

Stratégie Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (SRESS)

2022-2028



RÉGION
NORMANDIE

www.normandie.fr

Sommaire

I. Contexte	3
A. <i>La loi ESS du 31 juillet 2014, un tournant dans la reconnaissance d'un champ économique pluriel</i>	3
B. <i>Le cadre légal et d'intervention de la Région Normandie.....</i>	4
II. Le diagnostic territorial	6
A. <i>Une SRESS concertée et partagée</i>	6
B. <i>Les chiffres clés de l'ESS en Normandie.....</i>	6
C. <i>Les points saillants de la concertation</i>	11
D. <i>L'ESS, un levier pour une économie normande responsable et résiliente</i>	15
<i>L'intégration pleine et entière de l'ESS dans l'économie normande (schéma de synthèse).....</i>	16
III. Trois défis pour une intégration pleine et entière de l'ESS dans l'économie normande.....	17
<i>Défi 1 : développer la part et la place de l'ESS en nombre d'emplois et en nombre d'établissements employeurs</i>	17
<i>Défi 2 : inscrire l'ESS dans l'écosystème économique régional.....</i>	17
<i>Défi 3 : ancrer l'ESS par le développement de dynamiques territoriales et l'économie de proximité</i>	18
IV. Des piliers transversaux à consolider en continu	19
<i>Pilier 1 : établir la gouvernance régionale au plus près des acteurs de l'ESS et des territoires</i>	19
<i>Pilier 2 : qualifier l'utilité sociale et l'impact social et environnemental des structures de l'ESS</i>	20
<i>Pilier 3 : assurer la connaissance partagée de l'ESS - sensibiliser, communiquer et valoriser</i>	20
V. Des axes prioritaires pour la mise en œuvre de la SRESS	21
<i>Axe 1 : renforcer l'accompagnement des structures de l'ESS à tous les stades de leur développement, de l'idéation à la post-crétation.....</i>	21
<i>Axe 2 : soutenir l'ancrage de l'ESS et de ses principes au sein de toute l'économie normande</i>	23
<i>Axe 3 : soutenir les innovations sociales et développer les coopérations territoriales.....</i>	25
<i>Axe 4 : développer la qualification et la professionnalisation des acteurs de l'ESS</i>	27

I. Contexte

A. La loi ESS du 31 juillet 2014, un tournant dans la reconnaissance d'un champ économique pluriel

Fruit d'un long processus amorcé il y a plus de 150 ans, la définition de l'ESS, et de son périmètre, a été formalisée par la loi ESS du 31 juillet 2014. Cette loi marque la reconnaissance de ce champ économique pluriel en surpassant la notion de statut des structures pour identifier un faisceau de principes définissant une autre manière d'entreprendre.

La loi ESS formalise ainsi quatre principes caractérisant l'entrepreneuriat dans l'ESS, que les entreprises sociales se doivent d'appliquer :

- la poursuite d'une utilité sociale,
- l'ancrage territorial,
- la gouvernance démocratique,
- la lucrativité limitée ou la rentabilité mise au service de la finalité sociale.

Cette définition inclusive permet à des entreprises commerciales à forte utilité sociale d'accéder au financement de l'épargne solidaire.

L'ESS regroupe alors un ensemble de structures qui reposent sur des valeurs et des principes communs : utilité sociale, coopération, ancrage local adapté aux nécessités de chaque territoire et de ses habitants. Leurs activités visent le partage et la solidarité pour une économie respectueuse de l'homme et de son environnement.

Ce champ assure également pleinement son rôle de précurseur au sein de tous les secteurs d'activités, par sa capacité à conjuguer avec efficacité les approches économiques, sociales et environnementales, en y intégrant le réinvestissement des profits, la démocratie participative et l'économie des territoires.

Ses modes d'entrepreneuriat sont ainsi multiples : associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises sociales à statut commercial, entreprises solidaires. Elles sont présentes dans tous les territoires normands.

Aujourd'hui, au-delà d'un poids économique significatif dans l'ensemble de l'économie, l'ESS peut se prévaloir d'une reconnaissance du public et d'une législation évoluant toujours davantage vers la convergence des modes d'entreprendre.

La loi du 22 mai 2019, dite « Pacte », relative à la croissance et à la transformation des entreprises, marque la prise en compte législative de la notion d'impact des entreprises, qu'elles soient statutairement de l'ESS ou non. Elle affirme le rôle social et environnemental des entreprises et leur permet de renforcer leur « raison d'être » en élargissant les règles d'attribution de l'agrément ESUS¹. Les outils de financement solidaire² deviennent alors accessibles à ces entreprises agréées.

Cette évolution s'inscrit dans le développement et la reconnaissance juridique de nombreuses transitions économiques, juridiques et financières, telles que le développement du rôle des informations extra-financières, le poids croissant de la finance responsable et environnementale ou

¹ L'agrément d'Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale communément appelé « agrément ESUS ».

² La finance solidaire repose sur une épargne placée sur des produits financiers solidaires. L'épargne sert des porteurs de projets développant des activités à forte utilité sociale et environnementale.

encore l'intégration des notions de sociétés à missions. Ces transitions font évoluer les notions d'intérêt social ainsi que la raison d'être des entreprises. L'ESS fait partie de ce mouvement par ses spécificités et par ses statuts.

L'approche économique consiste alors à intégrer les spécificités statutaires (fait associatif, principes coopératifs, ...) et à soutenir les démarches entrepreneuriales et le développement d'activités économiques respectueuses de principes participatifs, inclusifs et responsables. Aujourd'hui, cette approche est reconnue et attendue en particulier par les jeunes générations, dont l'engagement pour une société inclusive est de plus en plus affirmé.

B. Le cadre légal et d'intervention de la Région Normandie

La loi NOTRe du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation de la République consacre le développement économique comme l'une des compétences premières des conseils régionaux. Pour ce faire, les Régions élaborent un Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) à caractère prescriptif et définissent les orientations de la politique publique de développement économique, tant en matière d'aides aux entreprises que sur le plan du soutien aux différents leviers de croissance (export, innovation...).

Plus spécifiquement, ce schéma, auquel est rattachée³ la SRESS, définit les orientations pour le développement de l'ESS, en s'appuyant notamment sur les propositions formulées au cours des conférences régionales de l'ESS. Cette reconnaissance et la structuration des politiques territoriales de soutien à l'ESS font de la Région la cheffe de file en la matière.

Dès 2016, convaincue de cet atout normand qu'il convient d'accompagner, la Région a mobilisé des ressources et des moyens au sein de ses services du développement économique et d'innovation. Les outils Régionaux mis en place ont permis d'intervenir auprès des acteurs et réseaux de l'ESS, de financer des centaines de projets en partenariat avec les collectivités et de soutenir le parcours à la création et au développement d'entreprises.

Parallèlement et afin de favoriser une « croissance intelligente, durable et inclusive »⁴, l'Union européenne (UE) a placé l'ESS et l'innovation sociale au cœur de ses préoccupations en lançant, en décembre 2021, le Plan d'Action pour l'Économie Sociale (PASE). L'élaboration de ce plan s'est appuyée sur une large consultation en Europe.

A travers ce plan, la Commission Européenne se propose d'agir dans les 3 domaines suivants :

- la création des conditions propices à l'essor de l'économie sociale (cadre stratégique et juridique),
- l'ouverture aux organisations de l'économie sociale de possibilités identifiées pour démarrer et se développer (information et financements),
- la reconnaissance de l'économie sociale et de son potentiel (communication et études).

En France, les fonds européens structurels et d'investissement sont gérés par l'Etat, les conseils régionaux ou d'autres collectivités ou groupements d'intérêt public, en fonction des compétences de chacun. Ils sont un levier de financement important pour l'ESS et contribuent à la réalisation de nombreuses initiatives dans des domaines aussi variés que l'emploi, l'énergie, le transport, la création d'entreprise, ou encore la recherche et toutes les dimensions de l'innovation.

³ Article 2 de la loi NOTRe du 7 août 2015.

⁴ Extrait du Plan d'action pour l'Économie sociale

En cohérence avec les orientations européennes, la Région a réservé des crédits de la programmation FEDER⁵ 2021-2027 pour le développement de l'ESS en Normandie. La mobilisation de ces fonds permettra de proposer des instruments financiers solidaires et des programmes d'aide à l'ingénierie à toutes les phases de vie des projets ESS.

De plus, certaines actions, correspondant à d'autres champs d'actions européens, pourront s'appuyer sur les fonds et outils dédiés, tels que le FSE+⁶ géré par l'Etat et la Région et destiné à la formation, notamment des publics en situation de fragilité.

Enfin, l'identification d'opportunités nouvelles se présentant à l'échelle européenne fait régulièrement l'objet de concertation sur les territoires avec l'appui des services et des ressources de la Région à Bruxelles et de ses réseaux européens, tel que ESER, le réseau des régions européennes de l'économie sociale (European Social Economy Regions), auquel participe la Région.

Par son rôle de cheffe de file du développement économique en Normandie, la Région s'attachera, à travers la SRESS, à créer, dans le cadre de ses compétences, les conditions favorables au développement de l'économie sociale, de l'économie solidaire, de l'entrepreneuriat social et de l'entrepreneuriat engagé qui contribuent à la transition de l'économie normande.

