

Renforcer l'écosystème de l'accompagnement pour des entreprises sociales et solidaires innovantes et créatrices d'emploi !

Le rôle de l'écosystème de l'accompagnement francilien

En Île-de-France, l'Économie sociale et solidaire (ESS) représente 7% des emplois (10% au plan national). Elle est un levier pour répondre aux défis sociaux et environnementaux que la région capitale doit relever et elle apporte des solutions concrètes aux besoins quotidiens des territoires.

Pour continuer à développer cette économie de proximité, innovante, créatrice d'emplois non-délocalisables et d'utilité sociale, les acteurs qui la font vivre (associations et coopératives en particulier) ont besoin d'être accompagnés aux différentes étapes de la vie de leurs structures. En Île-de-France, l'écosystème de l'accompagnement au développement de ces initiatives est très riche. Mais alors que le territoire francilien vit des changements institutionnels, quel rôle et quelle place auront les acteurs de l'accompagnement de l'ESS dans les mois et les années à venir ? Comment, en particulier, le Dispositif local d'accompagnement (DLA) qui fête ses douze années d'existence aborde-t-il ces évolutions pour continuer d'appuyer au mieux les besoins des structures ?

En amont de la conférence régionale ESS du 19 octobre 2016, ces questions stratégiques ont été débattues par les différents partenaires de l'accompagnement de l'ESS francilienne (acteurs et réseaux de l'accompagnement et du financement, institutions, collectivités territoriales...) réunis dans le cadre d'un séminaire régional, le 28 juin dernier, à l'initiative de l'Atelier. Ce document est la synthèse de cette journée.

Le Dispositif Local d'Accompagnement en Île-de-France

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) s'adresse aux entreprises de l'économie sociale et solidaire (associations, coopératives, entreprises d'insertion, entreprises adaptées...) qui proposent des activités d'utilité sociale et créent de l'emploi. Le DLA :

- Accueille, informe, et conseille les structures.
- Construit en concertation un plan d'accompagnement visant à améliorer leur ancrage territorial, renforcer leur modèle économique, optimiser leur organisation, etc.
- Initie des espaces de rencontres entre différents acteurs d'un même territoire concernés par ces accompagnements.

Le Dispositif local d'accompagnement (DLA) est porté, dans chaque département, par des structures qui œuvrent pour le développement des associations ou des entreprises d'utilité sociale. Au niveau régional, le DLA régional, porté par l'Atelier, favorise la coordination des actions et l'articulation du DLA avec ses différents partenaires.

- Depuis 2005, 760 structures accompagnées en moyenne tous les ans, soit 2 % des établissements ESS franciliens, en 12 ans 8000 structures ont bénéficié des services du DLA (ENEE – analyse 2015)
- Plus d'informations sur le dispositif et son impact : www.atelier-idf.org/agir-ess/soutenir-ess/dla-c2ra/dla-ile-de-france

I. L'ESS en Île-de-France : contexte et enjeux

Une ESS francilienne contrastée et confrontée à de profondes mutations

Représentant un tiers du PIB national, l'Île-de-France est la première région économique de France. Elle est aussi une terre de contrastes, comprenant à la fois des territoires hyper-urbains et des zones rurales peu denses et accusant de très fortes inégalités sociales. A l'image de la région, l'ESS en Île-de-France est loin d'être homogène. En dehors des sièges nationaux des grandes organisations, elle est composée en grande majorité de petites structures ([78% ont moins de 10 salariés](#)), pour la plupart associatives, avec des emplois à consolider et des modèles économiques fragiles. C'est le cas des très nombreuses petites associations implantées dans les quartiers politiques de la ville qui œuvrent notamment sur le terrain de la cohésion sociale et sont parfois les seuls fournisseurs de services de proximité aux habitants.

Dans une région particulièrement concurrentielle, les structures de l'ESS doivent trouver de nouveaux modèles économiques et des partenariats afin de consolider leurs activités, leurs emplois et continuer à se développer. D'autant que ces initiatives sont, dans le même temps, de plus en plus sollicitées pour apporter des solutions aux besoins des habitants dans les territoires.

Un besoin d'accompagnement spécifique

L'accompagnement au développement de l'ESS doit être adapté aux spécificités de l'ESS francilienne : il ne peut être le même dans un quartier politique de la ville que dans un département à l'économie dynamique ou dans un territoire rural ; pour une structure de petite taille, isolée, fragile mais avec une forte utilité sociale ou pour une structure de moyenne ou grande envergure, à rayonnement régional. Cet accompagnement doit également prendre en compte la difficulté à mettre en œuvre des logiques de solidarité et de coopération, plutôt que de compétition.

