Résultats du questionnaire « Bâtir et consolider les mutualisations et coopérations économiques dans les Hautes-Alpes »

Le mois de l'Économie Sociale et Solidaire
Conférences
Spectacles
Rencontres
www.lemois-ess.org

La coopération, moteur de l'économie de proximité

13ème Forum de l'ESS des Hautes-Alpes

Le 6 novembre 2018 à Embrun

ceis
L'intelligence de l'Information

Udess 05

HAUTES ALPES

© Lac de Serre-Ponçon Tourisme

Ordre du jour de la restitution du 6 novembre 2018

Introduction

1. Notre approche méthodologique pour le questionnaire

- A. Objectifs et thématiques du questionnaire
- B. Nature des structures sollicitées
- C. Calendrier de déploiement de l'enquête

2. Echantillon des répondants

3. Les résultats du questionnaire et principaux enseignements

- A. Votre situation actuelle : points forts et difficultés
- B. Vos coopérations déjà à l'œuvre
- C. Vos projets et besoins en termes de coopération
- D. Vos commentaires et suggestions

Synthèse globale des résultats et mise en perspective

ceis

Introduction

1. **Notre approche méthodologique pour le questionnaire**
   - A. Objectifs et thématiques du questionnaire
   - B. Nature des structures sollicitées
   - C. Calendrier de déploiement de l'enquête

2. **Echantillon des répondants**

3. **Les résultats du questionnaire et principaux enseignements**
   - A. Votre situation actuelle : points forts et difficultés
   - B. Vos coopérations déjà à l'œuvre
   - C. Vos projets et besoins en termes de coopération
   - D. Vos commentaires et suggestions

Synthèse globale des résultats et mise en perspective

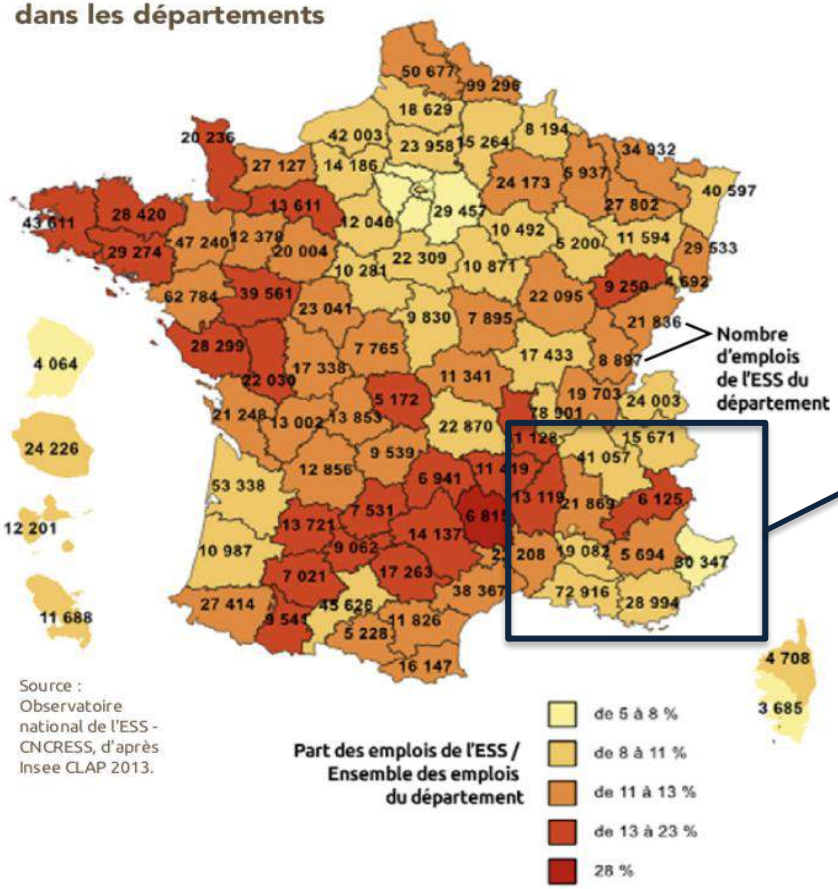
ceis

Un poids de l'ESS sur les Hautes-Alpes élevé par rapport à la moyenne nationale

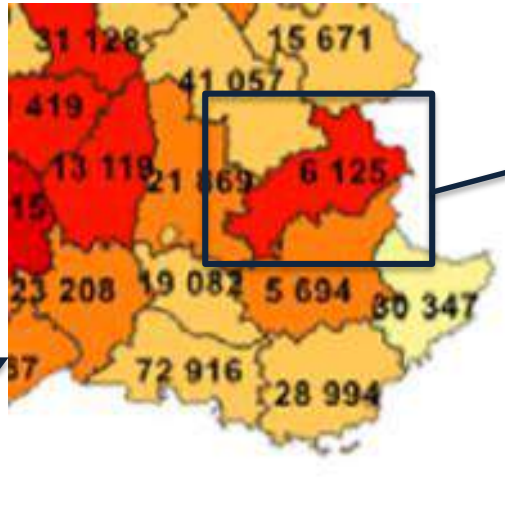
Le secteur de l'économie sociale et solidaire en France, c'est :

- **12% du PIB**
- **10% de l'emploi**
- **5 fois plus d'emplois que dans le secteur automobile**
- **600 000 emplois à renouveler d'ici 2020**

Emplois de l'ESS : volumes et parts dans les départements



Source : Observatoire national de l'ESS - CNCRESS, d'après Insee CLAP 2013.



13% de l'ensemble des emplois du département

A noter :
La Lozère se positionne comme *département leader* avec 28% de l'emploi total concentré par l'économie sociale et solidaire

L'ESS, une filière clé pour le département des Hautes-Alpes

L'économie sociale et solidaire (ESS) dans les Hautes-Alpes, c'est :

848 établissements employeurs,
soit 11% des établissements du département, et 3 points de plus que la moyenne régionale

6 125 emplois salariés,
soit 13% des emplois salariés dans le département. 3 points au-dessus de la moyenne régionale et 2,5 points supérieur à la moyenne nationale

146 M€ de salaires bruts distribués
Chiffre régional : 4,2 Mds€

ceis

Une volonté de développer la filière sur le département

Conscients du poids de l'ESS dans l'économie départementale, de l'intérêt de développer ces emplois par nature non délocalisables, et du potentiel de la filière, l'ADDET et l'UDESS souhaitent appuyer le développement de l'ESS dans les Hautes-Alpes.

