



# **ESS & territoire : le rôle du diagnostic territorial**

Dans quelle mesure le diagnostic territorial de l'ESS constitue-t-il un outil de développement du territoire ?

Mémoire de stage de fin d'études rédigé par Mathilde VINA  
Master 2 Droit et développement de l'Économie Sociale et Solidaire

2016-2017

Université de Poitiers

## Remerciements

Je tiens à remercier l'ensemble de l'équipe de la CRESS qui m'a permis de réaliser ce stage.

Merci à Pierre-Yves Boutin, président de la CRESS, pour son accueil.

À Stephen Borderie, directeur, pour son accueil et sa disponibilité.

À Mathieu Leydet, responsable de l'observatoire et mon tuteur de stage, de m'avoir fait confiance et de m'avoir épaulé dans la rédaction de ce mémoire.

À Emilie Ballon, chargée de projet événementiel, pour son accueil et son aide à la rédaction de ce mémoire.

Merci également à Martine Aguilar, professeur référente, pour ces réflexions enrichissantes dans la construction du mémoire.

À Gilles Caire, responsable du Master, pour ses enseignements tout au long de l'année.

Merci à mes deux coéquipières de Master avec qui les échanges sont toujours constructifs.

Et à ceux qui ont aidé à la finalisation de ce mémoire par leurs encouragements et leurs relectures précieuses.

# Sommaire

<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>I. L'Économie Sociale et Solidaire sur les territoires : levier de développement .....</b>	<b>6</b>
1. ESS : définition d'une économie alternative, ancrée dans les territoires ?.....	6
1.1. Définition de l'ESS.....	6
1.2. ESS : une économie de proximité ? .....	9
2. L'ESS dans la dynamique territoriale .....	14
2.1. Enjeux de territoire : du développement économique au développement local .....	14
2.2. La place de l'ESS dans le développement local.....	17
<b>II. Le diagnostic territorial : outil de connaissance du territoire.....</b>	<b>20</b>
3. Contextualisation et définition .....	20
3.1. Le diagnostic de territoire .....	20
3.2. Le diagnostic de territoire : diagnostic partagé .....	22
4. De la théorie à la pratique .....	26
4.1. Le diagnostic territorial de l'ESS .....	26
4.2. Cas pratique : diagnostic territorial de l'ESS sur la Communauté d'Agglomération de Saintes .....	27
<b>III. De la connaissance du territoire à la mise en place d'une stratégie de développement .....</b>	<b>39</b>
5. Un développement de l'ESS pour un développement du territoire .....	39
5.1. Plan d'actions : reflet de l'état des lieux.....	39
5.2. De développement de l'ESS à développement du territoire .....	40
6. Le rôle du diagnostic au service de l'ESS et du territoire .....	41
6.1. Perspectives pour le diagnostic territorial de l'ESS sur la Communauté d'Agglomération de Saintes .....	41
6.2. Préconisations méthodologiques .....	42
<b>Conclusion .....</b>	<b>45</b>
7. Le diagnostic de l'ESS : outil préalable au développement territorial .....	45
8. Enseignements personnels.....	47
<b>Table des matières .....</b>	<b>48</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>50</b>
<b>Webographie.....</b>	<b>51</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>52</b>

# Introduction

En Nouvelle-Aquitaine, l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) compte 22 113 établissements employeurs, 220 396 salariés, dont 68% de femmes, et 192 338 équivalents temps plein<sup>1</sup> (ETP). L'ESS représente ainsi 11.9% de l'emploi de la région, soit un peu plus que la moyenne nationale de 10.3%.

Ces données, sont utilisées depuis maintenant plusieurs années comme outil de communication au service de l'ESS. En effet, démontrer le poids économique du secteur par ces différentes statistiques contribue à asseoir la légitimité de cette économie « alternative ». Les Chambres Régionales de l'ESS (CRESS), et le Conseil National des CRESS (CNCRESS), en tant qu'associations fédératrices des structures de l'ESS, ont ainsi développé cette compétence d'observatoire afin de servir au mieux leur mission de représentation de leurs adhérents. La diffusion annuelle d'un Panorama de l'ESS, dont sont issues les données présentées ci-dessus, permet une mise à jour régulière de ces informations.

Mais les observatoires régionaux de l'ESS (ORESS) portent d'autres actions comme la réalisation d'études spécialisées ou de diagnostics territoriaux.

J'effectue mon stage de fin d'année de Master II Droit et Développement de l'ESS au sein de l'observatoire de l'ESS Poitou-Charentes, sur une mission de diagnostic territorial qui a nourri les réflexions qui seront présentées dans ce mémoire.

La CRESS Poitou-Charentes est une association loi 1901 créée en 1993. Je fais le choix ici de présenter cette structure qui m'a recrutée au poste de chargée d'études stagiaire. Néanmoins, il convient de noter que suite à la loi NOTRe et à la réorganisation territoriale, la CRESS Poitou-Charentes fusionne avec les CRESS Limousin et Aquitaine pour former la CRESS Nouvelle-Aquitaine. L'assemblée générale du 22 juin 2017 a permis la signature du traité de fusion et l'élection des 46 titulaires et suppléants du Conseil d'Administration de cette nouvelle association effective au 1<sup>er</sup> juillet 2017.

Depuis 2004, les CRESS sont regroupées sous le CNCRESS, leur réseau national. Peuvent-êtr être adhérentes des CRESS toutes structures remplissant les deux conditions suivantes :

- Avoir un statut relevant de l'ESS (associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises sociales et solidaires),
- Se revendiquer des valeurs de l'ESS et chercher à les mettre en pratique au quotidien.

Au sein de la CRESS Poitou-Charentes, les adhérents élus au Conseil d'Administration siègent dans les collèges suivants : associatif, coopératif, mutualiste ou syndicats d'employeurs.

Les missions de la CRESS Poitou-Charentes sont articulées autour de trois axes :

- Développer : l'entrepreneuriat en ESS, les affaires et les achats socialement responsables et l'innovation sociale
- Promouvoir : évènements et communication, sensibilisation auprès des jeunes

---

<sup>1</sup> Calcul du nombre de salariés à temps plein nécessaires à la réalisation de l'activité.

- Observer : études et publications, interventions

L'Observatoire constitue ainsi une activité à part entière au sein de la CRESS Poitou-Charentes. Les publications réalisées chaque année permettent à la fois un travail de veille et de proximité, nous le verrons grâce à la méthodologie utilisée, avec les acteurs des territoires. La publication la plus régulière est un panorama régional de l'ESS édité chaque année. D'autres études sont ponctuellement réalisées en partenariat avec d'autres structures comme un Baromètre de la qualité de vie au travail dans l'ESS, réalisé avec Chorum, ou un Panorama de l'innovation sociale en 2014.

Un observatoire est également actif sur le plan national au sein du CNCRESS. Tous les deux ans, un Atlas commenté de l'Économie Sociale et Solidaire est publié. Des études ponctuelles sont aussi réalisées, à l'image des observatoires régionaux, comme par exemple une étude approfondie sur les départs à la retraite dans les établissements de l'ESS en 2016. Chaque CRESS porte une mission d'observation, mais qui peut revêtir des formes différentes en fonction des actions menées.

Mon stage s'inscrit donc au sein de ce pôle de compétences de la CRESS, sous la responsabilité du chef de projet. Une mission secondaire réalisée durant mon premier mois de stage m'a permis de m'intéresser à l'accompagnement à la création d'activité en Nouvelle-Aquitaine et d'envisager la forme que pourrait prendre un état des lieux de ce champ d'activité.

Ma mission principale consiste quant à elle à réaliser un diagnostic territorial de l'ESS sur la Communauté d'Agglomération de Saintes, dans le cadre d'un partenariat signé entre la collectivité et la CRESS. La réalisation d'un diagnostic consiste à mener les actions suivantes :

- Dresser un état des lieux de la structuration et de la composition des entreprises de l'ESS sur le territoire de la Communauté d'Agglomération
- Mobiliser et associer les acteurs du territoire à la réalisation de ce diagnostic (entretiens individuels, organisation d'ateliers)
- Analyser et faire ressortir les bonnes pratiques, les enjeux, les besoins, les difficultés, les leviers et les pistes de développement pour l'ESS sur le territoire

La démarche a commencé en avril avec en premier lieu le traitement des données à disposition et la collecte d'informations quantitatives complémentaires. Les premiers entretiens ont été réalisés en mai et se sont poursuivis jusqu'à la fin du mois de juin. Deux temps collectifs ont été organisés les 22 mai et 3 juillet afin de réunir les acteurs du territoire. La rédaction du rapport technique et du document public aura lieu durant l'été pour une restitution du diagnostic en septembre 2017. Le travail réalisé par la CRESS a été suivi et accompagné par la Communauté d'Agglomération de Saintes grâce un comité de pilotage réuni mensuellement tout au long de la démarche.

J'ai pu participer à la conduite des différentes phases du diagnostic en collaboration avec le responsable de l'observatoire, de la phase d'analyse à la finalisation de la démarche.

La réalisation de ce stage m'a amenée à m'interroger sur la place de l'observation dans les missions de la CRESS et plus particulièrement aux implications de la réalisation d'un diagnostic et aux liens existants entre les missions de l'observatoire et les autres actions portées par la CRESS. En effet, on peut s'interroger sur la motivation des collectivités à faire appel à ce type de diagnostic et ce qu'ils en attendent. Quels sont donc les objectifs d'un

diagnostic territorial ? Propre à l'ESS ? Pourquoi les collectivités souhaitent-elles développer l'ESS sur leurs territoires ? Quelles sont les attentes des acteurs qui se mobilisent autour de cette démarche ? Comment le diagnostic permet-il d'y répondre ? Quels outils la CRESS peut mettre en œuvre pour répondre aux problématiques soulevées par un diagnostic ?

Par ailleurs, d'un point de vue plus général, l'existence de connexions entre ESS et territoire est régulièrement questionnée et étudiée dans le cadre de travaux universitaires. Cet aspect de l'ESS, pouvant être considérée comme une économie de « proximité », a suscité mon intérêt tout au long de ma découverte de cette économie, ses acteurs et ses projets, qui semblent fortement ancrés dans leurs territoires.

En agrégeant les questionnements soulevés par la réalisation du diagnostic et la littérature existante, j'ai souhaité concentrer mon travail autour du diagnostic territorial de l'ESS. Afin d'inscrire ma réflexion dans un cadre général, ce mémoire tentera de répondre à la problématique suivante : dans quelle mesure le diagnostic territorial de l'ESS constitue-t-il un outil de développement du territoire ?

Afin de construire une réponse argumentée, il s'agira dans un premier temps de définir l'ESS et les notions liées au développement de territoire puis d'explorer les travaux universitaires interrogeant les liens entre ESS et territoire afin d'en percevoir les contours.

Ensuite, la démarche de diagnostic territorial sera étudiée, de son apparition dans le développement de territoire aux méthodologies proposées. Plus spécifiquement, nous nous intéresserons au diagnostic spécifique de l'ESS, illustré par le travail en cours de réalisation sur la Communauté d'Agglomération de Saintes.

Il conviendra enfin d'apporter des éléments de réponse sur la manière dont le diagnostic contribue à une logique de développement territorial, compte-tenu de la méthodologie utilisée et des théories présentées sur le développement de l'ESS et des territoires, et d'avancer des préconisations pour la construction d'un outil optimal et harmonisé au service du développement des territoires.

# I. L'Économie Sociale et Solidaire sur les territoires : levier de développement

Cette première partie consiste à poser le cadre de l'ESS sur les territoires au travers notamment des études universitaires explorant ce sujet. Il est essentiel de connaître les différentes théories existantes pour pouvoir spécifier la réflexion autour du diagnostic. Il s'agit donc dans un premier temps de définir l'ESS, pour ensuite s'intéresser aux liens existant avec le territoire et son développement.

## 1. ESS : définition d'une économie alternative, ancrée dans les territoires ?

Il convient de rappeler les éléments de définition de l'ESS de manière globale, avant d'envisager les premiers liens qui existent avec le territoire. Si aujourd'hui la loi relative à l'ESS promulguée en France en 2014 donne un socle de définition à l'ESS, ce champ économique se construit depuis plusieurs siècles au travers d'initiatives variées.

### 1.1. Définition de l'ESS

#### 1.1.1. Historique

##### De la naissance de l'Économie Sociale

Les contours de l'Économie Sociale se dessinent au fur et à mesure de la construction de ses différentes composantes. Cette construction commence à l'aube du XIXe siècle, lorsque la Révolution Industrielle marque le début de l'ère contemporaine par les changements économiques et sociétaux qu'elle induit.

La définition de ce champ économique n'est pas immédiatement évidente, néanmoins les premières initiatives semblent avoir en commun une volonté d'intégrer l'humain au cœur de la logique économique, jusqu'alors purement capitaliste<sup>2</sup>. La première notion qui apparaît est alors celle de « tiers-secteur », qui par cette caractéristique, mais aussi avec une démarche de résolution des problèmes sociaux, se distingue des secteurs publics et privés lucratifs habituels.

André Gueslin<sup>3</sup> caractérise l'apparition de cette nouvelle approche par le fait que « penser l'économie en dehors du social [est] bien un mythe »<sup>4</sup>. On comprend ainsi que l'Économie Sociale s'est imposée naturellement dans une France en mutation économique et sociétale.

---

<sup>2</sup> Le capitalisme se définit comme « un système économique et social qui se caractérise par la propriété privée des moyens de production et d'échange et par la recherche du profit », <http://www.cnrtl.fr/definition/capitalisme>.

<sup>3</sup> Historien, spécialiste de l'histoire bancaire et de l'économie sociale.

<sup>4</sup> *L'invention de l'économie sociale : idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIXe siècle*, André Gueslin, 1998

La Révolution Industrielle a un impact direct sur les populations urbaines. Les villes sont déjà marquées par une tradition d'entraide avec les confréries et le compagnonnage dès le Moyen-Âge. Au milieu du XIXe siècle, ce sont donc les ouvriers qui se regroupent en organisations de solidarité, que sont les caisses de secours mutuel ou les associations ouvrières de production et de consommation. Les caisses de secours mutuel sont les premières formes de mutuelle et les associations ouvrières les prémices des SCOP<sup>5</sup> et coopératives de consommation.

Cette logique de regroupement s'étend aux campagnes à la fin du XIXe siècle avec la création des coopératives agricoles et de crédit.

Alors qu'en 1791 la Loi Le Chapelier interdit toute forme d'organisation entravant le lien direct entre les citoyens et l'État, les initiatives de solidarité se multiplient jusqu'à être officiellement reconnues à la fin du XIXe siècle. La Loi Le Chapelier est abrogée en 1864.

Avec ces premiers rassemblements, on perçoit la notion de besoins communs sur un espace donné. Quelques exemples confirment le lien probable entre ESS et territoire.

Ouvrier tisserand dans une manufacture au début du XIXe siècle, Robert Owen met en pratique le partage équitable des excédents. Mais son projet est plus global, différentes idées s'articulent autour du service aux ouvriers et à leur famille : école pour les enfants, formation des ouvriers, recherche du juste prix, ...

En 1844, s'établit l'organisation des Équitables pionniers de Rochdale et le premier règlement de cette coopérative de consommation créée par 28 ouvriers tisserands du nord-ouest de l'Angleterre. On y retrouve les principes repris aujourd'hui par l'ESS : gouvernance démocratique et libre adhésion, complétés par une place centrale de l'éducation et toujours la recherche du juste prix. L'objectif est d'améliorer les conditions de vie des ouvriers par des produits alimentaires présentant un meilleur rapport qualité-prix, permis par le regroupement des achats.

Le modèle Raiffensein (1818-1848) amorce les Caisses de crédit et le concept de réserves obligatoire en Allemagne. Le concept de Caisse de crédit est établi en réponse à l'endettement usuraire, présent notamment en milieu rural et qui s'exacerbe avec la Révolution Industrielle. De plus, ce modèle se base sur une pièce maîtresse de l'économie sociale, la gouvernance démocratique. C'est sur cette initiative essaimée en France que se crée petit à petit, dès 1888, le Crédit Mutuel en Alsace.

### Aux initiatives d'Économie Solidaire

L'Économie Solidaire se dessine plus tard, après que l'Économie Sociale ait été oubliée au XXe siècle.

Les années 70 sont marquées économiquement par la fin des Trente Glorieuses et socialement par l'éclosion d'un militantisme de l'environnement, du féminisme, de l'utilité sociale. De nouveaux projet de solidarité se créent, aussi bien dans la dimension internationale que locale.

---

<sup>5</sup> Société Coopérative Ouvrière de Production



La solidarité internationale Nord-Sud s'exprime d'abord en Angleterre et aux Pays Bas, puis en France en 1974, avec l'arrivée du commerce équitable. Le commerce équitable s'appuie sur une démarche de prix juste afin de garantir au consommateur un produit de qualité, mais surtout au producteur des revenus suffisants lui permettant de vivre.

Un autre mouvement naît à la fin des années 70, celui de l'insertion par l'activité économique (IAE). Chantiers d'insertion, entreprises intermédiaires, entreprises de travail temporaire d'insertion, sont autant d'organisations qui tendent à rapprocher du marché du travail les personnes qui en sont trop éloignées et/ou se trouvent en situation d'exclusion. Ces organisations se répartissent sur les zones d'emploi<sup>6</sup>, et sont ainsi des structures locales.

