

# ESS : pérenniser les structures, innover dans les approches

Grégory Azoulay  
Président d'AlterSenso



AlterSenso accompagne les entreprises, associations, territoires et partenaires institutionnels dans la conception et la conduite de projets économiques innovants, responsables et durables. Son fondateur Grégory Azoulay revient sur la vocation de cette agence à apporter son soutien aux acteurs de l'ESS.

PROPOS RECUEILLIS PAR NICOLAS SOLOMAS

## Quelle est votre vision de la perméabilité possible entre l'économie classique et l'ESS ?

**Grégory Azoulay :** Le contexte a évolué depuis une dizaine d'années : des contraintes financières majeures, la délicate articulation temps court/temps long, de nouvelles attentes des salariés, bénévoles et usagers pour lesquels la militance ne légitime pas tout et l'émergence d'un modèle d'autorité par la conviction combinée avec une organisation projet. Tous ces éléments font que les acteurs sont obligés de se réinventer et donc pour cela ils regardent aussi autour d'eux.

Étudier ou intégrant certaines compétences ou pratiques venant entre autres des entreprises, il s'agit pour elles, à partir d'une réflexion qui leur est propre, de trouver une nouvelle voie pour pérenniser le service rendu tout en conservant leurs valeurs. Cela passe par exemple par des bonnes pratiques de gestion (modèle économique pérenne, outils de suivi de gestion, processus/processures, mécénat de compétences, etc.)

qui demeurent au service de quelque chose d'unique : l'utilité sociale couplée à une gouvernance responsable. La question des R.H. se traduit par la nécessité d'organiser la montée en compétences, de fournir un cadre structuré pour améliorer la qualité du travail et dans lequel tous peuvent s'inscrire et évoluer. Il s'agit là de mettre en cohérence le temps long des organisations et celui des salariés, mais il y a de nombreux autres leviers : l'adhésion à un projet/vision, une gestion responsable, la précision des rôles et tâches...

## AlterSenso accompagne le conseil général du Val-de-Marne dans un projet autour de l'ESS. Quel est l'objectif poursuivi par le département ?

**G. A. :** À l'occasion de la deuxième édition d'Equi'Val, événement rassemblant sur deux jours les professionnels et le grand public autour de l'ESS, le conseil général a souhaité monter, avec notre appui, six groupes de travail professionnels pour faire émerger des constats partagés et des propositions concrètes autour de thèmes tels que : les problématiques emplois/métiers/compétences, les manières de travailler et d'entreprendre autrement, la consommation responsable... Au total ce sont 90 propositions concrètes émises par 90 acteurs et opérateurs pour contribuer à l'élaboration d'un plan triennal pour le territoire. De fortes attentes se sont fait jour en terme, entre autres, de mutualisation, d'échanges, de capitalisation, en lien avec des axes de travail du département sur les questions de la promotion/animation du réseau, de l'appui et du soutien aux acteurs. Enfin nous avons réalisé un « Regard sur l'ESS », point de départ pour mieux cibler les politiques et les actions sur le terrain.

## Quelle vision avez-vous de votre métier par rapport aux besoins que vous connaissez dans les territoires ?

**G. A. :** Notre rôle, aux côtés des opérateurs et des acteurs, est d'apporter en tant que conseil un regard neuf, d'accompagner les mutations et de permettre que chacun puisse affronter ses enjeux avec plus de sérénité en trouvant des voies qui lui soit propre.

“

*La loi sur l'ESS est une formidable occasion pour chacun de se repenser et de se réinventer pour répondre à ses enjeux.*

”

Faire grandir la confiance dans leurs projets, allier objet vertueux et pratiques responsables, contribuer à la pérennité des structures et des services proposés, développer l'innovation sociale, tels sont nos apports et notre engagement.

## Quelles sont vos attentes vis-à-vis du texte de loi en préparation ?

**G. A. :** Ce projet de loi qui, déjà, a le mérite d'exister, est un puissant levier de reconnaissance pour le secteur, de débats et de projection. Au-delà d'une vision globale, l'enjeu était de répondre aux attentes en tenant compte de la grande hétérogénéité d'acteurs avec des enjeux et des moyens pour y faire face très différents : des associations de toutes tailles, des secteurs marchands et non-marchands... Le texte du projet de loi a bien cheminé mais après le temps de la discussion et de la décision devra venir le temps de l'action car il faut garder à l'esprit qu'une loi n'est pas une baguette magique et que les enjeux demeurent au quotidien pour des acteurs qu'il faut aider.