« Nous cofinçons le DLA car il permet aux micro-associations de la commune qui interviennent notamment dans le domaine de l'action sociale et de la médiation sociale de se consolider. Elles sont généralement créées pour répondre à un besoin local mais le suivi budgétaire est de plus en plus complexe à appréhender pour les bénévoles du bureau ... Lorsqu'elles embauchent pour la première fois par le biais d'un contrat aidé, elles sont vite noyées. »
Catherine Pouillaude, chargée de mission Politique de la ville, Mairie des Mureaux

Un écosystème confronté à des mutations

L'écosystème de l'accompagnement, qui s'est progressivement organisé et qui est aujourd'hui très dense ([plus de 400 structures identifiées en 2011 par l'Atelier](#)), doit composer, de la même manière que les structures de l'ESS, avec un environnement institutionnel et économique mouvant.

"La baisse des dotations aux collectivités locales, la réforme territoriale, la naissance du Grand Paris et l'alternance politique dessinent un paysage qui met à l'épreuve les coalitions et communautés d'acteurs - dont fait partie la chaîne d'accompagnement - qui ont construit les politiques de l'ESS dans les territoires", a relevé Laurent Fraisse, socio-économiste ([LISE / CNAM-CNRS](#) et [Labo de l'ESS](#)) et grand témoin de la journée.

Dans ce contexte, la connaissance par l'ensemble des acteurs des différents dispositifs et initiatives existants, leur lisibilité, leur mise en complémentarité et leur articulation, au service des projets, de l'emploi et des territoires, sont un enjeu clé. "Si l'on veut des entreprises sociales et solidaires robustes, innovantes et créatrices d'emplois, il est nécessaire de les appuyer pour faire évoluer leurs modèles économiques, en s'inspirant des bonnes pratiques et en identifiant l'ensemble des alliés possibles sur le territoire, a ainsi souligné, en ouverture des travaux, Arnaud Richard, président de l'Atelier. C'est une démarche de dentelière qui n'est pas toujours connue des acteurs politiques et des responsables d'administrations".

II. Le DLA, ses particularités d'intervention et le tour de table partenarial : un outil au service de politiques concertées

Les acquis du DLA : intelligence collective, souplesse et complémentarité

Objet quasi non identifié à ses débuts, le [DLA](#) s'est depuis imposé comme un outil d'accompagnement incontournable pour le développement et la consolidation des emplois des structures de l'ESS.

"Lors du comité d'appui technique, chaque partenaire se penche sur les besoins de la structure pour trouver les meilleures solutions, a souligné Claudine Pierson, chargée de mission ESS à la Caisse des Dépôts et Consignations Ile-de-France, pilote et financeur du DLA, aux côtés de la Direccte. C'est un des acquis du DLA : cette intelligence collective au service du territoire et d'une structure d'utilité sociale".

Outil d'accompagnement global à court, moyen et long terme, faisant appel à la diversité des métiers de l'accompagnement (y compris le diagnostic partagé) et formant un espace neutre de rencontre entre partenaires (rassurant pour les financeurs institutionnels notamment), le DLA adapte ses réponses aux besoins et enjeux des structures et des territoires.

« C'est un dispositif qui varie en fonction des évolutions du territoire, une pâte à modeler, un cadre mais aussi et surtout une somme d'expériences et d'innovations dans les méthodologies d'accompagnement permises par la souplesse laissée aux chargés de mission. » Retour collectif d'un atelier

Au-delà de l'appui à une structure, le DLA endosse d'autres fonctions, identifiées par Laurent Fraisse : par son expertise sur les besoins des acteurs locaux, c'est un développeur des territoires, qui a une capacité à produire de l'accompagnement inter-structures et à accompagner la montée en coopération, qui agit en complémentarité avec les autres acteurs de l'accompagnement dans un

maillage de personnes et d'organisations, et qui joue un rôle d'intermédiation des politiques publiques.

« En tant qu'acteur du développement local, le DLA est un outil indispensable sur le territoire » [Sidonie Cadoret, Conseil Départemental de Seine-Saint-Denis](#)

Un outil d'accompagnement à la fonction employeur

Pour la Direccte, pilote et financeur du dispositif, le DLA a fait ses preuves comme outil complémentaire dans l'offre d'accompagnement à la fonction employeur, par l'appui au développement ou à la consolidation économique (volet économique) et au développement de la qualité de l'emploi (volet RH).