Plus récemment, la finance solidaire fait son apparition en France avec notamment en 1983 la création des Clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire (CIGALES). L'objet de la finance solidaire, principalement représentée par le collectif Finansol depuis 1995, est d'utiliser l'épargne à des fins d'utilité sociale par le financement de projets de territoire.

La création d'une Délégation dédiée à l'ESS par le gouvernement français en 2001 rapproche alors les deux termes, longtemps opposés. En effet, l'Économie Sociale s'est surtout construite autour d'un fonctionnement juste et équitable des structures alors que l'Économie Solidaire se revendiquait au service de l'environnement et des Hommes en proposant des réponses aux problèmes sociétaux d'inégalités sociales et d'écologie.

### *1.1.2. L'ESS aujourd'hui*

Une avancée majeure dans la définition et la reconnaissance de l'ESS est faite en France en 2014 par la promulgation de la Loi 2014-856 relative à l'Économie Sociale et Solidaire.

La loi permet à la fois de préciser les contours préexistants, mais aussi d'étendre le périmètre de l'ESS à de nouvelles formes d'entrepreneuriat, au-delà des statuts juridiques définissant les familles « historiques » de l'ESS : associations, mutuelles, coopératives et fondations.

L'ESS est ainsi définie comme « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine ».

L'Histoire permet de comprendre les valeurs qui rapprochent les entreprises de l'ESS ; la loi permet d'objectiver leur application réelle par des principes énoncés selon des règles de gestion effectives.

Pour être considérée comme appartenant à l'ESS, mis à part les statuts juridiques, une structure doit appliquer les principes suivants :

- Lucrativité absente ou limitée : l'organisation poursuit un but autre que l'unique recherche de profit,
- Gestion démocratique ou participative : application du précepte « une personne=une voix » dans la prise de décision,

---

<sup>6</sup> « Une zone d'emploi est un espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent, et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts » selon l'INSEE.

- Gestion « raisonnée » : bénéfices consacrés majoritairement au développement de l'activité, constitution de réserves obligatoires et pas de redistribution du boni de liquidation aux membres.

Le rôle de l'ESS sur les territoires est notamment exprimé à l'article 9 de la loi qui définit les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Ces pôles regroupent différents acteurs d'un territoire : entreprises de l'ESS, collectivités, établissements d'enseignement supérieur et de recherche, de formation...

L'objectif suivant est assigné aux PTCE : « mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable ».

La loi inscrit donc la légitimité des acteurs de l'ESS mais elle démontre aussi leur volonté à mener des projets au service du territoire et de son développement.

L'ESS possède également des instances de représentation sur tous les niveaux de territoire, d'une délégation interministérielle à l'échelle nationale, à des « maisons de l'ESS » sur de nombreuses agglomérations, en passant par les CRESS à l'échelle régionale ou encore des instances départementales comme l'UDESS 05<sup>7</sup> dans les Hautes-Alpes.

Une autre organisation institutionnelle, le RTES (Réseau des territoires de l'économie sociale), réunit par ailleurs les collectivités locales autour de l'ESS. L'association a pour objectif de promouvoir les initiatives de territoires, favoriser le transfert de bonnes pratiques et rechercher des conditions d'amélioration des politiques de développement de l'ESS mises en œuvre.

L'histoire montre que l'ESS, sous ses différentes formes, est très souvent assimilable à un regroupement d'acteurs sur un territoire donné pour répondre à l'une de leurs problématiques. Il convient donc de voir dans quelle mesure l'ESS peut être considérée comme une véritable économie de proximité.

## **1.2. ESS : une économie de proximité ?**

### *1.2.1. Eléments de définition : territoire et proximité*

#### Définition de territoire

D'un premier abord, le territoire est défini comme « une étendue de pays qui ressortit à une autorité, une juridiction quelconque »<sup>8</sup>. Aussi, l'aspect géographique est assorti immédiatement d'une souveraineté exercée sur l'espace désigné. Autrement dit, le territoire désigne un espace géographique dont les frontières sont tracées en fonction du cadre institutionnel.

---

<sup>7</sup> Union départementale de l'ESS des Hautes-Alpes.

<sup>8</sup> Dictionnaire Larousse, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/territoire/77470>

Cette double caractéristique est donc l'essence d'un territoire, néanmoins on peut supposer que dans le concept de développement territorial, le territoire revêt un caractère plus complexe.

Dans ses travaux sur la co-construction territoriale, le laboratoire de recherches Le Rameau ne considère cette définition que comme un prisme selon lequel le territoire peut être étudié. Au-delà du territoire administratif, il propose une grille de lecture du territoire à cinq entrées.

Ainsi, on pourrait voir le territoire comme à la fois un territoire administratif, un espace naturel, un terroir culturel, un bassin de vie et un lieu d'incarnation des projets. En effet, il ne s'agirait pas de limiter un territoire à ses frontières juridiques.

Les caractéristiques naturelles sont aussi une caractéristique importante du territoire puisqu'elles vont largement contribuer à définir les activités de production et « conditionner les interactions entre les habitants ». Dans cette logique d'interaction, les habitants se regroupent d'ailleurs plutôt sur bassins de vie<sup>9</sup> que dans les territoires administratifs. Le terroir culturel constitue l'empreinte historique du territoire et pourrait fortement influencer sur le sentiment d'appartenance des habitants et leur tendance à la coopération.

Le lieu d'incarnation de projets enfin, est intimement lié à la notion de développement que nous allons présenter ensuite puisqu'elle renvoie aux dynamiques existantes entre tous les types d'acteurs (public, privé, citoyens) autour d'initiatives répondant aux problématiques du territoire.

« Il n'y a pas de territoires en crise, il y a seulement des territoires sans projet »<sup>10</sup>. Cette citation renvoie plutôt aux logiques de développement, mais elle confirme qu'un territoire ne peut se penser que par une simple caractérisation géographique, nécessaire mais pas suffisante. L'accent est, de plus, mis sur la logique de projets de territoire.

Bernard Pecqueur et Xavier Itçaina<sup>11</sup> s'accordent sur la nécessité de distinguer espace et territoire.

Ils envisagent également la notion de territoire sous trois angles qui rejoignent ceux présentés par le Rameau :

- Un territoire spatial et politique qui renvoie à l'espace sur lequel s'exerce la démocratie (autrement dit « administratif »),
- Un territoire cognitif qui correspond à la zone dans laquelle les acteurs interagissent et partagent leurs connaissances (le lieu d'incarnation des projets),
- Un territoire axiologique, construit autour de valeurs, et on le suppose une histoire, communes (le terroir culturel).

Ils rassemblent alors ces différents éléments caractéristiques au sein d'une même définition selon laquelle le territoire est « un mode d'organisation d'acteurs dans un contexte géographique donné, dans la perspective de trouver des solutions à des problèmes communs ». On parle dans ce cas d'approche dynamique selon laquelle le territoire peut aussi être défini comme « un concours d'acteurs, dans un contexte spatial déterminé qui vise à faire

---

<sup>9</sup> . L'INSEE définit les bassins de vie comme « les plus petits territoires au sein desquels les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants ».

<sup>10</sup> Charles Pasqua, ministre de l'Aménagement du territoire, 1977.

<sup>11</sup> *Économie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ?*.

émerger, puis à tenter de résoudre, sous contrainte environnementale, un problème sociétal ou productif partagé ».

Dans ces deux définitions, on retrouve bien le territoire sous les différents prismes : géographique, culturel, mais surtout dans les échanges entre acteurs et dans la logique de projet au service de la population.

Le territoire peut aussi être appréhendé selon une approche économique. En effet, le territoire peut être extrait d'une « construction conceptuelle »<sup>12</sup> : l'activité économique s'établit sur un territoire rapproché dans une logique de localisation qui tend à limiter les coûts de distance.

Les théories économiques ont pour habitude de considérer deux niveaux pertinents de réflexion. La microéconomie renvoie à l'acteur économique individuel, consommateur ou producteur, et la macroéconomie a pour sujet d'étude l'économie sous une forme globale, autrement dit les relations entre les agrégats économiques. Il s'agirait alors d'adopter un autre angle d'étude, une « mésoéconomie » relative à une « échelle d'agrégation intermédiaire »<sup>13</sup>. Quelques concepts théoriques ont réussi à émerger, ils seront présentés dans le cadre de la définition de développement territorial.

#### Définition de la proximité

À l'image du territoire, la proximité ne peut pas se définir d'un point de vue spatial uniquement. La première définition de la proximité fait bien référence à l'espace : « situation d'une chose qui est à faible distance d'une autre ». Mais la notion possède aussi une définition au figuré qui renvoie à « un caractère de rapprochement (...) entre deux entités »<sup>14</sup>.

Dans le cadre d'un territoire donné, Pecqueur et Zimmerman<sup>15</sup> définissent la proximité selon trois axes :

- Géographique d'abord, qui crée du lien entre les acteurs et un ancrage sur un territoire délimité par des courtes distances physiques,
- Organisationnel ensuite, dû aux interactions induites par la proximité géographique,
- Fonctionnel enfin, ou institutionnel, qui renvoie à la coopération des acteurs partageant leurs valeurs autour de projets communs.

Une autre façon d'aborder la notion de proximité est d'envisager les trois conditions suivantes nécessaires à sa réalisation entière : le potentiel du territoire, la coordination des acteurs et leur convergence sur le territoire. Comme pour le territoire, si la terminologie est différente, on retrouve les mêmes éléments de constitution de la proximité : un territoire géographiquement restreint, coopérativement actif et fédérateur autour d'un « projet de territoire ».

Au début des années 90, l'économie de la proximité apporte de nouvelles perspectives à l'approche économique des territoires en se positionnant entre les économies industrielles et territoriales. De nouvelles réflexions théoriques s'élaborent autour des « coopérations

---

<sup>12</sup> *Économie sociale et solidaire, territoires et proximité*, G. Colletis, P. Gianfaldoni, N. Richez-Battesti.

<sup>13</sup> *L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation*, Bernard Pecqueur, 2007

<sup>14</sup> <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/proximit%C3%A9>

<sup>15</sup> *Économie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ?*.

interentreprises, localisations d'activités, processus d'innovation, constitution de clusters, gouvernances locales ».

Nous pouvons retenir un des fondements de ce courant de pensée. Torre et Rallet (2005), définissent deux proximités différentes. La proximité géographique renvoie à la distance kilométrique à laquelle s'applique une pondération en termes de moyens de transport à disposition et de coût du transport. La proximité organisée renvoie aux interactions existantes entre les acteurs d'une même organisation. Cette proximité prend forme avec la facilité à échanger et les valeurs communes partagées sur la base de l'appartenance à un même système organisationnel.

### 1.2.2. L'ESS définie comme une économie de proximité

La notion d'utilité sociale<sup>16</sup>, portée par de nombreux acteurs de l'ESS est fortement liée à la notion de proximité définie précédemment. Certains secteurs d'activité très investis par les entreprises de l'ESS comme l'action sociale sont notamment considérés comme non « deterritorialisables »<sup>17</sup>. En effet, dans une logique de service aux personnes, l'activité est exercée au plus près des populations et ne peut être menée à l'extérieur du territoire.

En effet, dans de nombreux cas, les initiatives « de l'ESS » émergent de besoins nécessitant une réponse nouvelle ou une réponse alternative à celle déjà fournie. L'ESS serait donc de fait une économie de proximité : ce n'est pas un choix que de se restreindre à un territoire donné, c'est une conséquence du cœur de l'activité.

La contribution économique est quant à elle indéniable par la création d'activité et d'emplois sur les territoires, plus facilement mesurable à l'aide des indicateurs économiques classiques.

Par ailleurs, si ESS et RSE<sup>18</sup> ne riment pas forcément, il est possible d'inclure les organisations de l'ESS de façon évidente dans certaines pratiques RSE. Dans la relation des acteurs au territoire, on peut notamment faire références à l'ancrage territorial des entreprises. Cette notion est définie par la norme ISO 26000<sup>19</sup> comme « le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté ».

Les différents types d'organisation de l'ESS présentés en amont s'inscrivent, par essence, dans une logique d'ancrage territorial tantôt par leur réponse aux besoins du territoire, tantôt par un mode de gestion impliquant la constitution de réserves au service du développement de l'activité, voire par cette double caractéristique. Les structures de l'ESS ont donc de fait un rapport au territoire privilégié par un ancrage territorial fort.

---

<sup>16</sup> Définie à l'article 2 de la loi relative à l'ESS comme un soutien apporté à des personnes en situation de fragilité, une lutte contre les exclusions ou les inégalités, ou une contribution à la réalisation du développement durable.

<sup>17</sup> *Sociologie des services : entre marché et solidarité*, Laville, 2005.

<sup>18</sup> Responsabilité sociale – ou sociétale – des entreprises, définie selon la norme ISO 26000 comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent (...) ».

<sup>19</sup> Norme RSE et du développement durable

Isabelle Chevalier et Sylvie Gaulène<sup>20</sup> incluent l'ESS dans les territoires par les trois enjeux qu'elle présente.

D'abord, un enjeu identitaire, dans la logique de services aux membres, est rempli par les entreprises de l'ESS. Ensuite, un enjeu partenarial apparaît entre les structures de l'ESS et les collectivités locales. À titre d'illustration, on peut citer les SCIC qui comportent, dans 2/3 des cas, une catégorie réservée aux collectivités locales. Enfin, un enjeu de territoire qui consiste à apporter, dans une logique d'utilité sociale, une réponse à un besoin exprimé sur un territoire donné.

Mais nous l'avons vu, territoire et proximité, peuvent être abordés sous différents angles et définis de plusieurs manières. Aussi, dans quel territoire s'inscrit l'ESS et de quelle proximité elle relève ? Il semblerait que par définition, l'ESS s'inscrive plus dans un territoire de projet plutôt que de se cantonner aux frontières administratives. Ce sont effectivement les problématiques du territoire qui rassemblent les acteurs autour de projets à rayonnement variable.

---

<sup>20</sup> *L'ESS, un enjeu de territoire*

## 2. L'ESS dans la dynamique territoriale

L'ESS semble donc s'inscrire dans un « territoire de projets ». Nous pouvons maintenant questionner sa capacité à intervenir dans un « projet de territoire ». Il s'agit donc de définir les notions relatives au développement de territoire, puis d'observer de quelle manière l'ESS s'inscrit dans ces dynamiques. En effet, le territoire comportant lui-même des aspects différents, plusieurs notions autour du développement territoriales sont apparues.

### 2.1. Enjeux de territoire : du développement économique au développement local

#### 2.1.1. Evolution des théories du développement des territoires

De nombreuses notions gravitent autour du développement territorial telles que l'aménagement ou le développement économique du territoire. Nous observons ces différents éléments afin d'avoir la vision la plus précise possible de ce qu'est le développement de territoire aujourd'hui, du moins d'en retenir une définition unique pour ce mémoire.

Jusqu'à la fin des années 50, la notion de développement ne renvoie qu'à l'économique puisqu'elle est principalement associée au revenu ou PIB<sup>21</sup> par habitant. Or, différentes critiques sont émises sur les limites présentées par un raisonnement purement économique du développement. D'une part, un seul indicateur de mesure du développement est insuffisant. D'autre part, les différents enjeux d'un territoire ne sont pas déconnectés les uns des autres. Aussi, une modification de l'activité économique pourrait impliquer des modifications sur la société et le territoire dans leur ensemble.

L'émergence des notions de développement social, local et territorial est plus récente puisqu'elle date de la fin du XXe siècle. Le développement social s'inscrit dans un territoire délimité dans la mesure où il concerne une population particulière, dans laquelle les individus sont donc proches les uns des autres. À l'origine du développement social local, le « développement communautaire » ne s'inscrit pas dans les différentes facettes d'un territoire. Son objectif est de « s'intéresser aux laissés-pour-compte du développement économique », d'où le fait que la localité corresponde exclusivement à la population.

Michel Rocard définit le développement local comme « une démarche fédérative visant à mobiliser durablement les acteurs d'un territoire autour d'un projet à la fois économique, institutionnel, social et culturel ». La question sociale est alors conjointe au développement économique.

Le politique et les collectivités, bien qu'ayant un rôle différent selon les théories, sont indéniablement impliquées dans le développement local. Il y a d'ailleurs une appropriation des dynamiques de développement ascendantes présentées précédemment par les collectivités dans les années 80-90, conduisant à de nouvelles logiques de développement ascendantes.

Les théories du développement territorial évoluent parallèlement à la démarche de décentralisation opérée par l'Etat. Les auteurs tendent plutôt à opposer les deux concepts dans la mesure où le premier est descendant, et le second ascendant car émanant des acteurs du territoire. Il convient tout de même de rappeler cette notion qui ne va pas sans influencer d'une

---

<sup>21</sup> Produit intérieur brut : valeur totale produite dans un pays.

certaine manière le développement local, qui bien qu'ascendant se dessinent aujourd'hui avec les pouvoirs publics locaux.

« La décentralisation est un processus d'aménagement de l'Etat unitaire qui consiste à transférer des compétences administratives de l'Etat vers des entités (ou des collectivités) locales distinctes de lui ». Autrement dit, certains pouvoirs de décision sont attribués à ces organisations distinctes de l'Etat. Les collectivités locales (communes, EPCI, départements, régions) reprennent de ce fait la main sur les actions à mener au sein de leur territoire pour assurer son développement.

