du travail. De plus, comme l'organisation du travail existe déjà au travers du Conseil de développement, il est probablement préférable de s'appuyer dessus (au moins dans un premier temps) particulièrement pour intégrer une nouvelle personne et lui faire bénéficier de l'expertise et de la connaissance du terrain acquise par le Conseil de développement et son animatrice.

### 3.4. Conforter et développer ce travail

Le travail statistique étant fait par ailleurs, il est probablement opportun de poursuivre ce **travail d'inter-connaissance**, probablement plus éducatif, plus créateur de lien et finalement plus structurant qu'un exposé des chiffres. Ce dernier est certainement utile, mais on peut le compléter en exposant les acteurs. Lors des entretiens, la plupart des personnes rencontrées a accepté de se voir **tirer le portrait** pour construire une exposition sur les acteurs de l'ESS dans le Pays. Cette démarche artistique est non seulement en phase avec le l'implication forte du Conseil de développement dans l'action culturelle, mais pourrait également constituer **une vraie démarche d'éducation populaire sur l'ESS**.

## 4. Notre analyse des résultats du groupe

### 4.1. Structuration structurante ou opérationnelle ?

A l'issue des débats dans le groupe de travail, au moins trois conditions nous semblent nécessaires pour qu'un pôle de développement de l'ESS se structure.

Tout d'abord, **un groupe de personnes ou d'organisation doit**, sur la base d'une culture commune et d'un projet politique partagé, **s'organiser collectivement pour porter des actions ou produire des services**. Pour l'instant, seul un petit groupe de personnes partageant une culture commune est effectivement constitué. Les organisations de l'ESS ne sont pas représentées puisque les participants n'ont pas de mandat explicite de leur organisation, qui, parfois, n'affirme pas son appartenance à l'ESS, le plus souvent par simple méconnaissance.

Ensuite, il est trop tôt pour parler de projet politique partagé dans la mesure où **la nécessaire appréhension de l'ESS est tout juste en émergence**. Il est également trop tôt pour parler d'organisation faite, nous venons de le voir, de projet politique mais faite aussi, d'entrepreneurs (certains auraient utilisé mot *leader*) pour porter la-dite organisation.

Enfin, **les actions pour l'instant identifiées relèvent plus d'action d'éducation populaire ou d'action de développement que de la production de service**. La nécessité de créer une structure indépendante n'est peut-être donc pas pour l'instant nécessaire. Il convient probablement d'avancer avec pragmatisme : comme le relève des membres du groupe, créer une structure trop vite risquerait de marginaliser l'ESS et de la couper des acteurs et des élus du Pays. En revanche, faire porter sa connaissance puis son développement par une structure existante, contribuerait à la légitimer au regard de ces mêmes acteurs et élus.

Finalement, ces trois raisons légitiment le fait de réfléchir à faire porter ce que l'on appellerait pôle dans un autre territoire par une ou des structures existantes. Non pas par absence de volonté de structurer, mais par pragmatisme. Les acteurs actuels pourront se concentrer d'une part sur la consolidation de posture de militant de l'ESS (et donc pas seulement de militant associatif ou mutualiste, voire, dans une moindre mesure, coopératif) et, d'autre part sur premières actions structurantes, tant au niveau politique qu'opérationnel. **Distinguer les missions politiques des missions opérationnelles est en effet ici nécessaire**.

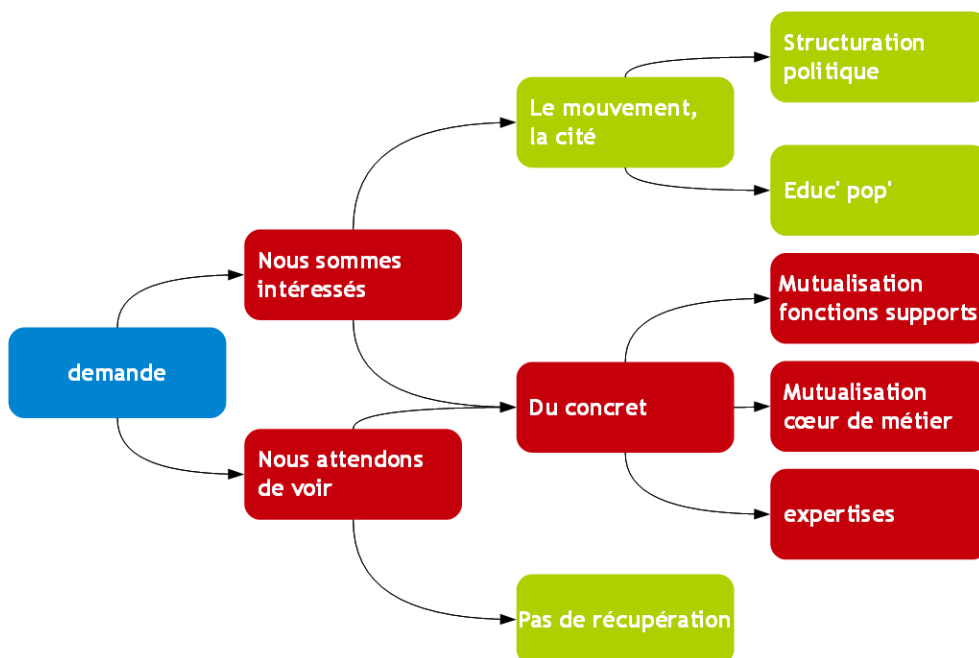
Voyons d'abord les actions avant de revenir sur l'organisation pouvant les porter.