Un des leviers d'action qui a été identifié – et sur lequel des marges de progression sont possibles à court terme – concerne le sujet des **coopérations / mutualisations** à impulser et structurer entre acteurs de l'ESS.

Pour pouvoir accompagner au mieux les acteurs de l'ESS et agir au plus près de leurs besoins, **le cabinet CEIS a été mandaté pour mener une enquête auprès des structures de l'ESS du département afin d'identifier leurs difficultés et les pistes de coopération envisageables**.

Cette enquête a été menée d'août à octobre 2018.

➢ **Nous vous en présentons aujourd'hui les principaux résultats.**

Introduction

1. Notre approche méthodologique pour le questionnaire

A. Objectifs et thématiques du questionnaire
B. Nature des structures sollicitées
C. Calendrier de déploiement de l'enquête

2. Echantillon des répondants

3. Les résultats du questionnaire et principaux enseignements

A. Votre situation actuelle : points forts et difficultés
B. Vos coopérations déjà à l'œuvre
C. Vos projets et besoins en termes de coopération
D. Vos commentaires et suggestions

Synthèse globale des résultats et mise en perspective

ceis

Objectifs et thématiques du questionnaire

Objectifs du questionnaire adressé aux structures de l'ESS

- ✓ **Identifier les difficultés** des établissements auxquelles des **projets de coopération et mutualisation** pourraient répondre
- ✓ **Recueillir les projets futurs** de ces structures, et les besoins liés à leur **mise en œuvre**
- ✓ **Alimenter les réflexions collectives** autour de la **structuration de coopérations inter-établissements**

Rappel des thématiques abordées dans le questionnaire

1. **Votre situation actuelle : points forts et difficultés**
2. **Vos coopérations déjà à l'œuvre**
3. **Vos projets et besoins en termes de coopération**

ceis

Introduction

1. Notre approche méthodologique pour le questionnaire

A. Objectifs et thématiques du questionnaire
B. Nature des structures sollicitées
C. Calendrier de déploiement de l'enquête

2. Echantillon des répondants

3. Les résultats du questionnaire et principaux enseignements

A. Votre situation actuelle : points forts et difficultés
B. Vos coopérations déjà à l'œuvre
C. Vos projets et besoins en termes de coopération
D. Vos commentaires et suggestions

Synthèse globale des résultats et mise en perspective

ceis

Nature des structures sollicitées

Afin de fournir les résultats les plus représentatifs possibles, nous avons réalisé l'enquête auprès de 310 structures de l'ESS implantées sur le territoire, répondant aux caractéristiques suivantes :

- **Périmètre géographique** : établissements installés sur le département des Hautes-Alpes
- **Activités :** santé, médico-social, services à la personne et action sociale ; sport, jeunesse, animation, culture, tourisme social et valorisation du patrimoine ; environnement, agriculture, économie solidaire ; emploi, insertion et formation professionnelles…
- Structures pouvant appartenir à des **groupements**, **fédérations**,…

La base de données des 310 structures a été réalisée par l'UDESS 05, en partenariat avec l'ADDET.

Introduction

1. Notre approche méthodologique pour le questionnaire

A. Objectifs et thématiques du questionnaire
B. Nature des structures sollicitées
C. Calendrier de déploiement de l'enquête

2. Echantillon des répondants

3. Les résultats du questionnaire et principaux enseignements

A. Votre situation actuelle : points forts et difficultés
B. Vos coopérations déjà à l'œuvre
C. Vos projets et besoins en termes de coopération
D. Vos commentaires et suggestions

Synthèse globale des résultats et mise en perspective

ceis

Calendrier de déploiement de l'enquête menée par CEIS

1. Etablissements employeurs de l'ESS sur les Hautes-Alpes (données de la CRESS PACA - 2015)
2. Structures de l'ESS sollicitées pour répondre au questionnaire
3. Relances par mail (CEIS) et par téléphone (UDESS et ADDET) en septembre et octobre 2018

848 établissements de l'ESS sur le département

37% des établissements de l'ESS du 05

310 établissements contactés

Enquête menée du 20 août au 29 octobre 2018

Google Forms

ceis

Relances par mail

Relances téléphoniques

Udess 05

HAUTES ALPES

Taux de retour de près de 10%, qui correspond à la moyenne sur ce type d'enquête

Résultats au 6 novembre 2018

28 réponses sur 310 structures sollicitées, soit 9% des établissements ciblés

Introduction

1. Notre approche méthodologique pour le questionnaire

A. Objectifs et thématiques du questionnaire
B. Nature des structures sollicitées
C. Calendrier de déploiement de l'enquête

2. Echantillon des répondants

3. Les résultats du questionnaire et principaux enseignements

A. Votre situation actuelle : points forts et difficultés
B. Vos coopérations déjà à l'œuvre
C. Vos projets et besoins en termes de coopération
D. Vos commentaires et suggestions