L'aménagement du territoire, issue de cette logique de décentralisation, correspond à la manière dont l'action publique tend à organiser le territoire par « la répartition des populations, leurs activités, leurs équipements dans un espace donné et en tenant compte de choix politiques globaux ». Cette notion peut contribuer au développement territorial, néanmoins dans ce cadre, le développement n'est vu que sous le prisme spatial, il n'y a donc pas de vision globale. On pourrait ainsi plutôt considérer l'aménagement du territoire comme un outil au service du développement local. Effectivement, la finalité de l'aménagement du territoire, et il est bien pensé comme tel, et le développement du territoire, mais par la seule reconfiguration de l'espace. Par ailleurs, si la dimension économique a été largement prise en compte au début des politiques d'aménagement des territoires, elle a été rejointe par les dimensions sociales et politiques, se rapprochant un peu du sens du développement territorial entendu aujourd'hui.

On voit même apparaître dans les années 70 la notion d'« écodéveloppement » qui considère comme clé du développement l'environnement, « c'est-à-dire le milieu de vie et de manière plus étroite encore la culture locale ». Sous cette notion, se retrouve la recherche d'un développement alliant croissance économique, bien-être social et gestion raisonnée des ressources naturelles.

Le développement territorial apparaît plus tard, à la fin des années 90, et regroupe d'une certaine manière les différentes notions antérieures présentées ci-dessus. Il n'existe pas de définition unique, mais les acteurs et les ressources du territoire sont placés au cœur de ce nouveau champ. De plus, il s'apparente fortement au développement local à la différence que tous les acteurs, publics et privés, sont considérés comme porteurs de la démarche.

L'institutionnalisation du développement de territoire s'opère petit à petit avec la création d'organisations dédiées et des avancées législatives notables.

En 1999, la Loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire est promulguée. Aujourd'hui, le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) a pour missions principales la mise en œuvre des politiques nationales, en partie définies dans la loi, l'évaluation des politiques publiques, la coordination et l'affectation du Fonds national d'aménagement et de développement du territoire. Il remplace la DATAR, Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale qui était à l'origine en charge de la coordination nationale de la politique d'aménagement du territoire et qui s'est peu à peu tournée vers le développement de territoire.



Cette évolution atteste la volonté publique de mener des actions en faveur d'un développement territorial en tenant compte de l'ensemble des aspects que présente un territoire, permettant ainsi de parler de développement territorial.

### *2.1.2. Les logiques de développement territorial*

Le développement territorial possède des implications à la fois économiques et sociales. D'un point de vue économique, B. Husson (Centre international d'études pour le développement local), relève à la fois une valorisation des ressources et un renforcement des échanges. D'un point de vue social, le développement local s'appuierait sur la création et la revitalisation des solidarités, la construction de groupes et la mise en place d'interfaces de coopération et de médiation.

De plus, la mobilisation des individus est un pilier majeur du développement local. On se trouve, dans ce cadre, dans une logique ascendante où la population s'empare du politique afin de répondre à ses besoins.

Différentes analyses intègrent le territoire au développement local, selon une approche économique de « forme territorialisée de la production »<sup>22</sup>.

Economiste du début du XXe siècle, Alfred Marshall observe en Europe une distorsion entre les grandes industries qui se construisent sur le modèle fordiste et la persistance de « réseaux denses de petites entreprises spécialisées dans des savoir-faire traditionnels ». Les seconds conservent un lien très fort à la société puisqu'ils s'intègrent à la culture locale et correspondraient aux territoires les plus dynamiques. Il définit ces « districts industriels » comme des territoires limités sur lesquels les acteurs se regroupent autour d'une même activité de production. Le développement de cette activité dépendrait de l'intensité des relations entre les acteurs (entreprises, citoyens et collectivités locales), elles-mêmes dépendant de la culture propre au territoire, auquel renvoie la notion de terroir culturel.

Cette théorie est reprise dans les années 70 par l'économiste Giacomo Becattini. Ainsi, les territoires aptes au développement pourraient être ceux qui réussissent à conserver leurs spécificités et leur « rapport au lieu » tout en s'inscrivant dans l'échelle du développement industriel fordiste.

On constate ainsi que le développement s'inscrit sur des territoires qui sont lieu de réalisation de projets collectifs.

Une autre façon d'appréhender les territoires développés est l'organisation de ceux-ci en systèmes productifs locaux (SPL). Quatre conditions pour constituer réellement un SPL sont présentées par la DIACT <sup>23</sup>:

- Concentration géographique de la production, on retrouve la définition spatiale du territoire
- Entreprises de petite taille
- Spécialisation autour d'une activité

---

<sup>22</sup> Ou systèmes économiques territorialisés - *L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation*, Bernard Pecqueur, 2007.

<sup>23</sup> Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (ex DATAR).

- Coopération entre les acteurs et mutualisation (des outils, des savoir-faire).

À plus grande échelle, l'appellation de « clusters technologiques » est utilisée. « Le phénomène cluster dans son ensemble apparaît donc d'abord comme une modalité locale d'adaptation au global (...) Le cluster n'est donc pas un renfermement dans le local mais, au contraire, l'expression d'une meilleure intégration au monde ». Aussi, le développement local semble s'inscrire dans une logique de cohérence territoriale qui se définit comme la capacité des territoires à œuvrer pour les mêmes stratégies.

En géographie (Aydalot), certains territoires sont considérés comme des milieux innovateurs et donc propices au développement. On parle de milieu innovateur lorsque « les entreprises développent des réseaux d'échanges et de coopérations et mobilisent les ressources humaines et matérielles de leur territoire ». On retrouve ici les différents aspects du territoire, comme entité économique, administrative, sociale et culturelle.

Bien que ces approches soient économiques, on remarque le seul fait de produire ne suffit pas au développement du territoire sous toutes ses formes. S'ajoutent à l'activité économique des dynamiques de coopération et de mutualisation tout aussi nécessaire au développement local.

Les innovations seraient au cœur du processus de développement<sup>24</sup>, puisqu'elles en seraient l'impulsion. Dans le cas du développement local, ce sont les innovations territoriales qui nous intéressent. Sans définition précise, elles « font appel à l'inventivité des populations locales, sans être obligatoirement liées à un fort niveau d'industrialisation ou de spécialisation productive ». Autrement dit, le terme couvre un champ bien plus vaste que celui de la technologie. Une initiative est innovante à partir du moment où elle n'était pas présente sur le territoire avant, et qu'elle contribue au développement de celui-ci sous une ou plusieurs de ses dimensions. Les innovations de territoire renvoient plus largement au concept d'innovation sociale<sup>25</sup>.

Maintenant que nous avons dressé les contours et les modalités de réalisation du développement territorial, il convient de voir de quelle manière l'ESS s'inscrit dans cette démarche au cœur de la vitalité des territoires.

## **2.2. La place de l'ESS dans le développement local**

En parallèle des transferts de pouvoirs, une mutation des territoires s'est opérée, laissant place à un décalage entre territoires économiques et de société. Les acteurs de l'ESS sont alors apparus comme solution pour pallier à ce décalage pour deux raisons. D'une part, par leur constitution, ces organisations ont une capacité à mobiliser les acteurs et à les faire

---

<sup>24</sup> Cette interprétation est issue de la théorie des grappes d'innovations de Joseph Schumpeter (économiste, 1883-195), selon laquelle les périodes d'essor économique correspondent à un enchaînement d'innovations (technologiques) induite par une innovation majeure.

<sup>25</sup> Selon le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) : "L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation."

coopérer. D'autre part, on leur attribue une capacité particulière à mobiliser les ressources territoriales.

Une notion permettrait de rapprocher l'ESS du développement de territoire. Les acteurs de l'ESS apparaissent comme pertinents dans la mobilisation et l'utilisation des ressources territoriales. Les ressources territoriales sont un élément primordial du développement local. Une « activation des ressources territoriales » serait la clé pour le développement local et agirait comme « levier de transition » sur les territoires. I. Chevalier et S. Gaulène considère que ce sont les ressources territoriales qui peuvent « reconnecter la population avec sa production »<sup>26</sup>.

La Confédération Générale des Scop publie en juin 2017 un dossier spécial « Coopératives et collectivités locales : la nouvelle donne » dans son magazine trimestriel *Participer*. En plus d'être questionné depuis plusieurs années, cette relation est donc toujours d'actualité.

Les coopératives, par leur fonctionnement, contribuent au développement économique des territoires au même titre que les entreprises « classiques ». La loi relative à l'ESS et la réforme des territoires (loi NOTRe), ont toutes deux contribué à inscrire l'ESS au cœur des politiques locales de développement<sup>27</sup>. Il est donc aujourd'hui important de continuer en ce sens en démontrant toujours plus l'importance et le rôle des acteurs dans le paysage économique et social des territoires.

La question du lien des acteurs de l'ESS au territoire est ainsi très liée aux collectivités locales et s'inscrit dans la gouvernance territoriale. À l'échelle locale, toujours dans une logique de reconnecter la société et l'économie, la gouvernance territoriale apparaît en complémentarité de la mobilisation des acteurs et de l'utilisation des ressources territoriales.

En effet, la démocratie semble être un outil majeur de mobilisation des acteurs territoriaux.

La gouvernance territoriale peut se définir comme « le cadre et les modalités institutionnelles de prise de décision sur le mode développement territorial, à travers les débats publics, l'action publique et plus précisément la production des politiques publiques » ou comme « l'ensemble des situations de coopération non ordonnées par la hiérarchie qui correspondent à la construction, à la gestion ou à la représentation de territoires, en particulier face à leur environnement économique et institutionnel ». Cette deuxième définition correspond plus à une gouvernance territoriale participative voire ascendante, contrairement à la première définition. La première pose les collectivités locales comme chefs d'orchestre de la démocratie locale alors que la seconde définition considère la gouvernance territoriale comme une émanation de la société civile hors du cadre institutionnel, rejoignant la définition du développement local.

Dans les deux situations, les entreprises de l'ESS peuvent-être considérées comme des acteurs de la gouvernance territoriale en ce sens qu'elles contribuent à la défense des intérêts collectifs et à la manifestation des aspirations sociales de la population locale. Elles peuvent aussi être perçues comme des « agents de la régulation territoriale par la capacité à exprimer de nouveaux besoins sociaux ». Par ces trois actions, l'ESS semble donc intervenir comme

---

<sup>26</sup> *L'ESS, un enjeu de territoire.*

<sup>27</sup> La Région Nouvelle-Aquitaine a notamment publié un Règlement d'Intervention dédié à l'ESS.

une interface entre la société et les organisations institutionnelles dans le cadre de la démocratie locale et de ce fait, participe à la gouvernance territoriale.

Pour D. Demoustier<sup>28</sup>, l'ESS est un « acteur du développement territorial pouvant influencer sur son mode de régulation si elle est globalement associée à sa gouvernance ; ainsi elle pourra davantage contribuer à un réel développement territorial durable ». Nous pouvons ainsi nuancer le fait que si l'ESS semble pertinente dans les jeux de gouvernance territoriale, elle n'y est pas de fait. La place qui lui est laissée est propre à chaque territoire.

De plus, le rôle de la gouvernance territoriale dans le développement des territoires est confirmé dans la mesure où elle influe sur la mobilisation des acteurs et leur capacité à mener des projets sur le territoire.

L'ESS semble donc s'inscrire dans le développement local bien que la mesure d'impact reste difficile. Comme nous l'avons vu, le développement local consiste à mobiliser les acteurs autour de projets inscrits dans une stratégie, ou vision, de moyen et long-terme pour leur territoire. Cette stratégie présente donc une démarche codifiée dans laquelle le diagnostic s'inscrit comme première étape, permettant la mise en place d'actions de développement.

---

<sup>28</sup> ESS et territoire, Janvier 2016

## II. Le diagnostic territorial : outil de connaissance du territoire

Avec le développement de la notion d'ingénierie territoriale, de nouveaux outils sont mis en place. Dans cette démarche de développement de territoire, une des étapes primordiales, mise en avant par la DATAR notamment, est la réalisation d'un diagnostic.

Dans cette partie, nous aborderons les méthodologies de diagnostic de territoire d'un point de vue global pour ensuite approfondir les procédés d'un diagnostic territorial spécifique à l'ESS.

### 3. Contextualisation et définition

#### 3.1. Le diagnostic de territoire

##### 3.1.1. Objectifs

Il convient d'abord de définir le terme « outil ». Au sens propre, un outil est un « objet (...) permettant de transformer l'objet de travail selon un but fixé ». L'extension au sens figuré désigne un « moyen, ce qui permet d'obtenir un résultat, d'agir sur quelque chose »<sup>29</sup>. Nous allons ainsi voir que nous pouvons considérer le diagnostic territorial comme outil puisqu'il se réalise au service du développement des territoires.

Le Rameau<sup>30</sup> a publié début 2017, un « référentiel » sur la Co-construction territoriale, en partenariat avec la Caisse des dépôts, le CGET, le ministère de la ville, de la jeunesse et des sports et la fédération nationale de la Caisse d'Epargne. Dans la troisième partie de l'ouvrage, la mise en place d'une dynamique de co-construction est abordée par la première étape : identifier les enjeux du territoire.

Cette identification des enjeux, ainsi que leur partage avec les acteurs est désignée comme la première étape de l'ingénierie<sup>31</sup> de co-construction territoriale. L'objectif de cette démarche, nommée diagnostic territorial, est bien de créer un langage commun aux acteurs du territoire. La notion de diagnostic partagé et la méthodologie mise en œuvre prennent alors tout leur sens au vu de cet objectif.

Le diagnostic est ainsi pensé comme un outil préalable à la mise en œuvre d'une stratégie de développement territorial. Il permet en effet de dresser un état des lieux nécessaire à la mise en place d'une dynamique de développement adaptée. Pour S. Lardon et V. Piveteau, dont nous étudierons la méthodologie dans un second temps, le diagnostic doit « infléchir des dynamiques » et « proposer une vision prospective du territoire concerné, mais aussi une grille d'analyse, à destination des acteurs, pour construire la cohérence de leur territoire sur une articulation de zones charnières ». Il aurait donc cette « double fonction de formuler un

---

<sup>29</sup> <http://www.cnrtl.fr/definition/outil>

<sup>30</sup> Laboratoire de recherche sur les alliances innovantes au service du bien commun.

<sup>31</sup> « Ensemble des moyens humains, des méthodes et des missions concourant à l'élaboration et à la conduite d'un projet territorial, ainsi qu'à la définition, au montage et à la mise en œuvre d'actions ». Gilles Rey Giraud (À question technique, réponse politique, ETD).

jugement et d'accompagner le changement ». De plus, le diagnostic permet une première mobilisation et coordination des acteurs œuvrant au développement du territoire.

Corinne Hommage publie en 2007 un travail appuyé sur un diagnostic territorial réalisé par l'IRTS Aquitaine. Elle étudie la capacité du diagnostic à répondre à « une dynamique partenariale et citoyenne ».

Le diagnostic correspondrait ainsi à une démarche partagée dans la mesure où la collectivité et les acteurs s'impliquent de façon égale dans une « logique de réponses adaptées aux attentes sociales ». Des analyses réalisées dans le cadre du diagnostic, doivent alors découler une « implication dans des dynamiques inter-partenariales, institutionnelles et interinstitutionnelles, support au développement d'actions en commun ». C'est dans cet objectif que s'inscrit la nécessité de réaliser un diagnostic partagé.

Par ailleurs, le diagnostic doit permettre la détermination précise des spécificités du territoire afin de développer la stratégie de développement la plus adéquate possible.

Là encore, l'auteure considère le diagnostic « comme l'étape préalable et le fondement d'un processus d'actions ». En effet, le diagnostic s'inscrit dans une réflexion beaucoup plus large des pouvoirs publics et leur volonté d'agir au service du développement territorial. De plus, « la mise en place de dispositifs d'observation constitue une étape incontournable du processus de territorialisation ». Le processus de territorialisation consiste en l'appropriation (ici symbolique) d'un territoire par ses acteurs. C'est donc un autre enjeu du diagnostic que de présenter le territoire aux acteurs afin qu'ils puissent se construire une représentation commune et amorcer un travail de coopération pour le développement.

### *3.1.2. Des observatoires et des diagnostics spécifiques*

Lorsque l'on s'intéresse au diagnostic de territoire, on se retrouve confrontés à une multitude de travaux. En effet, si la logique de développement local paraît traiter et intégrer tous les aspects du territoire, il semble que peu de diagnostics traitent toutes les dimensions d'un territoire.

Il est alors possible de trouver pour un même territoire : un Schéma de Développement Économique, un contrat de ville, un Schéma de Cohérence Territoriale... tous issus d'un diagnostic préalable. S'ajoutent également des diagnostics propres à la santé et au social par exemple (réalisés par l'Observatoire Régional de Santé) ou à l'ESS.

Il semblerait donc que les collectivités aient plus de facilités à appréhender les politiques publiques de façon distincte bien qu'elles concourent toutes à une stratégie globale de développement territorial.

Il existe tout de même au niveau national un Observatoire des territoires, créé en 2004 et aujourd'hui rattaché au CGET, qui contribue à une uniformisation des pratiques. La mission principale de cette organisation est d'observer les inégalités entre les territoires et les politiques mises en œuvre dans le cadre du développement territorial. À cela s'ajoutent deux missions participant à l'harmonisation et à la montée en compétences des pratiques : d'une part la concertation des collectivités et de l'Etat et d'autre part un travail de recherches sur les « cadres conceptuels et outils adaptés ».