La SRESS fixe donc les grandes orientations et le cadre des actions nécessaires à impulser et à réaliser en matière de Développement Economique. Ses modalités de mise en œuvre sont liées au SRDEEII, auquel elle est pleinement intégrée.

A l'instar du SRDEEII et compte tenu de la transversalité de l'ESS, la SRESS s'articule avec l'ensemble des autres schémas régionaux liés à l'emploi, à la formation, à l'enseignement supérieur / recherche, au tourisme, à l'aménagement du territoire, au changement climatique...

⁵ FEDER, Fonds Européen de Développement Régional 2021-2027

⁶ FSE+, Fonds Social Européen 2021-2027

II. Le diagnostic territorial

A. Une SRESS concertée et partagée

La SRESS vise à poser, pour les 6 années à venir, un cadre d'intervention agile, éclairé et partagé par les acteurs. Elle permet de fixer les orientations et les priorités sur lesquelles la Région s'accordera en résonance avec les évolutions et aspirations économiques, sociales, environnementales et démographiques actuelles.

La Région Normandie s'est appuyée sur les forces vives normandes et les expériences menées ces dernières années pour élaborer la présente SRESS.

La concertation conduite entre décembre 2021 et avril 2022 a été construite selon deux principes :

- une concertation s'appuyant sur des outils multicanaux et agiles, compte tenu de contraintes sanitaires et géographiques,
- une concertation croisant différentes typologies d'acteurs, multipliant le nombre de sources et de ressources, pour identifier et mettre en exergue les priorités.

Réparties entre présentiel et distanciel, les modalités de collectes de données pour le diagnostic ont recoupé un questionnaire en ligne, des entretiens individuels, des ateliers collectifs sur chacun des départements normands et des webinaires thématiques. La conférence régionale de l'ESS 2022, qui a réuni plus de 350 personnes, a poursuivi les échanges initiés durant la concertation.

Les travaux de diagnostic et de concertation ont ainsi permis l'expression de besoins et d'ambitions partagés à l'échelle régionale, affirmant que l'ESS, qui a toute sa place dans l'économie normande, doit y prendre plus d'envergure par une coordination à la fois locale et régionale.

A l'instar de la concertation, le travail opérationnel sera à coconstruire dans la durée avec l'ensemble des acteurs intervenant sur ce champ : Etat, collectivités, acteurs et réseaux de l'ESS, acteurs de la finance solidaire, banques de l'ESS, banques territorialisées...

B. Les chiffres clés de l'ESS en Normandie⁷

1. L'ESS emploie plus d'un salarié sur 10 en Normandie

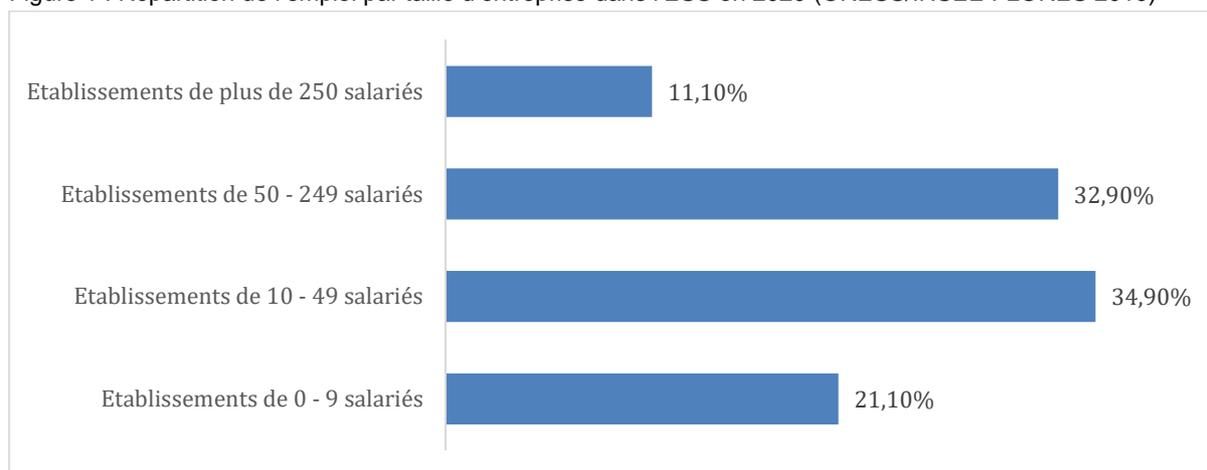
A l'échelle de la Normandie, l'ESS rassemble plus d'un emploi salarié sur dix avec 10 076 établissements employeurs, 128 323 emplois salariés (99 207 ETP), soit 11,1% de l'emploi salarié régional et 15,1% de l'emploi salarié privé pour 3,12 Md€ de masses salariales brutes.

En 2020 en Normandie, 11,1% des salarié.es de l'ESS travaillent au sein d'un établissement de plus de 250 salariés alors que la majorité des emplois (34,9%) se retrouve dans les établissements de 10 à 49 salariés⁸.

⁷ Sources Panorama de l'ESS – Observatoire Régional de l'ESS (ORESS) Normandie – septembre 2022

⁸ ORESS Normandie, d'après INSEE FLORES – décembre 2019.

Figure 1 : Répartition de l'emploi par taille d'entreprise dans l'ESS en 2020 (ORESS/INSEE FLORES 2019)



Entre le 2^{ème} trimestre 2020 et le 2^{ème} trimestre 2021, l'emploi dans l'ESS a augmenté de 4,4%, (4 204 nouveaux postes), et le nombre d'établissements de l'ESS ont augmenté de 3%, soit 242 établissements. La reprise des activités au 2^{ème} trimestre 2021, associée à l'importante mobilisation des dispositifs d'aide, ont permis de compenser et de dépasser les fortes contractions de l'emploi de l'année 2020⁹.

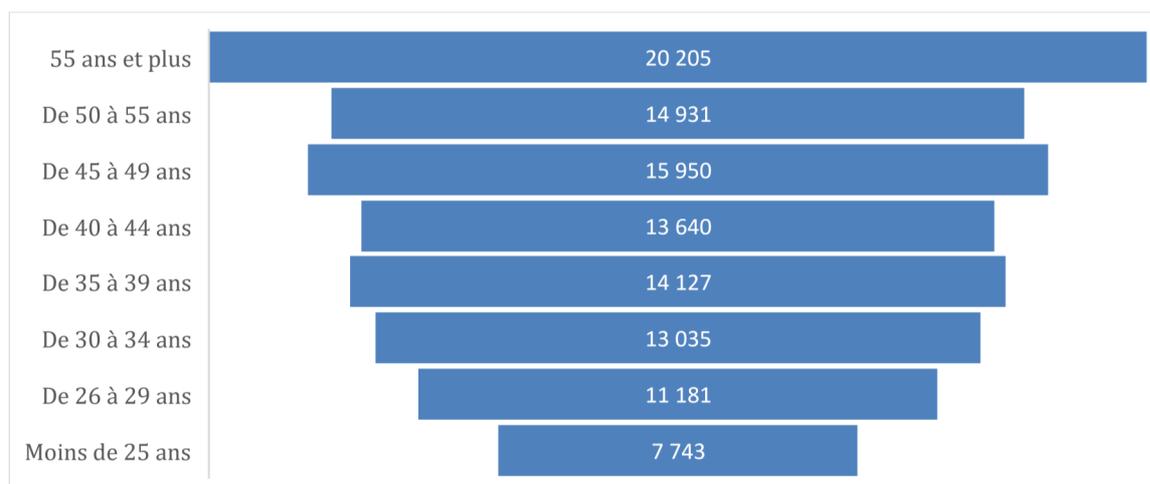
A fin 2021, ce rattrapage se poursuit et s'amplifie, le niveau de l'emploi dépasse même celui d'avant crise sanitaire (+3,3% au 4^{ème} trimestre 2021 soit plus de 3177 postes). Pour la démographie d'établissement, la reprise se confirme également sur les deux derniers trimestres 2021 (+2,6% au 3^{ème} et +2,4% au 4^{ème} trimestre, soit +224 et +201 établissements).

Actuellement, 68% des emplois ESS en Normandie sont à temps complet et 77% des contrats de travail sont en durée indéterminée (CDI).

En termes de catégories socio-professionnelles, 35,5% des salariés de l'ESS sont des employés, 35,1% sont des professions intermédiaires, 16,5% sont des ouvriers et 12,9% sont des cadres.

En termes démographiques¹⁰, 66,2% des emplois sont assurés par des femmes et il est à noter que 31,7% des salariés sont âgés de 50 et plus, ce qui signifie que 35 136 postes salariés seront à renouveler dans les 10 prochaines années.

