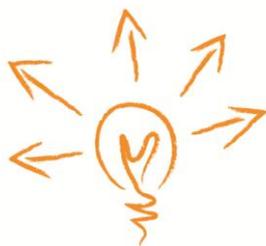


**DIAGNOSTIC ET  
PLAN STRATEGIQUE  
2015-2017**



## Quelle démarche ?

Horizons Solidaires a été créé fin 2009; en 5 ans le réseau est passé de 15 structures fondatrices à une cinquantaine d'adhésions en 2014.

Afin d'accompagner efficacement le développement du réseau et la mobilisation de ses membres, les personnes constituant le Conseil d'Administration ont mis en place en avril 2014 une journée de formation sur la stratégie de communication.

Pour mener à bien ces travaux autour de la stratégie de communication, il a été décidé de retravailler le plan stratégique d'Horizons Solidaires.

En effet, le premier plan stratégique date de 2012 et couvre les années 2012-2015.

Un groupe de travail constitué de membres du Conseil d'Administration s'est réuni plusieurs fois entre septembre 2014 et mars 2015 et vous propose aujourd'hui le nouveau plan stratégique 2015-2017.

## Quelle méthodologie ?

En revisitant notre ambition commune, notre cap, nous avons ensuite établi un diagnostic de nos forces et de nos faiblesses, des opportunités et menaces de notre environnement.

Puis, nous avons défini 3 axes stratégiques, 10 chantiers prioritaires et enfin 34 actions à mener.

Ce document vous présente tous ces travaux.



## Présentation du réseau

Horizons Solidaires est le pôle de développement de l'Economie Sociale et Solidaire du Pays de Saint-Malo. Créé fin 2009 en statut associatif, le réseau compte aujourd'hui une cinquantaine de structures adhérentes et une dizaine d'adhésions de personnes physiques.

Multisectoriels, regroupant des entreprises de tailles diverses, le réseau représente en 2014 :  
628 emplois, 25 millions d'euros de CA  
17 secteurs d'activités y sont représentés :  
tourisme, formation, action sociale, commerce, santé, environnement, services aux entreprises, etc

### **Horizons Solidaires mène 3 missions principales :**

Soutien à l'entrepreneuriat : accueil individualisé et/ ou collectif des porteurs de projets et des structures : orientation, guidance, mise en réseau, veille

Promotion de l'ESS : interventions et accueil de toute personne demandeuse d'informations/conférences et débats/ promotion au sein des instances de dialogue civil (Conseil de Développement, charte GPECT)/ guide des acteurs de l'ESS (2014)

Impulsion et conduite de projet collectifs entre structures ESS et acteurs territoriaux : Habillons nos métiers (2013), Mobilité-emploi(2014-2015),glanage solidaire (2015)Ateliers Ressources (2015)



## Les enjeux

Aujourd'hui, Horizons Solidaires via l'augmentation de ses adhérents démontre que le pôle ESS du Pays de Saint-Malo répond à plusieurs besoins concernant le développement du territoire.

Horizons Solidaires est repéré sur sa capacité à répondre:

- aux demandes d'accompagnement et de suivi des structures en cours de création ou récentes
- aux besoins d'animation de lieux, de projets, d'actions regroupant des hommes et des femmes partageant les mêmes valeurs
- aux demandes d'acteurs ESS, d'acteurs publics et privés de favoriser la coopération, d'impulser et piloter des projets de territoire

En 2015, l'agglomération de Saint-Malo nous octroie pour la première fois une subvention de fonctionnement. Nous le traduisons comme la preuve en que le pôle ESS est reconnu petit à petit dans les compétences nouvelles qu'il apporte via les chargés de mission et les membres actifs et engagés du réseau.

**Nous nous projetons dans les années 2015-2017 pour répondre efficacement à tous ces enjeux afin que notre territoire soit porteur d'idées, d'initiatives, de création d'emplois, de richesses solidaires et durables.**



## Notre Ambition partagée

*Etre connu et reconnu sur le Pays de Saint-Malo par les acteurs économiques, politiques, institutionnels, civils et citoyens, comme :*

*- Un rassemblement d'entreprises, d'Hommes et de Femmes, qui s'unissent autour de valeurs fondamentales de solidarité, d'égalité, de démocratie;*

*- Les développeurs d'un modèle social et économique du territoire ou l'humain est au cœur des actions qu'il produit ;*

*- Un espace ouvert de coopération, structurant et guidant, pour soutenir l'innovation, la création, les transitions et l'expérimentation.*



