



Conseil économique et social

Commission "Qualité de vie, culture et solidarités"

Rapporteurs : Mme HUAUMÉ et M. HARDY

L'économie sociale en Bretagne

Pour une région compétitive, sociale et solidaire

-Synthèse-

Par lettre en date du 25 mars 2005, le Président du Conseil régional de Bretagne a saisi le Conseil économique et social régional (CESR) de Bretagne d'une demande d'étude sur « *l'économie sociale et solidaire* » en Bretagne afin notamment de « *mieux appréhender la dimension économique de ce secteur d'activité* ».

Qu'est ce que « l'économie sociale et solidaire » ? Qu'est-ce que sa « dimension économique » ? Constitue-t-elle un « secteur d'activité » de l'économie régionale ? Face aux nombreux questionnements soulevés par l'objet même de la saisine, il est apparu fondamental au CESR de relever un premier défi, celui de la définition même de « l'économie sociale et solidaire ».

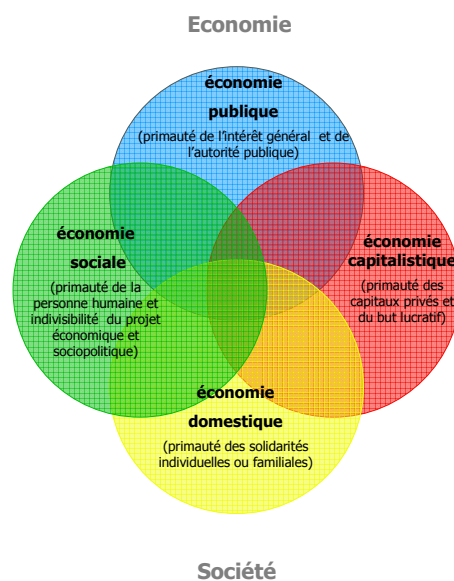
Pour ce faire, face aux débats souvent passionnés qui entourent la notion, le CESR de Bretagne a recherché à se positionner le plus objectivement possible afin de contribuer à clarifier le paysage aussi vivant que complexe de l'économie sociale en Bretagne.

Ce premier objectif de clarification impliquait, pour le CESR de Bretagne, un certain nombre de choix méthodologiques :

- *Une approche pluraliste et systémique de l'économie*

Etudier l'économie sociale, c'est toujours, d'une certaine manière, se positionner sur une représentation particulière de l'économie et du vivre ensemble. Dans un souci d'ouverture et de transversalité, la Commission « Qualité de vie, Culture et Solidarités » a décidé de traiter le sujet qui lui était confié à partir d'une vision pluraliste et systémique de l'économie. Celle-ci peut ainsi être considérée, d'un point de vue humaniste, comme l'ensemble des activités entreprises par et pour la personne humaine, sous diverses formes d'organisation et de système de valeurs, en vue d'améliorer individuellement et/ou collectivement, directement ou indirectement, leurs conditions de vie, leur bien être matériel et immatériel, en prenant en compte simultanément et de manière systémique l'ensemble des dimensions du développement durable.

Sur la base de cette définition, il est possible de se représenter l'économie, de manière très simplifiée, comme un système dynamique animé par quatre acteurs principaux ayant entre eux autant de spécificités que d'interactions et de zones d'hybridation : *l'économie capitaliste* (primauté des capitaux), *l'économie publique* (primauté de l'intérêt général), *l'économie sociale* (primauté des personnes), *l'économie domestique* (primauté des solidarités individuelles ou familiales).



Source : CESR Bretagne, 2006

- Une approche transversale, ouverte et sans a priori de l'économie sociale

Le CESR de Bretagne a fait le choix d'étudier l'économie sociale à partir d'un *regard pluriel* sur ses idées autant que sur sa réalité. Pour prendre le recul nécessaire à la mise en perspective de la mosaïque de l'économie sociale en région, un important éclairage préalable de cette dernière, tant sur le plan contextuel que conceptuel, est apparu comme indispensable. Aucun état des lieux régional solide ne pouvait être construit sans avoir au préalable cherché à répondre aux trois questions suivantes : D'où vient l'économie sociale ? Qu'est-ce que l'économie sociale en France ? L'économie sociale a-t-elle une réalité en dehors de nos frontières ?

- Une méthode de recherche spécifique aux travaux du CESR

Les recherches du CESR ont été menées à partir d'une double-approche : la rencontre, l'écoute et la prise en compte des contributions de très nombreux acteurs régionaux de l'économie sociale et de la société civile organisée d'une part, et l'exploitation simultanée de multiples travaux régionaux, nationaux ou européens de référence sur l'économie sociale d'autre part.

- Une problématique majeure :

Comment le Conseil régional de Bretagne et les acteurs de l'économie sociale peuvent-ils, avec les autres acteurs de l'économie, contribuer ensemble à faire de la Bretagne une région à la fois ouverte, compétitive et solidaire ?

S'il faut au préalable prendre un certain recul pour mieux appréhender la mosaïque aussi colorée que vivante de l'économie sociale – De quoi parle-t-on ? (I) – un état des lieux régional permet ensuite de montrer qu'elle est un acteur à part entière du développement économique, social et territorial de la Bretagne (II). Enfin, sont présentés cinq grands défis à relever pour faire de l'économie sociale un véritable pôle de compétitivité et de solidarité pour la Bretagne du XXI^{ème} siècle (III).

I- Economie sociale : De quoi parle-t-on ?

Une mise en perspective de la dynamique historique de l'économie sociale en France (A) permet de mieux en saisir le faisceau de principes (B). Complétée par un éclairage européen (C), elle rend possible l'établissement d'une typologie simplifiée de l'économie sociale (D).

A- L'économie sociale est enracinée dans l'Histoire

Avant d'être un référentiel de valeurs ou la conjugaison simultanée d'une série de principes fondamentaux, l'économie sociale est une dynamique historique dont la connaissance éclaire puissamment sa réalité et ses enjeux présents. De manière très schématique, les évolutions n'étant pas linéaires, ce mouvement historique de l'économie sociale peut être présenté comme un processus en *cinq grandes étapes* :

- *Des solidarités communautaires et corporatistes sous l'Ancien Régime...*

Déjà, sous l'Ancien Régime, de nombreuses communautés de vie ou de métiers développent des mécanismes de solidarités collectives, économiques et sociales : compagnonnages, corporations, confréries, organisations religieuses de bienfaisance et d'entraide... Mais ces solidarités traditionnelles d'Ancien Régime sont profondément remises en cause lors de la Révolution française, notamment par l'interdiction des corporations au nom des principes proclamés dans la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen du 26 août 1789, notamment de l'égalité en droit des citoyens.

- *Un enracinement dans l'associationnisme ouvrier du XIXème siècle*

Pourtant, malgré les interdictions en vigueur, un mouvement associationniste ouvrier s'enracine dans la première moitié du XIXème siècle en France. Ce mouvement se développe en même temps que les difficultés économiques et sociales engendrées par la Révolution industrielle et l'urbanisation croissante de la société. Il se nourrit, de manière dialectique, des expérimentations et utopies de « micro-républiques communautaires » prônées par certains pères fondateurs de la pensée de l'économie sociale tels Charles Fourier, Robert Owen, Saint-Simon, Philippe Buchez, Etienne Cabet...