Synthèse globale des résultats et mise en perspective

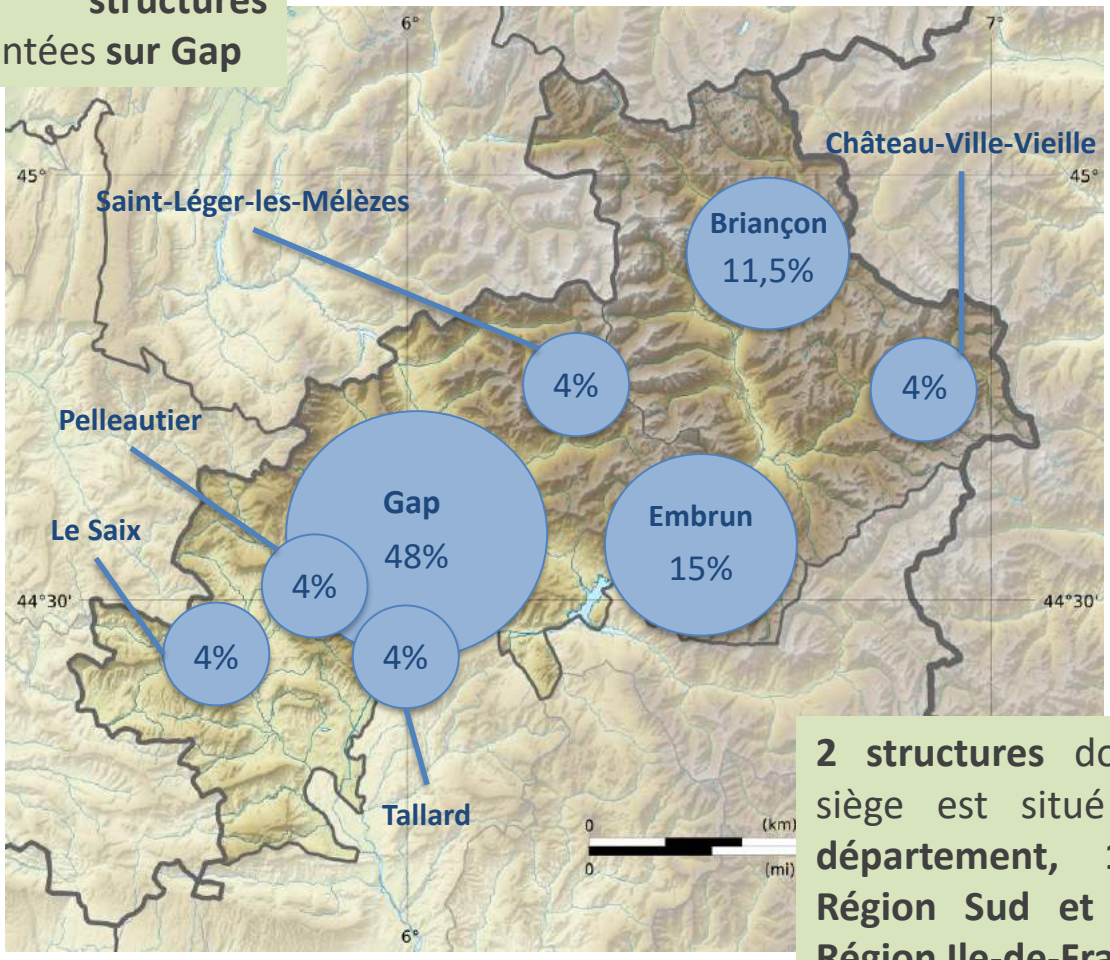
ceis

Présentation de l'échantillon étudié – 1/3

L'échantillon étudié correspond aux 28 structures ayant répondu.

Commune d'implantation des répondants (siège)

Près de **la moitié des structures** implantées **sur Gap**



2 structures dont le siège est situé **hors département, 1 en Région Sud et 1 en Région Ile-de-France**

Effectifs des structures

71% des structures répondantes ont moins de 10 salariés (20 établissements)