# Analyse de nos forces et faiblesses

Forces	Pourquoi
<b>Pouvoir de transition, capacité à se remettre en question</b>	Permet d'évoluer, de faire avancer nos pratiques, ex : travail sur la charte
<b>Réseau important par le nombre, la diversité et son poids économique</b>	Amène du poids économique, de la capacité à faire ensemble
<b>Approche multisectorielle et transversale</b>	Actions réalisées sur des activités diverses => champ important de connaissance sur le territoire, et facteur d'impulsion
<b>Capacité à s'adapter aux demandes qui nous sont faites</b>	Favorise l'expérimentation et l'innovation, évite les cadres d'actions trop rigides
<b>Les salarié-es connaissent bien la majorité des entreprises adhérentes</b>	Facilite la mise en réseau
<b>Nombre croissant d'entreprises adhérentes</b>	Montre que le réseau répond à des besoins actuels : - un besoin de reconnaissance, "faire partie de", - un besoin d'identification à un modèle qui a du sens
<b>50% des entreprises ont moins de 3 ans</b>	Permet de faire réseau et d'être connu et reconnu comme faisant partie de ce modèle
<b>Egalité Homme / Femme au sein du CA</b>	Preuve que l'on porte déjà un modèle de valeurs
<b>La mise en réseau des membres et des personnes accueillies par les salarié-es du pôle</b>	Permet de mieux identifier les savoirs faire et les compétences du pôle, et d'être mieux identifié
<b>Posture d'accueil et d'ouverture du pôle (lieu et salarié-es)</b>	L'humain est au cœur de nos pratiques quotidiennes
<b>La coopération et l'expérimentation sont déjà pratiquées</b>	Facilite le travail à conduire
<b>La gouvernance fonctionne, le CA est mobilisé et dynamique, salarié-es engagé-es, adhérent-es présent-es</b>	Preuve que le pôle fonctionne : que les instances de gouvernance sont un point d'appui, que les organes dirigeants sont prêts à donner le "Cap"
<b>Un site internet opérationnel</b>	Bon retour sur le site internet



## Analyse de nos forces et faiblesses

Faiblesses	Pourquoi
<b>Risque d'essoufflement de la dynamique de réseau du fait de l'augmentation du nombre d'adhérents</b>	Perte en lisibilité et perte d'énergie / manque de cohérence et risque de marquage réducteur ou d'absence d'identité
<b>Manque de capitalisation et de partage de la connaissance des acteurs du réseau</b>	Risque de perte des connaissances informelles en cas de départ des salarié-es notamment
<b>Manque de communication stratégique adaptée aux publics cibles</b>	Limite la reconnaissance de notre modèle économique et social, pose des problèmes de notoriété et de légitimité
<b>Pas de souplesse financière, fragilité économique et financière</b>	Limite le développement de notre ambition / nous maintient dans une forme de dépendance / nous pousse à nous éparpiller
<b>Portage de l'adhésion, repose souvent sur une personne et pas sur une structure</b>	Risque de perte du portefeuille d'adhésion, de compétences, limite l'engagement
<b>Manque de lisibilité par l'externe</b>	Limite notre ambition, notre reconnaissance
<b>Absence de grandes entreprises du territoire</b>	Limite la légitimité et le poids économique
<b>Manque de compétences marketing</b>	Limite la valorisation Limite l'interconnaissance entre les entreprises du réseau
<b>Eparpillement dans les réponses aux demande</b>	Sollicitations multiples sur des sujets très divers



# Analyse des opportunités et menaces

Opportunités	Pourquoi
<b>Le territoire est une opportunité (exemple du projet de Parc Naturel Régional)</b>	Cela va faciliter les coopérations, l'innovation, les rapprochements terre/mer
<b>Sensibilité des publics de plus en plus plus importante / recherche de projets porteurs de sens</b>	Cela nourrit notre action
<b>L'ouverture du "modèle capitaliste" au concept de ESS ("social et green washing")</b>	Des besoins qui émergent / de nouveaux profils / des choses à créer et à inventer / des formes nouvelles
<b>Rapprochement avec Dinan (et autres pôles)</b>	Nouvelles coopérations et possibilités de mutualisation
<b>Nouveaux élus sur le territoire</b>	L'occasion d'une plus grande ouverture à l'ESS ce qui nous permet de mieux nous faire connaître
<b>Entrée CODESEN (2014) et coopération avec le Pays</b>	Affirmation et reconnaissance de la place du pôle sur le territoire
<b>Loi cadre sur l'ESS</b>	Reconnaissance accrue, permet plus facilement de parler d'ESS
<b>Situation économique et sociale actuelle</b>	Occasion de montrer la plus value et l'intérêt d'un nouveau modèle
<b>Développement de l'outil numérique sur le territoire</b>	Outils de développement et d'attraction