C'est pourquoi, le rôle des acteurs locaux et professionnels sera essentiel pour relayer et démultiplier les initiatives au plus près du terrain. À chacun de faire en sorte que cette belle promesse se traduise dans les faits ; ce projet de loi est un encouragement à la confiance et à l'action qui ne doit pas dédouaner de se repenser ou de se réinventer.

# L'ESS doit changer d'échelle

## Benoît Hamon

Ministre délégué auprès du ministre de l'Économie et des Finances, chargé de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation



Pour Benoît Hamon, l'économie sociale et solidaire (ESS) représente déjà 10 % du PIB et doit se doter d'une loi structurante qui donne la pleine mesure de cette économie et contribue à son développement.

PROPOS RECLUEILLIS PAR NICOLAS SOLOMAS

### Quels sont les grands axes du texte de loi sur l'économie sociale et solidaire qui fera l'actualité de la rentrée ?

**Benoît Hamon :** Nous avons retenu trois grands axes pour déployer une politique publique en faveur de l'économie sociale et solidaire : la reconnaissance, la structuration et le développement du secteur.

Pour ce qui relève du premier axe, la reconnaissance ; il apparaîtra pour la première fois dans le texte de loi une définition du périmètre de l'économie sociale et solidaire, qui reposera notamment sur les grands principes dans lesquels se reconnaissent tous les acteurs de l'économie sociale et solidaire : la non lucrativité ou la lucrativité limitée, la poursuite d'un objectif qui n'est pas limité à la recherche des bénéficiaires, la gouvernance démocratique... Ces principes qui caractérisent le fonctionnement des associations, des coopératives, des mutuelles, des fondations. Nous aurons donc par la loi une affirmation de ces grands principes, ce qui permettra aux acteurs de l'ESS de voir enfin reconnue leur façon d'entreprendre.

Je me réjouis que ce modèle entrepreneurial fasse de plus en plus d'adeptes, notamment chez les jeunes chefs d'entreprises. Lors du dernier salon des entrepreneurs à Paris, les organisateurs m'avaient fait remarquer que 15

% de l'espace était dédié à l'entrepreneuriat social, c'est-à-dire au souhait d'un entrepreneur de créer une entreprise pour créer de la richesse à la « mode ESS ».

Ce mode d'entreprendre progresse d'ailleurs aujourd'hui au même rythme que le nombre de Masters consacrés à l'économie sociale et solidaire.

Il existe ainsi aujourd'hui un mouvement en faveur de cette façon d'entreprendre. Ma conviction est que si nous voulons que l'économie sociale et solidaire change d'échelle, celle-ci doit aller au-delà des acteurs historiques de l'ESS, et s'ouvrir à de nouveaux acteurs. Les acteurs historiques en sont les piliers et en ont fondé les grands principes : il faut maintenant inclure de nouvelles entreprises pour élargir la famille de l'ESS.

“

*Il existe aujourd'hui un mouvement en faveur de cette façon d'entreprendre.*

”

### De quelle manière comptez-vous étendre cette nouvelle façon d'entreprendre ?

**B. H. :** Il faut permettre à un jeune chef d'entreprise qui ne crée ni une mutuelle, ni une fondation, ni une association, ni une coopérative, d'être reconnu comme un acteur de l'économie sociale et solidaire s'il décide d'appliquer les principes de l'ESS à son entreprise, même si celle-ci prend la forme d'une société commerciale, société par actions simplifiées (SAS)

par exemple ou SARL. Nous reconnaitrons ainsi l'entreprise sociale et solidaire à travers l'inscription dans ses statuts, dûment constatée par l'autorité compétente, des principes qu'elle s'engagera à appliquer. Si nous ouvrons le périmètre de l'ESS à de nouveaux acteurs, c'est parce que nous pensons qu'ils joueront un rôle déterminant pour la création d'emploi et à la création de valeur. Il s'agit également de reconnaître le dynamisme de ce secteur, à travers le boom des entreprises sociales, dont certaines prennent la forme associative.

Nous reconnaitrons donc ce modèle-là dans la loi. Ce sera un acte fondateur.