Les structures répondantes vont de 0 à 1700 salariés

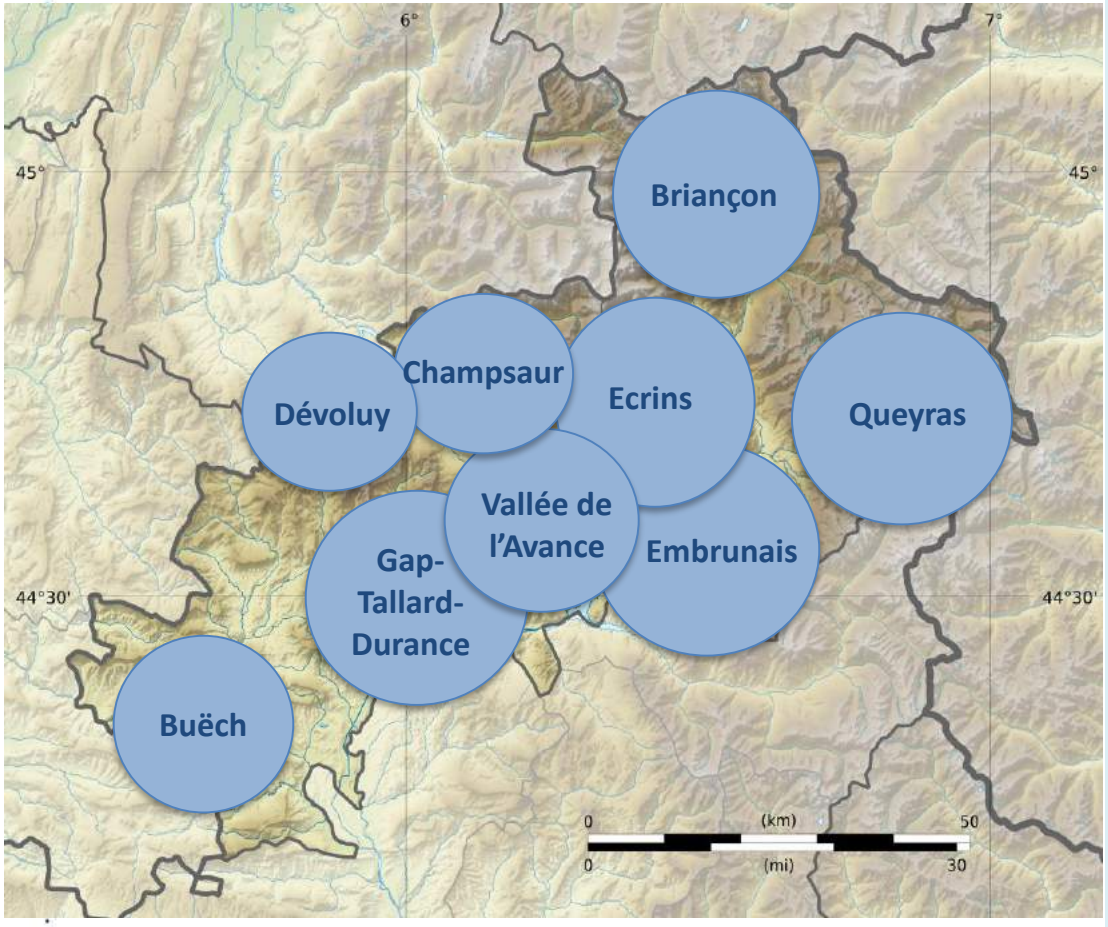
Appartenance à un groupement

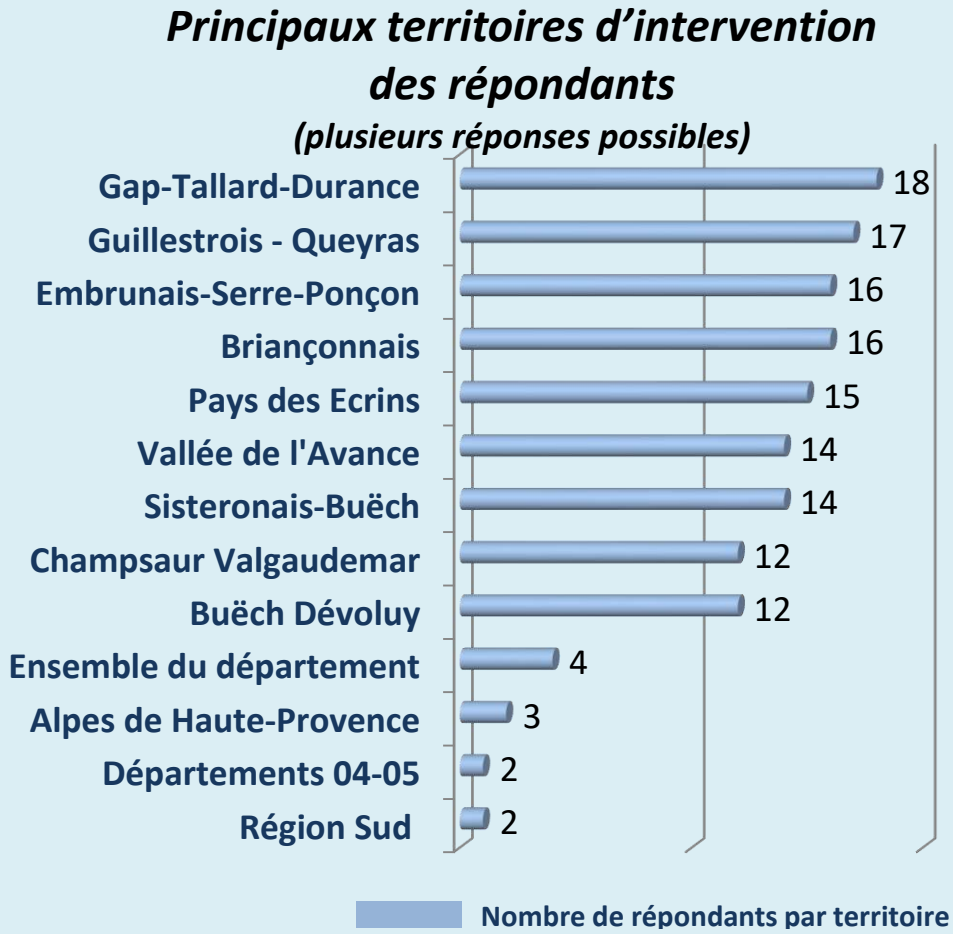
79% des structures répondantes appartiennent à une fédération, un groupement
(22 établissements)

© www.1france.fr

Présentation de l'échantillon étudié – 2/3

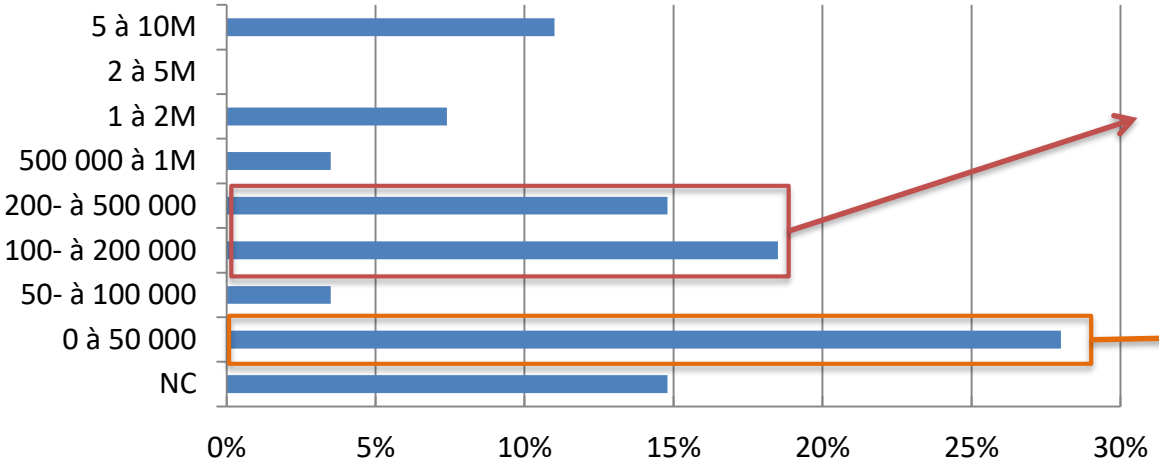
Les territoires d'intervention *sont* ***mieux répartis*** *sur le département que* ***les sièges des structures répondantes. Certains établissements*** *ont un* ***périmètre d'intervention plus large que le département :*** *les Alpes de Haute-Provence, la région Sud…*





Présentation de l'échantillon étudié – 3/3

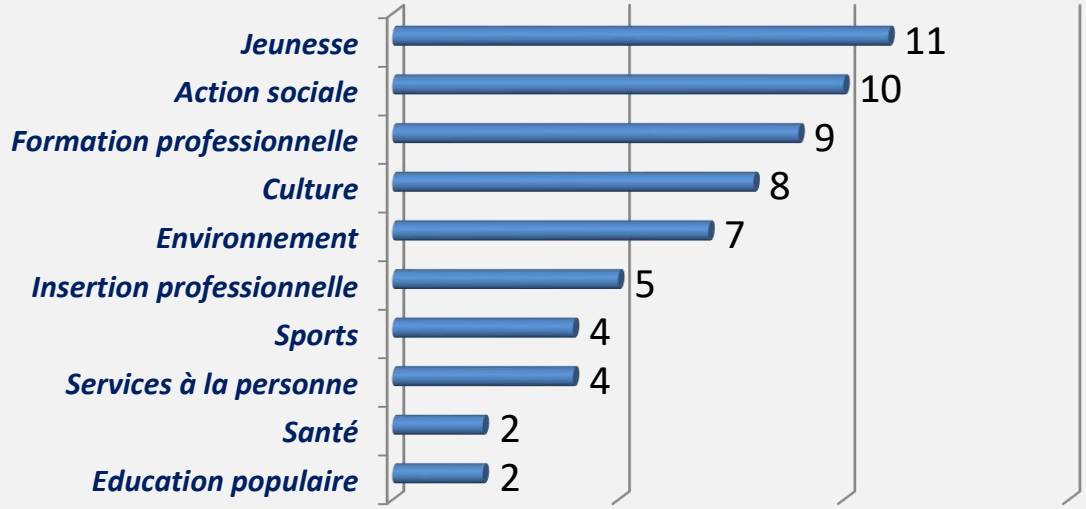
Répartition des répondants par tranche de budget ou chiffre d'affaires (en €)