## 4.2. Le choix des actions

En analysant les entretiens conduits, le groupe de travail a montré une diversité d'actions possible aux dires des personnes interrogées. **Deux types de demandes émergent.**

**La première est plutôt attentiste, voire méfiante :** les acteurs préfèrent « attendre de voir » avant de s'investir éventuellement. Dans ce cas, l'investissement se ferait sur « du concret ». Ils restent méfiants par la peur d'une récupération. Si on lit cette peur en creux (et de manière optimiste !), on peut supposer que l'investissement dans le débat politique sur l'ESS reste possible pour ces personnes.

**La seconde est plus volontariste :** les personnes se disent intéressées. Dans ce cas, il faut à nouveau distinguer deux possibilités. La première nous ramène à la demande « de concret » ; la seconde est à nouveau politique, mais, dans ce cas, de manière explicitement volontariste et non plus en creux. Le schéma suivant illustre ces différentes possibilités et montre les actions qui peuvent en découler.



On distingue en vert les actions relevant plutôt du politique et, en rouge les actions plus techniques.

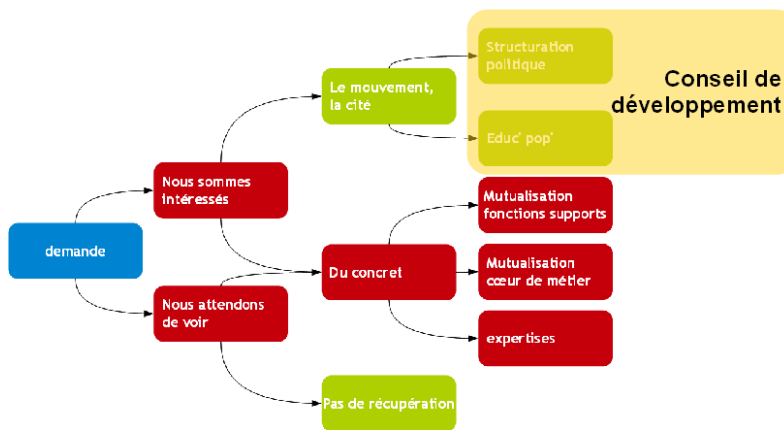
Les premières **actions politiques** s'intéressent à la nécessaire structuration sans être très précises dans leur concrétisation. Ceci confirme que **cette question n'est pas prioritaire, même si elle doit rester une préoccupation à moyen terme**. Les secondes insistent sur la **nécessité de poursuivre et développer les actions d'éducation, de formation et d'information sur l'ESS**. Cette « soif de savoir », tant chez les acteurs rencontrés que chez les personnes du groupe, témoigne de l'intérêt pour l'ESS, de la volonté de mieux la comprendre, d'en connaître les acteurs sur le territoire et les débats qui la traverse. Elle doit donc constituer un axe stratégique central sur lequel pourraient venir se greffer d'autres actions. Lors de la réunion du 4 octobre 2012, les acteurs ont proposé des actions essentiellement sur l'inter-connaissance et l'éducation populaire.

Les **actions plus opérationnelles** portent sans surprise sur des **actions de mutualisations et sur des demandes d'expertise** (normes, gestion, droit social et fiscal...) émanant plus particulièrement des structures non fédérées. Les actions de mutualisation sont souvent évoquées dans ce type de démarche et d'entretien et souvent difficiles à mettre en œuvre tant elles demandent de la confiance entre les acteurs (ce qui est souvent oublié et va de pair avec l'inter-connaissance) et de l'expertise technique. Pour autant, ce sont de bons objets pour mettre les acteurs autour de la table et démarrer des actions... qui pourront déboucher sur d'autres projets ! Les demandes d'expertises sont plus difficiles à traiter tant leurs variétés exigeraient des équipes étoffées. Mais ce sont également de bons objets permettant de regrouper les acteurs pour leur permettre de bénéficier d'une expertise extérieure ou, plus simplement pour leur offrir un cadre d'échange et de confrontations d'expériences. **L'expertise requise est alors celle de l'animation.**