- *Une phase « instituyente »*

Cette phase instituyente, qu'on observe dans la seconde moitié du XIXème siècle, est notamment marquée par l'essor du mouvement coopératif et le développement des sociétés de secours mutuel dont l'existence était déjà admise par les pouvoirs publics dans la première moitié du XIXème siècle. Ainsi, le mouvement coopératif prend son envol avec l'apparition des premières coopératives ouvrières de production, et surtout des coopératives de consommation qui s'inspirent de l'expérience fondatrice des « Equitables pionniers de Rochdale » en Angleterre et de la pensée de Charles Gide en France. C'est également à cette époque que voient le jour les premières coopératives de crédit telle que la banque de crédit mutuel fondée en Allemagne par Raiffeisen en 1864. On observe également pendant cette période l'émergence des premières formes modernes de coopératives agricoles.

- *Une phase « d'institutionnalisation »*

A la fin du XIXème siècle et dans la première moitié du XXème siècle, l'économie sociale entre dans une phase d'institutionnalisation au cours de laquelle ses organisations sont progressivement et durablement reconnues par les pouvoirs publics : suppression du délit de coalition et reconnaissance partielle du droit de grève sous le Second Empire, Loi de 1867 sur les sociétés commerciales coopératives, reconnaissance de la liberté syndicale en 1884, Charte de la Mutualité en 1898, « Palais de l'économie sociale » à l'Exposition Universelle de 1900, Loi du 1^{er} juillet 1901 sur la liberté d'association, apparition des premières mutuelles d'assurance dans l'Entre-deux-guerres... Si les composantes de l'économie sociale s'institutionnalisent progressivement, celle-ci apparaît également comme de plus en plus cloisonnée : la notion d'économie sociale disparaît d'ailleurs presque complètement du langage économique et politique pendant les Trente Glorieuses.

- Une phase de « banalisation » et de renouveau

Dans la seconde moitié du XXème siècle et jusqu'à nos jours, l'économie sociale est marquée par un double-mouvement de « banalisation » et de renouveau.

Certains groupements de l'économie sociale connaissent une forme de « banalisation » par le marché, c'est-à-dire par l'intégration croissante de logiques capitalistiques leur permettant de s'adapter aux évolutions d'un environnement de plus en plus concurrentiel. Mais on observe aussi une forme de banalisation par les pouvoirs publics qui soumettent certains acteurs de l'économie sociale, notamment associatifs et mutualistes, à des logiques de service public. Mais, alors que ce double phénomène de banalisation paraît reléguer au second plan les spécificités de l'économie sociale, on observe à partir de la fin des années 1970, en France puis dans l'Union européenne, une redécouverte et un renouveau de la notion d'économie sociale, celle-ci pouvant prendre des visages multiples qui ne facilitent pas toujours sa compréhension : « économie solidaire », « tiers secteur », « économie sociale et solidaire », « économie quaternaire », « troisième système »... Au vu de ses recherches historiques, le CESR a donc préféré retenir la notion d'*économie sociale*, seule appellation officiellement reconnue par le législateur français et par les institutions de l'Union européenne à ce jour. Enfin, le renouveau de l'économie sociale est aussi marqué par l'arrivée tardive en France, à partir de la fin des années 1980 d'un nouvel acteur : les fondations.

B- Au-delà de son extrême diversité, un faisceau de principes communs permet de définir l'économie sociale d'un point de vue théorique

Si l'économie sociale a avant tout besoin d'histoire pour être mieux connue et comprise, elle possède, au-delà de son extrême diversité, une certaine culture partagée, un référentiel de valeurs et de principes communs qui permettent d'en dégager une certaine unité.

A partir de ses auditions et recherches, le CESR de Bretagne est parvenu, au terme de sa réflexion, à identifier *un faisceau de six principes communs* à l'ensemble des entreprises de l'économie sociale : *unité, dignité, double-qualité, liberté, égalité, solidarité*.

Selon le principe d'unité, l'économie sociale refuse toute dissociation cognitive et pratique entre les dimensions économiques et sociopolitiques des activités humaines. Pour l'économie sociale, économie et société ne devraient faire qu'un au bénéfice de la personne humaine.

Le principe de dignité peut être défini comme l'attachement de l'économie sociale au respect premier et absolu de la personne humaine, y compris dans ses plus grandes fragilités. C'est pourquoi elles se présentent avant tout comme des *groupements ou sociétés de personnes* et non comme des *sociétés de capitaux*.

Selon le principe de double-qualité, les associés sont à la fois les bénéficiaires et les acteurs responsables de l'entreprise. Ainsi par exemple, les producteurs, les consommateurs ou les salariés d'une entreprise coopérative sont appelés à en être aussi les acteurs en tant que sociétaires. Parce qu'elle est attachée au principe de subsidiarité et qu'elle fait le pari de la capacité des personnes à *se prendre en main*, l'économie sociale est tout sauf une économie de l'assistantat social.

Le principe de liberté est l'idée selon laquelle l'engagement des associés doit être volontaire et librement consenti. Mais c'est aussi l'idée de la liberté et de l'indépendance économique et politique.

Le principe d'égalité entre les associés fonde la gouvernance de type démocratique qui caractérise les entreprises de l'économie sociale. En pratique, et sauf exception, chaque associé dispose d'une voix en assemblée générale, quelle que soit la part détenue dans le capital de l'entreprise.

Le principe de solidarité est au cœur de l'économie sociale, ce qui fait dire à certains de ses penseurs que « l'économie sociale est solidaire ou n'est pas ».

Ces principes sont ici présentés en tant qu'*idéaux-types* : la réalité de leur mise en pratique par les entreprises de l'économie sociale relève d'une autre analyse. Par ailleurs, il faut souligner

qu'aucun de ces six principes n'est l'exclusivité de l'économie sociale. Ce qui semble en revanche caractériser l'économie sociale, c'est la recherche d'un équilibre dynamique fondé sur l'articulation simultanée de ces principes.

C- Même si elle recouvre des réalités nationales très diverses, l'économie sociale est aujourd'hui reconnue dans l'Union européenne

Si l'économie sociale apparaît comme une mosaïque complexe au niveau régional et national, que dire de ses différentes formes dans les 25 et bientôt 27 Etats membres de l'Union européenne ? Y a-t-il une économie sociale ou plutôt des économies sociales en Europe ?

On observe que le poids et la structuration des différentes formes d'entreprises de l'économie sociale sont très variables d'un pays à l'autre. Ainsi, si l'on considère les Pays d'Europe Centrale et Orientale, les entreprises d'économie sociale apparaissent comme très faiblement développées par comparaison avec les Etats de l'Europe occidentale.

Malgré cette diversité, il faut souligner l'apparition depuis les années 1990 d'un certain mouvement de convergence et de structuration de l'économie sociale dans l'Union européenne. Ainsi, entre 1990 et 1999, la Commission européenne crée une Unité Economie Sociale au sein de l'une de ses Directions. En novembre 2000, les grands acteurs de l'économie sociale en Europe se rassemblent au sein d'une structure de représentation et de promotion commune : la Conférence Européenne Permanente des Coopératives, Mutuelles, Associations et Fondations (CEP-CMAF). Par ailleurs, il faut mentionner l'existence de nombreux travaux de la Commission européenne, du Comité Economique et Social Européen sur l'économie sociale et du Comité des régions de l'Union européenne.