34% des établissements ont un **CA compris entre 100 000 et 500 000€**

28% des établissements ont un **CA compris entre 0 et 50 000€**

Principaux secteurs d'activité des répondants



Nombre d'établissements évoluant dans chaque secteur d'activité

Remarque :
De manière générale, la plupart des structures se définissent comme ***contribuant au développement local****.*

Introduction

1. Notre approche méthodologique pour le questionnaire

A. Objectifs et thématiques du questionnaire
B. Nature des structures sollicitées
C. Calendrier de déploiement de l'enquête

2. Echantillon des répondants

3. Les résultats du questionnaire et principaux enseignements

A. Votre situation actuelle : points forts et difficultés
B. Vos coopérations déjà à l'œuvre
C. Vos projets et besoins en termes de coopération
D. Vos commentaires et suggestions

Synthèse globale des résultats et mise en perspective

ceis

A Votre structure : points forts (réponses libres retraitées et analysées par CEIS) :

Principaux points forts et ressources cités (hiérarchisés)

1. **Fort ancrage local au service du développement et de l'animation du territoire** :

   Relations de proximité, parfaite connaissance de l'écosystème et de ses acteurs, innovation sociale, implication en tant qu'acteur de la vie locale...

2. **Objet social de l'activité :**

   Activités qui répondent à des besoins non satisfaits par l'économie de marché, valeurs et objet social véhiculés, thématiques transversales...

3. **Expertise et compétences :**

   Personnel bénévole compétent, apport de compétences, plan de formation en réflexion, ressources humaines riches, accompagnement de projets collectifs

4. **Structure déjà engagée dans des partenariats :**

   Coopérations entre acteurs sur le territoire, fonctionnement en réseau

Ces réponses soulignent l'existence d'un **vivier d'acteurs de l'ESS compétents et fortement impliqués dans le développement et l'animation du territoire (30% des réponses) portés par une vision d'innovation sociale**.

ceis

A Votre structure : principales difficultés (réponses retraitées et analysées par CEIS)

Principales difficultés pour maintenir ou développer l'activité (hiérarchisées)

1. **Difficultés financières liées à une baisse des subventions :**

   Raréfaction des financements, tensions sur le modèle économique et l'équilibre financier, sentiment de désengagement de la part des acteurs publics

2. **Manque de moyens humains** :

   Problématique de recrutement, bénévolat moins présent, sollicitations nombreuses pour des effectifs réduits

3. **Difficulté croissante d'accès au financement (montage de dossier)** :

   Complexité des marchés publics qui se généralisent dans l'ESS, au détriment de conventions ou d'appels à projets, aspect « chronophage » des demandes de subventions et difficulté à monter les dossiers

4. **Manque de communication** :

   Manque de moyens et de temps pour promouvoir la structure et ses activités, certaines activités implantées dans des zones reculées ce qui les rend peu visibles

5. **Difficultés dans la mise en place de partenariats et coopérations**

La principale difficulté relevée (**46% des répondants**) résulte d'une raréfaction des financements, sur laquelle les acteurs de l'ESS n'ont pas de prise. En revanche, sur les autres difficultés rencontrées (moyens humains, communication, ingénierie des partenariats), **la coopération et la mutualisation apparaissent comme une nécessité.**

ceis

Introduction

1. Notre approche méthodologique pour le questionnaire

A. Objectifs et thématiques du questionnaire
B. Nature des structures sollicitées
C. Calendrier de déploiement de l'enquête

2. Echantillon des répondants

3. Les résultats du questionnaire et principaux enseignements

A. Votre situation actuelle : points forts et difficultés
B. Vos coopérations déjà à l'œuvre
C. Vos projets et besoins en termes de coopération
D. Vos commentaires et suggestions

Synthèse globale des résultats et mise en perspective

ceis

B Vos coopérations déjà à l'œuvre

Relations avec les acteurs publics (réponses libres)

Principaux acteurs publics cités (hiérarchisés)

1. **Région Sud**
Exemple : Parcs Naturels Régionaux
2. **Département des Hautes-Alpes**
Exemples : services culture insertion, protection maternelle et infantile…
3. **Les Communautés de Communes**
4. Communes
4. Etat
Au travers du CGET notamment

Principales formes de relations évoquées (hiérarchisées)

1. **Partenariats financiers**
Exemple : mise en place de garanties sur financement
2. Conventions
Exemples : annuelles/pluriannuelles, de communication…
3. Pilotage, accompagnement des activités, prestation de services
4. Portage de l'objet social des associations
5. Réponses à des appels à projets

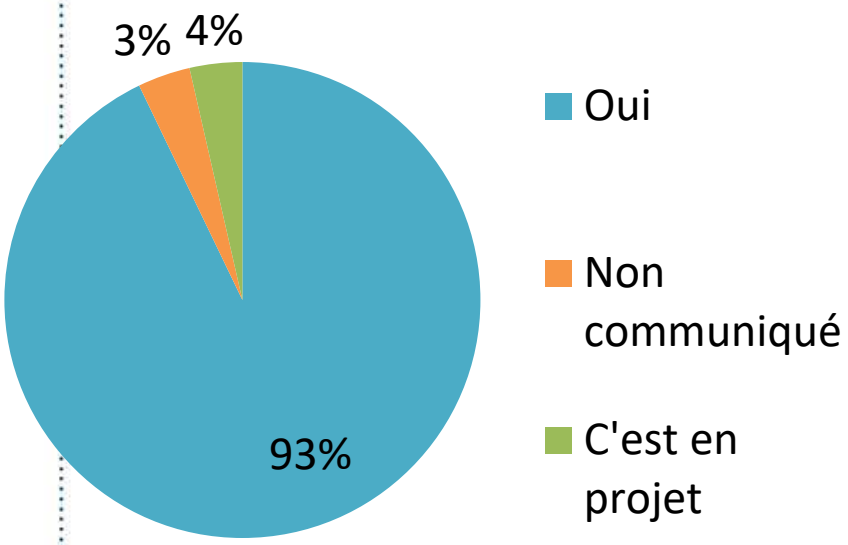
Remarque :
Les 3 principaux acteurs publics cités par les structures répondantes sont :
- ***la Région Sud (18%),***
- ***le département des Hautes-Alpes et les Communautés de Communes (14% chacun)***

Remarque :
Les relations avec les acteurs publics sont principalement envisagées sous un angle financier, et peu sur le volet du développement de projets collectifs nécessitant une ingénierie de projet spécifique.

ceis

B Vos coopérations déjà à l'œuvre

Au-delà des collectivités territoriales, coopérez-vous avec d'autres acteurs dans le cadre de vos activités ?