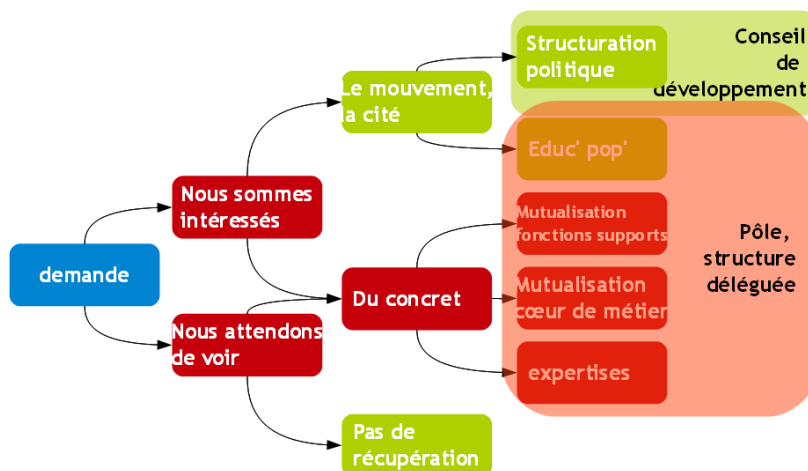
### 4.3. Le choix de l'organisation

Comme nous l'avons vu précédemment, **le choix de créer une nouvelle structure, ne semble pas, pour l'instant, opportun**. Si l'on conjugue maintenant le choix d'une structuration opérationnelle avec les actions qui émergent des groupes de travail, nous sommes alors face au choix suivant.

**Faut-il faire porter l'ensemble des activités prévues par le Conseil de développement ou distinguer les actions politiques, toujours portées par le Conseil de développement, des autres actions conduites alors par d'autres structures ?**



Dans le premier cas, on renforce la cohérence du dispositif en préparant peu la structuration et le développement ultérieur. Dans le second cas, on multiplie d'abord la complexité des partenariats, mais en préparant par la même la qualité de la structuration future.



Il est important de noter ici que l'intégration de mission dans une structure existante facilite grandement leur intégration dans le territoire puis la synergie entre les différents intervenants. De même, le groupe de travail a relevé à différentes reprises que l'intégration du Conseil de développement dans le Pays (« l'autre jambe du Pays ») faciliterait les actions en faveur de l'ESS du fait de la connaissance acquise du territoire, de la connaissance et de la proximité des élus et des synergies possibles dans un collectif de travail.



#### 4.4. La définition d'une vision à moyen terme

Nous avons vu que les actions prioritaires doivent certainement d'abord être un travail de fond sur le long terme d'éducation à l'ESS et un travail à plus court terme d'inter-connaissance. Ce **travail d'inter-connaissance** pouvant se faire non seulement selon des méthodes proches des entretiens déjà réalisés, mais aussi par des **rencontres, confrontation d'expériences ou apport d'experts sur des problèmes très concrets** rencontrés au quotidien dans la gestion des entreprises de l'ESS par exemple.

Il nous paraît également indispensable de finir le travail engagé en allant au bout de la démarche des entretiens par la réalisation de cette exposition de portraits d'acteurs de l'économie sociale du Pays de Pontivy. Cette exposition pourrait présenter les acteurs ainsi que des citations fortes ou des commentaires et analyses des membres du groupe (sans que la photo ne soit liée à un texte pour des raisons évidentes de confidentialité).

Il nous semble ensuite opportun d'adopter une démarche fondée sur **l'innovation plutôt que sur l'institutionnalisation**. Il s'agirait de trouver les bons « objets » sur lesquels travailler, développer un travail collectif autour de ces premiers objets, en profiter pour enrôler de nouvelles personnes dans le dispositif et en déduire systématiquement le bon ou le nouvel objet sur lesquels travailler. Dans ce dispositif, la création de liens entre les acteurs et l'enrôlement de nouveaux acteurs deviennent tout aussi importants que la réalisation de l'action elle-même.

L'évaluation de ces processus d'évaluation permet finalement de construire progressivement une stratégie pour l'ESS dans le Pays. Si cette évaluation est réalisée *in itinere* par le Conseil de développement, on réunit probablement les conditions d'une évaluation non seulement bienveillante des travaux menés par un groupe émanant dudit Conseil mais également inscrite dans a réalité locale tout en bénéficiant du recul et de la méthode de travail du Conseil.

## 5. Vers un plan d'action

### 5.1. Les actions pour développer la connaissance de l'ESS

#### 5.1.1. Comment définir l'ESS

Dès le début du travail d'accompagnement, il est apparu que l'ESS était peu voire pas connue de certains membres du groupe, alors que d'autres avait pu, en militant dans différentes structures, acquérir une culture certaine sur la question.

Comme on l'a vu précédemment, **le choix a été fait de ne pas définir a priori l'ESS, mais d'aller plutôt à sa rencontre.** Il peut maintenant être intéressant de s'accorder sur une définition, notamment pour communiquer tant à l'intérieur du groupe qu'à l'extérieur.