"Tout en reconnaissant la transversalité de l'outil et l'importance de sa souplesse pour répondre aux différents enjeux qu'ont à affronter les entreprises, c'est sur ces volets que le DLA nous mobilise, a souligné Anne Graillot, cheffe adjointe du département des Politiques de l'emploi à la Direccte IDF. L'enjeu, pour la politique publique de l'emploi, est de rendre au maximum visible pour les structures de l'ESS la façon dont elles peuvent se faire aider afin de consolider la fonction employeur et travailler sur l'aspect RH".

La Direccte a ainsi lancé une cartographie afin de recenser les dispositifs existants (dont des structures porteuses du DLA) dans la chaîne d'appui à la fonction employeur. Le but étant de créer un annuaire dynamique permettant à toute entreprise (au sens européen du terme : TPE/PME, quelle que soit sa structure juridique), dont les structures de l'ESS, de trouver un opérateur pour répondre à un premier niveau de besoin.

Le DLA s'articule d'ores et déjà avec les politiques de l'emploi. Le dispositif fournit un accompagnement global aux structures sur les thématiques emploi et RH, en complémentarité notamment avec l'offre des Plateformes RH (13 en Île-de-France) qui proposent un appui technique. Dans le Val d'Oise, la plateforme RH participe au comité d'appui technique du DLA.

"Pour la collectivité, l'intérêt de soutenir ce type de démarche (Ndlr : la mise en place d'un cycle d'accompagnement spécifique sur les RH par Initiative 95, porteur du DLA) est de favoriser la création d'emplois dans l'ESS, en soulignant l'importance d'un accompagnement adapté sur les questions d'emploi". Blandine Faucon-Diene, chargée de mission entrepreneuriat et économie sociale et solidaire, Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise.

Le DLA demain : quels enjeux et pistes d'évolution ?

Plusieurs débats restent ouverts sur l'avenir du DLA. L'élargissement du champ de l'ESS dans la loi de juillet 2014 et l'inscription du DLA dans cette même loi, la redistribution des compétences des différentes collectivités du fait de la loi NOTRe ont un impact sur l'évolution du dispositif, outil de ces politiques.

Les politiques publiques devront tenir compte des besoins d'accompagnement spécifiques des entrepreneurs associatifs ou coopératifs franciliens. Ceux-ci ont enclenché des processus de transformation pour faire évoluer leurs projets, leurs organisations et trouver de nouveaux modèles pour se développer. Ces processus font émerger des innovations.

Le DLA joue un rôle de pivot dans les rapprochements entre secteurs, partenaires et dispositifs, mais il doit affirmer sa complémentarité d'action, dans un écosystème d'accompagnement en transformation.

III. Les nouveaux besoins d'accompagnement identifiés et les nouvelles réponses d'accompagnement et de financement

Mutualisations, coopérations et formats d'accompagnement innovants

Le soutien à la mutualisation et à la montée en coopération arrive en tête des nouveaux besoins identifiés pour appuyer le développement de l'ESS. Regroupements et coopérations sont en effet nécessaires pour affronter les mutations actuelles, trouver de nouvelles ressources et consolider les modèles économiques et les emplois.

Des fédérations, comme par exemple [COORACE Ile-de-France](#) (fédération regroupant 51 structures de l'insertion par l'activité économique), ou des réseaux comme [l'Union Régionale des Sociétés Coopératives de Production](#) (URSCOP) ou le [Réseau des Entrepreneurs Citoyens](#) (REC) travaillent à des outils organisationnels et financiers solidaires, innovants permettant de limiter les fragilités économiques des entreprises de l'ESS. Ces innovations sont facilitées par l'appui de leur organisation nationale.

Parmi ces réponses, la [fondation territoriale](#) ou le [fonds de dotation](#), organismes sans but lucratif, peuvent être à l'initiative des entrepreneurs de l'ESS. La fondation territoriale, mobilise les énergies et ressources philanthropiques locales (dons et compétences des habitants et des entreprises) et les attribue à des projets sociaux, culturels ou environnementaux répondant aux besoins spécifiques du territoire. Le fonds de dotation peut être désormais créé avec une dotation minimum de 15 000 euros et se transformer en fondation (cf. loi ESS de juillet 2014).