93% des structures répondantes déclarent avoir récemment coopéré avec d'autres acteurs (26 établissements)

Principaux partenaires cités (hiérarchisés)

1. **Les associations locales** :
   Caritatives, culturelles, associations de commerçants ou professionnels…
   exemple : l'UDESS
2. **Les coopératives :**
   Coopérative bovine, Biocoop…
3. **Les collectifs locaux** :
   Projet Locommun
4. **Les réseaux nationaux** :
   La Caisse des Allocations Familiales, le réseau Manger Bio Ici et Maintenant (MBIM)
5. **Les chambres consulaires :**
   Chambre des Métiers et de l'Artisanat
6. **Les centres culturels :**
   Bibliothèques, théâtres…
7. **Les partenaires européens :**
   Dans le cadre de projets INTERREG par exemple
8. **Les entreprises marchandes :**
   Via leurs fédérations

Sujets de coopération : stratégie, recherche de financements, montage de projets collectifs, accompagnements thématiques, formation, partage de salariés, mutualisation de la gestion de trésorerie, partage de locaux, outils méthodologiques ou informatiques, partage d'information…

ceis

B Vos coopérations déjà à l'œuvre

Principaux avantages des coopérations récentes évoqués (hiérarchisés)

1. **Réussite du projet social** :
   Utilité sociale, cohérence de l'action sur le territoire, meilleur accompagnement des bénéficiaires
2. **Emergence de nouveaux projets** :
   Idées nouvelles, développement de nouvelles activités, expérimentation de services
3. **Création et développement d'un réseau**
4. **Mutualisation des compétences des acteurs** :
   Ouverture à de nouvelles expertises, complémentarité et partage des compétences, ouverture d'esprit
5. **Accès à de nouveaux financements** :
   Aides de l'Etat, projets communs, réponses à des appels à projets européens
6. **Meilleure visibilité des projets :**
   Projets communs avec plan de communication partagé
7. **Economies d'échelle :**
   Rationalisation des dépenses de fonctionnement, gain financier, mutualisation des moyens, synergies
8. **Meilleures relations avec les partenaires :**
   Compréhension des besoins respectifs des acteurs, soutien collaboratif

« La coopération : la seule façon de relever les nombreux défis actuels »

ceis

Introduction

1. Notre approche méthodologique pour le questionnaire

- A. Objectifs et thématiques du questionnaire
- B. Nature des structures sollicitées
- C. Calendrier de déploiement de l'enquête

2. Echantillon des répondants

3. Les résultats du questionnaire et principaux enseignements

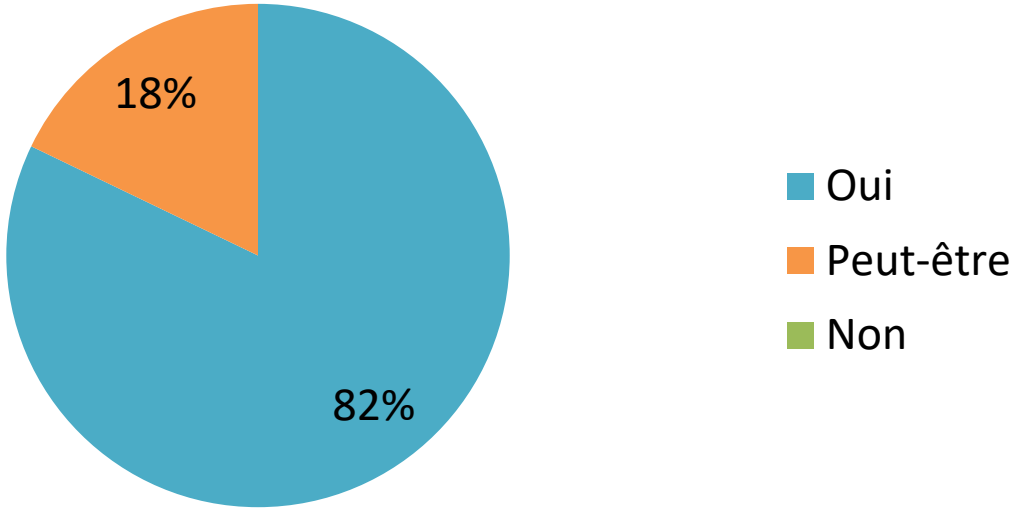
- A. Votre situation actuelle : points forts et difficultés
- B. Vos coopérations déjà à l'œuvre
- C. Vos projets et besoins en termes de coopération
- D. Vos commentaires et suggestions