Tout comme les objectifs ont été définis, des méthodologies existent pour la réalisation de diagnostic territorial.

### **3.2. Le diagnostic de territoire : diagnostic partagé**

#### *3.2.1. Méthodologie de diagnostic*

##### Qu'est-ce qu'un diagnostic ?

La première définition du diagnostic renvoie à « l'acte médical permettant d'identifier la nature et la cause de l'affection dont un patient est atteint ». Cette définition peut s'étendre à d'autres domaines d'expertise mais elle reste associée à une situation problématique.

Or, dans le cadre d'un diagnostic de territoire, l'idée n'est pas de rechercher exclusivement les difficultés. La définition suivante correspondrait alors mieux au diagnostic de territoire : « ensemble de mesures, de contrôles faits pour déterminer ou vérifier les caractéristiques techniques d'un système à des fins de maintenance ou d'amélioration ». En effet, nous allons voir que le diagnostic s'appuie sur des techniques déterminées afin de dresser un « état des lieux » du territoire, de ses acteurs et des forces en présence. Mais surtout, le diagnostic s'inscrit dans une démarche plus large du développement du territoire qui, on le suppose, tend à améliorer les échanges et l'activité.

En économie, Perroux définit le diagnostic d'entreprise comme un « rapport sur les secteurs clés d'une entreprise permettant d'apprécier ses points forts et faibles, d'évaluer ses perspectives, de faire des plans d'adaptation à long-terme ». Les objectifs sont bien les mêmes dans le cas étudié si ce n'est que les observateurs se placent à une échelle différente, celle d'un territoire.

La spécificité que l'on pourrait ajouter au diagnostic de territoire, réalisé dans une démarche participative, est la consolidation des informations observées par une consultation des acteurs concernés.

##### Méthodologie du diagnostic de territoire

Le diagnostic se présente donc comme un préalable au développement local pour les politiques publiques. La principale méthodologie pour cet exercice est présentée par Sylvie Lardon et Vincent Piveteau dans *Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire : une approche par les modèles spatiaux* (2005).

Cette méthodologie s'adresse aux organisations chargées d'accompagner les acteurs dans une stratégie de développement. Elle a pour point de départ la définition de la DATAR selon laquelle le diagnostic est un « état des lieux qui recense, sur un territoire déterminé, les problèmes, les forces, les faiblesses, les attentes des personnes, les enjeux économiques, environnementaux, sociaux (...) il fournit des explications sur l'évolution passée et des appréciations sur l'évolution future ». On peut ainsi constater que le diagnostic de territoire s'intègre dans la notion de développement territorial dans la mesure où les différents aspects et les différents acteurs sont pris en compte, et les perspectives d'avenir, donc une vision stratégique de développement, sont envisagées.

Le diagnostic étant le premier outil dans la mise en place d'une stratégie de développement territorial, il doit suivre un protocole permettant la mise en place des actions s'inscrivant dans la stratégie de développement.

S. Lardon et V. Piveteau proposent donc la méthodologie suivante :

### Les différentes phases du diagnostic de territoire

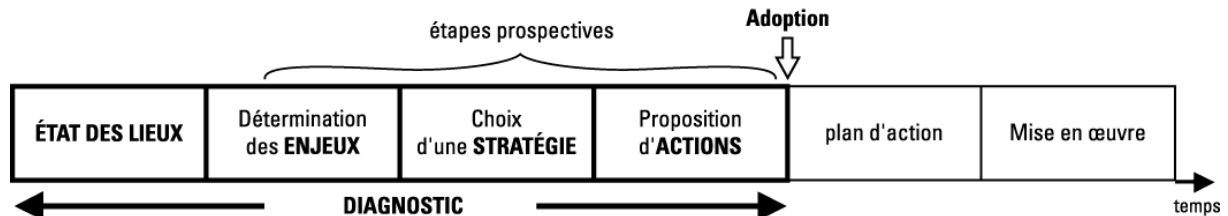


Figure 1

- L'état des lieux est la toute première phase d'analyse. Il permet d'établir les « éléments structurants » et « les relations entre ces éléments » et donc d'observer les forces en présence et les dynamiques existant sur le territoire.
- Une fois cette analyse effectuée, il convient de déterminer les enjeux économiques, sociaux et environnementaux, autrement dit de poser des hypothèses concernant les implications, positives ou négatives, des dynamiques actuelles du territoire étudié.
- Le choix de la stratégie consiste à prioriser les enjeux à traiter en fonction des objectifs à atteindre dans la stratégie de développement.
- Pour terminer, le diagnostic doit proposer des actions, de manière argumentée, s'inscrivant dans la stratégie établie et répondant aux objectifs définis.

La complexité tient en l'articulation des phases les unes avec les autres. Quatre paramètres sont à prendre en compte :

- La combinaison des champs : tenir compte de toutes les dynamiques et initiatives du territoire dans la réflexion,
- L'articulation des échelles spatiales : s'intéresser au territoire en interne mais aussi en ayant une vision plus large de sa place dans les territoires plus vastes et de ses interactions avec les autres territoires,
- Les interactions entre sous-systèmes : avoir une connaissance fine des « logiques fonctionnelles », ou des interactions spécifiques entre certains acteurs,
- Les déclinaisons temporelles : inscrire la réflexion dans « une trajectoire d'évolution » qui présente de plus des temporalités différentes.



Plus précisément, « l'itinéraire méthodologique » proposé pour conduire un diagnostic de territoire est le suivant :

Etape 1	<p>Appréhender le territoire et définir la question de développement ;  S'attacher à comprendre la commande et reformuler la question initiale ;  Se familiariser avec le territoire à étudier et en esquisser une première ébauche (dessin) ;  Rechercher des modèles spatiaux de référence pour analyser le territoire (chorèmes).</p>
Etape 2	<p>Réaliser analyse spatiale à partir des « données froides » (statistiques et thématiques) ;  Caractériser les structures et dynamiques du territoire à partir de l'étude de divers documents cartographiques ou statistiques existants (cartes) ;  Réaliser une représentation simplifiée des principales structures du territoire ("fond de modèle"), à l'aide des modèles spatiaux de structure (chorèmes) ;  Représenter les principales dynamiques du territoire, en les classant par thématiques (agriculture, démographie...), à l'aide des modèles spatiaux de dynamique (chorèmes).</p>
Etape 3	<p>Réaliser l'analyse spatiale à partir des "données tièdes" (images, paysages, documents réglementaires) ;  Selon les échelles, une analyse complémentaire peut porter sur des informations spatiales existantes, mais pouvant être diversement interprétées. C'est vrai du paysage, des formes de communication par l'image (telles que les logos, plaquette touristique, ...) ou de certains documents réglementaires existants (PLU, SCOT...).</p> <p>Avoir une approche sensible du paysage, pour percevoir l'identité du territoire et une lecture fonctionnelle, pour relier aux pratiques des acteurs dans l'espace ;  Consulter les documents de communication des différentes instances concernées (telles que les logos, plaquette touristique, ...) et interroger les responsables sur leurs modalités de diffusion ;  Consulter les documents réglementaires existants (PLU, SCOT,...) et interroger les responsables sur les modalités de gestion ;  Traduire ces informations en schémas spatiaux (chorèmes).</p>
Etape 4	<p>Réaliser l'analyse spatiale à partir des "données chaudes" (enquêtes à dire d'acteurs) ;  Faire exprimer aux acteurs leurs points de vue et visions du territoire (dessin) ;  Faire expliciter les enjeux qu'ils identifient pour le territoire (dessin) ;  Faire expliciter les projets qu'ils ont pour le territoire (dessin) ;  Traduire ces informations en schémas spatiaux (chorèmes).</p>
Etape 5	<p>Confronter les analyses spatiales pour dégager les principaux enjeux du territoire ;  Caractériser les dynamiques d'activités sur le territoire ;  Identifier les lieux de divergence des points de vue qui constituent autant d'enjeux pour le territoire ;  Rendre compte des différentes logiques d'organisation du territoire, plus ou moins compatibles avec ces enjeux ;  Identifier les modèles sous-jacents aux projets des acteurs ;  Les traduire en schémas spatiaux (chorèmes).</p>
Etape 6	<p>Elaborer des scénarios d'évolution ;  À partir des différents points de vue énoncés, extraire les éléments importants, porteurs de dynamiques contrastées, en réponse aux enjeux identifiés ;  Les traduire sous forme de scénarios "caricaturés" qui ne respectent pas une réalité prévisible, mais qui amplifient une tendance souhaitée ou redoutée (chorèmes).</p>
Etape 7	<p>Restituer le diagnostic ;  Rendre compte des structures, dynamiques et projets du territoire (chorèmes) ;  Présenter les différentes visions du territoire portées par les acteurs et les scénarios d'évolution possibles (chorèmes) ;  Débattre de ces différentes représentations spatiales pour hiérarchiser les enjeux avec les acteurs et rechercher les formes d'action répondant à ces enjeux.</p>

Figure 2

### *3.2.2. Les outils du diagnostic partagé*

La méthodologie construite dans le cadre du diagnostic de territoire s'assimile donc à un diagnostic partagé au vu de la démarche globale qui ne consiste pas en un simple état des lieux construit sur les seules données froides à disposition. Un diagnostic est considéré comme partagé dans la mesure où il est « conçu comme l'augmentation de la capacité des acteurs d'un territoire à maîtriser les processus qui les concernent » (Deffontaines et al., 2001). Deux outils sont utilisés pour permettre cette implication des acteurs.

Les entretiens semi-directifs sont utilisés dans de nombreux domaines d'étude de la sociologie au marketing. L'objectif de ces entretiens est de laisser la parole suffisamment libre tout en l'inscrivant dans un cadre assez strict permettant d'atteindre les objectifs de collecte d'informations souhaitée. Dans le cadre du diagnostic de territoire partagé, les entretiens individuels semi-directifs interviennent en complément des deux autres phases que sont l'analyse de données quantitatives et les temps de travail collectif.

Les entretiens semi-directifs sont préparés à l'avance par la construction d'un guide ou d'une grille d'entretien constituant un fil rouge pour les entretiens. Ce guide d'entretien comporte les thématiques à aborder. Ces thématiques doivent correspondre aux objectifs de connaissance fixés préalablement. Autrement dit, il s'agit de traduire les questions auxquelles l'observatoire souhaite répondre dans le cadre du diagnostic, en thématiques claires pour les personnes interviewées. Elle peut comporter des questions, mais la liste n'a pas à être suivie à la lettre, au risque de réaliser un entretien directif. De plus ces questions doivent être ouvertes de façon à garantir la liberté de parole.

Cette forme de collecte de données qualitatives est complétée par des temps de travail collectif permettant de réunir un plus grand nombre d'acteurs et d'élargir la démarche de mobilisation aux structures n'étant pas rencontrées dans le cadre des entretiens individuels. Il existe de nombreuses méthodes pour l'animation d'ateliers participatifs ou collaboratifs. Elles ne seront pas présentées ici dans la mesure où pour les diagnostics territoriaux de l'ESS, aucune n'a été retenue plus qu'une autre. Nous retiendrons simplement que l'idée de ces temps de travail collectif est d'amorcer les dynamiques de mobilisation des acteurs pour le développement du territoire. Ils permettent également de construire la partie qualitative du diagnostic et les perspectives de développement.

## 4. De la théorie à la pratique

Les méthodologies étudiées permettent de comprendre dans quel cadre s'inscrivent les diagnostics territoriaux de l'ESS. Il s'agit donc de voir quelles techniques spécifiques sont adoptées du cadre général et adaptées à l'étude précise de l'ESS sur un territoire. Pour ce faire, nous observerons les différents travaux réalisés par les CRESS avant d'illustrer plus en détail avec le diagnostic réalisé sur la Communauté d'Agglomération de Saintes.

### 4.1. Le diagnostic territorial de l'ESS

#### 4.1.1. Caractéristiques d'un diagnostic

Le diagnostic est envisagé par la CRESS principalement comme une étape préalable à l'action sur le territoire. C'est une action fondamentalement liée à de l'Observation, qui permet d'enclencher une dynamique par la suite.

Le diagnostic spécifique de l'ESS s'est construit à la fois sur les méthodes proposées et à partir de la demande des collectivités. L'observatoire de la CRESS Poitou-Charentes adopte plutôt une approche expérimentale et construit petit à petit un processus de réalisation de diagnostic, adaptable aux volontés des Communauté d'Agglomérations.

Tout d'abord, les techniques utilisées s'appuient sur les méthodes proposées pour les diagnostics de territoire.

Le diagnostic est un outil composé de plusieurs parties complémentaires :

- Une analyse quantitative des données socioéconomique du territoire
- Des entretiens individuels avec un échantillon d'entreprises sélectionnées pour coller au mieux à la représentativité du territoire et ainsi apporter une vision qualitative
- Des séminaires de réflexion collectifs permettant d'assurer la co-construction du diagnostic, mais aussi améliorer l'interconnaissance entre les parties prenantes
- Le partenariat entre la CRESS et les élus et les es services de l'agglomération, articulé autour d'un comité de pilotage et de réunions de travail régulières.

La combinaison de ces démarches permet d'arriver à un document co-construit avec les acteurs de l'ESS du territoire, mais aussi s'inscrivant dans les usages et stratégies de l'agglomération, tout en posant les bases d'une animation territoriale par la suite.

#### 4.1.2. Objectifs

Le diagnostic permet d'enclencher une démarche de développement de l'ESS bénéfique au développement du territoire en répondant à plusieurs objectifs :

- Améliorer la connaissance de l'ESS et reconnaître ses acteurs
- Accompagner la prise de conscience des élus à la pertinence de l'ESS
- Renforcer l'interconnaissance (entre acteurs de l'ESS et avec les structures classiques)
- Mettre en place les conditions nécessaires au lancement d'un plan de soutien de l'ESS

Plus qu'un simple document, la démarche et la réalisation du diagnostic font partie de la réponse apportée au territoire, car cela permet une première dynamique d'animation.

En région Poitou-Charentes, le premier diagnostic de territoire a été réalisé pour la Communauté d'Agglomération de Grand Poitiers en 2013, dans le cadre de la collection Portrait de territoire réalisée depuis 2008. Trois autres diagnostics ont été menés par la suite, facilités par le regroupement des agglomérations Picto-Charentaises sous le réseau Aire 198. Les diagnostics ont été réalisés sur les territoires de la Communauté d'Agglomération Niortaise, Grand Angoulême et la Communauté d'Agglomération de La Rochelle en 2014 et 2015.

## **4.2. Cas pratique : diagnostic territorial de l'ESS sur la Communauté d'Agglomération de Saintes**

### *4.2.1. Du quantitatif*

#### 4.2.1.a. La découverte du territoire

La première étape du diagnostic pour l'observatoire est d'appréhender les contours du territoire. Avoir une bonne connaissance de celui-ci est indispensable pour pouvoir comprendre par la suite les synergies existantes, notamment entre l'ESS et les autres composantes de l'environnement socio-économique.

#### De la géographie du territoire

Le premier aspect du territoire sur lequel s'interroger est, par définition, son périmètre géographique. Lorsque le diagnostic concerne une collectivité territoriale, plus précisément un établissement public de coopération intercommunale (EPCI), il convient d'étudier à la fois sa situation dans l'espace, par rapport à l'extérieur, et sa composition interne. De même, avoir un bref historique de la constitution de la collectivité permet de cerner les interactions politiques pouvant exister.

La Communauté d'Agglomération de Saintes se situe au centre de du département de la Charente-Maritime, au nord-ouest de la région Nouvelle-Aquitaine.

Elle constitue, associée à la Communauté de communes du canton de Gémozac et de la Saintonge viticole, et de la Communauté de communes Arnoult Cœur de Saintonge, le Pays de Saintonge Romane.

Instaurée le 1<sup>er</sup> janvier 2016, la Communauté d'Agglomération saintaise regroupe 36 communes, majoritairement issues des communautés de communes du Pays Santon et Vignobles et Vals boisés du Pays Buriaud. Saintes est la commune la plus importante de la Communauté d'Agglomération avec 25 149 habitants sur 58 909 au total.

On peut par ailleurs considérer que le champ de la démographie s'inscrit dans celui de la géographie. Il convient alors d'étudier la population dans cette exploration préalable du territoire.

## Le territoire socio-économique

Au-delà des caractéristiques démographiques basiques, il est essentiel, sans perdre de vue l'objectif d'étudier l'ESS, d'observer les rouages sociaux et économiques du territoire, deux dimensions dans lesquelles s'inscrit l'ESS.

Cette partie de l'analyse correspond finalement à un « mini » diagnostic de territoire. Il est en effet important de comprendre dans quelles dynamiques de territoire se place l'ESS.

Pour ce faire, l'INSEE reste un fournisseur de données incontournable : pyramide des âges, taux de pauvreté, niveaux d'études, nombre d'entreprises, répartition par catégorie socio-professionnelle sont les indicateurs qui nous intéressent le plus dans la mesure où ils sont faciles à appréhender et permettent d'avoir rapidement un portrait synthétique du territoire.

Par ailleurs, il est intéressant de s'appuyer sur des documents d'analyse préexistants. Le rapport d'activité de la CCI permet ainsi d'avoir les chiffres les plus récents en matière de croissance économique et de création d'entreprises.

Une autre étude, réalisée pour le Schéma de Développement Economique par un cabinet de conseil spécialisé, nous a permis d'avoir une première vision du territoire.