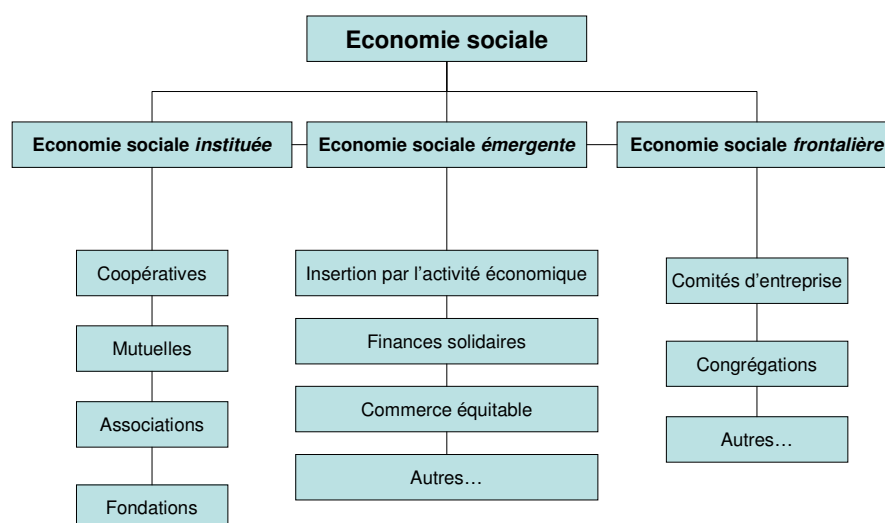
Même si les situations nationales restent très hétérogènes, l'économie sociale est ainsi progressivement reconnue comme un acteur économique à part entière au sein de l'Union européenne.

D- Proposition d'une typologie simplifiée de l'économie sociale

Le CESR de Bretagne a cherché à élaborer une typologie simplifiée de l'économie sociale dont le graphique ci-dessous donne la composition :

Une typologie simplifiée de l'économie sociale élaborée par le CESR de Bretagne en 2006

Une typologie simplifiée de l'économie sociale élaborée par le CESR de Bretagne en 2006



Source : CESR de Bretagne-2006

II- L'économie sociale, un acteur économique à part entière qui contribue simultanément au développement économique, social et territorial de la Bretagne

Même si quelques travaux récents apportent de premiers éclairages sur la réalité économique de l'économie sociale en Bretagne, celle-ci demeure une terre de pionniers encore largement inexplorée.

En effet, comment rendre compte de manière exhaustive du poids économique de l'économie sociale alors qu'elle traverse tous les secteurs d'activité de l'économie et remet en cause les frontières classiques des statistiques économiques ?

Si toute connaissance du poids économique de l'économie sociale ne peut qu'être partielle à ce jour, les travaux et recherches réalisés pour la présente étude apportent néanmoins de nouveaux éclairages sur sa réalité économique en Bretagne. De nombreuses données ont été transmises par des acteurs régionaux de l'économie sociale pour la présente étude, mais du fait de leur caractère fortement segmenté, seules les données de l'INSEE sont ici reprises à titre principal.

Les données statistiques de l'INSEE montrent que l'économie sociale est un acteur majeur de l'emploi et donc de l'économie régionale (A). Toutefois, seule la définition de nouveaux indicateurs de performance globale pourrait rendre compte de l'ensemble de ses contributions directes ou indirectes au développement économique et social de la région (B).

A- Les entreprises de l'économie sociale sont un acteur majeur de l'emploi régional et donc de l'économie régionale

Selon la typologie retenue par le CESR de Bretagne, les données de l'INSEE portent essentiellement sur l'économie sociale *instituée*, à savoir les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations. Même si elles ne permettent pas une approche différenciée des composantes de l'économie sociale *émergente* et de l'économie sociale *frontalière*, pour lesquelles les statistiques de synthèse sont quasi-inexistantes, elles les concernent au moins indirectement, celles-ci ayant le plus souvent un statut relevant de l'économie sociale instituée.

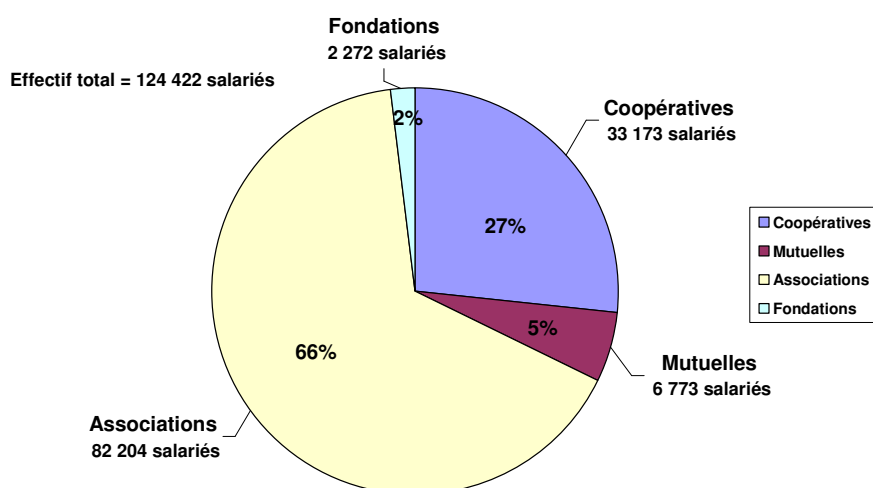
Lorsque, dans les développements qui suivent, l'expression « économie sociale » est employée sans autre précision, il faut donc entendre « économie sociale instituée ».

1. L'économie sociale en Bretagne : environ 125 000 emplois dans 12 500 établissements représentant près de 12 % des emplois salariés du secteur privé

Même s'il faut garder en toile de fond le constat que moins d'un établissement sur deux de l'économie sociale répertorié par l'INSEE en Bretagne était employeur au 1^{er} janvier 2003 (44%), soit 12 572 établissements, la part de ces établissements dans l'ensemble des établissements employeurs des secteurs privé et semi-public était de 15.2% en Bretagne contre 13.3% au niveau national. Sur cet indicateur, la Bretagne arrive même au deuxième rang des régions françaises juste derrière les Pays de la Loire.

Au 1^{er} janvier 2003, en Bretagne, un emploi salarié sur dix des secteurs privés et semi-public relevait de l'économie sociale (11.7%), soit environ 125 000 emplois salariés représentant 92 000 emplois en équivalent temps plein (ETP). Les 2/3 de ces emplois salariés relevaient du secteur associatif et le reste, en grande majorité, du secteur coopératif. Une spécificité régionale est à souligner ici : le poids très important des coopératives dans la structure de l'emploi salarié de l'économie sociale. En effet, la part relative des emplois salariés des coopératives (27%) dans l'emploi salarié total de l'économie sociale est pratiquement deux fois plus élevée que cette même donnée en France métropolitaine (15%).