Une définition classique et consensuelle a été proposée lors du travail du groupe : *L'ESS regroupe les associations, les mutuelles et les coopératives qui mettent l'Homme au cœur de l'économie, respectent la libre adhésion, sont gouvernées démocratiquement et affectent les excédents au service des projets.*

*Ces organisations reposent sur l'exercice de la double qualité.*

Cette définition peut être utilement complétée par la mise en parallèle des principes républicains que chacun connaît et qui sont une référence particulière pour engager le débat avec les élus.

#### 5.1.2. Comment communiquer sur les valeurs de la coopération auprès des élus ?

« La coopération ne mériterait pas de vivre si elle n'était un moyen lent mais sûr de réaliser parmi nous, dans le peuple moderne, ces grandes choses dont nous prononçons le nom avec un sain respect : la Liberté, l'Égalité et la Fraternité ». C'est ainsi que Élie RECLUS girondin, protestant et coopérateur nous donnait, en 1866, le moyen simple et efficace d'expliquer la coopération aux élus. En effet, dans nos coopératives, nous mettons quotidiennement en œuvre les principes républicains gravés sur le fronton des mairies.

A la liberté républicaine, correspond la liberté d'adhésion. On ne peut obliger personne à adhérer ou à quitter une coopérative à partir du moment où il accepte



les règles, garantes de la liberté de tous. Nous traduisons l'égalité par la règle « une personne une voix ». Les coopératives sont en effet des sociétés de personnes, gérées démocratiquement contrairement aux sociétés de capitaux ou chacun pèse d'autant plus qu'il possède beaucoup. Enfin, la fraternité est la mise en œuvre des solidarités, qui en s'entrecroisant vont tisser les liens sociaux indispensables à la construction de la coopérative ainsi qu'à l'indépendance et à la sécurité de chacun.

L'élu de la République, au service des citoyens, est le garant de l'intérêt général ; sur la base des mêmes principes issus de la Révolution, le coopérateur construit, avec ses pairs, une économie solidaire.

### 5.1.3. Comment développer la connaissance de l'ESS ?

Les membres du groupe ont largement souligné l'importance de l'éducation à l'ESS. Ceci peut évidemment se faire en lien avec les structures existantes sur le Pays. Les participants ont cité l'Université du Temps Libre, l'Institut de Silfiac comme structures existantes dont l'ESS peut devenir (si elle ne l'est déjà!) une thématique.

Ils ont également proposé des structures qui pourraient utilement s'emparer de la thématique :

- junior entreprise (on pourra utilement se rapprocher des initiatives de Réso solidaire et de ses partenaires sur ce thème à la suite des expériences initiées au Québec) ;
- association de parents d'élève (pour le primaire laïque on peut utilement prendre contact avec l'Office Central de la Coopération à l'École, qui, ne l'oublions pas, est la plus grosse coopérative de France en terme de nombre de sociétaires ; pour l'enseignement secondaire, on peut s'intéresser à l'expérimentation portée actuellement par la CRES (Françoise Hurson) et dont le BRAS est partenaire, ainsi que les MFR ce qui est intéressant pour un territoire comme le Pays de Pontivy.

## 5.2. Les actions de l'inter-connaissance

Notre méthode, fondée sur la construction de l'inter-connaissance des acteurs a visiblement intéressé car le souhait de poursuivre est fortement indiqué par les acteurs.

Il nous semble que le travail prioritaire est de terminer et valoriser cette première phase d'inter-connaissance. La plupart des personnes rencontrées lors des entretiens a accepté « de se faire tirer le portrait » afin de montrer les acteurs et les valeurs de l'économie sociale en action. Comme la culture

est un des piliers du Conseil de développement, il est probablement intéressant de cultiver ce savoir-faire et de conduire un projet artistique fondé sur la photographie. Une exposition pourrait être réalisée pour montrer non seulement des portraits, mais aussi des paroles d'acteurs et pourquoi pas des éléments descriptifs des organisations rencontrées. Pour des raisons de confidentialité, il nous paraît indispensable de déconnecter les trois. La partie descriptive des organisations pourrait se faire simplement grâce à une présentation schématique et synthétique autour du quadrilatère de Desroche comme nous l'avons fait lors de l'analyse des entretiens. Ce travail pourrait être conduit lors du premier semestre 2013.

Dans un second temps, les propositions des membres du groupe de travail pourraient être mises en œuvre. Poursuivre les entretiens permettraient effectivement de développer cette inter-connaissance et d'alimenter par exemple un blog ou un site internet pourquoi pas pour poursuivre de manière virtuelle la première exposition. Ce travail pourrait être lancé fin 2013.