Synthèse globale des résultats et mise en perspective

ceis

C Vos projets et besoins en termes de coopération

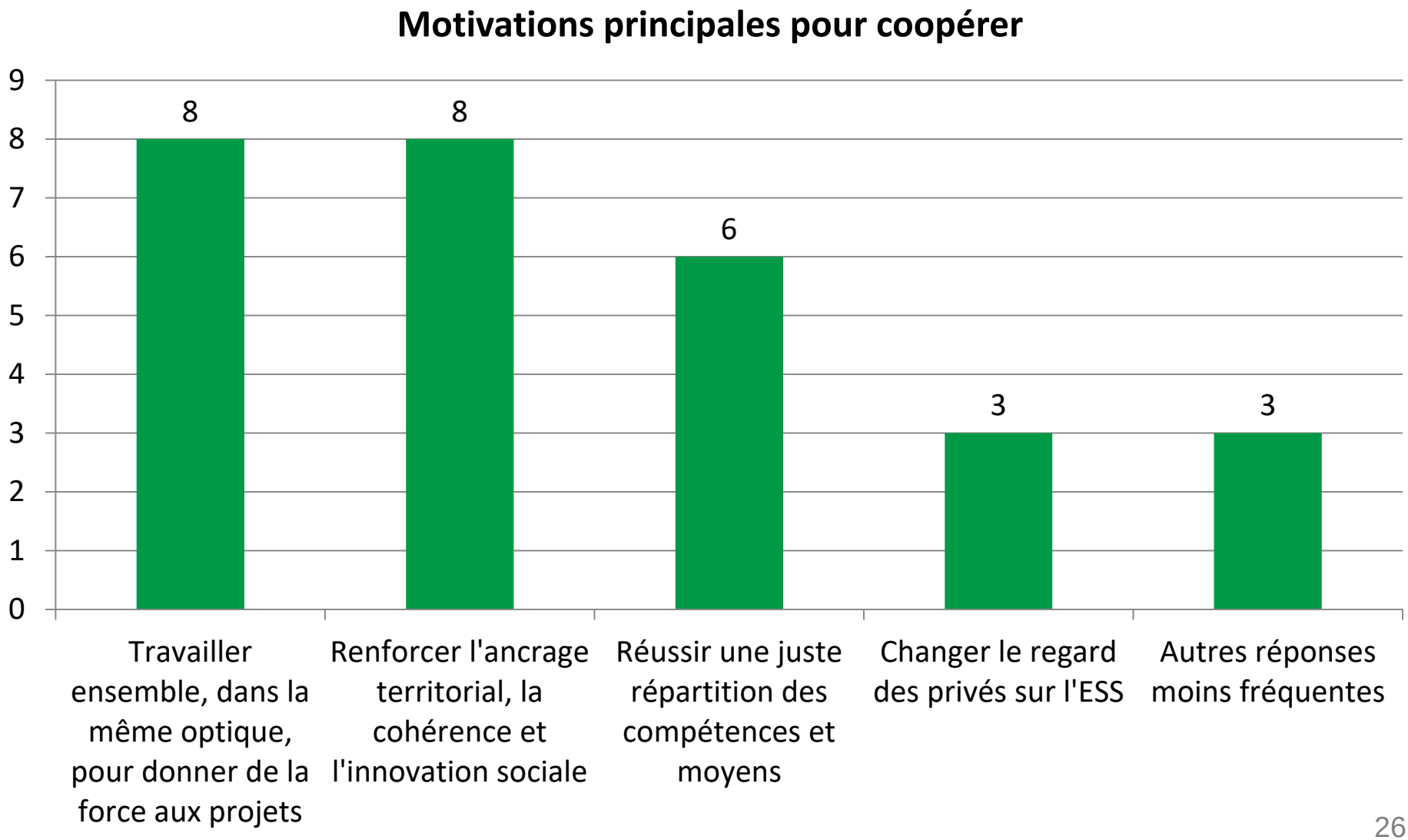
Souhaitez-vous construire ou renforcer une démarche de mutualisation de moyens ou de coopération avec des partenaires ?



- ***23 structures sur 28** répondantes ont répondu par l'affirmative*
- ***Les 5 structures** ayant répondu « peut-être » coopèrent déjà, mais ont émis des réserves quant à la poursuite des coopérations du fait de difficultés rencontrées (charge de travail, déséquilibre entre partenaires...)*

ceis

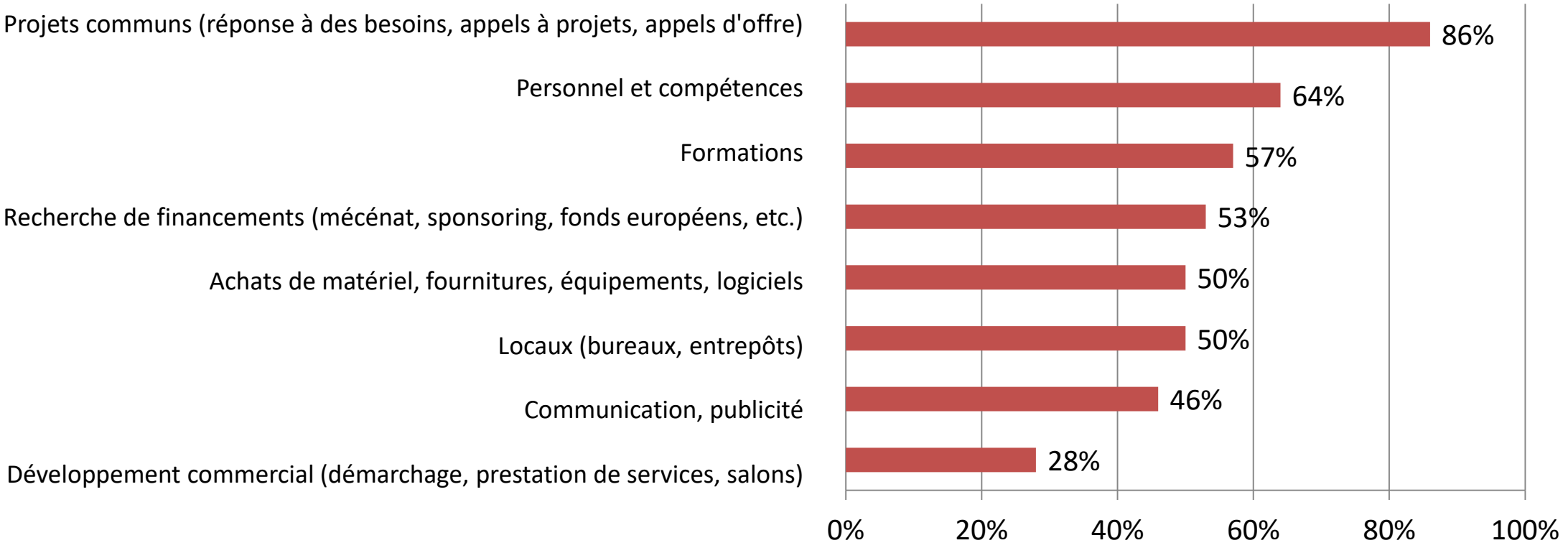
C Vos projets et besoins en termes de coopération



ceis

C Vos projets et besoins en termes de coopération

Sujets de mutualisation ou coopération privilégiés (plusieurs réponses possibles)



Sujets prioritaires :