### Sur quels fondements repose la structuration de cette économie sociale et solidaire ?

**B. H. :** Après la reconnaissance de l'ESS, qui sera le premier axe de mon projet de loi, le texte va reposer sur un deuxième pilier : la structuration de l'Économie sociale et solidaire dans les territoires. Cette structuration reposera non seulement sur des dispositions prévues dans la loi relative à l'ESS, mais aussi sur des textes relatifs à l'acte III de la décentralisation, en particulier concernant l'inscription de l'ESS dans les schémas régionaux de développement économique.

Cependant, nous avons aussi voulu donner une assise législative à une initiative qui venait du cœur des acteurs de l'ESS : il s'agit des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) qui se verront, de même que leur financement, reconnus par la loi. Nous voulons développer ce modèle de coopération qui met en partage des instruments de recherche et de formation. Cela n'interdit évidemment pas de s'ouvrir à des acteurs qui ne sont pas issus de l'économie sociale et solidaire, dès lors qu'il se crée aussi des synergies entre des entreprises et des acteurs de l'ESS. J'en veux pour preuve des coopérations extrêmement efficaces qui peuvent exister dans plusieurs régions de France entre des sous-traitants de l'automobile et des acteurs de l'ESS et qui permettent d'éviter des délocalisations. Voilà l'in-



# L'ESS doit changer d'échelle

**Benoît Hamon**

Ministre délégué auprès du ministre de l'Économie et des Finances, chargé de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation

(Suite)

“

*Si nous voulons que l'économie sociale et solidaire change d'échelle, elle doit s'ouvrir à de nouveaux acteurs.*

”

térêt qu'il y a de créer des pôles de coopération. Nous croyons beaucoup en ces pôles qui sont de véritables éléments structurant de l'ESS dans les territoires et qui créent de l'emploi. Structurer suppose également de mieux définir certains concepts. Je pense en particulier à l'innovation sociale. Le Président de la République, lors des assises de l'entrepreneuriat, a annoncé la création d'un fond d'innovation sociale. Je me réjouis que l'on finance enfin l'innovation sociale. Dans la loi, nous en donnerons une définition qui permettra aux établissements financiers publics, au futur fonds d'innovation sociale et à la Banque publique d'investissement de reconnaître l'innovation sociale et de la financer. Cela me paraît déterminant face à la montée des besoins sociaux non satisfaits en raison de la crise, auxquels les pouvoirs publics peinent à répondre, et du choix du marché de ne pas toujours se positionner sur la satisfaction de ces besoins. Nous avons donc besoin des acteurs de l'ESS pour répondre à ces besoins sociaux essentiels mais non satisfaits. Les acteurs de l'ESS n'ont pas attendu l'intervention de la loi et la mise en place de fonds pour agir, mais leurs moyens sont limités. Il s'agit donc de leur donner les moyens d'amplifier leur investissement en direction de la satis-

faction des besoins sociaux.

## Comment poursuivre le développement de l'Économie sociale et solidaire ?

**B. H. :** Les acteurs de l'ESS sont déjà à l'origine de la moitié des embauches en emplois d'avenir. C'est un mouvement qu'il faut poursuivre. En revanche, nombreuses sont les structures de l'ESS qui ne profitent pas encore de toutes les possibilités qui leur sont ouvertes et facilitent les recrutements : par exemple, beaucoup ne savent pas qu'elles peuvent bénéficier de la mesure prise en loi de finances l'année dernière sur l'abattement à la taxe sur les salaires qui peut désormais s'élever à 20 000 euros. Surtout, le développement de l'ESS sera le troisième pilier de mon projet de loi, et se déclinera en plusieurs mesures. La première, qui est la plus importante, est la sécurisation juridique de la subvention. Afin que les acteurs associatifs ne soient pas uniquement financés par la mise en concurrence et les appels d'offres, qui les empêchent de mettre en place des activités qui correspondent à leur propre liberté d'initiative, nous sécuriserons la subvention en France. La seconde mesure porte sur les marchés réservés à un certain nombre d'acteurs de l'insertion par l'activité économique comme les établissements et services d'aide par le travail (ESAT). En cela, je souhaite anticiper les futures directives européennes sur les marchés publics. Je souhaite que les acheteurs publics puissent orienter l'argent public consacré aux marchés publics en direction des entreprises qui consacrent une partie de leur temps à former des travailleurs auxquels peu d'employeurs feraient confiance. Le développement de l'ESS passera enfin par la révision Coopérative, qui sera mieux distinguée de la vérification de la santé financière de l'entreprise, et recentrée tous les cinq ans sur la conformité de fonctionnement de la coopérative et le respect de ses principes fondateurs. Cette initiative permettra de rétablir la confiance des consommateurs à l'égard du modèle

coopératif.