Figure 2 : La pyramide des âges dans l'ESS (ORESS/INSEE DSN 2019)



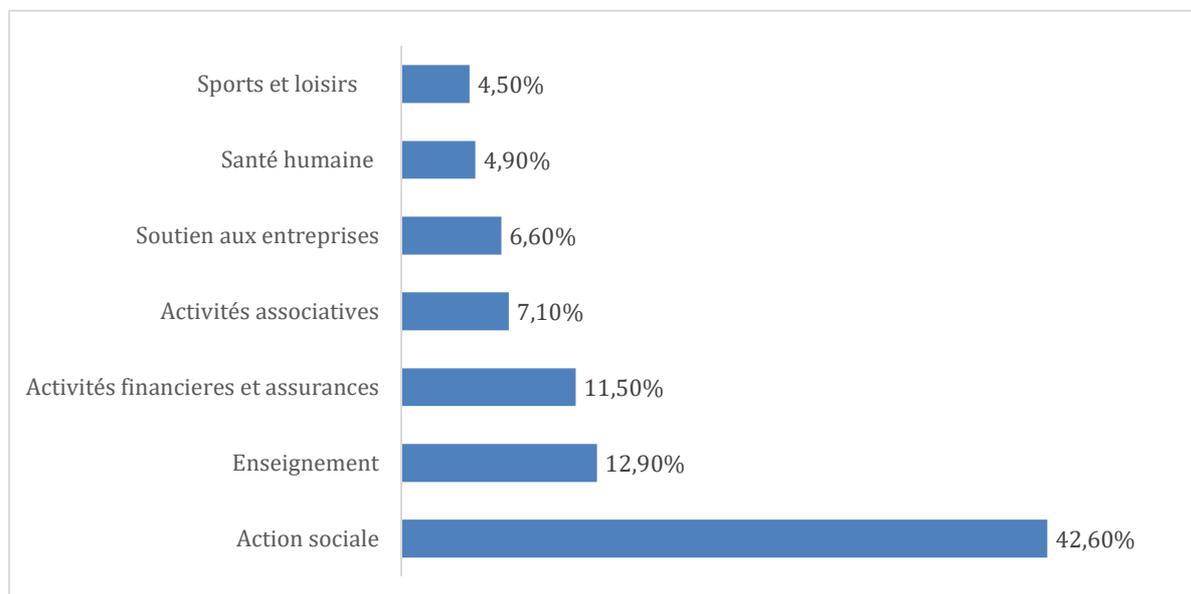
⁹ ORESS Normandie, d'après URSSAF 2020 – 2021.

¹⁰ ORESS Normandie, d'après INSEE DNS – décembre 2019.

2. Un champ économique multisectoriel

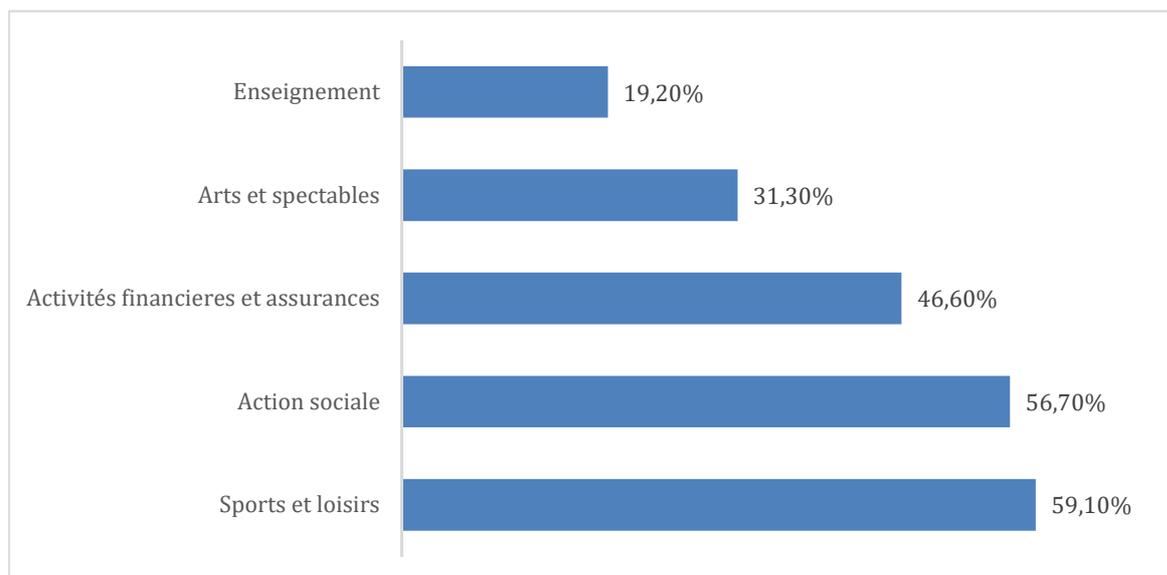
L'ESS en Normandie est dynamique et s'inscrit légèrement au-dessus des moyennes nationales. On y retrouve les secteurs sociaux et médico-sociaux, le secteur culturel, sportif et d'enseignement comme principaux pourvoyeurs d'emplois. Près de 42,6% des salariés de l'ESS travaillent au sein du secteur « Action Sociale ».

Figure 3 : Les principaux secteurs d'activités de l'ESS en Normandie (ORESS/INSEE FLORES 2019)



La structuration de ces différents secteurs ne révèle pas la part qu'y représente l'ESS ; par exemple, le secteur « Sports et Loisirs » ne représentent que 4,5% des activités de l'ESS quand 59,1% des salariés de ce secteur travaillent au sein d'une structure de l'ESS.

Figure 4 : Part de l'ESS dans les principaux secteurs de l'économie normande (ORESS/INSEE FLORES 2019)

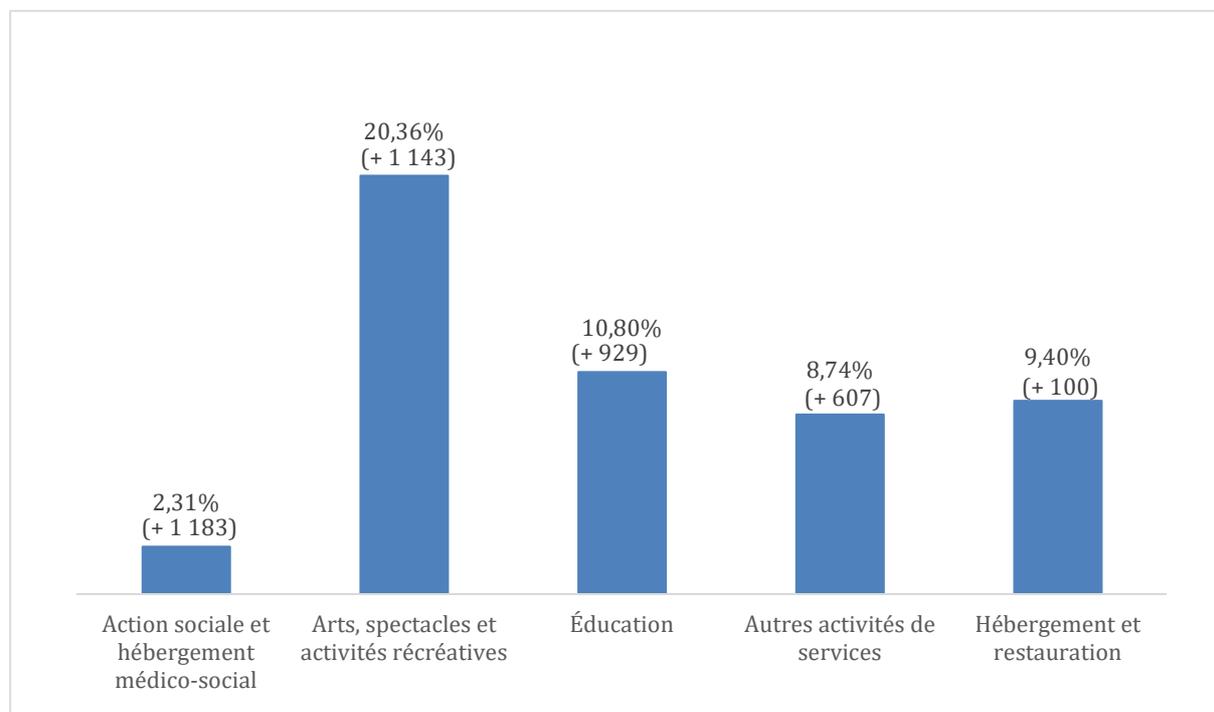


La forte présence de l'ESS dans certains secteurs d'activités amènera la Région à prendre en compte les spécificités de l'ESS dans les soutiens qu'elle déploie en faveur de ces secteurs.

Suite à la crise COVID et avec près de +20,4% d'emplois, le secteur « Arts, spectacles et activités récréatives » est celui dans lequel on retrouve les activités qui connaissent la plus forte reprise de l'emploi au 2^{ème} trimestre 2021 :

- Arts et spectacles +28,9% de l'emploi,
- Activités des clubs de sports +22,7% de l'emploi,
- Autres activités de loisirs +19% de l'emploi.

Figure 5 : Taux de variation de l'emploi dans les secteurs les plus impactés par la crise COVID entre 2020/2021 en % (nombre d'emplois créés) (ORESS/URSSAF 2020 – 2021)



Enfin, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) sont également bien représentées sur l'ensemble du territoire. On les retrouve en zones urbaines et rurales avec une prédominance d'Ateliers Chantiers d'Insertion (ACI) et un nombre d'entreprises d'insertion (EI) plus faible qu'ailleurs. L'important soutien des conseils départementaux aux SIAE s'inscrit dans leurs champs de compétences.

La Région intervient également auprès des SIAE dans le cadre de projets de développement économique, reconnaissant leur capacité d'innovation et leur rôle d'aide à l'emploi de publics fragilisés. Le réseau normand est structuré et dynamique avec de nombreux projets en gestation et/ou en développement.