# Analyse des opportunités et menaces

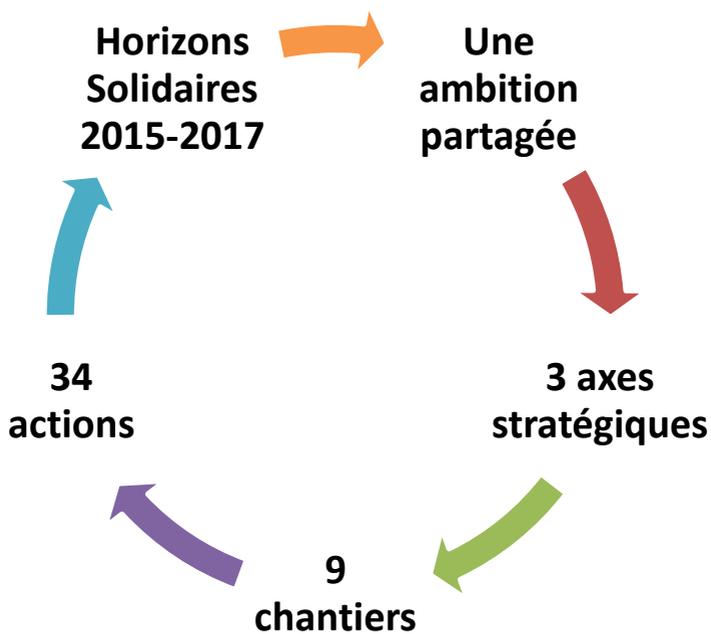
Menaces	Pourquoi
Nous sommes dans un monde "argent au cœur de tout"	Contradiction avec nos valeurs et notre ambition
Méconnaissance du public du concept ESS	Freine notre capacité à communiquer
Accapuration du secteur capitalistique des valeurs de l'ESS "social et green washing "	Freine notre légitimité / pose un problème pour justifier notre spécificité / noyage médiatique
Manque de communication commune et donc de cohérence des pôles ESS bretons	Peut nous contraindre
Une partie d'élus qui n'inscrivent pas l'ESS dans leurs orientations	Freine le projet du pôle
Evolutions des contrats de territoire	Peuvent modifier les soutiens
Loi cadre sur l'ESS	Porte ouverte à la confusion et notamment à l'appropriation des valeurs de l'ESS par le secteur capitalistique
Des acteurs qui se revendiquent de l'ESS et qui ne jouent pas le jeu	Noyage médiatique
Défaillance des politiques actuelles => baisse des financement publics	Diminue le soutien et met à mal l'équilibre financier
Représentation du grand public de notre modèle, "nous sommes trop marqués.."	Manque de reconnaissance et réduit notre légitimité



# Le plan stratégique

**2015-2017**





## Axes stratégiques et résultats attendus

Axes stratégiques	Résultats attendus
<p><b>Etre acteur du développement du territoire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Etre correctement identifié et repéré par les différents publics et acteurs</li> <li>➤ Apporter des réponses avec un message adapté aux différents publics et acteurs</li> <li>➤ Être connu et reconnu par les politiques locales</li> <li>➤ Etre acteur des politiques locales</li> <li>➤ Valoriser le temps passé</li> </ul>
<p><b>Vie du réseau</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bien se connaître entre nous et chez nous</li> <li>➤ Améliorer et développer l'engagement des structures</li> <li>➤ Identifier Horizons Solidaires comme un réseau nécessaire au développement des projets des structures (vision des acteurs)</li> <li>➤ Pôle : lieu et temps où je m'enrichis avec plaisir</li> <li>➤ Mieux se connaître et pouvoir parler des autres adhérents</li> <li>➤ Augmenter le nombre d'adhérents = plus de ressources d'échanges, d'inventivité, de cotisations</li> </ul>
<p><b>Développement économique d'Horizons Solidaires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une offre adaptée dans le cadre de notre ambition et qui nous permette de développer des ressources</li> <li>➤ Participer au développement de l'emploi</li> <li>➤ Mobilisation des compétences internes, développement de ressources propres</li> <li>➤ Etre reconnu comme acteur de soutien au développement des projets,</li> <li>➤ Créer des ressources propres</li> </ul>



## Axes stratégiques et chantiers prioritaires

Axes stratégiques	Chantiers prioritaires
<b>Etre acteur du développement du territoire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Développer une stratégie de communication ciblée</li><li>✓ Porter l'ESS au niveau local et participer au dialogue civil territorial</li></ul>
<b>Vie du réseau</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Développer l'interconnaissance</li><li>✓ Communication dans les structures (équipes et administrateurs) <i>"Horizons Solidaires comme un incontournable"</i></li><li>✓ Des temps spécifiques à la vie du réseau : réflexion, partage, rencontres et convivialité</li><li>✓ Capturer de nouveaux adhérents (en tendant à l'équilibre : statuts, tailles, secteurs)</li></ul>
<b>Développement économique d'Horizons Solidaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Accompagner les porteurs de projets (en construisant une offre adaptée au territoire)</li><li>✓ Développement du volet formation</li><li>✓ Services aux acteurs du territoire (entreprises, associations et collectivités)</li></ul>