[Les groupements d'économie solidaire \(GES\)](#) permettent quant à eux de coordonner l'offre de services, les parcours de l'emploi aidé et favorisent une politique de communication concertée, facilitant ainsi une réponse groupée pour aller chercher de nouveaux marchés. La transformation d'un GES sous statut associatif en [société coopérative d'intérêt collectif](#) (SCIC) peut être une des solutions pour aller plus loin dans le développement de son activité marchande, en permettant notamment d'ouvrir son capital et d'élargir sa palette de financement, tout en préservant la logique de gestion désintéressée.

Les pratiques et organisations concernant plus spécifiquement la consolidation de l'emploi évoluent également. [Les groupements d'employeurs \(GE\)](#) sont des associations permettant de satisfaire les besoins en main-d'œuvre d'entreprises qui n'auraient pas la possibilité d'employer un salarié à

temps plein, le regroupement permet de garantir un emploi sécurisé, de qualité et l'accompagnement de la montée en compétences.

Dans la même « famille », la particularité des [groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification \(GEIQ\)](#) est de parier sur le potentiel de personnes en difficulté d'accès à l'emploi pour résoudre le problème structurel de recrutement des entreprises adhérentes, en organisant des parcours d'insertion et de qualification. L'expérience du GEIQ AERO IDF, qui favorise l'embauche d'agents de pistes ou d'escalaire, de commerciaux, etc. sur les zones aéroportuaires de Roissy et Orly nous démontre la pertinence encore méconnue de ces nouveaux formats. Il n'existe que quatre autres groupements d'insertion franciliens.

Autre forme de coopération visant à accompagner les parcours à travers le statut d'entrepreneur-salarié : la [CAE](#) (coopérative d'activités et d'emploi), qui au travers de l'exemple de la nouvelle coopérative [Hop Hop Hop](#), dédiée aux professionnels du sport et notamment à l'accompagnement des sportifs en reconversion, fait la démonstration que le chemin de l'innovation n'est pas simple lorsqu'il doit composer avec différentes réglementations et organisations sectorielles.

Il est en effet nécessaire de sensibiliser les différents acteurs, notamment les structures de l'ESS et les collectivités à ces formes d'emploi et plus généralement de coopérations innovantes.

Accompagner les évolutions de gouvernance

Des besoins en accompagnement peuvent aussi se manifester afin de faire évoluer la gouvernance d'une structure : dynamisation de la participation des habitants au Conseil d'administration d'une structure (une [régie de quartier](#) par exemple), aide à l'assemblage des compétences salariées et bénévoles, transformation d'une association en SCOP, réflexion sur l'ouverture à la mixité, la parité, etc. La question de la gouvernance ouvre à celles du modèle économique, de l'implication des habitants/citoyens et marque tous les temps de la vie d'une structure.

"La gouvernance dépasse la seule question de la structuration juridique pour être le lieu et le facteur de l'innovation sociale". Retour collectif d'atelier

Le défi du décloisonnement : des alliances avec les entreprises, les collectivités, les universités

Décloisonner les pratiques des acteurs (collectivités, entreprises, associations, coopératives, structures d'appui, réseaux...) est un autre défi à relever pour développer l'ESS francilienne. Ce décloisonnement a besoin d'être accompagné : l'écosystème a un rôle à jouer dans les rapprochements, la mise en place de partenariats et le suivi de relations dans la durée.

C'est le cas pour les partenariats entre structures de l'ESS et grandes ou petites entreprises.

Ainsi, le [groupe La Poste](#) s'est rapproché des réseaux de l'Insertion par l'activité économique (IAE), dans le cadre de sa politique d'achats responsables. Selon Véronique Schoentjes, déléguée au développement régional Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) du Groupe La Poste, une telle démarche présente plusieurs intérêts pour un grand groupe, notamment la recherche de

nouveaux marchés porteurs et de flux d'affaires diversifiés, la confrontation de la conduite du changement dans une grande entreprise avec l'agilité des structures et réseaux de l'ESS.

La fédération [Coorace](#) et l'Atelier ont été des facilitateurs dans l'impulsion de ces relations. Entreprises classiques et structures de l'ESS sont en effet confrontées à des enjeux différents. Un travail de pédagogie, d'acculturation, d'interconnaissance est donc nécessaire afin que le dialogue soit fructueux et que les relations d'affaires puissent se poursuivre dans la durée. Réseaux et structures d'accompagnement jouent, en la matière, un rôle de "tiers de confiance" pour les deux parties.