3. Une présence inégale de l'ESS au sein des territoires normands

Malgré ce dynamisme des disparités apparaissent sur le territoire régional avec, d'un côté, l'existence et le développement de projets d'envergure, en particulier dans les centres urbains et, de l'autre côté, des territoires très peu pourvus en activités d'ESS, qui sont parfois qualifiées de « zones blanches ».

Calvados :



- 32^{ème} département français en termes d'emplois ESS dans l'emploi total,
- 31 728 salariés, soit 12,4% de l'emploi et 16,7% de l'emploi privé,
- 2 430 établissements soit 9,7% des établissements privés et publics,
- 24,7% des emplois de l'ESS en Normandie.

L'Eure :



- 86^{ème} département français en termes d'emplois ESS dans l'emploi total,
- 15 491 salariés, soit 9% de l'emploi et 12% de l'emploi privé,
- 1 456 établissements soit 8,6% des établissements privés et publics,
- 12,1% des emplois de l'ESS en Normandie.

La Manche :



- 23^{ème} département français en termes d'emplois ESS dans l'emploi total,
- 21 698 salariés, soit 12,9% de l'emploi et 17% de l'emploi privé,
- 1 528 établissements soit 9,2% des établissements privés et publics,
- 16,9% des emplois de l'ESS en Normandie.

L'Orne :



- 12^{ème} département français en termes d'emplois ESS dans l'emploi total,
- 13 999 salariés, soit 15,3% de l'emploi et 20,8% de l'emploi privé,
- 1 111 établissements soit 11,2% des établissements privés et publics,
- 10,9% des emplois de l'ESS en Normandie.

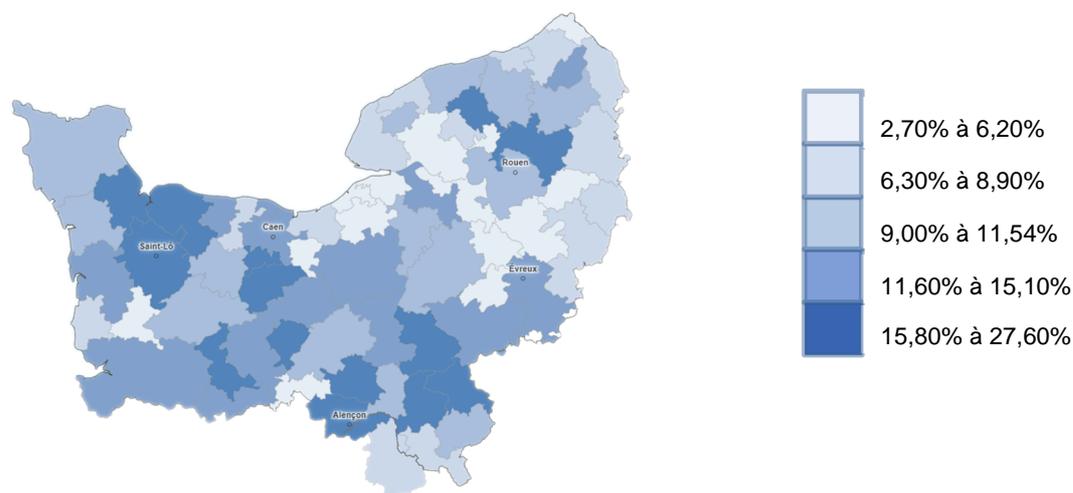
La Seine-Maritime :



- 79^{ème} département français en termes d'emplois ESS dans l'emploi total,
- 45 047 salariés, soit 9,7% de l'emploi et 13,4% de l'emploi privé,
- 3 551 établissements, soit 9,6% des établissements privés et publics,
- 35,4% des emplois de l'ESS en Normandie.

Avec 58 615 emplois, les 6 principales EPCI¹¹ (EPCI les plus densément peuplés : CU Caen la Mer, CA du Cotentin, CA Evreux Portes de Normandie, Métropole Rouen Normandie, CA Seine-Eure et Métropole Rouen Normandie) de Normandie représentent un peu plus de la moitié (51,4%) des emplois de l'ESS en région.

Figure 6 : L'emploi de l'ESS au sein des intercommunalités (EPCI) de Normandie¹² :



¹¹ L'intercommunalité désigne une forme de coopération entre les communes. Cette coopération est mise en œuvre au sein d'établissements publics de coopération intercommunale (EPCI).

¹² ORESS Normandie, d'après INSEE FLORES – décembre 2018.

EPCI	Nombre d'établissement	Effectif salarial (CDI)	Rémunération brute	Part ESS
CA Saint-Lô Agglo	307	5 403	131 596 749 €	17,4%
CU d'Alençon	292	3 988	105 304 099 €	16,6%
CA Flers Agglo	196	2 348	57 668 354 €	13,8%
CA Lisieux Normandie	199	2 735	69 563 330 €	13,3%
CA Mont-Saint-Michel-Normandie	265	3 375	98 960 479 €	12,9%
CA Evreux Portes de Normandie	389	5 262	149 220 793 €	12,3%
CU Caen la Mer	1 353	16 180	483 019 658 €	12,1%
CA du Cotentin	499	6 377	161 878 413 €	11,5%
Métropole Rouen Normandie	1 677	20 366	637 222 171 €	10,0%
CU Le Havre Seine Métropole	713	8 413	221 764 567 €	8,5%
CA de la Région Dieppoise	160	1 614	41 703 149 €	8,2%
CA Seine Normandie Agglomération	211	1 590	45 240 407 €	8,2%
CA Fécamp Caux Littoral Agglomération	95	735	19 174 453 €	7,8%
CA Caux Seine Agglo	192	1 299	32 211 473 €	6,2%
CA Seine-Eure	195	2 017	46 220 439 €	5,8%

CA : Communauté d'agglomération ; CU : Communauté urbaine

La Communauté d'agglomération de Saint-Lô est l'EPCI normand où les emplois ESS sont les plus implantés, et 19^{ème} EPCI de France avec 17,4% des emplois de la communauté d'agglomération.

La métropole rouennaise représente à elle seule 18% de l'emploi ESS régional (soit 20 366 salariés) et 16% des établissements de l'ESS de la région.

L'ESS en Normandie est dynamique et s'inscrit légèrement au-dessus des moyennes nationales. Toutefois, des disparités apparaissent sur le territoire régional avec, d'un côté, l'existence et le développement de projets d'envergure, en particulier dans les centres urbains et, de l'autre côté, des territoires très peu pourvus en activités d'ESS, qui sont parfois qualifiées de « zones blanches ».

C. Les points saillants de la concertation

Au cours de la concertation, l'analyse réalisée a permis de mettre en exergue les spécificités de l'ESS en Normandie dans l'organisation de son offre d'accompagnement, ses plus-values et les opportunités à saisir sur les territoires.

1. Les actions de soutien à l'ESS sur les territoires

La politique de développement de l'ESS de la Région est renforcée par celles de plusieurs collectivités qui ont également mis en place des animations et soutiens territoriaux, en particulier dans les principaux pôles urbains. Pour leur part, les Conseils Départementaux, acteurs incontournables de l'ESS du fait de leur compétence autour des solidarités humaines et territoriales, soutiennent essentiellement l'insertion par l'activité économique et les secteurs sociaux et médico-sociaux.

En Normandie, l'offre d'accompagnement et de financement des projets ESS est importante et recouvre des dispositifs généralistes ou dédiés à l'ESS, complétés d'offres de soutiens sur mesure territorialisés.

Cependant, pour assurer le continuum du parcours d'accompagnement, les entreprises doivent pouvoir être soutenues à toutes les étapes, de l'idéation à la post-crédation en passant par le développement et par la consolidation. De même, au-delà des dispositifs spécifiques d'accompagnement pour l'ESS, l'enjeu est de consolider l'accessibilité des structures de l'ESS à l'ensemble des dispositifs de droit commun.

La répartition des compétences et missions déléguées aux collectivités est bien appréhendée par les professionnels de l'accompagnement et les réseaux de l'ESS. Toutefois, des difficultés de lecture et de compréhension de ce paysage par les acteurs et porteurs de projets eux-mêmes ont régulièrement été mentionnées lors des échanges.

Aujourd'hui, il apparaît nécessaire de renforcer la coopération entre les différents échelons territoriaux et de développer l'interconnaissance entre les différentes parties prenantes.

Le rôle de la Région et de l'ensemble des acteurs publics est indispensable et nécessite de fait une animation et une coordination accrue pour répondre aux enjeux d'une organisation territoriale complexe face à des attentes fortes, à tous les échelons, exprimées durant la concertation. Les répartitions de compétences, les enjeux territoriaux spécifiques et les dynamiques politiques doivent être des atouts pour développer des projets pérennes et viables économiquement.

L'enjeu de la gouvernance territoriale est fondamental pour le changement d'échelle de l'ESS qui regroupe nombre de secteurs et réalités économiques et territoriales.

Ce point saillant de la concertation ESS fait écho au pilier #territoires&filères du SRDEEII.

2. Les impacts et l'innovation sociale

Par leurs méthodes de gouvernance et leurs modèles économiques, inclusifs et solidaires, les acteurs de l'ESS sont régulièrement pionniers dans de nombreuses activités en proposant une réponse à des besoins locaux, vouée à essaimer dans l'ensemble de l'économie.