Enfin, la Banque publique d'investissement jouera un rôle important : son directeur général m'a d'ores et déjà présenté la palette des instruments de financement que nous avons imaginés ensemble pour les acteurs de l'ESS et qui permettront de nourrir la politique publique de l'économie sociale et solidaire.

“

*Les pôles territoriaux de coopération économique se verront reconnus par la loi.*

”





## Formation professionnelle : une priorité pour l'ESS

**Robert Baron**

Président d'**Uniformalion**

L'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) de l'économie sociale et solidaire, Uniformalion, est depuis 40 ans un acteur essentiel du secteur. Il sera à ce titre amené à jouer un rôle important au moment de l'exécution de la loi-cadre sur ESS. Son président souligne les défis à relever pour former les nouvelles générations du secteur en vue d'une plus grande performance des organisations.

**Un des objectifs du projet de loi sur l'ESS est de normaliser cette forme d'économie. Quelle est votre vision sur le sens d'une reconnaissance symbolique ?**

**Robert Baron :** L'économie sociale et solidaire existe depuis longtemps et pourtant elle peine à être reconnue quand elle n'est pas niée.

La loi qui va être mise en débat au Parlement doit consacrer cette « autre façon d'entreprendre » s'appuyant sur les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations et en reconnaître la dimension économique de plein droit.

Par ailleurs, cette loi va permettre, comme pour les autres secteurs économiques une interlocution renforcée et

permanente avec l'État, les collectivités territoriales, et les institutions européennes.

**600 000 seniors du secteur de l'ESS partent en retraite d'ici 2020. À quels enjeux forts, la formation des nouveaux entrants doit-elle répondre ?**

**R. B. :** Nous devons préparer l'arrivée de ces nouveaux salariés en leur permettant d'accéder à une formation qui prenne en compte à la fois les besoins de qualification nécessaires dans l'emploi à occuper, mais aussi à favoriser le développement personnel de ces salariés dans une vision de promotion sociale et d'éducation permanente. Ceci s'avérerait toutefois insuffisant si nous ne prenions pas en compte la nécessité de proposer aux salariés concernés des formations permettant d'accéder à une qualification d'un niveau supérieur ou l'accès à d'autres formations permettant une mobilité professionnelle au sein ou en dehors de l'entreprise dans ou hors de l'économie sociale et solidaire.

**Les institutions européennes ou les conseils régionaux sont des acteurs majeurs de financement de l'ESS. Où, selon vous ce qui constitue les priorités des territoires rencontre-t-il les priorités d'un organisme paritaire collecteur de fonds pour l'ESS ?**

**R. B. :** Les collectivités territoriales et en particulier les conseils régionaux sont soucieux du bon équilibre des territoires et du service rendu aux populations qui y demeurent ou y travaillent.

“

*Le collecteur, mais surtout le financeur de la formation et les collectivités ont vocation à travailler en lien étroit et en complémentarité financière.*

”

Les activités développées par l'économie sociale sont locales et non délocalisables : hébergement, services à domicile, protection sociale, services périscolaires et éducatifs, activités culturelles et sportives... en ce sens les priorités définies au sein d'Uniformalion, en appui des axes définis par les branches professionnelles contribuent à former les personnels qui interviennent sur ces services. Le collecteur, mais surtout le financeur de la formation que nous sommes, et les collectivités ont vocation à travailler en lien étroit et en complémentarité financière.

### Uniformalion en 6 chiffres

**48 000** adhérents (dont 75 % d'entreprises de moins de 10 salariés) font confiance à Uniformalion et à ses **30** équipes régionales sur l'ensemble du territoire.

Ils représentent plus d'un million de salariés

La collecte d'Uniformalion est de **315 millions** d'euros pour la formation professionnelle (en tant qu'Opca et qu'Opacif) et de **15 millions** d'euros pour la formation initiale en alternance (en tant qu'Octa)

Elle permet de financer plus de **17 millions** d'heures de formation, pour près de **400 000** stagiaires.