Graphique n° 1 - Structure des emplois salariés de l'économie sociale en Bretagne au 1^{er} janvier 2003



Source : INSEE, exploitation CESR de Bretagne

Si l'on s'intéresse à présent à la répartition sectorielle de ces emplois salariés, on constate une nette prédominance du secteur tertiaire puisque, dans l'économie sociale, 85 % des emplois relevaient des services au 1^{er} janvier 2003. Alors que dans les mutuelles, les associations et les fondations la quasi-totalité des emplois sont des emplois de services, les coopératives se distinguent par leur caractère plus généraliste.

En observant de plus près la structure des emplois salariés de chacune des composantes de l'économie sociale (hors fondations), certaines spécificités régionales peuvent être mises en lumière :

- *Dans les coopératives*, sur les 33 173 emplois salariés déclarés au 1^{er} janvier 2003, il faut souligner la place prépondérante occupée par les coopératives de crédit (14 233 emplois) et les coopératives agricoles (14 810 emplois). En effet, à eux seuls les emplois salariés de ces deux catégories totalisent près de huit emplois coopératifs sur dix en Bretagne (76%), alors que cette proportion n'atteint que 52% en France métropolitaine hors région Ile-de-France. Cette singularité régionale est principalement liée à la part importante des emplois salariés des coopératives de crédit dans l'ensemble des emplois coopératifs en Bretagne (43%), celle-ci étant pratiquement le double de celle de la France métropolitaine hors région Ile-de-France (22%) ;

- *Dans les mutuelles*, sur les 6 773 emplois salariés déclarés au 1^{er} janvier 2003, on observe une prédominance des mutuelles de santé qui représentent près des ¾ des emplois mutualistes en Bretagne (73%), taux qui est légèrement inférieur à celui de la France métropolitaine hors région Ile-de-France (81%). Le reste des emplois mutualistes relevant des mutuelles d'assurance.

- *La structure des 82 204 emplois associatifs* déclarés au 1^{er} janvier 2003 est plus complexe à analyser du fait de sa très grande diversité. En premier lieu, il faut rappeler que les emplois associatifs représentent à eux seuls les 2/3 de l'effectif des emplois de l'économie sociale. Plus précisément, il faut mettre en exergue la place prépondérante des emplois des associations du secteur social (incluant le champ médico-social) et de celui de la santé : en Bretagne, comme au niveau de la France métropolitaine hors région Ile-de-France, ils représentent en effet près d'un emploi associatif sur deux. En second lieu, il faut souligner une forte spécificité régionale : la part des emplois associatifs du secteur de l'éducation est deux fois plus élevée en Bretagne que celle de la France métropolitaine hors région Ile-de-France, situation qui s'explique en grande partie par une place relativement plus importante de l'enseignement privé en Bretagne.

Enfin, il faut rappeler que ces données statistiques ne prennent pas en compte le bénévolat qui est une ressource humaine fondamentale pour les associations. Les travaux de Viviane Tchernonog sur les associations en Bretagne permettent d'estimer à 580 000 le nombre de

personnes ayant exercé une activité bénévole en Bretagne en 2002. Le volume annuel de travail réalisé par ces bénévoles représentait environ 40 000 emplois en équivalent temps plein (ETP).

2. De nombreux progrès restent à faire pour améliorer la qualité et la stabilité de l'emploi dans certaines composantes de l'économie sociale

Qu'en est-il de *la stabilité des emplois* salariés dans l'économie sociale en Bretagne ? En premier lieu on peut relever que près de deux emplois sur trois étaient des emplois permanents au 1^{er} janvier 2003 (c'est-à-dire occupé à 80 % ou plus tout au long de l'année civile). Toutefois, ce taux était inférieur au taux d'emploi permanent moyen des secteurs privés et semi-publics en Bretagne (74%). On peut émettre l'hypothèse que cette différence tient au nombre important d'intérimaires et de saisonniers employés par l'économie sociale, notamment dans les secteurs associatifs et coopératifs. L'indicateur du taux de rotation de l'emploi confirme ce constat d'un "turn-over" plus élevé dans ces deux composantes de l'économie sociale, notamment pour les jeunes (importance des emplois saisonniers notamment). On voit déjà ici apparaître l'enjeu que représente le développement de Groupements d'employeurs dans l'économie sociale, même s'il faut prendre en compte la diversité des situations et des besoins selon les composantes et les secteurs d'activités concernés : la stabilité de l'emploi dans les grandes associations du secteur sanitaire et social est par exemple beaucoup plus forte que dans les associations de loisirs ou de tourisme.

Il faut également souligner *le poids important des emplois à temps partiel* dans l'économie sociale. Ainsi, au 1^{er} janvier 2003, dans l'économie sociale, plus d'un emploi sur trois était à temps partiel (35%) alors que cette proportion était de 21% dans l'ensemble de l'économie bretonne. C'est dans le domaine associatif que le temps partiel est le plus répandu puisqu'il concerne pratiquement un salarié sur deux contre 23 % pour les mutuelles et 9% pour les coopératives. Cette spécificité associative s'explique en partie par des moyens financiers souvent réduits et instables ainsi que par le caractère spécifique de certains contrats de travail, notamment des emplois aidés.

Si l'on s'intéresse à présent à *la répartition par sexe* des emplois salariés de l'économie sociale, on observe tout d'abord *une nette féminisation* de ces derniers puisqu'au 1^{er} janvier 2003, 59% des emplois étaient occupés par des femmes, contre 45% tous secteurs économiques confondus en Bretagne. Toutefois, ce taux était légèrement inférieur à celui de la France métropolitaine hors région Ile-de-France où il atteignait 63% à la même date. Cette différence est liée à un taux de féminisation légèrement inférieur en Bretagne dans les mutuelles, les fondations et les associations alors qu'à l'inverse celui-ci est plus élevé dans les coopératives bretonnes. Au-delà de cette analyse par composante de l'économie sociale, il faut souligner que les taux de féminisation varient, comme dans le reste de l'économie, davantage en fonction du secteur d'activité que du statut de l'entreprise.

Alors que l'âge moyen des salariés de l'économie sociale était de 38.5 ans au 1^{er} janvier 2003, une comparaison entre la pyramide des âges des salariés de l'économie sociale et celle de l'ensemble des salariés de l'économie bretonne fait apparaître *une place légèrement plus importante des salariés âgés* : les plus de 55 ans représentaient 7% des salariés dans l'économie sociale contre 4% dans le reste de l'économie tandis que la proportion de jeunes de moins de 25 ans (13%) était pratiquement deux fois moins élevée dans l'économie sociale que dans le reste de l'économie (21%). Ce constat permet de souligner l'enjeu fondamental du renouvellement générationnel et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans l'économie sociale.

S'agissant de la répartition des emplois par catégorie socio-professionnelle (CSP), on constate une structure régionale assez proche de la situation de l'économie sociale au niveau national : les mutuelles, les fondations et, dans une moindre mesure, les associations comptent une large majorité d'emplois occupés par des employés et des professions intermédiaires. Les coopératives se démarquent par une proportion nettement plus forte d'ouvriers en raison principalement du poids des coopératives agricoles.