En effet, les projets de l'ESS sont porteurs d'utilité sociale et génèrent des coûts évités ou des gains socio-économiques qu'il convient de valoriser puis de consolider dans une approche régionale partagée. Pour ce faire, un référentiel généralisé permettrait de garantir l'objectivation et l'évaluation concrète des impacts sociaux et environnementaux en Normandie.

De même, la recherche d'utilité sociale, ainsi certifiée, pourra faciliter l'accès à des financements variés (subventions, appels d'offres, partenariats privés et/ou publics...) pour les porteurs de projets et ainsi faire modèle.

D'autre part, l'innovation sociale des projets d'ESS nécessite de développer des propositions d'accompagnement adaptées au caractère souvent novateur de ce type de projets. Les acteurs de l'ESS rencontrent aujourd'hui des difficultés à mettre en place leurs expérimentations à impact social et à valoriser leurs spécificités. Il apparaît donc nécessaire de qualifier la notion d'innovation sociale, de la partager auprès de tous les acteurs de l'économie normande et de l'accompagner par des outils adaptés.

La recherche d'impacts et la spécificité de l'innovation sociale travaillée par l'ESS est en résonance avec les piliers #sobriété et #innovation du SRDEEII.

3. Coopérations autour de l'ESS

L'enjeu est de créer des liens économiques forts inter et intra ESS.

Des coopérations territoriales et de filières existantes sur le territoire normand pourraient être plus nombreuses et plus approfondies. La Région Normandie, en lien avec les acteurs économiques attachés à ces filières et secteurs stratégiques, accompagnera les acteurs de l'ESS pour qu'ils puissent s'y inscrire et développer de nouveaux projets de coopérations économiques.

Par ailleurs, l'ESS en Normandie est certes dynamique mais peu identifiable à l'échelle régionale et très inégalement répartie sur le territoire. De nombreux projets coexistent sans créer un réel écosystème régional.

S'appuyer sur les coopérations avec les acteurs du territoire représente un levier clé pour adapter les modes de fonctionnement des entreprises et imaginer des solutions à même de conjuguer les dimensions économiques, sociales et solidaires.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est aussi un levier majeur pour faire évoluer les pratiques de production, de management et de répartition des richesses. L'ESS peut nouer davantage de partenariats avec des entreprises de plus en plus engagées et sensibles à leur impact social et environnemental. La Région s'attachera en ce sens à développer davantage de passerelles entre un champ ESS, en avance depuis des années sur l'impact social, environnemental et solidaire, et le reste de l'économie.

Plus particulièrement, la prise de conscience des enjeux climatiques pour les années à venir est perceptible par l'ensemble des acteurs et notamment par ceux de l'ESS. Les enjeux de transition économique, sociale et environnementale sont des moteurs de l'action de ces entreprises et leur mobilisation sera un levier d'action pour l'ensemble de l'économie normande.

La SRESS doit aussi permettre de transmettre les bonnes pratiques dans l'ensemble du tissu économique, en particulier dans les filières économiques stratégiques de la Région pour optimiser leurs impacts et l'attractivité territoriale. Elle propose de mettre en résonance ESS et RSE au bénéfice de l'attractivité des territoires.

Enfin, dans le but d'animer le rapprochement de l'offre et de la demande sur le sujet des grandes transitions, il est nécessaire de communiquer sur l'offre de biens et de services des acteurs de l'ESS et d'identifier les attentes des acteurs publics et des acteurs de l'économie « traditionnelle » en matière de RSE. Une telle connaissance favorisera les coopérations et les convergences.

La coopération des entreprises de l'ESS et des entreprises traditionnelles par la RSE peut s'intégrer en proposition d'actions de l'axe RSE du SRDEII.

4. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

Le potentiel de création d'emplois et de développement est remarquable pour l'ESS normande. En effet, entre le renouvellement générationnel dans les structures et le développement de modes d'entrepreneuriat responsables, la dynamique économique de l'ESS est aujourd'hui identifiée et positive. Pour ce faire, tous les secteurs d'activité nécessitent des ressources humaines formées, qualifiées et sensibilisées aux enjeux sociétaux et économiques et plus généralement à l'ESS.

De même, la création d'entreprises est dynamique, augmentant les besoins en cadres dirigeants (en nombre et en compétences). Ce besoin est exacerbé sur le secteur associatif. Les associations rencontrent des difficultés pour le recrutement de dirigeants, personnes disponibles aux compétences transversales (gestion, Ressources Humaines, stratégie, juridique, numérique), qui doivent aussi assurer la qualification des bénévoles mobilisés. L'accès à la formation doit être accompagné pour ces ressources humaines spécifiques.

Enfin, la pyramide des âges indique que 35 400 postes salariés seront à renouveler d'ici 10 ans. Cet indicateur est appréhendé dans les défis à venir.

Cette approche des compétences du champ économique social et solidaire est une action intégrant l'axe formation du SRDEEII.

D. L'ESS, un levier pour une économie normande responsable et résiliente

Fort de ces constats, la stratégie économique régionale identifie l'ESS comme l'un des atouts du territoire. Il s'agit en effet de promouvoir une activité économique au service des territoires et des populations, par la diffusion de modèles économiques hybrides et d'innovations sociales créant de la valeur sur le territoire. L'ESS dispose de modèles économiques distincts de celui de l'économie « traditionnelle » et de structures juridiques plus variées (coopératives, associations, ...), son accompagnement doit donc être doté d'instruments de développement adaptés.

L'enjeu pour la Région est, dans un esprit de coopération territoriale, de permettre le changement d'échelle de l'ESS et la diffusion de cette autre façon d'entreprendre au sein de la sphère économique, s'intégrant pleinement dans le nouveau SRDEII.

En effet, l'action menée depuis 2016 a permis de mettre en place des outils et des partenariats au service des projets et structures de l'ESS. Cette première étape, technique, visant à renforcer l'écosystème ESS doit être suivie d'une démarche davantage orientée vers le développement, l'articulation et la valorisation des différentes initiatives émergeant du territoire à travers des instruments programmatiques et de pilotages dédiés.

A l'issue de la concertation, une ambition majeure est donc identifiée pour les années à venir : faire de l'ESS un pilier de l'économie normande, qu'elle soit intégrée et considérée comme telle avec ses spécificités et forte de ses principes fondateurs.

La Région affirme par cette stratégie sa volonté d'une intégration pleine et entière de l'ESS dans l'économie normande pour :

- contribuer à une croissance économique positive et durable en s'appuyant sur les acteurs économiques et initiatives citoyennes ;
- soutenir les conditions d'une résilience solide du territoire favorable à sa souveraineté économique ;
- redonner du sens et de la valeur au travail dans et par les entreprises, avec l'implication des salariés et des territoires.

La SRESS propose de donner un cadre d'actions agile pour soutenir, consolider et développer l'ESS dans tous les secteurs d'activités et d'interventions de la Région et sur tous les territoires normands.

Elle doit permettre à la fois le soutien aux spécificités de l'ESS et le soutien aux modèles économiques hybrides et coopératifs favorisant l'innovation sociale et les impacts positifs au bénéfice des territoires.

La déclinaison opérationnelle s'inscrira à travers les différentes orientations de la SRESS qui sont à la fois en interaction tout en étant autonomes.

L'intégration pleine et entière de l'ESS dans l'économie normande (schéma de synthèse)

DEFIS	D1 - Développer la part et la place de l'ESS dans l'économie normande (emplois et établissements employeurs)	D2 - Inscrire l'ESS dans l'écosystème économique régional	D3 - Ancrer l'ESS par le développement de dynamiques territoriales et l'économie de proximité
PILIERSTransverseaux	P1 - Etablir la gouvernance régionale au plus près des acteurs de l'ESS et des territoires		
PILIERSTransverseaux	P2 - Qualifier l'utilité sociale et l'impact social et environnemental des structures de l'ESS		
PILIERSTransverseaux	P3 - Assurer la connaissance partagée de l'ESS		
AXES PRIORITAIRES	Axe 1 - Renforcer l'accompagnement des structures de l'ESS à tous les stades de leur développement, de l'idéation à la post-crétion		
AXES PRIORITAIRES	Axe 2 - Favoriser l'ancrage de l'ESS et de ses principes au sein de l'économie normande		
AXES PRIORITAIRES	Axe 3 - Soutenir les innovations sociales et territoriales		
AXES PRIORITAIRES	Axe 4 - Développer la qualification et la professionnalisation des acteurs de l'ESS		

III. Trois défis pour une intégration pleine et entière de l'ESS dans l'économie normande

Cette ambition se décline autour de trois défis appuyant le changement d'échelle de l'ESS, son accès à l'ensemble des opportunités économiques du territoire et le développement de coopérations de l'ensemble des acteurs économiques normands au bénéfice de l'attractivité de la Normandie.

Défi 1 : développer la part et la place de l'ESS en nombre d'emplois et en nombre d'établissements employeurs

Aujourd'hui le contexte d'accélération et de multiplication des contraintes économiques, sociales et environnementales demande aux acteurs économiques une forte capacité d'adaptation dans leurs organisations et leurs offres de biens ou de services. Les structures de l'ESS s'appuient sur une gouvernance partagée, facilitant le croisement d'idées et de points de vue, et proposent régulièrement des réponses innovantes face aux besoins émergents des territoires.