Il est finalement important de souligner que ce travail d'inter-connaissance constitue une véritable action de veille sur l'ESS dans le Pays, ses besoins et les débats qui la traversent. La poursuivre et entretenir est donc doublement important.

### 5.3. Les actions d'appui aux structures

Comme souvent, lors des entretiens et des réunions du groupe, les propositions de mutualisation émergent, notamment sur les fonctions RH. Elles peuvent prendre la forme d'expertise (droit du travail, actions liées à la vie du contrat de travail, de sa conclusion à sa rupture...), de service (sur la paie particulièrement qu'il est difficile d'assurer dans des structures avec un très petit nombre de salariés) ou, plus longue à mettre en œuvre, de mutualisation de salariés. Des actions seraient envisageables dans certains secteurs d'activité comme le sport.

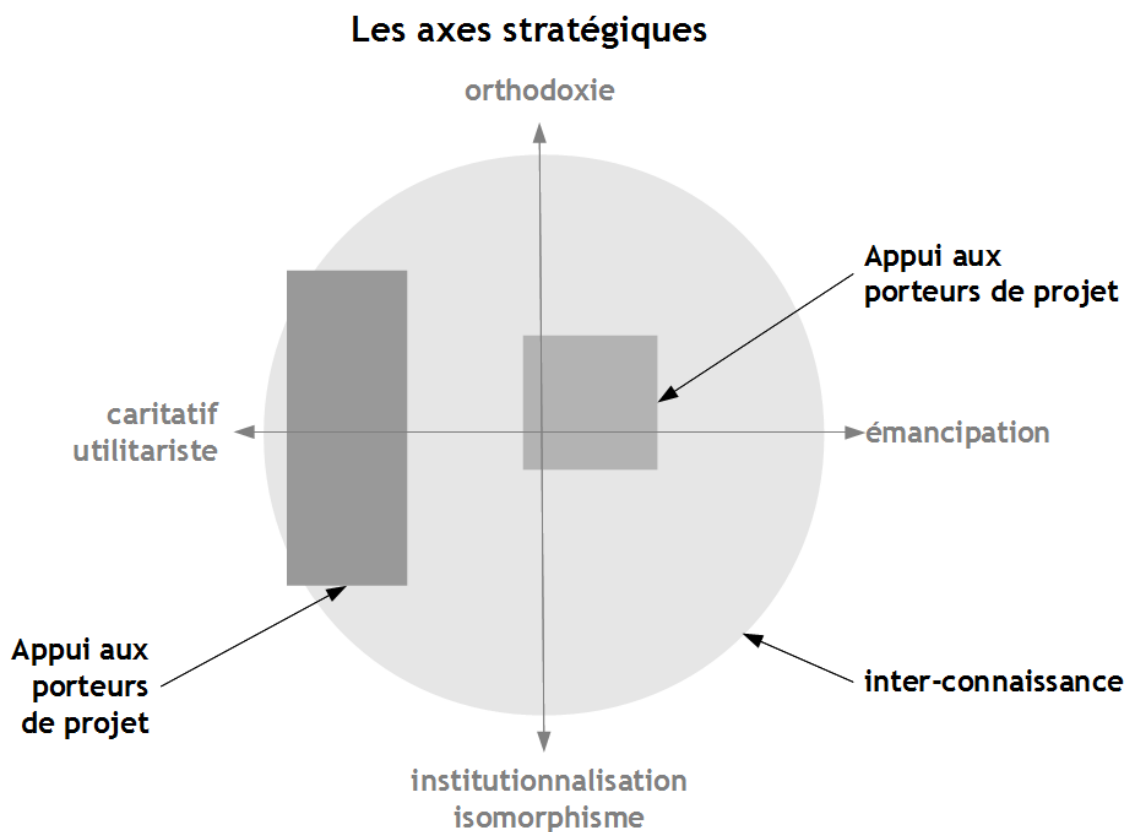
D'autres actions d'appui aux structures ont été évoquées lors des entretiens ou des travaux du groupe : il faut citer là toutes les demandes d'appui et d'expertise. N'oublions pas qu'elles sont pratiquement impossibles à assurer par une petite structure du fait de la diversité des métiers, des formes juridiques et des activités d'entreprises de l'ESS. N'oublions pas non plus que le réseau et fédérations apportent ce type d'appui. En revanche, les petites structures, et en particulier les associations peuvent avoir besoin d'être aiguillées vers le bon interlocuteur.

## 5.4. Les actions d'appui aux porteurs de projet

Ce volet n'est que rarement apparu, mais il convient de le souligner néanmoins tant son importance nous semble déterminante pour le développement de l'ESS. La connaissance de l'ESS est si diffuse que nombre d'entrepreneurs ou de créateurs n'ont que rarement l'occasion de croiser l'ESS dans leurs études ou leurs parcours. Un travail de sensibilisation et de **promotion des formes d'entrepreneuriats collectifs** est donc nécessaire et peut prendre la forme de visites d'entreprises comme l'a proposé le groupe de travail, mais aussi de primo accueil et d'orientation des porteurs, mais aussi, pourquoi, de partenariat sur l'accompagnement de porteurs par les CAE comme cela débute sur le Pays de Fougères en partenariat avec la CAE Élan créateur.