- **Réponse à des appels à projets, appels d'offre ou réponse à des besoins sur des projets collectifs** (24 répondants)
- **Mutualisation de compétences et personnel** (18 répondants)
- **Coopération en termes de formation** (16 répondants)

c

Vos projets et besoins en termes de coopération

Territoires de coopération privilégiés

(24 réponses – plusieurs réponses possibles)

- **54%** des structures souhaitent élargir leur territoire de coopération au sein du **05**
- **17%** des structures souhaitent coopérer plus avec le **04**

- **12,5%** avec le **massif alpin**
- **12,5%** avec la **région Sud**
- **12,5%** avec **l'Italie** (notamment le Piémont)

C Vos projets et besoins en termes de coopération

***Besoins exprimés quant à la mise en place de projets de coopération** (plusieurs réponses possibles) :*

- **15** structures déclarent avoir besoin d'une **structure dédiée pour l'accompagnement au montage de projets, qui servirait d'appui méthodologique, de lieu d'ingénierie locale, de facilitateurs pour la mise en relation des acteurs** *(ex. : institutions, financeurs)*
- **5** structures déclarent avoir besoin de **temps** (financé)
- **4** structures souhaiteraient disposer **d'études de faisabilité**, en amont de la réalisation des projets
- **3** structures aimeraient disposer d'un **appui sur la communication**

C'est notamment grâce à l'identification de ces besoins concernant l'appui à la mise en place de coopérations que les **thématiques des 5 ateliers de travail ont été décidées** :

- ***Mutualiser des locaux et du matériel***
- ***Mutualiser la communication***
- ***Monter des coopérations financières***
- ***Coopérer sur la formation et les RH***
- ***Construire des projets communs : les étapes-clés***

Introduction

1. **Notre approche méthodologique pour le questionnaire**
   - A. Objectifs et thématiques du questionnaire
   - B. Nature des structures sollicitées
   - C. Calendrier de déploiement de l'enquête

2. **Echantillon des répondants**

3. **Les résultats du questionnaire et principaux enseignements**
   - A. Votre situation actuelle : points forts et difficultés
   - B. Vos coopérations déjà à l'œuvre
   - C. Vos projets et besoins en termes de coopération
   - D. Vos commentaires et suggestions

Synthèse globale des résultats et mise en perspective

ceis

D

Vos commentaires et suggestions

Exemples de commentaires libres des répondants :

« Il est essentiel d'avoir une réflexion globale autour d'un projet de territoire, et pas seulement des stratégies de développement individuelles »

« Il faut redéfinir un champ d'action, des objectifs et des moyens »

« Une belle initiative locale »

« Il faut coopérer plus avec les différents acteurs du territoire et notamment les entreprises marchandes »

ceis

Introduction

1. **Notre approche méthodologique pour le questionnaire**
   - A. Objectifs et thématiques du questionnaire
   - B. Nature des structures sollicitées
   - C. Calendrier de déploiement de l'enquête

2. **Echantillon des répondants**

3. **Les résultats du questionnaire et principaux enseignements**
   - A. Votre situation actuelle : points forts et difficultés
   - B. Vos coopérations déjà à l'œuvre
   - C. Vos projets et besoins en termes de coopération
   - D. Vos commentaires et suggestions

Synthèse globale des résultats et mise en perspective

ceis

Synthèse globale des résultats

Les sujets de coopération prioritaires qui sont ressortis de notre enquête concernent **:**

- **Le montage de projets communs,** tels que les réponses collectives à des besoins, appels à projets, appels d'offre
- **La mutualisation du personnel et des compétences**
- **Les formations professionnelles**
- **Les recherches de financement** grâce au mécénat, sponsoring, fonds européens...
- **Les achats de matériel, équipements**
- **La mise en commun de locaux**
- **La communication**, pour donner plus de visibilité aux actions menées

Ils seront approfondis au cours des **ateliers de travail** cet après-midi, à savoir :

1. ***Mutualiser les locaux et le matériel***
2. ***Mutualiser la communication***
3. ***Monter des coopérations financières***
4. ***Coopérer sur la formation et les RH***
5. ***Construire des projets communs : les étapes-clés***

ceis

Et sur les autres territoires...

Figeacteurs

Pôle Territorial de Coopération Economique

RÉSO solidaire

Pôle de développement de l'économie sociale et solidaire du Pays de Rennes

LES ÉCONAUTES

L'innovation territoriale en mouvement

CAP SOLIDAIRE

Inventons le futur économique et social du Sud-Gironde

ceis

CEIS | Compagnie Européenne d'Intelligence Stratégique

CEIS est un cabinet de conseil en stratégie et en accompagnement opérationnel créé en 1997 par Olivier Darrason.

Implanté à Paris, le cabinet s'appuie sur une centaine de consultants aux profils très variés (généralistes, ingénieurs, spécialistes sectoriels ou géographiques, économistes, prospectivistes, etc.) et un réseau d'experts (anciens dirigeants d'entreprises, personnes issues des plus grandes fonctions de l'Etat et des Collectivités Territoriales et des directions de grands groupes internationaux). CEIS dispose de plusieurs implantations et partenaires à l'international : Bruxelles, Abou Dhabi, Pékin, Kiev, Moscou, Astana.

Au sein de CEIS, le pôle « Développement économique des territoires » intervient sur l'ensemble de la chaîne de compétences du développement économique et industriel : des missions d'analyses stratégiques, à l'ingénierie et au déploiement de projets opérationnels sur le terrain (stratégie de territoires, intelligence économique, animation d'écosystèmes territoriaux, ingénierie de projets, marketing territorial, accompagnement à l'implantation de grands projets, développement de filières..).

L'approche de CEIS comprend trois spécificités :

- Une forte assise informationnelle grâce à la mise en œuvre systématique d'une démarche d'intelligence économique ciblée ;
- Une capacité d'intervention sur l'ensemble du cycle de vie d'un projet : des études stratégiques amont à l'évaluation en passant par la mise en œuvre opérationnelle et le pilotage ;
- Une approche multi-facettes des besoins de nos clients (réglementations, technologies, marchés, finances, environnement, aménagement, supply chain, …) grâce à l'intégration de compétences et d'expertises variées.

Vos Contacts

Olivier Darrason
Président
odarrason@ceis.eu
+33 1 45 55 00 20

Paul Cueva Gamard
Directeur
Activité Développement des Territoires
pcuevagamard@ceis.eu
+33 1 45 55 90 18

CEIS
Tour Montparnasse
33 avenue du Maine – BP 36
75 755 Paris Cedex 15