Ces savoir-faire constituent une opportunité à saisir face au renouvellement générationnel dans les structures, le développement de modes d'entrepreneuriat responsable et l'intégration de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

Le potentiel de création d'emplois et de développement d'établissements est présent et possible dans tous les secteurs et filières : l'ESS peut donc prendre une place plus importante dans l'écosystème économique régional.

L'augmentation de la part et de la place de l'ESS implique différents objectifs tels que :

- la création d'entreprises de l'ESS,
- la consolidation et le développement des structures existantes,
- le développement de nouveaux marchés,
- la transmission d'entreprises *in bonis* et la transformation d'associations en coopératives.

La Région relève le défi d'un accroissement significatif, tant en emplois qu'en nombre d'établissements employeurs d'ici 2028.

Défi 2 : inscrire l'ESS dans l'écosystème économique régional

Alors qu'il est porteur de développement, d'emplois et d'attractivité pour les territoires, la méconnaissance de l'ESS tend à le positionner à côté ou en complément du tissu économique.

Le manque de visibilité de ses structures, induit par ce positionnement, entraîne des difficultés à prendre en considération leurs plus-values dans les politiques publiques et à les intégrer comme il se doit dans l'écosystème économique global. La possibilité de recours à leurs offres, souvent innovantes, doit devenir naturel et des partenariats doivent se mettre en place entre les entreprises d'un même territoire ou d'une même filière industrielle.

Ce deuxième défi vise à atteindre en 2028 une visibilité et une reconnaissance de l'offre et du rôle des structures de l'ESS dans l'économie normande.

Défi 3 : ancrer l'ESS par le développement de dynamiques territoriales et l'économie de proximité

Porteuses d'innovation sociale, les entreprises de l'ESS, dont la raison d'être répond à des besoins sociaux ou environnementaux peu ou non satisfaits, démontrent depuis de nombreuses années leur capacité à repenser les fonctionnements et les usages et font leurs, les enjeux de transitions actuels.

Elles développent de nouvelles activités économiques, en innovant dans les pratiques et modes de consommation et en repensant les systèmes organisationnels. Ces propositions innovantes doivent être poursuivies, intensifiées puis essaimées dans l'économie « traditionnelle ».

Des coopérations territoriales et de filières existent en Normandie. Les relations des entreprises de l'ESS sont souvent limitées à un cercle restreint à elles-mêmes. Les coopérations entre tous les types d'entreprises, avec celles d'un même territoire ou d'une filière régionale stratégique sont pourtant à systématiser en faveur de l'attractivité territoriale.

Ce troisième défi vise, d'aujourd'hui à 2028, à :

- structurer des coopérations réactives au sein d'un même territoire ou d'une même filière ;
- favoriser l'émergence de projets novateurs, en s'appuyant sur l'expérimentation territoriale ;
- proposer des réponses structurelles aux enjeux nouveaux comme aux aléas conjoncturels, en renforçant le triptyque propre à l'ESS associant salariés, entreprises et territoires.

IV. Des piliers transversaux à consolider en continu

L'action ESS de la Région sera conduite à l'aune de ses compétences, en particulier en termes de développement économique, et en transversalité avec l'ensemble de ses politiques régionales.

Pour développer cette économie coopérative et de proximité, une collaboration avec les territoires est à consolider. L'accompagnement de projets et d'acteurs, au plus près du besoin, sera partagé par une coordination des moyens existants aux différents échelons territoriaux.

De même, la valorisation de l'ESS est à systématiser pour que l'attrait par ses impacts, tant économiques que sociaux et environnementaux, et le potentiel d'innovation de ce mode d'entrepreneuriat soient connus et partagés.

En ce sens, la SRESS s'appuie sur 3 piliers transversaux.

Pilier 1 : établir la gouvernance régionale au plus près des acteurs de l'ESS et des territoires

Outil de gouvernance territoriale, la SRESS prend en compte la réforme territoriale de 2015 et s'attache à fixer un cadre d'action visant la complémentarité avec l'Etat, les collectivités territoriales, les filières, les têtes de réseaux et les acteurs de l'économie « traditionnelle ».

L'un des enjeux majeurs de la SRESS est de faire vivre le champ de l'ESS à l'échelle régionale et à l'échelle territoriale. En tant que cheffe de file économique, la Région s'assurera de la coordination de l'ensemble des acteurs économiques à travers la création d'espaces de concertation entre acteurs de l'ESS et pouvoirs publics permettant de valoriser les actions réalisées et d'échanger autour des projets et des difficultés rencontrées.

Cette gouvernance régionale, dont le point d'orgue est la conférence régionale annuelle, doit assurer la passation régulière d'informations, la remontée des besoins du terrain et le suivi du dynamisme de l'ESS normande.

Parallèlement, une approche intercommunale doit permettre à tous les acteurs économiques, animateurs comme porteurs de projet, d'avoir des interlocuteurs identifiés pour faciliter l'accès, en temps et/ou en proximité, aux accompagnements et interventions possibles pour le développement de projet ESS.

Ambitions partagées à l'horizon 2028 :

- garantir une animation dynamique, interactive et régulière de l'écosystème de l'ESS afin d'assurer un espace d'échange entre toutes les parties prenantes ;
- intensifier la coopération Région/EPCI à même de garantir :
 - un développement économique territorial au plus près des réalités et des besoins des territoires,
 - le passage à une logique de co-construction en permettant aux échelons infrarégionaux d'assurer la coopération entre les territoires conformément à l'esprit de la loi NOTRe prônant la cohérence et non la concurrence entre territoires,
 - la mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation permanent permettant à chaque acteur de suivre l'avancement de la SRESS.

Pilier 2 : qualifier l'utilité sociale et l'impact social et environnemental des structures de l'ESS

Les spécificités de l'objet social des structures ESS doivent être mieux valorisées et leur impact systématiquement mesuré, au-delà des critères économiques. Les structures de l'ESS cherchent toutes un impact positif, qu'il soit social, sociétal, économique ou environnemental. Cet impact peut être interne (à l'attention de ses salariés, de ses usagers) comme externe (à l'attention de ses clients, des citoyens, des entreprises).

Ce pilier consiste à mettre en avant les enjeux de l'utilité sociale et les structures de l'ESS dans leurs spécificités pour transmettre auprès de l'économie « traditionnelle » ces valeurs et principes. Un référentiel d'évaluation de l'impact social et environnemental pourra être formalisé puis proposé à l'ensemble des acteurs et réseaux mobilisés.

Cette qualification doit permettre de développer des communautés apprenantes et d'organiser des transferts de compétences et de savoir-faire.

Ambitions partagées à l'horizon 2028 :

- développer une culture régionale commune de l'évaluation de l'impact social ;
- fixer des objectifs d'utilité sociale communs dans les appels d'offres, appels à projets et appels à manifestation d'intérêt ;
- amener les entreprises de l'économie dite « traditionnelle » à développer une culture d'impact social.

Pilier 3 : assurer la connaissance partagée de l'ESS - sensibiliser, communiquer et valoriser

Les spécificités de l'ESS et son large périmètre d'activités peuvent susciter des difficultés de lisibilité auprès des acteurs ESS, du reste de l'économie et des citoyens normands. Ce constat nécessite la mise en place d'un travail de fond de sensibilisation sur les spécificités de l'ESS, de valorisation des impacts de cette économie et de l'identification de l'offre normande issue de ce modèle, que ce soit en biens/services ou en emplois.

Ce travail de connaissance partagée doit être construit selon une approche de « publics cibles » (acteurs publics, entreprises normandes, acteurs de l'ESS eux-mêmes, étudiants...).

Ambitions partagées à l'horizon 2028 :

- polliniser les valeurs de l'ESS dans l'ensemble des tissus économiques du territoire ;
- faire connaître et reconnaître les acteurs de l'ESS ;
- identifier l'offre de service des acteurs de l'ESS et les relations possibles avec l'ensemble du tissu économique normand.

V. Des axes prioritaires pour la mise en œuvre de la SRESS

Face aux défis présentés et en complément de la consolidation des piliers transversaux, quatre axes prioritaires ont été définis pour la mise en œuvre opérationnelle de la présente stratégie au cours des six prochaines années.

Axe 1 : renforcer l'accompagnement des structures de l'ESS à tous les stades de leur développement, de l'idéation à la post-crédation

Le tissu des structures et des réseaux d'accompagnement est dense en Normandie. De nombreux dispositifs classiques ou spécifiques à l'ESS cohabitent et répondent à différents enjeux ou objectifs de développement d'activité.

Les premiers travaux sur la chaîne de l'accompagnement réalisés avant la crise sanitaire puis dans le cadre du plan de relance régional ESS a permis de recenser des offres d'accompagnement proposées par l'Etat, la Région, certaines collectivités ou les têtes de réseaux ESS.

Toutefois, certains aspects inhérents au développement d'activité ne sont pas encore suffisamment accompagnés. La logique de parcours n'est pas obligatoirement assurée et visible par les entrepreneurs de l'ESS et certaines difficultés récurrentes sont déjà identifiées dans le parcours d'entreprise, comme l'accompagnement au changement d'échelle ou l'accès à l'immobilier d'entreprise.