## 5.5. Les actions et les acteurs

On peut maintenant utiliser comme boussole la typologie des acteurs rencontrés en la complétant avec les actions envisagées.



# Annexe 1

# Matrice des entretiens

Identifiant	LES ENQUETEURS		LA STRUCTURE															LA PERSONNE INTERROGEE											
	Enquêteur 1	Enquêteur 2	Nom de la structure	STATUT				Secteur GEO - CANTON							Secteur d'ACTIVITE				Fonction	Age	Genre	Accord pour portrait	<a href="#">Contacts</a>						
				Association	Coopérative	Mutuelle	Fondation	Cleguerec	Pontivy	Rohan	Saint Jean	Locmigné	Baud	Nombre d'emplois	Banques et assurances	Action sociale	Enseignement	act <sup>s</sup> immobilières, info, communicat <sup>s</sup> , soutien entreprises						Santé humaine	Arts, spectacles, act <sup>s</sup> récréatives	Commerce, transport, hébergement, restauration	Agriculture, pêche	Industrie, construction	Autres
1				X							X									X				Salarié					
2					X						X									X				Président					
3					X											X								Admin					
4					X						X													Admin					
5					X						X													Elu					
6					X						X													Elu					
7					X						X													Elu					
8																													
9				X							X								X	X				Salarié					
10				X							X								X	X				Salarié					
11				X							X								X	X				Membre					
12				X							X								X	X				Président					
13				X							X								X	X				Président					
14											X								X	X				Elu					
15											X								X	X									
16				X							X								X	X				Elu					
17				X							X								X	X				Président					
18				X							X								X	X				Président					

# Annexe 2

## Trame d'entretien

### Trame d'entretien

Bonjour, je m'appelle..... Je suis (adhérent, bénévole militant fonction) de ....., et, à ce titre, je siège au Conseil de développement du pays de Pontivy.

Le conseil de développement s'interroge en ce moment sur l'intérêt de créer une organisation pour accompagner le développement des associations, coopératives et mutuelles, que l'on regroupe sous la dénomination d'économie sociale.

Pour évaluer l'intérêt de cette éventuelle organisation, nous souhaitons, avant tout, rencontrer les acteurs de cette économie sociale.

*En comprenant d'une part le fonctionnement et le projet de votre structure, et, d'autre part sa façon de s'inscrire dans l'économie sociale et solidaire, nous cherchons à comprendre ses besoins et ses attentes quant à une éventuelle organisation au service des acteurs et des entreprises de l'ESS du Pays de Pontivy.*

Ce travail servira donc dans un premier temps à alimenter notre réflexion. Nous traiterons cet entretien de manière confidentielle.

Dans un second temps, nous réaliserons des portraits d'acteurs et de structures d'économie sociale et reviendrons donc peut-être vers vous pour ce nouveau travail destiné à rendre visibles les valeurs et les actions des associations, coopératives et mutuelles du Pays de Pontivy.

# Annexe 3

## Fiches actions



## fiche action n° 1

titre de l'action :	Valoriser les entretiens
Axe stratégique	inter-connaissance
Objectifs de l'action :	<p>Valoriser les résultats des entretiens sous une forme « sensible » et accessible au plus grand nombre.</p> <p>Proposer, au-delà du premier niveau de lecture que constitue l'image, un deuxième niveau de lecture (citations d'acteurs) et un troisième (apport plus théorique sur l'économie sociale).</p> <p>Montrer que l'ESS repose sur des groupements de personnes (donc sur des personnes!)</p> <p>Donner une image dynamique et moderne.</p>
Résultats attendus :	<p>Valorisation es personnes ayant participé aux entretiens (tant les enquêteurs que les personnes interrogées).</p> <p>Développement de l'inter-connaissance.</p> <p>Développement de la connaissance de l'ESS</p>
Durée, échéance...	<p>Réalisation de l'expo : 1er semestre 2013.</p> <p>Vernissage de l'expo : septembre 2013.</p> <p>Organisation de la diffusion de l'exposition sur le Pays (2013-2014)</p>
Organisation pouvant porter l'action	<p>Conseil de développement</p> <p>Associations culturelles</p>
Actions liées à cette action :	Action n°9 : site internet
Commentaires :	