Enfin, *s'agissant des niveaux de rémunération*, on observe qu'en moyenne, à niveau de qualification équivalent, les salariés de l'économie sociale connaissent des salaires horaires inférieurs à ceux de l'économie marchande classique. Il faut souligner ici la faiblesse relative de la rémunération moyenne des salariés du secteur associatif. Celle-ci peut s'expliquer notamment par le fait que les associations sont souvent de petits établissements : 1/3 des associations gérait un budget annuel inférieur à 1500 € en 2002 tandis qu'une poignée de grandes

associations, en particulier des secteurs sanitaire, social et médico-social, concentre l'essentiel des budgets associatifs. Une autre hypothèse peut-être avancée : la forte féminisation du secteur puisque, comme dans le reste de l'économie, les femmes sont le plus souvent moins bien payées que les hommes à niveaux de qualification et de responsabilité équivalents. Par ailleurs, dans les associations, une forte proportion d'activités associatives est en général peu rémunératrice, ce qui est accentué par l'importance de l'emploi à temps partiel.

Ces constats permettent enfin de souligner l'importance des enjeux de la sécurisation des parcours professionnels, de l'égalité professionnelle femme-homme et de l'amélioration de la qualité de l'emploi dans certaines composantes de l'économie sociale.

3. L'économie sociale : une économie créatrice nette d'emplois entre 1998 et 2002

Les données de l'INSEE permettent d'étudier certaines évolutions de l'emploi salarié dans l'économie sociale. L'exploitation de ces données confirme que *les entreprises de l'économie sociale sont un acteur majeur de l'emploi en Bretagne*.

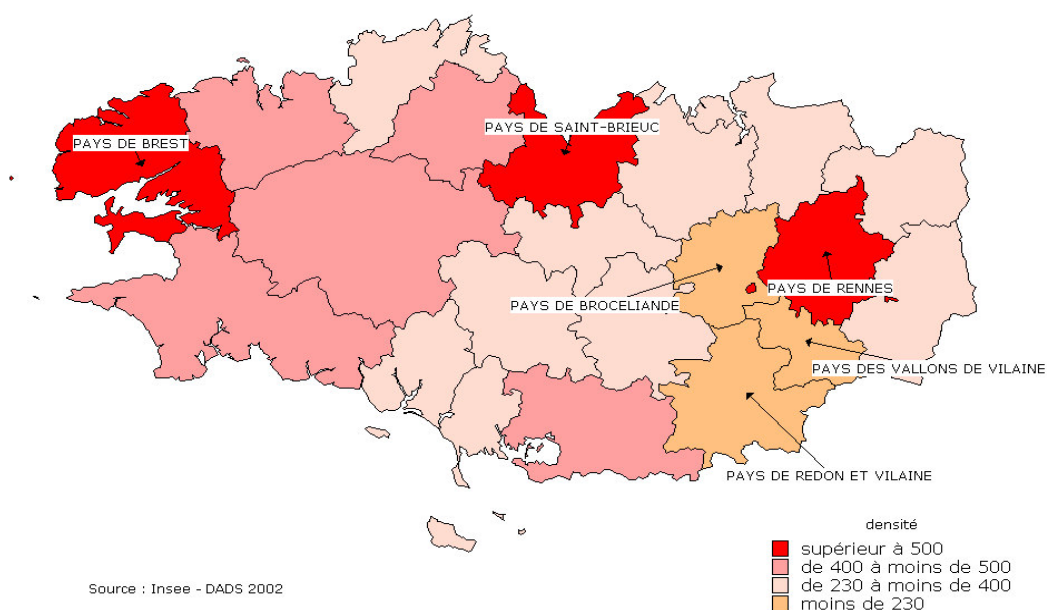
Ainsi, entre 1998 et 2002, les établissements employeurs de l'économie sociale ont directement créé 18 500 emplois salariés supplémentaires, soit une progression de l'effectif salarié de 15% en seulement 4 ans. Dans 95% des cas, ces créations nettes d'emplois relevaient du secteur des services. Le secteur associatif apparaît comme le premier créateur net d'emplois parmi l'ensemble des composantes de l'économie sociale puisque 70% des emplois supplémentaires créés sont l'œuvre des associations. Il faut ici souligner le rôle très important des associations du secteur social (incluant le champ médico-social) en termes de création nette d'emplois puisqu'elles ont représenté à elles seules 4 nouveaux emplois associatifs sur 10 entre 1998 et 2002.

4. Les emplois de l'économie sociale dans les 21 Pays de la Bretagne : des situations assez nettement différenciées selon les territoires

Pour la première fois, les données de l'INSEE permettent de réaliser une approche territorialisée de l'emploi salarié de l'économie sociale dans les 21 Pays de Bretagne. Celle-ci révèle des situations très contrastées.

Si l'on représente, dans chacun des 21 Pays, le nombre d'emplois salariés de l'économie sociale au 1^{er} janvier 2003 rapporté à la population totale du Pays à cette même date, on obtient la carte ci-après qui révèle des situations territoriales assez nettement différenciées.

Graphique n° 2. Nombre de salariés de l'économie sociale pour 10 000 habitants dans les 21 Pays de Bretagne au 1^{er} janvier 2003



Si l'on considère à présent un autre indicateur, celui de la part des emplois salariés de l'économie sociale instituée dans l'ensemble des emplois salariés des secteurs privé et semi public dans les 21 Pays de Bretagne, on observe que ce poids est assez variable d'un Pays à l'autre, entre 6.5% au « Pays de Redon et Vilaine » et 18.1 % au « Pays de Saint-Brieuc ». Ces disparités territoriales s'expliquent principalement par le développement plus ou moins prononcé du salariat associatif et surtout du salariat coopératif (coopératives agricoles et de crédit essentiellement).

B- Seuls des indicateurs de performance globale peuvent rendre compte des valeurs ajoutées créées par les entreprises de l'économie sociale

Si les données de l'INSEE permettent de montrer que l'économie sociale est un acteur majeur de l'emploi régional et donc de l'économie régionale, en particulier dans certains territoires, elles ne rendent compte ni de l'intégralité des *richesses monétaires* directement ou indirectement créées par l'économie sociale, ni des richesses *non monétaires* produites par l'économie sociale qui contribuent, elles aussi, directement ou indirectement, au développement économique, social et territorial de la Bretagne.

L'économie sociale, de par son principe d'unité, ne peut être évaluée sans une mesure simultanée de ses performances économiques et sociétales. Il lui faut donc rechercher de nouveaux *indicateurs de performance globale*.

De même, on observe un intérêt croissant de nombreuses entreprises du secteur capitalistique pour évaluer, à l'aune des principes de la Responsabilité sociale de l'Entreprise (RSE), leur performance globale. Elles y sont parfois fortement incitées par les acteurs de la *finance socialement responsable*.

Si chaque acteur de l'économie conserve de fortes spécificités, les préoccupations communes se multiplient pour favoriser les échanges de bonnes pratiques et les coopérations entre les acteurs de l'économie sociale, de l'économie capitalistique et de l'économie publique.