Les créations doivent être confortées à la fois par des démarches de conseil aux porteurs de projet ainsi que par des financements d'amorçage suffisants pour assurer leur pérennité. A l'instar de la création d'entreprises dans le circuit traditionnel, il s'agit de construire un parcours d'accompagnement sur mesure à la création d'activité pour les structures de l'ESS avec les territoires.

Orientations opérationnelles

- Consolider la chaîne de l'accompagnement :
 - identifier les interlocuteurs, dispositifs et outils sur l'ensemble du parcours des créateurs d'activité ESS ;
 - s'assurer de l'existence de réponses adaptées aux enjeux du financement des structures de l'ESS à chaque étape de leur vie ;
 - sensibiliser les animateurs économiques du circuit traditionnel (agences de développement, financeurs, ...) afin d'ouvrir davantage leurs dispositifs de droit commun, voire de créer leur équivalent ESS ;
 - faire monter en compétences les réseaux et les acteurs de l'accompagnement sur les particularités des statuts ESS pour mieux orienter les porteurs de projets.
- Simplifier l'accès à l'information et aux accompagnements existants :
 - au niveau local : assurer la connaissance de ce qu'est l'ESS et des sources d'information disponibles par les animateurs économiques locaux ;
 - par entrée thématique : l'ESS couvrant l'ensemble des domaines d'activités, il convient de faire connaître les actions et offres de services des structures auprès de têtes de réseaux ne relevant pas de l'ESS ;
 - assurer une coopération entre les différents acteurs régionaux et locaux.
- Faciliter l'accès aux financements :

- monter en compétences des réseaux et les acteurs de l'accompagnement sur les spécificités des financements existants ;
- travailler étroitement avec les EPCI, et leurs agences, afin de détecter puis d'accompagner au plus près les projets locaux ;
- adapter les dispositifs de droit commun de la Région et/ou adapter les dispositifs ESS existants ;
- intensifier l'accompagnement et le financement des phases amonts et aval à la création d'entreprises ESS.

En appui : piliers 1 et 3

Lien SRDEII : #ingénierie financière

Exemples d'actions initiées

- Accompagnement économique :

Au niveau de la Région Normandie, l'aide à la création et au développement de nouvelles activités économiques par des porteurs ESS est assurée par des dispositifs généraux ou dédiés, dont les « Impulsions » de l'Agence de Développement Normandie (accompagnement de l'activité économique BtoB et BtoC¹³) et les dispositifs Régionaux « Emergence ESS », « Emergence ESS Coopérative » ou le label « Ici Je Monte Ma Boîte » et son programme de chèques création.

Une réflexion est initiée pour ouvrir davantage, aux porteurs de projet ESS, l'accessibilité à des aides régionales proposées aux entreprises « traditionnelles » comme cela est proposé avec le dispositif ARME¹⁴ qui intègre maintenant un volet spécifique pour les structures de l'ESS rencontrant des difficultés.

- Accompagnement sectoriel :

Par la diversité des activités auxquelles appartiennent les structures ESS, des projets sont systématiquement croisés et analysés au regard des différentes politiques publiques mises en œuvre par la Région pour en optimiser l'accompagnement : économie circulaire, tourisme, tiers-lieux, agriculture, formation, culture...

- Accompagnement local :

En 2021, la Région a coconstruit, à titre expérimental, un appel à projets avec Le Havre Seine Métropole afin d'accompagner les structures du territoire havrais dans leur projet ESS.

¹³ Le BtoB (Business to Business) représente la vente entre professionnels uniquement. Le BtoC (Business to Consumer) représente au contraire du BtoB, la vente de produits ou de services entre professionnels et particuliers

¹⁴ Le dispositif Anticipation Redressement Mutations Economiques de la Région propose une réponse adaptée à la stratégie de redynamisation de territoires impactés par les difficultés économiques. Il a pour but de soutenir les actions visant à anticiper et à accompagner les mutations économiques des territoires normands afin de concourir au maintien du patrimoine industriel et des activités économiques.

Axe 2 : soutenir l'ancrage de l'ESS et de ses principes au sein de toute l'économie normande

L'ESS n'est pas assez connue des acteurs de l'économie « traditionnelle » et les relations existantes sont très souvent le fruit d'échanges interpersonnels entre dirigeants.

Cet axe vise à tisser des liens durables entre tous les acteurs économiques du territoire y compris les entreprises engagées dans des démarches RSE et/ou pouvant développer des liens avec les acteurs de l'ESS.

Il est nécessaire de mieux faire connaître, d'une part, l'offre de service et les apports spécifiques des structures de l'ESS dans l'économie territoriale et d'autre part, les besoins d'entreprises engagées dans une démarche de RSE.

Le décloisonnement entre l'ESS et le reste de l'économie est pertinent au regard des enjeux de société actuels. Ses valeurs et principes constituent des facteurs d'attractivité pour les clients, partenaires, usagers et financeurs. Le professionnalisme apporté dans leur activité doit permettre de diffuser ces pratiques responsables dans l'économie normande.

Compte tenu des interactions fortes entre l'économie, la formation, la recherche, l'emploi, les transitions énergétiques et environnementales, cette stratégie a vocation à s'articuler avec l'ensemble des schémas ou plans régionaux liés à l'emploi, à la formation, à l'enseignement supérieur/recherche, à l'aménagement du territoire ou au tourisme.

Orientations opérationnelles

- Soutenir le développement de schémas d'achats responsables dans les collectivités et dans les entreprises de la Région :
 - valoriser l'offre de service des acteurs de l'ESS ;
 - accompagner les structures de l'ESS dans leur capacité à répondre à des appels d'offres, notamment par la coopération en compétence ou en répartition géographique.
- Développer les liens entre RSE et ESS :
 - faire connaître l'offre de services des acteurs de l'ESS ;
 - soutenir les démarches RSE des entreprises « traditionnelles » ;
 - favoriser les collaborations « gagnant-gagnant », tel que le mécénat de compétences ;
 - accompagner les entreprises à l'obtention de l'agrément ESUS ;
 - assurer l'accessibilité de structures ESS dans les filières stratégiques ou émergentes ;
 - favoriser l'émergence de coopératives (création *ex nihilo* et/ou évolution de structures de préfiguration et/ou par reprise-transmission d'entreprises sous statut coopératif).

En appui : piliers 2 et 3

Lien SRDEII : #souveraineté, #sobriété et axe RSE

Exemples d'actions initiées

- Favoriser l'accès aux marchés publics aux organisations et entreprises de l'ESS (dites OESS).

En complément de modes de financement attendus (subvention, appel à projets...), la commande publique est un levier pouvant être utilisé pour accompagner une politique publique régionale d'achat responsable visant notamment une économie plus solidaire et inclusive réconciliant performance économique, utilité sociale et environnementale.

De fait, la Région, qui a renforcé ses investissements sur le territoire, souhaite renforcer l'économie Normande, dont ses organisations de l'ESS susceptibles d'apporter des réponses des plus adaptées aux enjeux d'éco-responsabilité. Ainsi, au moyen d'une politique publique d'achats éco-responsables et visant une économie plus solidaire et inclusive, la Région travaille à mobiliser les techniques d'achat offertes par le code de la commande publique pour encourager la réponse des OESS normandes à ses appels d'offres.

Parallèlement, la SRESS propose d'impulser la dynamique autour des achats éco-responsables en Normandie en accompagnant les OESS pour qu'elles puissent saisir les opportunités constituées par la commande publique auprès des acheteurs du territoire.

- Travail en transversalité et développement des opportunités de coopération.

Les appels à projets ou à manifestations d'intérêt sont autant d'opportunités pour mettre en place des animations et temps d'échanges spécifiques rassemblant acteurs de l'ESS et de l'économie « traditionnelle ».

En sus d'échanges bilatéraux existants entre services Régionaux, la mise en place d'un groupe de travail interne « ESS » favorise l'animation transversale nécessaire pour aboutir à des coopérations thématiques normandes.

Axe 3 : soutenir les innovations sociales et développer les coopérations territoriales

Les organisations de l'ESS doivent trouver leurs équilibres économiques en répondant aux enjeux de transitions actuels. Leur raison d'être inclut l'impact social, économique, et environnemental dans leurs projets, ce qui se traduit par de nouvelles solutions, hybrides et innovantes dans des secteurs stratégiques : l'environnement, l'énergie, l'insertion, le numérique, la mobilité, l'égalité ou la qualité de vie au travail.

La Région souhaite soutenir les innovations en permettant le développement d'espaces d'échanges transversaux pouvant orienter et accueillir les porteurs de projets. L'enjeu est de permettre le développement de conditions politiques et techniques pour soutenir ce genre d'innovations et permettre l'intervention sur-mesure de l'ensemble des acteurs publics et privés sur ces projets.

Plus particulièrement, les dynamiques de coopération territoriale doivent être soutenues dans leurs mises en œuvre afin d'en assurer la réalisation et la pérennisation. Chacune de ces dynamiques pourra contribuer à une méthodologie partagée de mise en œuvre et de bonnes pratiques diffusables à d'autres territoires et favorisant la coopération inter territoires.