## fiche action n ° 2

titre de l'action :	Poursuivre les entretiens et pérenniser leur diffusion
Axe stratégique	inter-connaissance
Objectifs de l'action :	<p>Mêmes objectifs que l'action 1 plus :</p> <p>Proposer à d'autres acteurs de poursuivre le travail pour qu'ils y trouvent les mêmes intérêts que le premier groupe(inter-connaissance, connaissance du secteur, capacité à conceptualiser les résultats...).</p> <p>Réaliser un site internet pour diffuser les résultats au fur et à mesure.</p> <p>Se rapprocher des initiatives utilisant l'autobiographie raisonnée<sup>7</sup> en Bretagne (CEAS de Saint-Brieuc...) et ailleurs (Acte 1...) pour affiner le dispositif d'enquête.</p>
Résultats attendus :	<p>Valorisation des personnes ayant participé aux entretiens (tant les enquêteurs que les personnes interrogées).</p> <p>Développement de l'inter-connaissance.</p> <p>Développement de la connaissance de l'ESS</p>
Durée, échéance...	Démarrage fin 2013 après l'évaluation de l'exposition
Organisation pouvant porter l'action :	<p>Conseil de développement</p> <p>Associations culturelles</p>
Actions liées à cette action :	Action 1
Commentaires :	

---

7

1.1.1 . Jean-François Draperi, *Parcourir sa vie - Se former à l'autobiographie raisonnée*, Presses de l'Économie sociale, 2010

## fiche action n° 3

titre de l'action :	Visite d'entreprises
Axe stratégique	inter-connaissance
Objectifs de l'action :	<p>Faire se rencontrer les acteurs sur leurs pratiques concrètes, pour qu'ils puissent ensuite les articuler aux valeurs de l'ESS (plutôt que l'inverse).</p> <p>Faire émerger les besoins ou les projets communs par les rencontres d'acteurs plutôt que par un diagnostic extérieur.</p> <p>Créer des liens durables entre les acteurs.</p>
Résultats attendus :	<p>Création de liens durables.</p> <p>Émergences de projets communs.</p> <p>Recrutement de nouveaux acteurs.</p> <p>Lancements d'actions.</p>
Durée, échéance...	<p>Chaque visite demande un temps de préparation mais aussi un temps de compte rendu, de validation du compte rendu par la structure visitée puis la publication d'un article sur le site.</p> <p>Pour être suivies, ces visites doivent se tenir régulièrement (une par saison ?) et de façon ritualisée (même jour, même horaire, même communication, même animation, même déroulement...)</p>
Organisation pouvant porter l'action	Conseil de développement
Actions liées à cette action :	Action n° 9 : site internet
Commentaires :	

## fiche action n° 4

titre de l'action :	Rencontres et réseau d'entrepreneur de l'ESS
Axe stratégique	Inter connaissance développement des actions et des entreprises
Objectifs de l'action :	Permettre aux dirigeants des structures de l'ESS (élus et salariés) de se rencontrer pour échanger les bonnes pratiques, développer les réseaux, construire des actions et projets...
Résultats attendus :	Positionnement du pôle comme un acteur facilitant les liens et la construction de projet. Réponses concrètes (échanges d'expériences) et rapides (régularité des rencontres et développement des relations au sein du réseau). Publication sur le site des solutions, ressources documentaires, outils...échangés entre les participants.
Durée, échéance...	Pour être suivies, comme les visites, ces rencontres doivent se tenir régulièrement (une par mois soit dix par an ?) et de façon ritualisée (même jour, même horaire, même communication, même animation, même déroulement...). Les débuts de journée (« les petits déjeuners de l'ESS dans le Pays de Pontivy ») sont des horaires à la mode en ce moment . Les personnes y viennent avant de commencer leur journée de travail et les horaires sont donc plus respectés et plus pratiques. Le samedi peut être une date à étudier, notamment pour les bénévoles.
Organisation pouvant porter l'action :	Conseil de développement Partenariat à construire avec les consulaires et les structures de la création d'entreprises ?
Actions liées à cette action :	Action n° 9 : site internet
Commentaires :	

## fiche action n° 5

titre de l'action :	Primo accueil et orientation
Axe stratégique	Appui aux structures et au développement
Objectifs de l'action :	<p>Les porteurs de projet susceptibles de créer des entreprises de l'ESS peuvent ne jamais connaître ces statuts faute de rencontrer des interlocuteurs susceptibles de les leur présenter. S'ils ne connaissent pas ces statuts avant le démarrage de leur projet, ils ne pourront créer qu'une structure classique.</p> <p>L'objectif de cette action est donc de monter un dispositif comblant ce vide.</p>
Résultats attendus :	<p>Développement par le pôle d'une connaissance des différentes possibilités de création de groupement de personnes.</p> <p>Développement par le pôle d'une connaissance des différents acteurs accompagnant ces groupements de personnes.</p> <p>Évaluation par le pôle des actions menées par d'autres pôles (permanence de la CAE sur Fougères, primo accueil sur Brocéliande...)</p> <p>Identification des actions à mener en proximité et en complémentarité.</p>
Durée, échéance...	Étude de faisabilité sur 2013 lancement en 2014
Organisation pouvant porter l'action :	Conseil de développement ou structure repérée pendant l'étude de faisabilité sur 2013.
Actions liées à cette action :	Action 7
Commentaires :	