Pour conquérir cette ***nouvelle frontière d'une économie régionale solidaire parce que compétitive et compétitive parce que solidaire***, l'enjeu pour la Région Bretagne n'est certainement pas de rechercher à favoriser un acteur économique plutôt qu'un autre, un « entreprendre autrement » par rapport à un « entreprendre classique ». ***L'enjeu essentiel pour la Région Bretagne est de rechercher à contribuer à la conquête de cette nouvelle frontière de l'économie en incitant les acteurs à « entreprendre ensemble », tout en préservant leurs logiques et spécificités propres, pour le développement durable et solidaire de la Bretagne.***

III- Cinq grands défis à relever pour faire de l'économie sociale un pôle de compétitivité et de solidarité pour la Bretagne

Tout en gardant en toile de fond cet enjeu primordial qu'est l'« entreprendre ensemble », les travaux réalisés par le CESR pour répondre à la saisine du Conseil régional ont permis d'identifier cinq grands défis à relever pour faire de l'économie sociale un pôle de compétitivité et de solidarité, parmi d'autres, en Bretagne.

Ces défis concernent autant le Conseil régional que les acteurs de l'économie sociale eux-mêmes. D'une manière générale, ils interpellent l'ensemble des acteurs économiques en Bretagne.

A- D'abord relever le défi cognitif de l'économie sociale

Même pour ses acteurs les plus avertis, l'économie sociale apparaît parfois comme très difficilement lisible. Il existe en effet peu de travaux de synthèse permettant de mieux appréhender l'univers complexe de l'économie sociale, en particulier au niveau régional. Pour pouvoir fonder une politique publique de l'économie sociale en Bretagne, il faut donc commencer par relever *le défi cognitif* de l'économie sociale. Pour ce faire, le CESR de Bretagne formule les préconisations suivantes à l'adresse du Conseil régional de Bretagne et des acteurs de l'économie sociale elle-même :

- Stimuler la recherche et développer la formation sur l'économie sociale
 - En lien avec l'Université et les Grandes écoles, stimuler et soutenir les travaux de recherche privilégiant une approche ouverte, pluridisciplinaire et systémique de l'économie en Bretagne incluant l'économie sociale, en particulier les travaux portant sur :
 - l'histoire de l'économie sociale en Bretagne ;
 - l'évaluation de l'utilité sociale et de l'impact économique des entreprises de l'économie sociale ainsi que sur la co-élaboration, avec les acteurs, de nouveaux indicateurs de performance globale ;
 - la contribution spécifique des entreprises de l'économie sociale à l'innovation économique et sociale ;
 - les nouvelles formes de don de temps et d'engagement collectif volontaires, en particulier chez les jeunes.
- Soutenir les actions de communication permettant de valoriser et diffuser les résultats de ces travaux le plus largement possible, et d'une manière générale, encourager les actions ciblées de sensibilisation, d'information et de formation sur l'économie sociale, en particulier auprès des jeunes : lieux d'enseignement, forums sur les métiers et l'orientation, Semaine Ecole-Entreprise, salons de l'entreprise, forums emplois... Sur la question de l'orientation, le CESR rappelle l'intérêt des préconisations contenues dans son rapport « *Le processus d'orientation des jeunes en Bretagne : enjeux et défis* » adopté en octobre 2006.

B- Articuler simultanément les enjeux économiques et sociétaux en Bretagne

Même si les motivations des acteurs sont diverses, de nombreuses entreprises de l'économie sociale et de l'économie capitaliste se rejoignent, à certains égards, dans la recherche d'une meilleure articulation entre les dimensions économiques et sociétales de leurs activités.

Parallèlement, même s'il faut une nouvelle fois souligner la grande diversité des situations des composantes de l'économie sociale, notamment dans le secteur associatif, on peut observer un autre mouvement de rapprochement entre ces deux composantes de l'économie : les entreprises de l'économie sociale, du fait d'un environnement de plus en plus concurrentiel et/ou de la raréfaction de leurs ressources, sont de plus en plus nombreuses à adopter, parfois aussi pour répondre aux exigences de la réglementation européenne, certains modes de fonctionnement de l'entreprise capitaliste. Elles le font dans le but d'optimiser leur gestion, notamment par le renforcement de leurs fonds propres, et/ou d'accroître leur compétitivité.

Ainsi, de nouvelles passerelles apparaissent entre le *principe d'unité* de l'économie sociale et le *principe de compétitivité* de l'économie capitaliste.

Afin d'encourager cette nouvelle *dynamique des passerelles* entre les acteurs de l'économie régionale, le CESR de Bretagne formule notamment les préconisations suivantes à l'adresse du Conseil régional, des acteurs de l'économie sociale et des autres acteurs économiques (économie capitaliste et économie publique) :

1-Rechercher et favoriser les synergies entre les acteurs de l'économie régionale

Pour ce faire :

- D'une manière générale, soutenir toutes les initiatives visant à susciter des coopérations, des mutualisations, des effets de synergie et de complémentarité entre les acteurs de l'économie sociale et les autres acteurs de l'économie ;
- Poursuivre la prise en compte de la Responsabilité Sociale des Entreprises au sein de l'Agence Régionale de Développement Economique (ARDE). Cet objectif transversal pourrait être coordonné par le « Pôle innovation sociale » de l'Agence, celui-ci étant déjà mobilisé sur ce thème, afin de développer plus particulièrement les fonctions suivantes :
 - échange de bonnes pratiques en matière de RSE
 - observation systémique de l'ensemble des *parties prenantes* de l'économie régionale et de leur création de valeurs ajoutées économique et sociétale ;

- promotion des coopérations innovantes entre les acteurs de l'économie sociale, de l'économie capitalistique et de l'économie publique. Sur ce point, le CESR rappelle l'intérêt des exemples et préconisations contenus dans son rapport « *50 CLES pour l'emploi en Bretagne* » adopté en janvier 2006.
- Favoriser les innovations économiques et sociales sur les territoires par la mise en réseau d'acteurs (« *cluster* ») de l'économie sociale, de l'économie capitalistique et de la recherche universitaire : créer des « *clusters* » territoriaux d'innovation économique et sociale.
- Faciliter la mobilité des salariés, tant au sein de l'économie sociale qu'entre celle-ci et les autres acteurs économiques. Pour ce faire, une politique volontariste de formation, fondée notamment sur le développement de la Validation des Acquis et de l'Expérience (VAE) qui valoriserait en particulier les compétences transversales des personnes, y compris sur des fonctions bénévoles, peut être un levier efficace. Cette mobilité professionnelle facilitée constituerait à la fois un pas important dans la direction d'une meilleure *sécurisation des parcours professionnels* et un formidable outil de *décloisonnement* entre les acteurs de l'économie régionale. Elle pourrait également être favorisée par la création de « *Groupements d'employeurs passerelles* » ou le développement de stages d'accueil réciproque.
- Apporter le soutien financier et logistique de la Région à l'organisation de rencontres d'interconnaissance et d'échanges de bonnes pratiques entre les entreprises de l'économie sociale et celles des autres acteurs de l'économie ;
- Engager une réflexion régionale sur la possibilité d'inclure à l'avenir, dans le Schéma Régional de Développement Economique (SRDE), un volet additionnel « économie sociale et synergies économiques », les entreprises de l'économie sociale étant l'un des acteurs clés du développement économique en Bretagne. Cette réflexion pourrait, par exemple, être menée au sein de l'ARDE.