Orientations opérationnelles

- Créer une dynamique autour des soutiens à des projets innovants :
 - inciter et insuffler un soutien à l'expérimentation ;
 - mobiliser les ressources techniques et juridiques pour permettre l'intervention dans des projets expérimentaux ESS.
- Mieux coordonner les parties prenantes à un projet ESS :
 - être force d'impulsion et d'animation pour accompagner les projets complexes ;
 - mobiliser les différents niveaux des réseaux dans leurs interventions auprès d'un projet.
- Développer le recours à des financements complémentaires :
 - faciliter la mobilisation du mécénat d'entreprise ;
 - inciter à la mobilisation des financements et dispositifs européens et/ou nationaux ;
 - développer les contrats à impacts sociaux avec les entreprises normandes.
- Développer la R&D au sein des structures de l'ESS :
 - encourager la mobilisation de la Recherche au sein des structures de l'ESS ;
 - accompagner l'accès aux dispositifs de financement de recherche au sein des structures de l'ESS.
- Soutenir les coopérations économiques territorialisées :
 - inciter à la constitution de coopérations territoriales ou de filières ;
 - soutenir les démarches de coopération dans leur développement.

En appui : piliers 2 et 3

Lien SRDEII : #innovation, #ingénierie financière, #territoires&filieres et axe RSE

Exemples d'actions initiées :

- Appel à projet ESSor

Lancé à l'initiative de la Région Normandie avec le FEDER, l'appel à projet ESSor vise à accompagner les acteurs normands de l'ESS qui souhaitent se consolider ou se développer.

Le projet retenu en 2022 propose un accompagnement en collectif pour coconstruire des solutions pilotes sur un enjeu commun de consolidation ou de développement. Les thématiques travaillées en 2022 et 2023 sont le numérique, l'accès à la commande publique et la structuration de nouvelles filières en lien avec la transition écologique.

- Mobilisation des fonds européens LEADER et sensibilisation à l'ESS.

La Région a initié une mobilisation et une sensibilisation à l'ESS de l'ensemble des acteurs des Groupes d'Action Locale (GAL) dans le cadre du programme LEADER et de l'appel à manifestation d'intérêt 2022, en présentant les spécificités de l'ESS et ses impacts avec le témoignage de coopérations territoriales mises en place.

Axe 4 : développer la qualification et la professionnalisation des acteurs de l'ESS

Les entreprises de l'ESS, à l'instar des acteurs socio-économiques, étudiants, collectivités et salariés enseignants, ont besoin de se professionnaliser pour s'adapter à court et moyen termes aux exigences liées à la stratégie de leurs structures et aux modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique. L'enjeu est donc d'intégrer, autant que faire se peut, l'ESS dans l'ensemble des cursus initiaux et continus.

Concernant la formation initiale, la découverte de l'ESS et de ses modalités d'exercices est une connaissance au bénéfice de tout futur professionnel, relevant de l'ESS ou de l'économie « traditionnelle ». De plus, ce champ économique fait écho aux aspirations actuelles d'impacts positifs attendues par la jeune génération.

Aujourd'hui, Il existe des formations dédiées à l'ESS dans l'enseignement supérieur. Celles-ci sont souvent attachées à l'entrepreneuriat ou à un métier relevant de l'ESS et ne sont pas transversales comme peut l'être l'ESS.

En termes de formation continue, certains métiers ou postes, sensibles aux spécificités de l'ESS par leur fonction (dirigeant, encadrant, bénévole, ...), nécessitent un accompagnement régulier en qualification et en professionnalisation. De plus, les acteurs, interagissant dans le développement de l'ESS (acheteur privé ou public, élu, animateur économique, ...) doivent en maîtriser les caractéristiques afin d'établir des coopérations durables.

Par ses compétences en matière d'Orientation et de Formation, la Région peut accompagner ce travail de fond et encourager la formation nécessaire aux recrutements de métiers en tension sur plusieurs secteurs moteurs de l'ESS et prévenir des besoins en recrutement à venir (pyramide des âges, compétences numériques, ...).

Orientations opérationnelles

- Développer la formation à l'ESS des lycéens et des étudiants :
 - développer des modules de formation à l'ESS accessibles à l'ensemble des cursus de formation initiale ;
 - intensifier les programmes d'intervention de structures de l'ESS dans les cursus (témoignages, projets tutorés, ...).
- Renforcer l'offre de formation continue pour les dirigeants et employés, bénévoles comme salariés de l'ESS :
 - accompagner le développement de formations spécifiques aux dirigeants de l'ESS ;
 - intégrer des modules ESS dans les programmes de formation avec les partenaires de la formation professionnelle.
- Développer la formation des élus et techniciens des collectivités territoriales aux enjeux de l'ESS :
 - mobiliser les réseaux d'élus pour créer des modules de formation ;
 - construire avec des partenaires référents en formation une offre de formation mobilisable.
- Anticiper les mouvements de générations et la passation à réaliser avec les nouvelles générations salariées.
- Développer le recours à l'apprentissage/alternance dans les structures de l'ESS.

En appui : piliers 2 et 3

Lien SRDEII : axe formation

Exemple d'actions initiées :

- Accompagnement des demandeurs d'emplois à la création de projets ESS dans le cadre du dispositif Régional « #Avenir ».

Cette action vise à informer aux atouts et prérequis de l'ESS les personnes en recherche d'emploi et bénéficiaires de #Avenir, lors de l'étape « définition de projet ».

- Sensibiliser les jeunes à l'ESS

La Région, en partenariat avec des têtes de réseaux ESS et les autorités académiques propose depuis plusieurs années des programmes de sensibilisation à l'ESS dans les lycées, missions locales, Maisons Familiales Rurales et organismes de formation, permettant ainsi aux jeunes de mettre en œuvre des projets collectifs d'entrepreneuriat respectueux de l'humain et de son environnement.

Cette stratégie pour le développement de l'ESS en Normandie est issue d'un travail collectif mené dès décembre 2021.

La Région adresse ses remerciements aux services de l'Etat et aux partenaires du comité technique qui, par leurs expertises et leur sens de la co-construction, ont activement contribué à l'élaboration de ce nouveau cadre d'action de la Région, à savoir : les services de l'Etat (SGAR¹⁵, DRAJES¹⁶), AD Normandie, ADRESS¹⁷, ARDES¹⁸, Banque des Territoires, Bpifrance, COORACE¹⁹, CRESS, France Active Normandie, Les Ateliers des Hauts, la banque éthique « La NEF », LINPortant, NIMEC, le collectif de professionnels engagés pour une économie responsable et locale « Normandie Equitable », SocialCoBizz, Tout en Vélo Caen, UDES²⁰ et URSCOP²¹.

Il convient de saluer l'accompagnement de la Communauté d'Agglomération du Cotentin, la Communauté d'Agglomération Seine-Eure, la Communauté Urbaine d'Alençon, la Métropole de Rouen et la Communauté Urbaine Caen la mer, qui ont assuré le relai sur les territoires pour la mise en place des ateliers territoriaux.

Ces implications tout au long de la concertation préfigurent le travail partenarial à venir entre la Région, l'Etat et les différents échelons territoriaux.

Enfin, un remerciement particulier est donné à Hugues SIBILLE, Président du Labo de l'ESS, et Rachid CHERFAOUI, Président de l'Institut Godin, experts nationaux de l'ESS, qui ont apporté leurs regards avisés pour assurer la vision prospective, jusqu'en 2028, de cette stratégie.

La concertation pilotée par la Région, avec l'appui de la SCOP ExtraCité, a permis de collecter, en présentiel et à distance, les contributions de plus de 400 acteurs normands - entreprises de l'ESS et de l'économie « traditionnelle », collectivités territoriales, associations, citoyens... - pour établir le diagnostic de l'ESS en Normandie et élargir notre vision des enjeux de demain.

Merci à tous pour le temps et les idées partagés.

¹⁵ Secrétariat Général pour les Affaires Régionales

¹⁶ Délégation Régionale Académique à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports

¹⁷ Agence pour le Développement Régional de l'Economie Sociale et Solidaire

¹⁸ Association Régionale pour le Développement de l'Économie Solidaire

¹⁹ Fédération nationale d'entreprises de l'économie sociale et solidaire

²⁰ Union Des Employeurs de l'Economie Sociale et solidaire

²¹ Union Régionale des Scop de l'Ouest

ACRONYMES

ACI	Atelier Chantier d'Insertion
EI	Entreprise d'Insertion
EPCI	Etablissement public de coopération intercommunale
ESER	European Social Economy Regions / réseau des régions européennes de l'économie sociale
ESS	Economie Sociale et Solidaire
ESUS	Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (agrément)
ETP	équivalent temps plein (ressources humaines)
FEDER	Fonds Européen de Développement Régional
FSE	Fonds Social Européen
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
DSN	Déclaration Sociale Nominative (travail INSEE sur les données de DNS)
FLORES	Fichier Localisé des Rémunérations et de l'Emploi Salarié (travail INSEE sur les données du FLORES)
NOTRe (loi)	Nouvelle Organisation Territoriale de la République
ORESS	Observatoire Régional de l'Economie Sociale et Solidaire
PACTE (loi)	Plan d'Action pour la Croissance et à la Transformation des Entreprises
PASE	Plan d'Action pour l'Economie Sociale
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SIAE	Structure d'Insertion par l'Activité Economique
SRDEEII	Schéma Régional de Développement Economique des Entreprises, d'Innovation et d'Internationalisation
SRDEII	Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation
SRESS	Stratégie Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire
UE	Union Européenne

SRESS 2022-2028

Adoptée par le Conseil Régional de Normandie le 12 décembre 2022