Le développement des relations entre l'ESS et les milieux universitaires est un autre enjeu. L'Université Paris Ouest Nanterre La Défense, par exemple, a établi des passerelles sous diverses formes : une politique d'achats responsables faisant appel à des entreprises d'insertion, la création d'un [incubateur ESS](#) associant acteurs économiques et réseaux associatifs, la préfiguration d'une chaire ESS, etc.

D'autres initiatives innovantes jetant des ponts entre ESS et monde universitaire existent, telles que l'association [Pro Bono Lab](#), qui mobilise des étudiants pour aider des structures à finalité sociale (à travers du diagnostic et l'organisation de journées « marathon » pour résoudre les problématiques des structures) ou encore [l'Ouvroir de sciences sociales potentielles](#) (Ouscipo) de l'Ecole des hautes études en sciences sociales, qui propose à des structures des travaux d'investigation réalisés par ses chercheurs.

Enfin, les acteurs de l'ESS francilienne sont interpellés par la construction du Grand Paris, dans laquelle ils doivent trouver toute leur place, aux côtés des acteurs institutionnels et économiques classiques. Un travail citoyen dont s'est notamment saisi [l'association Métropop'](#), représentée lors de cette journée par Julien Neiertz. « Le Grand Paris se fera-t-il avec ou sans les citoyens ? » a-t-il lancé. « Tel est l'enjeu. Nous devons affirmer notre existence et nos valeurs ! ». Une tonalité offensive, optimiste et constructive qui doit guider l'ensemble des acteurs de l'ESS francilienne - et l'écosystème de l'accompagnement au développement - au moment d'écrire une nouvelle page de son histoire.

IV. Conclusion et perspectives : décroisement, droit à l'expérimentation, prise en compte de l'ESS dans les Schémas de développement économique

*"Sur le terrain, les acteurs de l'ESS pratiquent déjà le décroisement, la coopération et la mutualisation avec les différents acteurs locaux : entreprises, collectivités, organismes de recherche et de formation etc.", a constaté le grand témoin de la journée, Laurent Fraisse. "Il y a là une inventivité à revendiquer collectivement. **La coopération, ce ne sont pas seulement les filières d'excellence, les clusters et pôles de compétitivité, ce sont aussi des formes de coopération territorialisées issues des acteurs de l'ESS**". Ces formes innovantes de coopération impliquent des formats d'accompagnement spécifiques et une évolution des métiers de la chaîne d'appui.*

Dans ces processus de rapprochement et de décloisonnement, les collectivités, aux côtés d'autres acteurs, ont un rôle de facilitateurs à jouer.

De son côté, le laboratoire d'idées du monde associatif, la [Fonda](#), qui a réalisé un important travail de prospective présenté par Bastien Englebach, a pointé la quadruple transition écologique, économique, numérique et démocratique à l'œuvre dans la société et qui interpelle les acteurs associatifs. En regard de ces mutations, elle identifie plusieurs points d'appui pour l'avenir, parmi lesquels le rôle central croissant des écosystèmes et des communautés d'acteurs (par rapport aux institutions traditionnelles), l'innovation qui émerge des convergences entre initiatives fourmillant dans les territoires et l'importance du droit à l'expérimentation dont l'ESS a toujours été porteuse.

Au plan politique, l'avenir de l'ESS francilienne va être impacté par le futur Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) qui sera arrêté fin 2016. Diagnostic préalable aux nouvelles priorités qui seront choisies pour le développement économique de la région, l'étude "Trajectoires de l'économie francilienne" qu'est venue présenter Pascale Leroi, économiste à [l'Institut d'aménagement et d'urbanisme](#) (IAU) de la Région Île-de-France, pointe les principaux enjeux de l'économie francilienne : "*une croissance faiblement créatrice d'emplois, du chômage et des inégalités en hausse*" et une économie "*en pleine transformation*" numérique et écologique, qui vit la montée du non-salariat. Pascale Leroi a tiré de cette étude une série de préconisations pour lesquelles l'ESS peut être mobilisée, parmi lesquelles "*remettre l'humain au cœur du développement économique*" et "*accélérer la transformation écologique*". Des propositions qui montrent que l'ESS peut être à même de répondre à plusieurs enjeux de l'économie francilienne pour les prochaines années.

L'Atelier remercie l'ensemble des partenaires d'avoir fait exister cette journée, témoins ou participants des ateliers, et tous ceux mobilisés tout au long de l'année pour construire des accompagnements.