2. Stimuler la performance économique des entreprises de l'économie sociale

Pour ce faire :

2.1. Optimiser la gestion des ressources humaines des entreprises de l'économie sociale

- Exploiter à fond le potentiel de création d'emplois de l'économie sociale, notamment dans les secteurs porteurs tels que les services à la personne en coordination avec les politiques de l'Etat en région et celles des autres collectivités publiques. Dans son rapport « *La Bretagne et l'évolution des modes de vie* » adopté en janvier 2004, le CESR soulignait déjà les enjeux démographiques à venir qui vont susciter un fort développement de la demande de services, en particulier dans les secteurs de l'économie résidentielle, de la prise en charge et de l'amélioration du confort de vie des personnes âgées. Il s'agit là d'un véritable défi à relever par l'économie sociale alors que ces marchés deviennent, pour certains d'entre eux, de plus en plus concurrentiels.
- Faciliter la formation des ressources humaines salariées et bénévoles des entreprises de l'économie sociale, notamment dans les TPE-PME : formation des dirigeants associatifs salariés et bénévoles, professionnalisation de la fonction employeur, sécurisation des risques juridiques et assurantiels, culture de l'efficacité et de la performance globale, validation des acquis et de l'expérience des bénévoles...
- Renforcer, en lien avec les acteurs concernés, le soutien régional aux Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA) ainsi que l'information sur ces dispositifs auprès de leurs bénéficiaires potentiels, notamment auprès des petites et moyennes associations.
- Prendre en compte les besoins financiers spécifiques des réseaux et têtes de réseaux associatifs pour leurs actions d'animation, de coordination et de formation auprès de leurs adhérents, fonctions dont le développement est gage d'une structuration renforcée de l'économie sociale en Bretagne
- Soutenir les actions d'innovation sociale visant à améliorer la qualité de l'emploi dans les entreprises de l'économie sociale, en particulier dans les associations : professionnalisation des salariés, recherche de la pérennité des emplois (contrats aidés), sécurisation des parcours

professionnels, amélioration des conditions de travail et de rémunération dans certaines entreprises de l'économie sociale (égalité femme-homme, jeunes et salariés à temps partiel notamment), développement du dialogue social, sécurisation des ressources financières affectées à l'emploi par le développement du conventionnement pluriannuel... A ce sujet, le CESR rappelle l'intérêt des préconisations de son rapport « *Perspectives de l'emploi et du travail en Bretagne – Pour une volonté anticipatrice* » adopté en juin 2005.

- Soutenir le développement de *Groupements d'employeurs passerelles* ouverts à la pluralité entrepreneuriale. Il paraît également important d'encourager la constitution, au moins dans un premier temps, de *Groupements d'employeurs intra-économie sociale*, comme par exemple des *Groupements d'associations employeurs*, des *Groupements de mutuelles employeurs* ou des *Groupements de coopératives employeurs*.

2.2. Optimiser la gestion économique et financière des entreprises de l'économie sociale

- Valoriser l'innovation économique et la fonction Recherche et Développement (R&D) au sein des entreprises de l'économie sociale et entre celles-ci et les autres acteurs de l'économie et de la recherche en Bretagne ;

- Sécuriser les ressources financières des entreprises de l'économie sociale et pour ce faire :

- Mobiliser le réseau bancaire, notamment celui des coopératives de crédit, pour renforcer les fonds propres des entreprises de l'économie sociale, en particulier des associations, et engager une réflexion sur ce thème avec les acteurs concernés au sein du Comité Consultatif pour le Développement de la Vie Associative (CCDVA) mis en place par la Région Bretagne ;

- Développer le conventionnement pluriannuel entre les financeurs publics et les associations et élaborer une « Charte des engagements réciproques entre la Région et les associations » ;

- Encourager les associations à diversifier leurs sources de financement ;

- Rechercher une meilleure coordination des politiques publiques en direction des associations ;

- Améliorer l'information sur les possibilités offertes par le bénévolat et le mécénat de compétences, ainsi que sur l'existence et les actions des fondations en Bretagne.

- Mobiliser les acteurs de l'économie sociale sur l'enjeu très important de la création-reprise d'entreprise et pour ce faire :

- S'inspirer des préconisations du CESR de Bretagne dans son rapport « La création et la reprise d'entreprises en Bretagne » adopté en janvier 2003 ;

- Renforcer le soutien financier et technique de la Région aux acteurs des finances solidaires pour répondre à l'important défi de la création-reprise d'entreprise en Bretagne et les inciter à établir des liens plus étroits avec les créateurs-repreneurs d'entreprises de l'économie sociale ;

- Améliorer l'information des créateurs et des repreneurs d'entreprise sur l'existence, les statuts et les spécificités des entreprises de l'économie sociale, en lien avec la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et les Chambres consulaires, notamment à l'occasion des manifestations, salons et actions sur la création-reprise d'entreprise ;

- Inciter les acteurs de l'économie sociale, comme des autres entreprises, à développer des stratégies de « marque » ou de labellisation pour faire valoir leurs spécificités dans le respect du libre jeu de la concurrence

- Développer au sein de l'économie sociale, une culture de la performance globale et de l'évaluation ;

- Valoriser les créations de richesse *non monétaire* des entreprises de l'économie sociale et des autres entreprises en engageant une réflexion régionale avec l'ensemble des acteurs économiques sur la définition de nouveaux indicateurs de richesse permettant de mesurer la performance globale des entreprises ;

- Engager, en lien avec les services de l'Etat compétents et les collectivités territoriales concernées, une réflexion régionale sur les différentes possibilités offertes par le Code des Marchés publics pour développer et, si possible, coordonner les politiques d'achat public responsable ;

- Préconisations concernant plus particulièrement l'économie sociale *émergente* et l'économie sociale *frontalière* :

- Renforcer le soutien régional aux structures d'insertion par l'activité économique, aux entreprises adaptées (ex-Ateliers protégés) ainsi qu'aux Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT, ex-CAT) ;

- Mettre en œuvre les conditions favorables au développement du commerce équitable ;

- Mieux connaître et reconnaître le rôle économique et l'utilité sociale des congrégations en Bretagne ;

- Etendre le bénéfice du Dispositif Local d'Accompagnement aux Comités d'entreprise.

