

2019

---

Afin de clarifier les besoins auxquels elle souhaite apporter des réponses, la Fondation Crédit Coopératif a élaboré une « théorie du changement » selon les étapes suivantes:

1. Définir la mission ultime de la Fondation:  
« **Agir pour une ESS encore plus forte, plus agile et plus efficace** » au service d'une société « **plus humaine, plus participative et plus écologique sur tous les territoires** »
  - Plus forte : en termes de capacité d'agir, de poids économique, de reconnaissance, de pouvoir d'influence
  - Plus agile : pour favoriser l'innovation, les coopérations, la capacité d'adaptation, la diversification des modèles économiques
  - Plus efficace : pour promouvoir la culture de l'évaluation, ajuster et optimiser les effets qu'elle produit
2. Cartographier les principales parties-prenantes de l'ESS
3. Identifier pour chacune d'elles leurs contributions et surtout ce qu'elles pourraient faire de plus, de mieux ou de différent pour concourir aux changements souhaitables
4. Repérer enfin les leviers d'action de la Fondation sur ces changements, en termes de soutien, d'accompagnement ou d'influence, afin de pouvoir en mesurer les effets (mesure d'impacts) et ajuster si besoin ses méthodes de travail.

Cette théorie du changement n'est bien sûr ni une vérité, ni une injonction.

Elle trace un univers de transformations auxquelles la Fondation entend contribuer, à la mesure de ses moyens.

Elle est par nature évolutive et a vocation à être débattue et enrichie par un dialogue avec l'ensemble des acteurs intéressés, y compris en dehors de l'ESS.

# THÉORIE DU CHANGEMENT « POUR UNE ESS ENCORE PLUS FORTE, PLUS AGILE ET PLUS EFFICACE »

## LES TÊTES DE RESEAU de l'ESS

Écotent et répondent aux besoins de leurs membres et créent de la confiance

★ Créent des outils communs et mutualisent des services

★ Apportent des connaissances et renforcent les compétences

Favorisent et animent la réflexion collective

Gèrent des structures au service du réseau

★ Accompagnent leurs membres sur des projets ou besoins spécifiques

★ Pilotent des projets collectifs

Représentent et défendent les intérêts de leurs membres auprès des pouvoirs publics, institutions, financeurs, médias, société civile

★ Créent et animent des espaces dédiés à la mise en réseau

★ Dialoguent et coordonnent leurs actions avec les autres fédérations et acteurs sectoriels (*y compris hors ESS et hors France*)

★ Contribuent à une vision partagée et assumée de l'ESS en s'appuyant sur leur expérience sectorielle et la promeuvent

★ Contribuent à une vision prospective de l'ESS, adaptée aux enjeux de demain, et à son rôle inspirant pour l'économie en général

## LES INSTITUTIONS DE L'ESS

Construisent du consensus et une vision partagée de l'ESS

Promeuvent et défendent les intérêts des acteurs de l'ESS

La voix de l'ESS est plus forte dans le paysage politique et pèse sur le débat économique en général

## LES ACTEURS DE L'ESS

Écotent et analysent les besoins des personnes et de la société

★ Mettent en œuvre des projets, développent leurs activités, conquièrent de nouveaux secteurs, apportent des réponses aux nouveaux défis de société

★ Innovent dans leur modèle économique, mobilisent de nouvelles ingénieries, méthodes de travail, partenariats (*innovation expérimentation*)

★ Améliorent et mettent en cohérence leurs pratiques (gouvernance, RH, relation usagers, RSO, mesure d'impacts)

★ Coopèrent entre eux et avec d'autres parties prenantes hors ESS sur leur territoire (*décloisonnement - partenariats*)

★ Les projets ESS sont encore plus efficaces - efficaces

★ Les projets ESS sont reconnus et sources d'inspiration

★ Les projets ESS sont dupliqués ou essayés

## LES POUVOIRS PUBLICS nationaux et locaux

Définissent et mettent en œuvre des politiques économiques, sociales, culturelles et environnementales, ambitieuses et durables

Reconnaissent et tiennent compte de l'ESS dans leurs productions législatives et réglementaires, et favorisent son développement

Intègrent des clauses sociétales propices à l'ESS dans leurs achats et commandes publiques

Allouent des moyens à la hauteur de ces politiques, adaptés et mieux coordonnés (interministériel) pour les acteurs de l'ESS

Suscitent ou contribuent aux outils de coopération territoriale (pôles d'innovation, PTCE, appels à projets...)

## LES FINANCEURS – Investisseurs – Prêteurs – Mécènes

Comprennent les spécificités de l'ESS et innovent dans leurs modalités de financement

★ Couvrent davantage les besoins des projets d'ESS aux différents stades de leur création et développement

Pratiquent une finance patiente et responsable

★ Simplifient l'accès de leurs outils aux acteurs de l'ESS

Se coordonnent afin de parler le même langage et promouvoir des outils partagés

★ Le dialogue financeurs / financés fait progresser les projets sans les mettre en difficulté

## LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

★ Co-construisent leur offre avec les praticiens pour coller aux besoins

★ Favorisent l'autodiagnostic en open source pour les premiers pas

Promeuvent leur offre en termes homogènes, pour faciliter leur cartographie et référencement

★ S'articulent en réseaux ou filières pour couvrir le parcours des besoins

## LES ACTEURS DE LA RECHERCHE

★ S'intéressent à l'ESS comme objet de recherche, produisent de la connaissance et clarifient les concepts

★ S'ouvrent aux autres disciplines de recherche et inversement les nourrissent

★ Créent une communauté scientifique ESS

★ Sont à l'écoute des besoins des praticiens et les associent (*co-construction*), tout en préservant leur indépendance

★ Leurs résultats plus accessibles éclairent l'action des praticiens, des politiques publiques, des financeurs au autres parties-prenantes (*pédagogie-diffusion*)

## LES ACTEURS DE L'ENSEIGNEMENT-EDUCATION

★ Intègrent et tiennent compte de l'ESS à tous les niveaux de l'enseignement et dans toutes les disciplines

★ Les valeurs, pratiques et modèles d'ESS sont mieux transmis ainsi que les potentiels d'emploi (*suscitent des vocations*)

★ Les élèves et étudiants sont encouragés à passer l'action et intègrent l'ESS dans leurs réflexions d'avenir

## LA SOCIÉTÉ CIVILE - les citoyens

Adoptent des comportements et mode de consommation responsables

★ Trouvent dans les propositions et réalisations de l'ESS des réponses à leurs questionnements et quête de sens

L'ESS amplifie sa présence sur les réseaux sociaux

★ S'engagent bénévolement dans des actions et gouvernance de projets d'ESS

★ Donnent, prêtent, placent ou investissent pour des projets d'ESS

★ Inscrivent leurs initiatives participatives dans les principes d'action d'ESS

## LES MEDIAS

★ Comprennent et s'intéressent aux rôles de l'ESS pour mieux en parler

★ Participent aux événements et débats de l'ESS

★ Repèrent et valorisent les réponses de l'ESS aux enjeux sociétaux

★ L'ESS est mieux connue, comprise et perçue comme modèle porteur de solutions

★ *Leviers de soutien de la Fondation CC*

★ *Leviers d'influence de la Fondation CC*