L'Atelier – Centre de ressources de l'économie sociale et solidaire a pour objet de favoriser le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) sur le territoire francilien. Cette association créée en 2007 à l'initiative du Conseil régional d'Île-de-France, de la Cress IdF et d'acteurs du secteur porte trois grandes missions :

Pôle d'expertises de l'entrepreneuriat social en Île-de-France. L'Atelier conseille les entrepreneurs de l'ESS dans le lancement, l'amorçage et le développement de leur entreprise.

Un rôle de conseil auprès des collectivités territoriales. L'Atelier accompagne les collectivités dans l'élaboration et la mise en place de politiques publiques en faveur de l'ESS.

Promoteur de l'ESS en Île-de-France. Il sensibilise l'ensemble des acteurs franciliens à l'économie sociale et solidaire grâce à une programmation événementielle diversifiée, son site internet, la diffusion de success stories de l'ESS et des actions de sensibilisation ciblées.

Basé à Paris, l'Atelier est ouvert au public : il propose de nombreuses ressources qui permettent de lancer son activité solidaire ou d'en savoir plus sur l'ESS. www.atelier-idf.org

Références pour aller plus loin :

Publications de l'Atelier – Centre de ressources régional de l'ESS en Île-de-France :

Repères et chiffres clé de l'Observatoire régional de l'ESS en Ile-de-France

<http://www.atelier-idf.org/ressources/observatoire-ess/chiffres-clefs/>

Développer l'économie sociale et solidaire : quels leviers pour les collectivités ? - L'Atelier - 2016

<http://www.atelier-idf.org/ressources/publications/carnets-de-chantier-ess.htm>

Quel cadre d'emploi idéal pour l'ESS – L'Atelier - 2013

http://www.atelier-idf.org/ressources/documents/4/11822,CAHIER_CHANTIER_qualite_WEB.pdf

Accompagner des projets, pourquoi ? comment ? – L'Atelier - 2013

<http://www.atelier-idf.org/agir-ess/soutenir-ess/dla-c2ra/accompagner-des-projets.htm>

Quels modèles économiques des organisations de l'ESS ? – L'Atelier - 2013

<http://www.atelier-idf.org/ressources/documents/4/11307,RESTIT.modele-eco-VF.pdf>

Innovation sociale, ça donne quoi ? – l'Atelier - 2013

<http://www.atelier-idf.org/ressources/documents/5/12714,CC-Innovation-sociale-Web.pdf>

Comprendre les cultures de l'emploi des entreprises associatives – L'Atelier - 2012

<http://www.atelier-idf.org/ressources/documents/4/9500,1-RESTIT.C1-20Reciproques-ATC.pdf>

Comprendre les différentes pratiques de gouvernance de l'ESS – L'Atelier - 2012

<http://www.atelier-idf.org/ressources/documents/4/9502,2-RESTIT.C1-20Reciproques-ATC.pdf>

Rapport de l'étude sur l'offre d'accompagnement de projets d'économie sociale et solidaire en Ile-de-France
L'Atelier – 2009

<http://www.atelier-idf.org/ressources/breves/2009-02-04,compte-rendu-etude-structures-accompagnement.htm>

Autres références – publications de nos partenaires

Accompagner les mutations associatives de demain – Fonda – avril 2012

http://www.fonda.asso.fr/IMG/pdf/g10-accompagner_les_mutations_associatives_de_demain_final.pdf

Les trajectoires de l'économie francilienne – IAU Idf – 2016

https://www.iau-idf.fr/fileadmin/DataStorage/user_upload/Les_trajectoires_de_l_economie_francilienne.pdf

Structurer une offre territoriale d'accompagnement pour les petites et moyennes associations employeuses –
RNMA – 2013

http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_Structurer_une_offre_territoriale_d_accompagnement_PMAE_2013_RNMA_AVISE-2.pdf

L'accompagnement des associations engagées dans la politique de la ville – pole ressources 95 - 2009

http://www.poleressources95.org/publications/outils_guides_detail-124-l-accompagnement-des-associations-engagees-dans-la-politique-de-la-ville----.html

Les « communs » et l'économie sociale et solidaire. Quelles identités et quelles dynamiques communes ? –
réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire - 2016

http://www.socioeco.org/bdf_colloque-17_fr.html

Cartographie de l'accompagnement ESS - Avise

<http://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/cartographie-de-laccompagnement>

**Pour apporter votre contribution au futur Schéma Régional de Développement
Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) :**
concertation.srdeii@iledefrance.fr

Pour plus de renseignements :

<https://www.iledefrance.fr/debats-publics/strategie-regionale-attractivite-emploi/presentation>