Une fois cet état des lieux établi, il est possible de passer à l'analyse quantitative de l'ESS sur le territoire.

### 4.1.2.b. Analyse de données : l'ESS en question

Cette partie statistique permet de dresser un premier panorama de l'ESS sur le territoire, toujours basé uniquement sur les données froides à notre disposition.

#### Traitement des données propres au territoire

Le traitement des données s'effectue du général vers le spécifique. Le premier calcul va être celui du taux d'emploi en ESS, on effectue un rapport entre le nombre de salariés dans les établissements de l'ESS et le nombre de salariés total (public et privé confondus hors ESS).

Un premier découpage est ensuite opéré parmi les salariés de l'ESS afin de connaître la répartition par famille juridique. Nous avons alors une vision plus précise de l'ESS sur le territoire en sachant si ce sont les coopératives, associations, fondations ou mutuelles qui engagent le plus.

Pour une vision encore plus fine, un second découpage s'effectue selon les secteurs d'activité. Les secteurs d'activité correspondent aux codes NAF<sup>32</sup> définis par l'INSEE.

Enfin, pour avoir connaissance de la dynamique temporelle, on observe les données sur les deux ou trois années passées. Une courbe de tendance linéaire (à expliquer) est également tracée afin de pouvoir définir des hypothèses sur la dynamique future.

---

<sup>32</sup> Nomenclature d'Activités Française

Les effectifs sont préférés pour réaliser les calculs statistiques. Néanmoins sur un territoire de la taille d'une intercommunalité, du secret statistique<sup>33</sup> peut apparaître. Dans ce cas, l'utilisation des données « établissements » sera préférable.

Sur la Communauté d'Agglomération de Saintes, l'emploi en ESS représente 15.22% de l'emploi total, dont 56% dans le milieu associatif et 42% dans les coopératives.

Face à des chiffres inhabituels compte-tenu des spécificités du territoire, il a été décidé avec la Communauté d'Agglomération d'effectuer le travail sur les données en excluant les spécificités, afin d'avoir une connaissance plus fine de l'ESS sur le territoire.

Le premier calcul à réaliser est dû au décalage temporel des données fournies par l'INSEE. En effet, ce décalage ne présente pas toujours d'incidence majeure. Néanmoins, dans le cas de la Communauté d'Agglomération de Saintes, un événement fort s'est produit en 2016<sup>34</sup>. Le Crédit Agricole a en effet pris la décision de transférer le siège de la caisse régionale à Lagord. À l'heure du diagnostic, l'ESS compte donc 270 salariés de moins sur le territoire. Ce travail nous permet d'actualiser nos informations même s'il sera réalisé sur les données consolidées.

Les statistiques laissent également apparaître une part élevée de salariés de coopératives. Cela est dû à la présence du siège de la coopérative de consommation Coop Atlantique. En comptant également les magasins, l'entreprise rassemble 700 salariés sur l'ensemble de la Communauté d'Agglomération de Saintes. Un traitement des données, retenue faite des employés de Coop Atlantique, permet de vérifier si la dynamique ESS est impulsée exclusivement par Coop Atlantique ou si le maillage associatif contribue aussi à cette dynamique. Sur Saintes, on voit ainsi qu'il existe une complémentarité entre dynamiques associative et coopérative. Dans l'atlas commenté de l'ESS 2017, quatre types de territoire se distinguent en fonction du taux d'emploi dans l'ESS. Si le taux d'emploi n'est pas assez élevé pour définir le Communauté d'Agglomération de Saintes comme un territoire associatif et coopératif fort, on suppose que l'emploi coopératif est très fort sans pour autant cacher une faiblesse associative. En retirant les 700 salariés de Coop Atlantique sur le territoire, 11.09% des emplois du territoire sont dans structures de l'ESS.

#### Les données chiffrées comme outil de comparaison

Une fois ces différentes mesures réalisées, il est important d'avoir des éléments de comparaison afin d'avoir une idée de la dynamique de l'ESS. En effet, les chiffres isolés ne permettent pas de situer le territoire en termes d'ESS.

Ainsi, si on reprend les statistiques obtenues sur le territoire de la communauté d'Agglomération de Saintes on se rend compte que les spécificités connues sont confirmées et leur poids est mis en avant.

---

<sup>33</sup> « Les règles du secret statistique, qui sont appliquées par l'INSEE, sont les suivantes : aucune case de tableau ne doit concerner moins de 3 établissements, aucun établissement ne doit représenter plus de 85% des effectifs ou des rémunérations d'une case ; aucune case de tableaux ne doit comporter moins de 5 salariés ; Il n'y a pas de secret statistique concernant le dénombrement d'entreprises ou d'établissements », Atlas commenté de L'ESS 2017.

<sup>34</sup> Les données à disposition de l'ORESS pour ce diagnostic datent de 2014.

D'un point de vue global, le taux d'emploi en ESS de 15.22% est supérieur de 5 points à la moyenne nationale de 10.3% et au taux d'emploi en Nouvelle-Aquitaine qui, bien que relativement élevé, est lui aussi inférieur de trois points (11.9%).

La présence de Coop Atlantique est d'autant plus marquée lorsque l'on regarde la répartition des salariés de l'ESS par famille juridique. Au plan régional, 74.2% des salariés de l'ESS travaillent dans des associations contre 16.9% dans les coopératives. Sur la Communauté d'Agglomération de Saintes, la répartition compte près de 56% dans les associations et 42% dans les coopératives.

Mais, toujours dans la volonté d'observer l'ESS sans la spécificité prépondérante qu'est Coop Atlantique, on peut regarder la part de l'emploi associatif dans l'ensemble de l'économie. On constate alors que 8.56% des salariés du territoire travaillent dans des associations contre 8.03% sur le territoire national.

Le territoire de la Communauté d'Agglomération de Saintes, au-delà de cette spécificité coopérative, présente une vie associative active et complémentaire.

#### *4.2.2. Au qualitatif*

Le diagnostic étant construit sur la méthodologie de diagnostic partagé, l'analyse des données quantitatives est largement complétée par des données qualitatives. Ce deuxième type d'information est collecté auprès d'acteurs de l'ESS de deux manières : les entretiens individuels et les temps collectifs.

##### 4.2.2.a. Entretiens individuels avec les acteurs de l'ESS

Les entretiens individuels ont pour but de collecter des données spécifiques aux structures interrogées. Ces entretiens sont essentiels afin de percevoir des dynamiques ou problématiques qui ne transparaissent pas dans les statistiques. L'observatoire effectue ensuite un travail d'analyse afin de pouvoir dessiner une première ébauche des spécificités du territoire.

##### Le choix des acteurs

En plus des données CLAP, l'INSEE fournit à la CRESS le fichier SIRENE qui liste les établissements employeurs de l'ESS. Ce fichier, contrairement au CLAP, est actualisé régulièrement il y a donc moins de décalage<sup>35</sup> avec la réalisation du diagnostic.

Ces données servent de référence à la constitution d'un échantillon représentatif des structures de l'ESS sur le territoire étudié. L'idée est de construire un groupe d'une vingtaine de structures représentant à la fois les familles juridiques et les secteurs d'activités dans les proportions du territoire.

La Communauté d'Agglomération, partenaire de la démarche du diagnostic est bien sûr associée à cette étape du diagnostic, dans la mesure où les élus comme les techniciens

---

<sup>35</sup> Notons qu'il reste malgré tout des informations erronées, notamment à cause des établissements classés 9499Z. En effet, les données subissent le manque de suivi des associations pouvant être sommeil ou dissolues sans déclaration auprès des autorités compétentes.

possèdent une connaissance plus fine du territoire et de ses acteurs. En effet, à ce stade de la démarche, les seuls éléments que l'ORESS a en sa possession sont issus de la première phase du diagnostic, l'analyse quantitative. Le fichier SIRENE vient compléter ces résultats mais, malgré des indications telles que le nombre de salariés, il ne permet pas d'identifier les acteurs les plus pertinents.

Les spécificités de chaque territoire, bien que temporairement écartées des statistiques pour une connaissance plus fine de l'ESS sur le territoire, rendent par ailleurs certains acteurs incontournables. Sur la Communauté d'Agglomération du Niortais par exemple, la participation des mutuelles aux entretiens individuels était évidente. Coop Atlantique, par son poids économique et son implantation historique représente de la même manière un acteur historique de l'ESS sur le territoire de la Communauté d'Agglomération de Saintes.

Un autre apport dans la liste constituée émane des acteurs eux-mêmes. Cet apport intervient au fur et à mesure des entretiens. De par la connaissance de leurs homologues, certains acteurs nous conseillent parfois de rencontrer une structure en particulier, dont l'ORESS ou la Communauté d'Agglomération n'avait pas connaissance des actions sur le territoire.

Dans le cadre du diagnostic de Saintes par exemple, nous avons rencontré le directeur de l'APMAC<sup>36</sup> qui, en tant qu'interlocuteur privilégié de nombreuses associations du secteur des arts et spectacles, nous a indiqué quelques associations phares sur le territoire, organisatrices de festivals notamment.

Pour le diagnostic de la Communauté d'Agglomérations de Saintes, une liste d'une vingtaine d'acteurs a été constituée.

Les acteurs sont ensuite triés pour constituer deux vagues distinctes d'entretiens. Les acteurs à rencontrer en priorité sont contactés pour une rencontre avant le premier temps collectif. Ce tri est réalisé dans un premier temps sur la demande la Communauté d'Agglomération qui privilégie certaines structures. Cela nous permet d'ajuster la liste à l'issue du premier temps collectif en fonction des demandes de l'agglomération, mais aussi des acteurs qui souhaiteraient avoir un temps de parole dédié, ou si un secteur d'activité n'étant pas forcément mis en avant par les statistiques semble finalement être important sur le territoire.

En ce qui concerne les interlocuteurs, plusieurs cas de figure sont possibles. Lorsque la collectivité fournit un contact précis pour une structure, nous contactons la personne indiquée.

La personne rencontrée dépend de la taille de la structure et des fonctions représentées. Dans la majorité des cas, nous avons rencontré, dans le cadre du diagnostic de Saintes, les directeurs ou responsables des organisations seuls. Les codirigeants d'un cabinet d'architecture en SCOP ont fait le choix de participer à deux, ce qui ne change pas la dynamique d'entretien que nous considérons comme individuel.

Certaines associations préfèrent également confier la tâche aux administrateurs, nous avons ainsi rencontré la présidente de l'ADMR<sup>37</sup> de Saintes.

---

<sup>36</sup> Association de prêt de matériel artistique et culturel

<sup>37</sup> Association de service à la personne



Enfin, dans les entreprises ou associations de taille plus conséquente, nous rencontrons les salariés les plus habilités à répondre à nos questions. C'est le cas de Coop Atlantique où nous avons été reçus par le responsable de la communication.

Dans les petites structures, l'ORESS privilégie le directeur pour un premier contact.

### Les modalités pratiques

Les entretiens sont réalisés en binôme afin de pouvoir réaliser l'interview sans être accaparé par la prise de notes. Une personne est donc en charge de conduire l'entretien, d'échanger avec la personne interrogée, en s'appuyant sur la grille d'entretien. L'autre personne est en charge de la prise de notes.

Ce procédé est aussi utilisé dans le but de ne pas freiner le répondant dans son expression. La grille d'entretien ne reste qu'un support, les entretiens sont menés sous forme de conversation afin de laisser la parole libre.

La prise de notes pouvant être incomplète, les entretiens sont enregistrés, en accord avec le participant. Cet enregistrement sert seulement à compléter les notes au moment de la retranscription afin qu'aucune information importante ne soit oubliée, mal interprétée ou modifiée. L'usage des enregistrements est complètement confidentiel.

Dans la majorité des cas, les entretiens sont réalisés « physiquement ». L'équipe de la CRESS se déplace dans les structures. Cependant, avec l'équipement croissant en outils numériques, des entretiens ont été réalisés en visio-conférence. La conférence téléphonique à l'inverse est plutôt évitée dans la mesure où une partie de la communication non-verbale est perdue.

Les entretiens durent entre 40 minutes et 1h30 en fonction de la structure et de l'interlocuteur.

### La grille d'entretien

La grille d'entretien conçue pour le diagnostic de Saintes, inspirée des diagnostics réalisés précédemment par la CRESS Poitou-Charentes, comporte une quarantaine de questions classées selon cinq catégories :

- Informations générales sur la structure
- Rapport à l'ESS et définition
- Réseaux et partenariat
- Territoire
- Perspectives de développement.

#### 1.1.1 Traitement des informations collectées

Les entretiens individuels permettent de récolter, auprès des structures rencontrées, des informations précises et spécifiques. Au fur et à mesure des entretiens, les réponses sont retranscrites dans les grilles d'entretien.

Afin d'agrèger les résultats, nous avons choisi d'utiliser pour ce diagnostic l'outil de mind mapping. Les réponses sont réparties en différents « pôles » en fonction de la thématique abordée puis par sous-thèmes.

Le but n'est pas de tout condenser sous forme de problématiques globales, mais de voir les réflexions individuelles qui se recoupent, traduisant des enjeux forts sur le territoire. Les remarques spécifiques servent à construire une vision globale mais ne sont pas pour autant gommes. Il faut garder à l'esprit que les entretiens sont conçus pour récolter les informations propres à chaque structure.

#### 4.2.2.b. Temps collectifs

En règle générale, deux temps collectifs sont prévus. L'idée est toujours de repérer les enjeux, besoins des structures de l'ESS, forces et faiblesses du territoire de façon générale ou spécifiquement par rapport à l'ESS. Les acteurs de l'ESS sont invités en priorité mais dans une démarche de consultation et co-construction, toute personne ou structure souhaitant participer à ces temps collectifs est la bienvenue.

Les ateliers participatifs sont adaptés à la commande de l'agglomération et ses attentes quant au diagnostic final. Ainsi, les ateliers fonctionnent toujours selon des techniques d'animation participative, majoritairement issue de l'éducation populaire. Cette base de travail est importante pour donner un cadre de travail répondant aux objectifs tout en laissant la parole relativement libre.

#### Les « séminaires de l'ESS » du diagnostic de la Communauté d'Agglomération de Saintes

Il a été convenu en comité de pilotage de réaliser, dans la perspective d'un travail co-construit et pour renforcer les entretiens individuels, deux temps d'échanges autour de la mise en place d'une politique de soutien à l'ESS sur l'agglomération.

Les acteurs invités en plus grand nombre sont les structures de l'ESS. La liste se compose principalement des structures rencontrées en entretien, des réseaux de l'ESS et adhérents de la CRESS. Le fichier SIRENE est une nouvelle fois utilisé pour augmenter le panel représentatif des structures de l'ESS. De plus, les entretiens nous permettent d'agréments notre connaissance des acteurs actifs et pertinents sur le territoire. Environ 50% des structures ayant réalisé un entretien individuel étaient présentes. Cependant, la personne rencontrée n'était pas forcément celle présente lors des temps collectifs. C'est le cas de Coop Atlantique ou de l'épicerie solidaire qui ont favorisé la présence politique lors du temps collectif. De même, et cela s'est vérifié d'autant plus au deuxième séminaire, les structures étaient souvent représentées par un binôme technique/politique ou technique/technique.

En deuxième lieu, les collaborateurs de la Communauté d'Agglomération intéressés par la problématique sont conviés aux temps collectifs. Sur la Communauté d'Agglomération de Saintes, en plus du chargé de mission économie circulaire et ESS (rattaché au service économie) et du vice-président à l'ESS, un groupe de travail d'élus a été constitué sur la thématique de l'ESS. De plus, le comité de pilotage a associé à la démarche la responsable de l'insertion, la directrice du CCAS et la chargée de mission gestion des déchets. Cette

participation forte, aussi bien en nombre qu'en implication dans les ateliers de travail, des membres de l'Agglomération est plutôt exceptionnelle au regard des diagnostics précédents.

Sont également conviés aux temps collectifs des organismes représentant les structures de l'économie classique comme la Chambre de Commerce et d'Industrie. À la demande de la Communauté d'Agglomération de Saintes, était aussi invité le président du club d'entreprises du territoire (Pôle Saintonge Entreprise).

### Premier « séminaire »



*Figure 3 : séminaire du 22 mai 2017*

Le premier temps collectif s'est déroulé le 22 mai 2017, soit environ deux mois après le lancement du diagnostic.

L'objectif de cet événement était double, présenter d'une part la démarche et d'autre part impulser la dynamique participative par les ateliers participatifs. Pour ce premier temps collectif, il était important de poser le cadre des attentes de la collectivité et du rôle de la CRESS et du diagnostic. Quant à la première phase de travail, elle consiste à déterminer les besoins des acteurs et les enjeux de l'ESS sur le territoire.

Le temps collectif se déroule sur trois heures.

Afin de faciliter les échanges, la quarantaine de participants a été répartie dans deux groupes de travail qui ont réalisé les deux mêmes ateliers successivement. Quatre animateurs étaient présents en binôme pour accompagner chaque groupe sur les ateliers. Chaque atelier durait entre 30 et 45 minutes.

Le premier atelier portait sur les besoins des structures de l'ESS et de l'ESS en général sur le territoire. Le second atelier avait pour but de dessiner les premières pistes d'action pouvant répondre aux besoins recensés.

À la fin du premier atelier, les besoins exprimés ont été rassemblés en thématiques afin de dessiner des enjeux plus larges dans lesquels inscrire les pistes d'actions, cela dans chaque groupe.