3. Valoriser la performance sociétale des entreprises de l'économie sociale comme celle des autres entreprises

- Encourager les entreprises s'engageant dans une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ;

- Sécuriser financièrement « le cœur et les poumons » des entreprises de l'économie sociale, à savoir leur capacité à construire, animer et faire évoluer librement leur projet sociopolitique. Cette sécurisation pourrait être renforcée par le développement du conventionnement pluriannuel ;

- Développer des actions de formation à l'ingénierie et à la gestion de projet, en particulier en direction des dirigeants salariés et bénévoles des associations ;

- Mieux valoriser les richesses économiques et sociales créées par l'activité bénévole au sein de l'économie sociale et encourager le développement du bénévolat et du mécénat de compétence entre les différents acteurs de l'économie régionale ;

- Améliorer les conditions favorables au développement de l'engagement bénévole et notamment de ses nouvelles formes chez les jeunes et les femmes, en lien avec les mouvements d'éducation populaire, le réseau information jeunesse et les membres du Conseil pour l'égalité entre les femmes et les hommes en Bretagne ;

- Inciter les entreprises de l'économie sociale à prendre conscience de leur utilité sociale, en favorisant par exemple les démarches d'évaluation de type « Bilan sociétal » créé par le Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale, à mieux communiquer sur la spécificité de leurs valeurs ajoutées économiques et sociétales ;

- Développer les partenariats entre la Région Bretagne, les mutuelles et les associations, sur des actions de prévention, d'éducation et de recherche comme par exemple dans les domaines suivants : santé, sécurité routière, qualité de l'emploi, innovations sociales...

C. Un défi territorial : favoriser les conditions d'un développement de la coopération inter-acteurs dans les territoires à partir de projets co-construits

L'ancrage territorial des entreprises de l'économie sociale est un atout pour l'équilibre, la vie de qualité, le développement et l'attractivité territoriale de la Bretagne - à condition toutefois qu'il ne soit pas synonyme de repli. Pour ce faire :

- Mieux connaître, reconnaître et valoriser les entreprises de l'économie sociale dans les territoires qui, comme d'autres acteurs économiques, sont une source de vitalité territoriale, de développement local endogène, d'attractivité économique et résidentielle ;

- Susciter la création de « pôles de ressources de l'économie sociale » dans chacun des 21 Pays de Bretagne, lorsque ce niveau se révèle le mieux adapté aux enjeux de proximité. Ces pôles territoriaux de l'économie sociale auraient notamment pour fonction de favoriser les mutualisations de moyens et de savoir-faire entre les acteurs de l'économie sociale et entre

ceux-ci et les autres acteurs de l'économie. Ils pourraient également apporter leur aide technique dans les domaines suivants : formation et gestion des ressources humaines, gestion économique et financière, management organisationnel, gestion des affaires techniques, juridiques et assurantielles, ingénierie et animation de projets territoriaux, mutualisation de locaux...

- Veiller à la présence de l'économie sociale au sein de toutes les Maisons de l'Emploi et de la Formation professionnelle en Bretagne ;

- Inclure un volet territorial « Développement de l'économie sociale et des synergies économiques » dans chaque contrat de Pays, si besoin par voie de convention additionnelle aux contrats en vigueur ;

D- Soutenir la structuration de l'économie sociale dans le respect de sa diversité et de son autonomie

Afin de pallier les risques d'atomisation et de marginalisation, de pouvoir porter une parole collective cohérente et écoutée, de s'affirmer auprès des pouvoirs publics et des citoyens, l'économie sociale doit poursuivre ses efforts de structuration, afin notamment d'améliorer sa visibilité et sa lisibilité, tout en gardant à l'esprit que la diversité et l'indépendance politique et économique des projets de ses multiples composantes sont aussi ce qui fonde, depuis l'origine, leur liberté, leur créativité et leur vitalité.

Pour ce faire :

- Soutenir les actions de structuration régionale et locale de l'économie sociale dans le respect de l'autonomie économique et politique de ses diverses composantes et entreprises. Pour ce faire, il semble souhaitable que la Région Bretagne soit attentive à la diversité des réseaux autant qu'aux têtes de réseaux.

- En coordination avec la Chambre Régionale de l'Economie Sociale (CRES), les Conseils généraux et les Pays, favoriser la structuration territoriale des entreprises de l'économie sociale au niveau des Pays, lorsque ce niveau apparaît comme le mieux adapté (Cf. création de « pôles de ressources de l'économie sociale » dans les territoires)

E- Encourager l'ouverture européenne et internationale des entreprises de l'économie sociale

Aujourd'hui les enjeux européens sont aussi des enjeux régionaux. Les entreprises de l'économie sociale en Bretagne, région de l'Union européenne, pourront d'autant plus développer leurs atouts et préserver leurs spécificités qu'elles sauront s'ouvrir sur l'Europe et le monde.

Pour ce faire :

- Favoriser le développement d'une culture européenne et internationale dans les entreprises de l'économie sociale et soutenir les actions de formation dans ce domaine auprès notamment des dirigeants salariés et bénévoles de l'économie sociale ;

- Renforcer la veille régionale sur les travaux et les politiques de l'Union européenne pouvant concerner directement ou indirectement les entreprises de l'économie sociale (économie sociale, droit communautaire de la concurrence, services, TPE-PME, responsabilité sociale des entreprises...);

- Améliorer, par le biais des sites Internet de la Région, de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale (CRES) et des têtes de réseau volontaires, l'information des acteurs de l'économie sociale sur la réglementation et les dispositifs européens les concernant ;

- Développer l'aide technique au montage des dossiers de financements européens en s'appuyant sur l'expertise de la CRES pour accompagner les demandeurs dans leurs démarches (associations notamment) et celle des pôles de ressources territoriaux de l'économie sociale ;

- Favoriser les coopérations transfrontalières des entreprises de l'économie sociale avec leurs homologues, ou d'autres formes d'entreprise, des autres régions de l'Union européenne, en

particulier avec les Pays d'Europe Centrale et Orientale dans lesquels l'économie sociale est en général peu développée ;

- Renforcer le soutien de la Région Bretagne aux associations de solidarité internationale agissant *pour* et *avec* les pays en développement en encourageant les initiatives valorisant les bénéfices réciproques des actions de coopération ;

- Soutenir les actions de promotion et de développement du commerce équitable en Bretagne, notamment par des actions pédagogiques auprès des jeunes lycéens et étudiants, et poursuivre le développement de l'achat de produits issus du commerce équitable au sein de la Région et, si possible, dans les restaurants scolaires des lycées.

Conclusion :

Entreprendre autrement et ensemble pour une économie des valeurs ajoutées en Bretagne

L'économie sociale est un acteur important de l'économie régionale, notamment dans le secteur des services et en termes de création nette d'emplois. Par la pluralité de ses valeurs ajoutées, elle contribue directement et indirectement, avec d'autres acteurs, au développement économique et social de la Bretagne et de ses territoires.

Pour pouvoir préserver leurs spécificités, les entreprises de l'économie sociale ne doivent pas choisir le repli mais au contraire l'ouverture et l'affirmation de soi.

Pour prendre toute leur place dans la nouvelle économie du XXIème siècle, il leur faudra dépenser autant d'énergie à préserver leurs spécificités qu'à s'adapter, de manière pragmatique, aux mutations du monde en cultivant leur performance globale *en lien avec les autres acteurs de l'économie*.

L'économie devenant de plus en plus hybride et transfrontalière, au sens géographique et cognitif du terme, le Conseil régional, pour bâtir une politique régionale en lien avec les acteurs de l'économie sociale, devrait privilégier une politique de « l'entreprendre ensemble » favorisant les interactions et synergies entre les différents acteurs de l'économie en Bretagne.

La Région a ici un rôle stratégique à jouer pour co-construire, avec l'ensemble des parties prenantes de l'économie régionale, une Bretagne ouverte, compétitive et solidaire.