## fiche action n° 6

titre de l'action :	Identification pragmatique des besoins réels en matière de mutualisation de moyen
Axe stratégique	Appui aux structures
Objectifs de l'action :	Identifier, à partir des rencontres entre acteurs, les besoins réels de mutualisation.
Résultats attendus :	Des objets pertinents de mutualisation sont identifiés par et pour des acteurs susceptibles de conduire des projets à leur terme.
Durée, échéance...	Repérage des objets et des acteurs lors des actions 2013 pour une mise en œuvre opérationnelle en 2014
Organisation pouvant porter l'action :	Conseil de développement
Actions liées à cette action :	Toutes les actions d'interconnaissance
Commentaires :	

## fiche action n° 7

titre de l'action :	Action dans les centres de formation
Axe stratégique	Connaissance
Objectifs de l'action :	Développer la connaissance de l'ESS par les jeunes
Résultats attendus :	Diffusion d'une culture de base sur les ESS auprès des jeunes et de ceux qui les accompagnent
Durée, échéance...	<p>Suivie des expérimentations en cours en 2013 (action de la CRES et de ses partenaires dans les lycées de trois Pays bretons -Rennes, Brocéliande et Cornouaille- action de Résolidaire et de ses partenaires sur les coopératives de jeunes).</p> <p>Évaluation de ces actions notamment du point de vue de leur adaptation au pays et à ses acteurs premier semestre 2014.</p> <p>Lancement d'éventuelles actions dans les lycées, MFR... pour l'année scolaire 2013/2014.</p>
Organisation pouvant porter l'action :	Conseil de développement
Actions liées à cette action :	
Commentaires :	

## fiche action n° 8

titre de l'action :	Animation du site internet sur l'ESS dans le Pays de Pontivy
Axe stratégique	tous
Objectifs de l'action :	Rendre visibles les actions et les résultats des actions du Pôle. Informer des actions à venir. Rendre disponibles les ressources produites par le pôle ou les actions.
Résultats attendus :	Publication d'articles. Annonce des programmes des actions. Publication des ressources. Rédaction et diffusion d'une newsletter
Durée, échéance...	Construction du site premier trimestre 2013 animation régulière du site publication mensuelle d'une news letter
Organisation pouvant porter l'action :	Conseil de développement
Actions liées à cette action :	toutes
Commentaires :	



## fiche action n° 9

titre de l'action :	Monter un programme de conférence sur l'ESS
Axe stratégique	Connaissance de l'ESS, éducation populaire
Objectifs de l'action :	Organiser un cycle de conférence pour développer les connaissances et instruire les controverses sur l'ESS
Résultats attendus :	Développement de la connaissance de l'ESS Développement de l'inter-connaissance entre les acteurs Développement de l'inter connaissance entre l'ESS et les élus
Durée, échéance...	Organiser un cycle plutôt qu'une succession de conférences avec un programme cohérent et annoncé. Trouver un lieu adéquat ou choisir une de disperser les lieux sur l'ensemble du Pays Une conférence par semestre à partir du second semestre 2013 ( le premier semestre étant consacré à l'organisation)
Organisation pouvant porter l'action :	Conseil de développement en partenariat éventuel avec une structure existante (UTL, institut de Silfiac) pour bénéficier de leur expertise et de leurs réseaux d'intervenants et de participants.
Actions liées à cette action :	
Commentaires :	

## fiche action n ° 10

titre de l'action :	Annuaire des acteurs de l'ESS sur la Pays
Axe stratégique	Connaissance et interconnaissance
Objectifs de l'action :	Repérer et rendre publiques les informations de bases sur les acteurs de l'ESS
Résultats attendus :	Base de données actualisée et interrogeable par mot clé
Durée, échéance...	Construction de la base de donnée (prestation extérieure ?) au deuxième trimestre 2013 puis renseignement de la base soit par un prestataire extérieur (stagiaire ?) début 2014 soit par le pôle avec un délai de livraison plus long (fin 2014). Mise à jour régulière de la base.
Organisation pouvant porter l'action :	Conseil de développement
Actions liées à cette action :	Site internet et toutes les actions permettant de récupérer les données de base sur les acteurs.
Commentaires :	

**Yves CARIOU**  
**Tél. : 06 76 40 42 53**

**Gilles RAULT**  
**Tél. : 06 82 99 15 94**

[www.oxymore.coop](http://www.oxymore.coop)

**OXYMORE,**  
**les ateliers de l'innovation sociale**  
**73 rue de Saint-Brieuc**  
**CS 56520**  
**Rennes cedex**  
**Tél. : 02 99 54 63 04**