Les techniques d'animation ont été similaires pour les deux groupes de travail, les participants devant répondre aux problématiques (besoins puis pistes d'action) sous forme de brainstorming. Les deux groupes de 17 et 20 personnes étaient eux-mêmes découpés en sous-groupes de travail de 3 à 5 personnes. Les résultats étaient agrégés et discutés à la fin de chacun des ateliers.

Les outils ont cependant différencié, les ateliers ont été l'occasion d'expérimenter un outil numérique. Un groupe a fonctionné avec le classique « post-it » alors que l'autre a pu former un nuage de mot pour les besoins et des listes distinctes pour les actions grâce à une application d'animation de réunion<sup>38</sup>.

### Deuxième « séminaire »



*Figure 4 : séminaire du 3 juillet 2017*

Le deuxième temps collectif s'est déroulé le 03 juillet 2017, une fois les entretiens terminés, avant de commencer la phase finale de rédaction du diagnostic.

La Communauté d'Agglomération de Saintes ayant pour vocation définie la mise en place d'un plan d'actions de soutien à l'ESS, le deuxième séminaire avait pour objectif de renforcer la participation des acteurs de l'ESS à l'élaboration de la politique publique, afin d'être au plus près de leurs attentes.

---

<sup>38</sup> [www.beekast.com](http://www.beekast.com)

De plus, les structures présentes lors du premier séminaire ont souligné la pertinence d'un tel temps, à la fois dans le cadre du diagnostic, mais surtout pour pouvoir se rencontrer et échanger.

Afin d'apporter des éclairages sur les données présentées lors du premier séminaire, des précisions ont été apportées.

À la demande du comité de pilotage, le règlement d'intervention de l'ESS de la Nouvelle-Aquitaine ainsi que la place de l'ESS dans le nouveau gouvernement ont été présentés.

Un rappel des résultats du premier séminaire a été fait afin que tous les participants aient connaissance des bases des ateliers de ce deuxième séminaire.

Quatre ateliers de 30 minutes ont été présentés aux participants. Les participants se sont répartis librement en groupes de 10. Chaque groupe a participé aux quatre ateliers. La différence avec le premier séminaire est que chaque groupe travaillait sur un atelier à partir du travail qu'avait effectué le groupe précédent. Dans chaque atelier thématique, environ cinq pistes d'actions étaient déclinées comme suit :

- Attentes et objectifs
- Acteurs
- Initiatives.

L'idée était de développer chaque piste d'actions dans ces trois dimensions, chacune correspondant à :

- Une définition du cadre de travail, de la méthode, du format voire d'un rétro planning,
- La désignation des acteurs pouvant piloter le projet, se positionner en ressource ou en expert, être partenaire du projet,
- Recenser les projets ou actions existantes sur le territoire ou ailleurs et pouvant être développées, transposées ou sources d'inspiration.

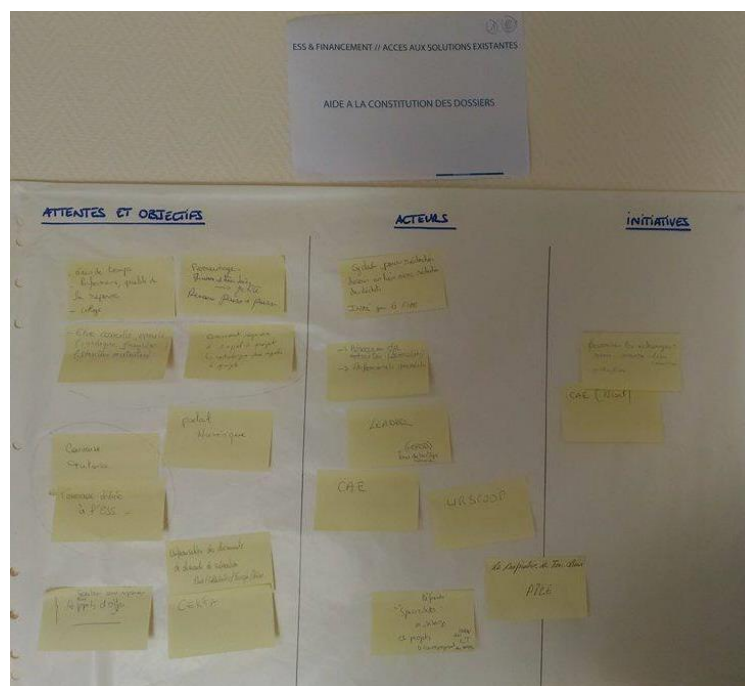


Figure 5 : support ateliers participatifs du 3 juillet 2017

#### 4.2.2.c. Collecte et traitement de données

Si l'objectif des entretiens individuels est d'obtenir les informations propres à chaque structure, les temps de travail participatif s'appuient sur des réflexions collectives pour faire ressortir les besoins transversaux, les pistes d'action de développement de l'ESS dans sa globalité.

L'intérêt est que chacun apporte de son secteur d'activité, de sa structure, .... Mais que le travail collectif se concentre autour de l'ESS sur le territoire.

À l'issue du premier temps collectif, nous avons à notre disposition des besoins répartis par thématique et des pistes d'actions très peu développées pour chaque groupe. Il a donc fallu regrouper l'ensemble du travail réalisé par les participants et produire une synthèse.

La première tâche a été la répartition des besoins, en repartant du travail effectué durant les ateliers, en quatre thèmes distincts. L'observatoire a de ce fait pu dégager quatre enjeux majeurs pour l'ESS sur la Communauté d'Agglomération de Saintes :

- Communiquer (sur l'ESS auprès des autres acteurs)
- Interagir (renforcer le maillage territorial et l'interconnaissance)
- Pérenniser (travailler sur les modèles économiques et les financements)
- Accompagner (principalement les porteurs de projet).

Les pistes d'actions ont alors toutes été triées une première fois pour être incluses dans les enjeux définis. Nous avons ensuite choisi d'utiliser un tableau pour classer les pistes d'actions en fonction de leur pertinence ou importance à être mise en place sur le territoire, et leur faisabilité ou facilité de mise en œuvre. Le croisement de ces deux critères a permis de donner une note globale sur 20 à chaque action, permettant de les classer par ordre croissant. Le seuil a été placé à 14/20<sup>39</sup> ce qui nous a permis de retenir 20 actions sur les 46 propositions qu'il serait pertinent d'approfondir.

Le travail demandé aux acteurs lors du deuxième séminaire a été très dense puisqu'ils ont traité les 20 pistes d'action selon les entrées suivantes : attentes et objectifs, acteurs et initiatives. Le dernier groupe de chaque atelier a effectué un premier travail de synthèse pour restituer à l'assemblée les idées qui étaient ressorties des trois premières sessions de travail.

Le travail consiste pour l'observatoire à traiter les données pour chaque piste d'action afin de présenter au comité de pilotage les actions mise en avant lors des ateliers et pour chacune, les attentes des structures de l'ESS, les acteurs pouvant porter le projet ou s'y associer et les initiatives sur lesquelles il est possible de faire du benchmark pour s'en inspirer. Après validation du comité de pilotage des actions pouvant être envisagées, un plan d'actions sera présenté, issu du travail de ce deuxième séminaire.

---

<sup>39</sup> Ce seuil a été fixé par l'observatoire puisqu'il présentait une note supérieure ou égale à 7 sur 10 pour les deux critères jugeant l'action globalement pertinente et réalisable. Dans le cas où les critères étaient déséquilibrés (cas exceptionnel), l'action était retirée de la liste.

Le premier temps collectif a pour objet de dessiner les besoins et enjeux des acteurs sur le territoire afin de laisser l'expression libre dans un premier temps.

Pour ce diagnostic, nous avons eu le temps dès le premier atelier d'évoquer des pistes d'actions. En accord avec la Communauté d'Agglomération de Saintes, il a été décidé de poursuivre la réflexion sur les pistes d'actions proposées en premier séminaire et retenues après analyse de la CRESS. Le travail du premier séminaire a donc fourni le cadre du deuxième séminaire.

Nous connaissons maintenant la méthodologie théorique existant pour les diagnostics de territoires, qui sont présentés comme la phase préliminaire d'une stratégie de développement territorial. L'étude de cas du diagnostic de l'ESS pour la Communauté d'Agglomération nous a permis d'avoir un exemple concret de l'utilisation de cette méthodologie sur le terrain. À l'heure actuelle, le rapport final de diagnostic va entrer en phase de rédaction. Les perspectives pour le travail rendu seront présentées dans la partie suivante.

Tous les éléments concernant le développement et le diagnostic de territoire sont à notre disposition pour proposer une réponse à la problématique énoncée : dans quelle mesure le diagnostic territorial de l'ESS constitue-t-il un outil de développement du territoire ?

### **III. De la connaissance du territoire à la mise en place d'une stratégie de développement**

#### **5. Un développement de l'ESS pour un développement du territoire**

##### **5.1. Plan d'actions : reflet de l'état des lieux**

Dans la méthodologie de diagnostic présentée par S. Lardon et V. Piveteau, le diagnostic, et ses trois étapes prospectives, précèdent le plan d'actions. Il est donc important, dans le cadre d'un diagnostic de l'ESS, que les enjeux, la stratégie et les propositions d'actions s'inscrivent bien dans le cadre défini avec la collectivité.

Nous retiendrons ici le cas de Grand Angoulême qui, suite à un diagnostic territorial de l'ESS a développé un partenariat avec la CRESS Poitou-Charentes. L'objectif de ce partenariat est de développer les actions de soutien à l'ESS sur le territoire avec un appui de la CRESS.

Une des actions mises en place par la Communauté d'Agglomération d'Angoulême est un appel à projets « ESS et innovation sociale ». L'objectif est de financer des initiatives portées par des acteurs de l'ESS et réalisées sur le territoire. Cette action ayant été reconduite à la fin de l'année 2016, on peut supposer qu'elle est en adéquation avec les porteurs de projet du territoire.

D'autres actions ont été menées par la CRESS comme des ESSPRESSO, des Instants Solidaires ou encore un Café des projets.

Les ESSPRESSO sont l'outil principal de développement des affaires mis en œuvre par la CRESS Poitou-Charentes. Cet événement consiste en des rendez-vous professionnels avec des structures de l'ESS pour développer des activités et des partenariats autour de, par exemple, l'épargne solidaire, l'insertion professionnelle ou le développement durable.

Les Instants Solidaires s'inscrivent dans une démarche d'information. La conférence du 21 juin 2017 portait par exemple sur l'agrément ESUS.

Enfin, le café des projets a été organisé avec ADEFIP, association porteuse de la plateforme [j'adopteunprojet.com](http://j'adopteunprojet.com), afin de mettre en relation porteurs de projet et structures d'accompagnement à la création.

En observant les actions, on peut supposer que les besoins soulevés par les acteurs sont des besoins de connaissance de l'ESS, de connexions interstructures et d'accompagnement aux porteurs de projets. On retrouve ces besoins dans les enjeux identifiés dans le cadre du diagnostic : se connaître ou améliorer la connaissance de l'ESS notamment.

Il est donc important de respecter la méthodologie de diagnostic et de développement afin de mener des actions pertinentes sur le territoire.



## 5.2. De développement de l'ESS à développement du territoire

Il s'agit maintenant de comprendre dans quelle mesure les actions mise en œuvre pour le soutien à l'ESS agissent sur le développement du territoire.

Si l'on reprend le cas de l'appel à projet de Grand Angoulême (Annexe) et les modalités de sélection, on peut constater qu'il s'inscrit dans une logique de développement du territoire. En effet, un projet doit présenter des innovations sociales en premier lieu. Mais il doit aussi être économiquement viable contribuer à la création d'emplois sur le territoire. Toutes les dimensions du développement territorial sont mises en avant dans cette action : le territoire, le développement de l'activité économique et l'innovation sociale. De plus, les projets s'inscrivant dans les quartiers « politique de la ville » seront valorisés. Ce soutien particulier confirme que les initiatives ESS ont toute leur place dans le développement du territoire et qu'elles y jouent un rôle majeur.

On pourrait alors conclure que la seule mise en place d'un plan de soutien à l'ESS favoriserait le développement du territoire. Or, le rôle du diagnostic, comme outil préalable et nécessaire, est clairement défini dans une stratégie de développement territorial. Si le développement de l'ESS s'inscrit dans la stratégie de développement du territoire, il est donc indispensable de conserver la méthodologie proposée et de réaliser le diagnostic pour les raisons précédemment évoquées.

D'une part, la stratégie ne sera sans doute efficace que si elle tient compte de toutes les spécificités du territoire, révélées par le diagnostic, d'autre part l'étape de mobilisation des acteurs est primordiale puisqu'elle favorise leur implication dans les actions de développement menées.

L'exemple des initiatives mise en place à Guéret appui ces propose. La collectivité a en effet décidé d'installer une fabrique à initiatives comme il en existe sur d'autres territoires. Or, sans consultation préalable des acteurs, ce dispositif ne semble pas combler leurs attentes. Les impacts sur le développement du territoire sont pour l'instant inexistant.

La place du diagnostic dans les interactions de l'ESS et du territoire semble donc unanime malgré des facteurs extérieurs pouvant enrayer les dynamiques. C'est le cas de Grand Poitiers qui ne s'est pas saisi du diagnostic au moment de sa réalisation. Aujourd'hui, la nomination d'un nouveau vice-président à l'ESS semble impulser de nouvelles perspectives qui s'appuieront sur l'étude réalisée.

Pour terminer ce mémoire, nous explorerons quelques perspectives pour la conduite d'un diagnostic optimal, au service de l'ESS et des territoires.

## 6. Le rôle du diagnostic au service de l'ESS et du territoire

### 6.1. Perspectives pour le diagnostic territorial de l'ESS sur la Communauté d'Agglomération de Saintes

Aujourd'hui, on peut considérer que la première étape d'état des lieux du diagnostic est terminée. Le travail sur les données froides a été effectué et nous possédons toutes les statistiques nécessaires à la connaissance de l'ESS sur le territoire. Ces données sont complétées par les indicateurs socio-économiques mis à disposition par l'INSEE ainsi que par les études de territoires antérieures (exemple : schéma de développement économique) qui nous permettent d'étudier l'ESS dans le contexte global du territoire.

Il s'agit donc de procéder successivement aux trois étapes prospectives. La détermination des enjeux est déjà amorcée grâce au premier séminaire de travail. Néanmoins, il apparaît impératif d'associer les résultats de ce travail collaboratif aux résultats des entretiens individuels et aux données statistiques.

La retranscription de la totalité des entretiens doit d'abord être réalisée afin d'obtenir une mindmap complète qui permette de dégager les enjeux qui seront agrégés à ceux issus des temps collectifs.

Le choix d'une stratégie doit selon moi être proposé par l'observatoire au comité de pilotage qui prendra la décision de la stratégie à mener. Une fois cette étape validée, nous pourrons présenter les propositions d'actions issues du deuxième temps de travail collaboratif qui s'inscrivent au mieux dans cette stratégie.

Plusieurs enjeux semblent se dessiner à l'issue des entretiens et des ateliers, sur lesquels pourrait s'établir une stratégie. En ce qui concerne l'ESS spécifiquement, il ressort un manque évident d'interconnaissance et d'interaction entre les acteurs, que ce soit entre acteurs de l'ESS ou avec l'ensemble des acteurs économiques du territoire (citoyens et entreprises « classiques »). Le regard porté plus largement sur le territoire est celui d'un territoire manquant de dynamisme voire « sinistré » mais qui présente des potentiels (ou ressources territoriales) majeures. D'abord, ne bénéficiant pas de l'attractivité de la côte, Saintes se situe quand même sur le département de la Charente-Maritime, à mi-chemin entre La Rochelle et Cognac qui sont deux pôles touristiques respectivement balnéaires et culturel/gastronomique. Ensuite, la Communauté d'Agglomération semble posséder deux atouts dans la région Nouvelle-Aquitaine :

- La présence de grands locaux suite au départ du Crédit Agricole et de l'industrie Saintronic,
- Un réseau de transport dense, ferroviaire mais surtout routier avec l'A10 qui dessert Bordeaux en 1 heure et Poitiers en 1h30.

Selon moi, il est important de tenir compte de ces différents éléments pour construire une stratégie complète de soutien à l'ESS ayant un rôle positif dans le développement du territoire.

Le constat est que les initiatives « ESS » ne manquent pas mais qu'elles sont difficiles à mettre en place et à pérenniser, sur un territoire qui manque d'attractivité. Cette déficience d'attractivité territoriale se fait ressentir aussi bien en termes de tourisme, que de population

permanente et d'entreprises de taille plus significatives que les TPME<sup>40</sup>. En effet, l'attractivité territoriale peut être définie comme la capacité à : susciter l'envie de s'implanter sur le territoire, créer un environnement de confiance par la mise en réseau, pérenniser les activités et sédentariser la population, et établir un équilibre entre solidarité interne et ouverture vers l'extérieur.

Il me semblerait donc pertinent de construire une stratégie de soutien au développement de l'ESS dans un objectif de renforcement de l'attractivité du territoire. Par exemple, des projets autour de la transition écologique comme l'obtention d'un label « ville en transition » (soit pour la commune principale soit pour des villages ruraux alentours) pourrait participer à l'attractivité touristique, à l'installation d'entreprises innovantes dans ce domaine d'activité (dans les locaux industriels réhabilités), à la multiplication des partenariats entre acteurs économiques privés et de l'ESS, à l'innovation technologique et sociale sur le territoire... une telle stratégie serait la démonstration que le développement de l'ESS peut favoriser le développement du territoire et vice et versa.

Dans ce cadre, un partenariat pourrait être conclu avec la CRESS sur des actions ponctuelles de soutien, mais le projet serait porté par la collectivité et les acteurs du territoire.

## **6.2. Préconisations méthodologiques**

### *6.2.1. Qu'est-ce qu'un bon diagnostic : pistes d'améliorations*

Une des principales problématiques présentées par le diagnostic de territoire de l'ESS est l'ensemble des contraintes liées aux données. En effet, un partenariat existe entre le CNCRESS et l'INSEE qui tend à améliorer la qualité des données fournies. Néanmoins, sur une échelle aussi petite que celle d'une communauté d'agglomération, quelques difficultés persistent.

Premièrement, un décalage temporel de deux ans existe dans le traitement des données par l'INSEE. Pour le diagnostic de la Communauté d'Agglomération de Saintes par exemple, l'observatoire travaille sur les données de 2014. Il est donc essentiel de veiller à maximiser les sources d'information plus récentes afin de ne pas passer à côté d'éléments essentiels dans l'analyse. De plus, une relation de confiance avec la collectivité contribue à éviter les méprises sur les statistiques obtenues, elle est donc à instaurer dès le début du partenariat, notamment dans le cadre du comité de pilotage. Un des risques majeurs est de rompre la relation de confiance avec les acteurs lors des séminaires en transmettant des informations qui ne reflètent pas la réalité actuelle.

Ensuite, le secret statistique évoqué plus haut est très présent sur de petits territoires. Il empêche parfois une analyse affinée des données. De même, le périmètre de collecte des données évolue quasiment tous les ans, rendant le travail d'analyse temporelle compliqué, ce qui est dommage dans la mesure où il permettrait une meilleure perception des dynamiques de l'ESS sur le territoire. Malheureusement dans ces deux cas, il est difficile de trouver des solutions alternatives. S'ajoute à cela une absence de mesures telles que la création de valeur ou le chiffre d'affaire à l'échelle locale.

---

<sup>40</sup> Très petites et moyennes entreprises.

Par ailleurs, le périmètre dédié à l'ESS dans les statistiques nationales n'inclut pas encore les entreprises sociales définies par la loi de 2014 et ne concerne dans les cas des associations, coopératives et mutuelles que les établissements employeurs. Or, on sait que l'ESS par ses activités comporte des plus-values autres qu'économiques mais qu'il est malheureusement très difficile de mesurer. On pense notamment à la question de l'impact social autour de laquelle des structures comme l'Avise tentent de définir et de mesurer<sup>41</sup>.

Pour autant, les données à disposition restent importantes dans la mesure où elles permettent une première compréhension du territoire. Elles jouent surtout un rôle de communication au service de l'ESS puisqu'elles démontrent la place de l'ESS sur le territoire et confortent la pertinence de l'intérêt porté par la collectivité.

Cette problématique renforce l'intérêt d'un diagnostic partagé. En effet, la qualité des données quantitatives étant limitée, il est important de les renforcer par la collecte de données qualitatives et la mobilisation des acteurs. Cette mobilisation est essentielle dans la mesure où elle permet dans un premier temps le contact entre collectivités et acteurs. Ensuite, elle permet aux acteurs de se rencontrer et surtout de participer à la construction de la politique publique qui leur est destinée. Ainsi, le socle « partagé » du diagnostic est selon moi celui qui est le plus à travailler et à renforcer afin qu'il soit optimal. Des solutions seront évoquées dans la partie suivante.

Pour terminer, la relation de confiance évoquée dans le cadre des statistiques est importante dans toute la réalisation du diagnostic. Il ne faut pas oublier que l'initiateur d'une démarche de diagnostic est la collectivité dans une perspective de mettre en place une politique publique de développement de l'ESS. L'observatoire doit maîtriser la connaissance de cet élément politique autant que possible, et en amont, pour avoir conscience des jeux d'acteurs sur le territoire et ainsi pouvoir s'en détacher afin de mener le diagnostic de la manière la plus neutre possible.

### *6.2.2. Vers une harmonisation de la démarche*

À l'heure actuelle, le diagnostic de territoire est réalisé par quelques CRESS en fonction des opportunités et donc sur des territoires différents. Par exemple, alors que la CRESS Poitou-Charentes a travaillé jusqu'à maintenant uniquement avec des Communautés d'Agglomération, la CRESS Centre a réalisé en 2012 un diagnostic avec le Pays de Sologne Val Sud. Un groupe de travail réunissant les ORESS travaille sur leurs différentes missions mais la question de l'uniformisation d'un diagnostic n'a pas encore été abordée. Or, compte tenu des résultats obtenus sur les territoires ayant participé à une démarche de diagnostic, on peut admettre que cet outil constitue un atout dans le développement de l'ESS mais aussi qu'il permet de développer l'activité des CRESS. Sur le territoire de la Nouvelle-Aquitaine par exemple des territoires comme ceux de Dax ou Périgueux sont intéressés pour développer les actions de soutien à l'ESS.

Il serait donc intéressant de construire, à l'image de la méthodologie de diagnostic de territoire présentée dans ce mémoire, une méthode pour le diagnostic territorial de l'ESS pouvant être repris par toutes les CRESS.

---

<sup>41</sup> <http://www.avise.org/ressources/guide-de-la-mesure-dimpact-social>

L'idée n'est pas d'établir un protocole strict mais plutôt un cadre méthodologique pouvant être adapté dans chaque CRESS et pour chaque territoire souhaitant bénéficier de la démarche. Nous présentons donc ici des pistes pour la construction de ce cadre méthodologique.

Il conviendrait dans un premier temps de définir le périmètre du diagnostic technique :

- Recenser les données fournies par l'INSEE
- Recenser les études (de type schéma de développement économique) complémentaires pour l'analyse du territoire
- Réaliser une sorte de tutoriel pour le traitement des données et l'analyse des statistiques obtenues.

Dans un second temps, il s'agirait de renforcer les méthodes utilisées dans le cadre des entretiens individuels et des ateliers participatifs. Une première étape pourrait consister à lister les types d'animation déjà expérimentés et leur pertinence en fonction de l'objectif recherché.

Pour renforcer cette démarche, il paraît pertinent de réaliser un « questionnaire de satisfaction » à distribuer aux participants des temps de travail collectif. En effet, il est important de savoir si les méthodes utilisées ont permis à l'ensemble des acteurs de s'exprimer et d'avoir le sentiment de participer à une démarche co-construite. Il est évident que chaque territoire présentant des spécificités, les acteurs n'auront pas toujours les mêmes attentes. Néanmoins, avoir le retour des acteurs est important dans une logique d'amélioration constante de la démarche. L'intérêt est d'autant plus vrai pour le diagnostic que plus les méthodes proposées seront simples à assimiler et à mettre en œuvre pour les acteurs, plus les résultats correspondront aux objectifs fixés par la CRESS et la collectivité.

En ce qui concerne les ateliers, il me paraît essentiel de développer la pédagogie avec les acteurs afin de faciliter leurs travaux de réflexions. Cela permettrait à la fois à chacun de prendre plus facilement ses marques et de pouvoir ainsi s'exprimer autant que souhaité, mais aussi de les amener à répondre plus précisément aux objectifs que s'est fixé l'observatoire. Avoir des éléments méthodologiques plus précis, spécifiques au diagnostic de l'ESS permettrait de répondre à cette problématique.

Bien que le diagnostic évolue de territoire en territoire en fonction de la commande de la collectivité, des acteurs et des spécificités du territoire, poser ces jalons méthodologiques permettrait d'ancrer cet outil dans les activités de la CRESS.

Dans cette logique d'amélioration et d'harmonisation, il me semble également important de développer un suivi de qualité en créant des indicateurs pour une mesure d'impact du diagnostic. Une fois de plus, utiliser des indicateurs quantitatifs pour ce type de mesure semble difficile. Mais la question d'un « diagnostic de suivi » pourrait alors se poser. L'éventualité d'un second diagnostic, deux ans après le premier, a été soulevée par Grand Angoulême. Cette déclinaison de l'outil sur un second temps pourrait être intéressante pour relancer les actions mises en place à la suite du diagnostic préalable, mais aussi pour mesurer l'impact de ce premier diagnostic grâce à de nouveaux échanges avec les acteurs du territoire.

## Conclusion

### 7. Le diagnostic de l'ESS : outil préalable au développement territorial

Les différents travaux de recherche sur le thème du lien entre ESS et territoire, plus particulièrement sur la place des acteurs de l'ESS dans le développement du territoire, démontrent des interactions évidentes du fait de l'activité exercée et de la capacité de ces organisations à mobiliser les acteurs autour de projets collectifs.

L'objectif de la réflexion menée dans ce mémoire était de comprendre les tenants et les aboutissants du diagnostic territorial dédié à l'ESS afin de voir de quelle manière il pouvait s'inscrire dans une stratégie de développement territorial.

Il apparaît qu'un diagnostic de territoire « général » est considéré comme un outil préalable à la mise en œuvre d'actions pour le développement de territoire dans la mesure où une connaissance du territoire et des dynamiques existantes est essentielle à la détermination d'une vision stratégique.

La question reste alors de savoir comment un diagnostic concentré sur l'ESS permet cette même logique de développement de territoire. L'objectif premier et immédiat du diagnostic territorial de l'ESS est le développement de l'ESS. C'est par extension que le soutien à l'ESS peut agir sur le territoire de manière globale.

Il faut aussi garder à l'esprit que l'ESS a longtemps été, et le reste parfois, considérée comme une économie « pansement » pouvant pallier aux problèmes existants sur un territoire. Il y a donc fort à parier que le raisonnement des collectivités en faveur de l'ESS s'inscrit dans cette logique. Le diagnostic de l'ESS serait alors un outil de développement du territoire seulement, ou en tous cas en grande partie, s'il démontre la capacité des actions à remplir ce rôle d'alternatives au service du développement du territoire.

Le diagnostic territorial de l'ESS peut donc être un outil de développement territorial s'il est réalisé avec cette double perspective de soutenir les acteurs de l'ESS sur des actions servant les dynamiques du territoire. La méthodologie utilisée s'appuyant sur celle proposée dans le cadre du développement territorial facilite cette démarche, de même que l'ESS à cette capacité à répondre à toutes les problématiques pouvant être présentes sur un territoire, que ce soit sur des aspects économiques, sociaux ou environnementaux. Il n'en est sans doute pas de même pour d'autres diagnostics spécifiques qui ne contribuent au développement que partiel du territoire comme par exemple le développement économique pour le Schéma de Développement Économique. Le diagnostic de l'ESS aurait au contraire un impact immédiat sur le territoire dans sa globalité.

Du point de vue des CRESS, afin de renforcer l'utilisation d'un tel outil dans les logiques de développement territorial et les compétences afférentes, il est essentiel de rester dans la dynamique de professionnalisation dans laquelle s'inscrit aujourd'hui l'ORESS Poitou-Charentes et de la généraliser au réseau des CRESS. De plus, la réflexion sur le diagnostic pourrait conduire à explorer les pistes suivantes : Les actions déclinées post-diagnostic doivent-elles être portées par la CRESS ou au contraire les actions sont-elles à mener par les

acteurs locaux ou par les adhérents de la CRESS ? Le rôle de la CRESS serait-il simplement de mettre en place des actions, grâce au diagnostic, qu'elle ne conduira pas par la suite ? Quelle stratégie territoriale serait à adopter par les CRESS ?

## 8. Enseignements personnels

Mon stage et mon tuteur de stage m'ont permis deux apprentissages principaux.

L'autonomie d'abord. Il est vrai que le premier mois est un peu difficile dans la mesure où je n'avais pas l'habitude de travailler en total liberté. Mais cela a été très appréciable, d'autant que j'ai vraiment besoin d'avoir cette liberté pour pouvoir avancer dans mon travail et laisser ma part de créativité s'exprimer.

Pour moi, cette prise d'autonomie a été liée à la capacité à prendre des responsabilités. Par la grande liberté qui m'a été laissée dans la réalisation du diagnostic, j'ai dû être force de propositions et me faire confiance. L'exercice n'était pas facile mais porte déjà ses fruits après seulement quatre mois passés à l'ORESS. Prendre des responsabilités implique la capacité à entendre les critiques et à réagir vite pour trouver de nouvelles solutions. Ce savoir-être est plus qu'important, surtout dans la relation aux clients/partenaires. Il permet de plus de créer une dynamique perfectionniste très enrichissante tant sur le plan personnel que professionnel.

J'ai aussi appris à apprécier le travail en équipe dans le cadre professionnel. Les échanges et la coopération sont pour moi essentiels. Travailler en équipe permet de construire des projets beaucoup plus aboutis, d'enrichir les réflexions personnelles, de s'obliger à penser autrement, revoir son point de vue.

Finalement, le stage m'a certes permis de développer des compétences, notamment dans la gestion de projet et l'animation, mais il m'a surtout permis de développer des savoir-être essentiels selon moi au monde professionnel (de l'ESS ou non). Il m'a aussi aidé à mieux me connaître dans le cadre du travail ce qui est bénéfique sur mon projet professionnel.

Cela m'amène à quelques conclusions concernant les projections sur mon emploi futur. Ma mission de stage m'a en effet permis de confirmer les tâches qui me plaisent et la façon dont j'aime travailler.

La gestion de projets est la façon de travailler qui me plaît le plus. Cela correspond à mon fonctionnement et me permet de m'épanouir pleinement.

De plus j'ai pris conscience de l'importance de ma double compétence statistiques-ESS qui est un atout évident et qui me permet de réaliser des tâches très diverses. Mais cela m'amène à vouloir développer plus de compétences relationnelles pour renforcer les champs d'actions possibles.

Je n'ai toujours pas d'objectif de « métier » précis, mais j'aimerais travailler à un poste réunissant le plus possible les différents critères cités ci-dessus. J'ai également besoin de garder une action « de terrain », auprès des personnes.

J'ai aujourd'hui la chance de pouvoir vivre une expérience nouvelle d'enseignement et de solidarité internationale en tant que professeur bénévole d'anglais dans une école élémentaire au Pérou. Cette opportunité continuera de préciser mon projet professionnel, déjà avancé à l'issue de cette dernière année d'étude et du stage réalisé à la CRESS Poitou-Charentes.



# Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>I. L'Économie Sociale et Solidaire sur les territoires : levier de développement .....</b>	<b>6</b>
1. ESS : définition d'une économie alternative, ancrée dans les territoires ?.....	6
1.1. Définition de l'ESS.....	6
1.1.1. Historique .....	6
1.1.2. L'ESS aujourd'hui .....	8
1.2. ESS : une économie de proximité ? .....	9
1.2.1. Éléments de définition : territoire et proximité.....	9
1.2.2. L'ESS définie comme une économie de proximité.....	12
2. L'ESS dans la dynamique territoriale .....	14
2.1. Enjeux de territoire : du développement économique au développement local .....	14
2.1.1. Evolution des théories du développement des territoires .....	14
2.1.2. Les logiques de développement territorial .....	16
2.2. La place de l'ESS dans le développement local.....	17
<b>II. Le diagnostic territorial : outil de connaissance du territoire.....</b>	<b>20</b>
3. Contextualisation et définition .....	20
3.1. Le diagnostic de territoire .....	20
3.1.1. Objectifs .....	20
3.1.2. Des observatoires et des diagnostics spécifiques .....	21
3.2. Le diagnostic de territoire : diagnostic partagé .....	22
3.2.1. Méthodologie de diagnostic .....	22
3.2.2. Les outils du diagnostic partagé .....	25
4. De la théorie à la pratique .....	26
4.1. Le diagnostic territorial de l'ESS .....	26
4.1.1. Caractéristiques d'un diagnostic.....	26
4.1.2. Objectifs .....	26
4.2. Cas pratique : diagnostic territorial de l'ESS sur la Communauté d'Agglomération de Saintes .....	27
4.2.1. Du quantitatif .....	27
4.2.1.a. La découverte du territoire.....	27
4.2.1.b. Analyse de données : l'ESS en question.....	28
4.2.2. Au qualitatif .....	30
4.2.2.a. Entretiens individuels avec les acteurs de l'ESS .....	30

4.2.2.b. Temps collectifs .....	33
4.2.2.c. Collecte et traitement de données .....	37
<b>III. De la connaissance du territoire à la mise en place d'une stratégie de développement .....</b>	<b>39</b>
5. Un développement de l'ESS pour un développement du territoire .....	39
5.1. Plan d'actions : reflet de l'état des lieux .....	39
5.2. De développement de l'ESS à développement du territoire .....	40
6. Le rôle du diagnostic au service de l'ESS et du territoire .....	41
6.1. Perspectives pour le diagnostic territorial de l'ESS sur la Communauté d'Agglomération de Saintes .....	41
6.2. Préconisations méthodologiques .....	42
6.2.1. Qu'est-ce qu'un bon diagnostic : pistes d'améliorations .....	42
6.2.2. Vers une harmonisation de la démarche .....	43
<b>Conclusion .....</b>	<b>45</b>
7. Le diagnostic de l'ESS : outil préalable au développement territorial .....	45
8. Enseignements personnels .....	47
<b>Table des matières .....</b>	<b>48</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>50</b>
<b>Webographie.....</b>	<b>51</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>52</b>

## Bibliographie

*L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation*, Bernard PECQUEUR, 2007, p.41-52

*De l'aménagement du territoire au développement territorial : évolution ou révolution ?*, Bernadette MERENNE

*Développement et territoires : une question d'environnement et de ressources territoriales ?*, Eric GLON et Bernard PECQUEUR, 2006, p. 13-22

*Développement social, local et territorial : repères thématiques et bibliographiques sur le cas français*, Pierre-Noël DENIEUIL, 2008, p.113-130

*L'économie sociale et solidaire : un enjeu de territoire*, Isabelle CHEVALIER et Sylvie GAULENE, 2015, p.129-133

*ESS et territoire*, Danièle DEMOUSTIER, 2016

*Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ?*, Bernard PECQUEUR, 2012, p. 48-64

*Economie sociale et solidaire, territoires et proximité*, Gabriel COLLETIS, 2005

*Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire*, Bernard EME

*Economie sociale et solidaire et développement local*, Maurice PARODI

*Participer n°663 (Juin, juillet, août 2017)*, Confédération générale des SCOP

*Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire : une approche par les modèles spatiaux*, Sylvie LARDON et Vincent PIVETEAU, 2005, p.75-90

## Webographie

Géoconfluences : <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/systemes-productifs-locaux-spl>  
et <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/amenagement-du-territoire>

<http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/territoires-territorialisation-territorialite>

Agence au service de l'Economie Solidaire en Midi-Pyrénées : <http://www.adepes.org/Quelques-dates-reperes.html>

Finansol : <https://www.finansol.org/de-quoi-parle-t-on/>

Réseau des collectivités territoriales pour une Économie Solidaire : <http://rtes.fr/Presentation-du-RTES>

Universalis : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/developpement-economique-et-social-histoire/1-le-developpement-definition-et-finalite/>

Mondes sociaux : <http://sms.hypotheses.org/6456>

<https://annerevillard.com/enseignement/ressources-pedagogiques/initiation-investigation-empirique/fiches-techniques-initiation-investigation-empirique/fiche-technique-n%C2%B05-la-grille-dentretien/>

<http://cruh.univ-lorraine.fr/sites/cruh.univ-lorraine.fr/files/documents/Tiphaine%20Godefroid.pdf>

Observatoire des territoires : <http://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires/fr/l-observatoire>

CGET : <http://www.cget.gouv.fr/missions#sthash.40OU7XGb.0RYh5fOw.dpbs>

Réseau Rhône-Alpes d'appui à la création : <http://www.resacoop.org/le-developpement-local>

<http://www.hypergeo.eu/spip.php?article424>

<http://www.defi-locacite.fr/wp-content/uploads/2014/02/Diag-territorial-fiche.pdf>

CRESS Ile-de-France : <http://www.cressidf.org/recherche/item/143-raiffeisen-fr%C3%A9ric-quillaume.html>

Ecole Polytechnique Université de Thessalie :

[http://www.podepro.prd.uth.gr/postgraduate\\_studies/educational\\_material/Docs/PoDePro\\_Educational\\_Material\\_Doc\\_00094.pdf](http://www.podepro.prd.uth.gr/postgraduate_studies/educational_material/Docs/PoDePro_Educational_Material_Doc_00094.pdf)

<http://premierssocialismes.edel.univ-poitiers.fr/collection/charlesfourier>

## **Annexes**

Annexe 1 : Cartographie des outils et compétences de l'ORESS

Annexe 2 : Grille d'entretien type utilisée pour les entretiens semi-directifs

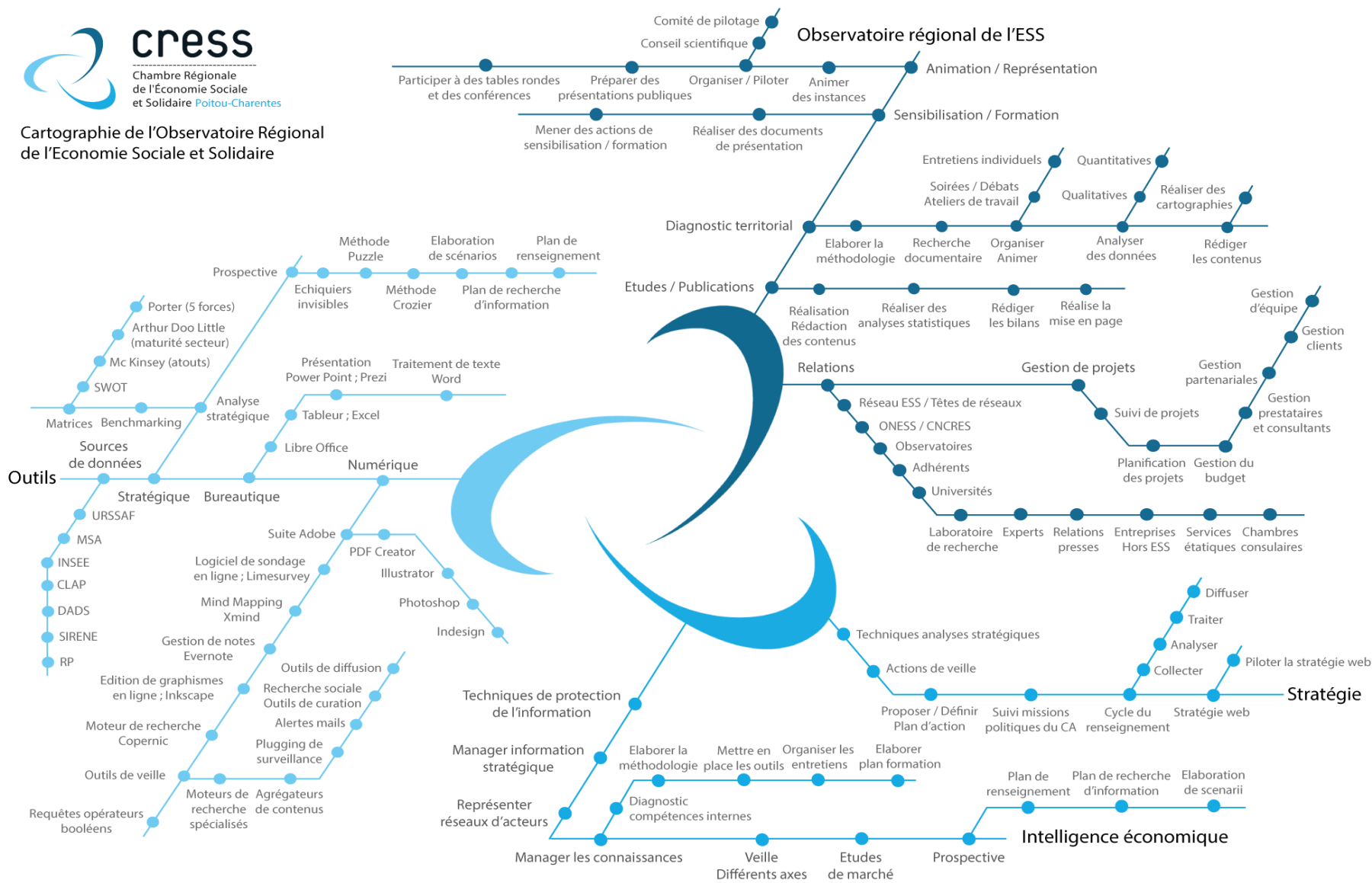
Annexe 3 : Mindmap des données collectées durant les entretiens individuels du diagnostic de la Communauté d'Agglomération de Saintes

Annexe 4 : Plaquette de présentation de l'appel à projets ESS et innovation sociale mené sur Grand Angoulême

Introduction : annexe 1



Cartographie de l'Observatoire Régional de l'Économie Sociale et Solidaire



## Partie II – 2 : annexe 2

Structure :	Date :	Entretien n°
Acteur (nom & fonction) :	Lieu :	Ambiance de l'entretien :

### Questions

#### STRUCTURE

- › **Présentation de la structure (création, siège social) :**
- › **Champ d'intervention ? / Missions principales ?**
- › **Combien y a-t-il de salariés (permanents + en insertion) ? Bénévoles ? Membre du CA ? Stagiaires ou apprentis ?**
- › **Niveau de bénévolat (administrateurs ou bénévoles simples ?) / Valorisation au niveau comptable du temps bénévole ?**
- › **Quelles sont les modalités de gouvernance (qui ? profil ? comment ? organisation ?)**
- › **Clients / Bénéficiaires (quanti + quali) ?**
- › **Quel est votre budget global ? (CA & Subventions) ? Comment jugeriez-vous votre situation/santé financière actuelle-sur les dernières années (déficit/bénéfices...) ?**
- › **Pourquoi avoir choisi le statut associatif ?**

› **Votre projet (tout ou partie) s'inscrit-il de manière quelconque (gestion des déchets, choix des matériaux, consommation responsable...) dans une démarche écologique/développement durable/économie circulaire ?**

› **Etes-vous impliqués dans une démarche RSE/RSO ?**

#### ESS / IMPLICATION

- › **Connaissance de l'ESS ? Définition**
- › **Pourquoi vous êtes-vous tourné vers l'ESS ? En quoi vous sentez-vous un acteur de l'ESS ?**
- › **Selon vous, freins et atouts au développement de l'ESS sur le territoire ?**
- › **En quoi la nouvelle loi de l'ESS vous impacte-elle (s'il y a un impact) ?**
- › **Implication dans l'ESS : participations aux événements (Salon ESS) / Implication à titre individuel ou collectif dans projets territoriaux ? (Intention de le faire ?) (Oui, ou non, quelles en sont les raisons ?)**
- › **Etes-vous membre d'un réseau de l'ESS ? Si oui, y êtes-vous actif, comment ?**

- › Partenariats ESS / Hors ESS (financiers, promotion) ? Au sein du territoire ou hors territoire ? (Si non, pourquoi)
- › Besoin en termes de partenaires / prestataires ?
- › Relations, liens avec les autres acteurs de l'ESS ? Nature des liens ? (Professionnels, autre)
- › Ressentez-vous une certaine concurrence ou des tensions avec d'autres acteurs (ESS ou hors ESS) du même secteur d'activité que vous ?
- › Selon vous, comment les structures de l'ESS participent au développement territorial (= mobilisation sur le territoire) / développement économique (= évolutions positives dans les changements structurels d'une zone géographique ou d'une population : démographiques, techniques, industriels, sanitaires, culturels, sociaux.) ? De manière différente / complémentaire / paradoxale des autres structures (hors ESS) ?

#### TERRITOIRE DE LA CA SAINTES

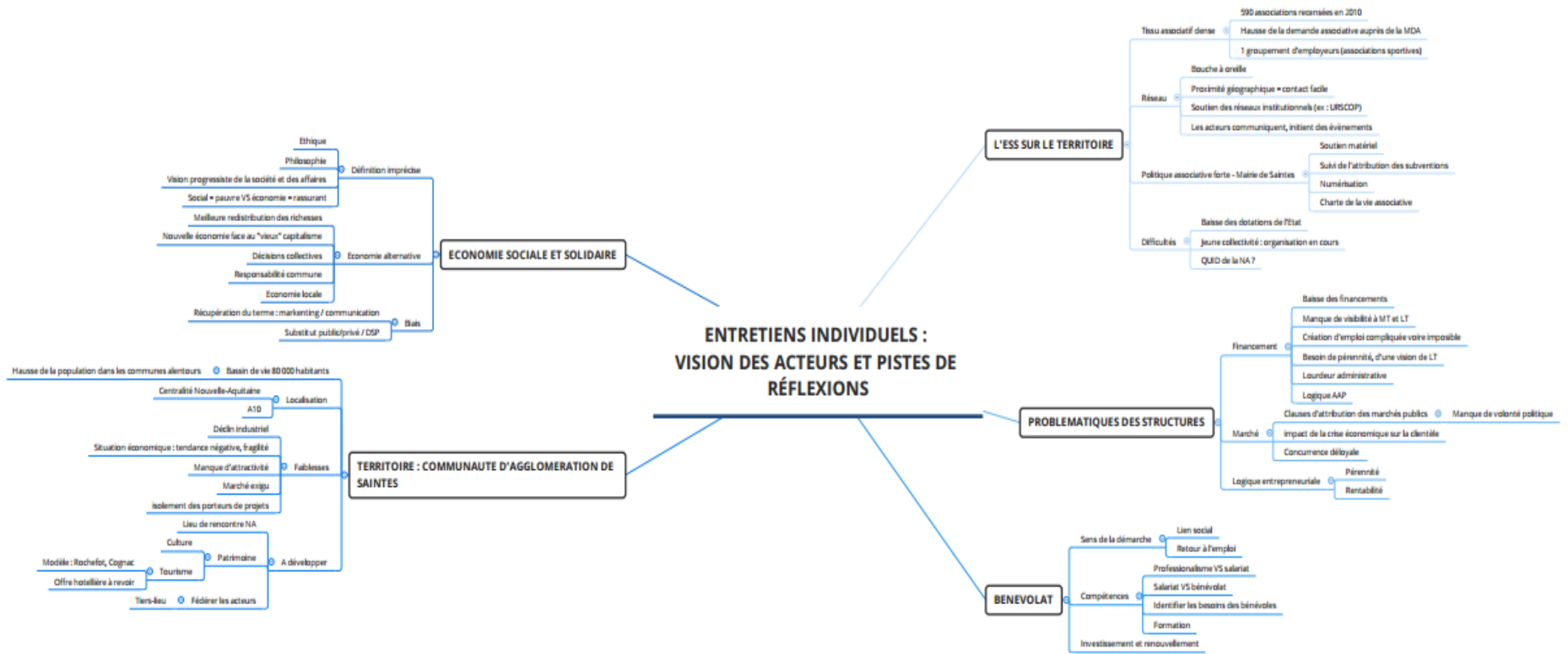
- › Vision du territoire de la CA SAINTES ? Problématiques ?
- › Quels sont pour vous les atouts de la CA SAINTES dans la future grande région / ce qui rend le territoire attractif / relations (+ ou -) avec les villes alentours (Niort, La Rochelle...) ?
- › Etes-vous impacté par la loi NOTRe ? Comment ?
- › Rapport entretenu avec la CA SAINTES ? Subventions ? Type de partenariat ?
- › Besoins sociaux identifiés sur le territoire ?

#### DEVELOPPEMENT DE LA STRUCTURE

- › Quelles ont été / sont les effets levier ? / SWOT du secteur d'activité ? (Forces et faiblesses de votre structures / opportunités et menaces du marché)

- › Développement de la structure / des activités (autres activités, rayonnement + vaste sur le territoire...) ? Recrutement envisagé ?
- › Ce qui vous empêche ou vous permet de vous développer comme vous le souhaiteriez ? / Besoins et attentes pour le développement ?
- › Connaissez-vous l'agrément ESUS ? Est-ce que cela vous intéresse ?
- › Qu'attendez-vous de ce diagnostic territorial de l'ESS ? (pour la structure ? en tant que citoyen ?)
- › Auriez-vous des suggestions, remarques à nous transmettre pour terminer cet entretien ?





**ACTEURS ÉCONOMIQUES DE L'ESS**  
**GRANDANGOULÈME VOUS ACCOMPAGNE**  
**POUR ENTREPRENDRE AUTREMENT**

**APPEL À PROJETS**  
**30 000 €** POUR DÉVELOPPER VOS PROJETS  
 d'innovation économique et sociale

**DU 1<sup>er</sup> OCTOBRE AU 1<sup>er</sup> DÉCEMBRE 2015**  
 RENSEIGNEMENTS ET RÉGLEMENT DISPONIBLES  
 05 45 38 89 32 • c.bordier@grandangouleme.fr

**Grand Angouleme**  
 www.grandangouleme.fr

**Poitou Charentes**

**GRANDANGOULÈME**  
**ACCOMPAGNE L'INNOVATION SOCIALE**

### POURQUOI ?

- Accompagner l'émergence d'activités nouvelles
- Inciter le développement de projet
- Encourager la création d'emplois

### QUI PEUT CANDIDATER ?

L'appel à projets est ouvert aux acteurs et porteurs de projets de l'Économie Sociale et Solidaire.

### QUELS SONT LES PROJETS ÉLIGIBLES ?

Le projet entrepris doit être économiquement viable, socialement innovant et avoir pour objet le développement de produits ou services. Il devra être mis en œuvre sur le territoire de GrandAngoulême

### À QUELLE DOTATION FINANCIÈRE POUVEZ-VOUS PRÉTENDRE ?

L'aide peut représenter 50% des dépenses éligibles (matériels, salaires, prestations externes...) et atteindre un maximum de

**25000€**  
 SOUS FORME DE SUBVENTION

Une bonification d'un montant maximum de 5 000€ peut être attribuée à un projet favorisant les priorités de la politique de la ville.

### COMMENT CANDIDATER ?

TÉLÉCHARGEZ DÈS AUJOURD'HUI VOTRE DOSSIER DE CANDIDATURE AINSI QUE LE RÉGLEMENT SUR NOTRE SITE INTERNET.  
[WWW.ANGOULEME-DEVELOPPEMENT.COM](http://WWW.ANGOULEME-DEVELOPPEMENT.COM)

POUR PLUS D'INFORMATIONS  
 CONTACTEZ LA DIRECTION DE L'ATTRACTIVITÉ, DE L'ÉCONOMIE ET DE L'EMPLOI  
 AU 05 45 38 89 35 OU PAR MAIL :  
 c.bordier@grandangouleme.fr