## **Axe 1: Etre acteur du développement du territoire**

### Résultats attendus

- ✓ Etre correctement identifié et repéré par les différents publics et acteurs
- ✓ Apporter des réponses avec un message adapté aux différents publics et acteurs
- ✓ Etre connu et reconnu par les politiques locales
- ✓ Etre acteur des politiques locales
- ✓ Valoriser le temps passé



Chantiers	Actions	2015				2016	2017
		T1	T2	T3	T4		
<b>Développer une stratégie de communication ciblée</b>	1. Identifier les publics et acteurs cibles						
	2. Elaborer une stratégie de communication externe						
	3. Mener des actions adaptées aux publics						
<b>Porter l'ESS au niveau local et participer au dialogue civil territorial</b>	1. Etre présent au bureau du Codesen et au comité de programmation						
	2. Etre signataire de la charte de la GPECT						
	3. Développer la coopération avec le Pays	Selon les actions					
	4. Participer à la création du Parc Naturel régional						
	5. Répondre aux collectivités						
	6. Participer aux forums économiques						
	7. Intervenir dans les formations d'élus						



## Axe 2 Vie du réseau

### Résultats attendus

- ✓ Bien se connaître entre nous et chez nous
- ✓ Améliorer et développer l'engagement des structures
- ✓ Identifier Horizons Solidaires comme un réseau nécessaire au développement des projets des structures (vision des acteurs)
- ✓ Le Pôle : un lieu et des temps où je m'enrichis avec plaisir
- ✓ Mieux se connaître et pouvoir parler des autres adhérents
- ✓ Augmenter le nombre d'adhérents

Chantiers	Actions	2015				2016	2017
		T1	T2	T3	T4		
<b>Développer l'interconnaissance</b>	1. Guide de l'ESS à pérenniser						
	2. Atelier des principes aux pratiques : 4/an						
	3. News letter 4/an						
	4. Faire vivre les instances : 4 CA/ an; 1bureau/mois et 1AG/ an						
	5. Formalisation des données adhérents : chiffres CA/ salariés/Adhérents						



Chantiers	Actions	2015				2016	2017
		T1	T2	T3	T4		
<b>Communication dans les structures</b>	1. Temps de formation et/ ou d'information : création de 2 outils d'interventions version longue (3h)et version courte (1/2 h) suite aux ateliers principes aux pratiques					Préparation	Action
	2. Création d'un outil spécifique à destination des salariés et administrateurs lorsqu'il y a adhésion au pôle						
<b>Temps spécifiques à la vie du réseau</b>	1. Proposer des temps de réflexions collectives : 4 thèmes/an						
	2. Programmation annuelle : conférence, débats,...: fil rouge: décrets/ Label ESS						
<b>Capter de nouveaux adhérents</b>	1. Repérer les adhérents possibles						
	2. Cibler les adhérents prioritaires						
	3. Mener des actions spécifiques						



## **Axe 3 Développement économique d'Horizons Solidaires**

### Résultats attendus

- ✓ Une offre adaptée dans le cadre de notre ambition et qui nous permette de développer des ressources
- ✓ Participer au développement de l'emploi
- ✓ Mobilisation des compétences internes, développement de ressources propres
- ✓ Etre reconnu comme acteur de soutien au développement des projets
- ✓ Créer des ressources propres



Chantiers	Actions	2015				2016	2017
		T1	T2	T3	T4		
<b>Accompagnement des porteurs de projet</b>	1. Construire une offre d'émergence et financer l'offre pour les DE						
	2. se faire connaître des prescripteurs (OPCA/ Collectivités/ Pôle Emploi..)						
	3. faire vivre l'offre						
	3. Etre présent sur les salons						
	4. Créer des parcours locaux d'accompagnement						
<b>Développement du volet formation</b>	1. Répondre aux marchés liés à notre projet						
	2. vendre des formations spécifiques						
	3. stratégie de commercialisation						
<b>Services aux acteurs du territoire</b>	1. connaître les attentes et besoins des acteurs						
	2. construire les produits adaptés						
	3. commercialiser						
	4. réaliser						



# Zoom et Planification sur les actions 2015

## Axe 1 Etre acteur du territoire

- Identifier les publics et acteurs cibles
- Elaborer une stratégie de communication externe
- Mener des actions adaptées aux publics
- Etre présent au bureau du Codesen et au comité de programmation
- Etre signataire de la charte de la GPECT
- Développer la coopération avec le Pays
- Participer à la création du Parc Naturel régional
- Répondre aux collectivités
- Participer aux forums économiques

## Axe 2 Vie du réseau

- Guide de l'ESS à pérenniser
- Atelier des principes aux pratiques : 4/an
- News letter 4/an
- Faire vivre les instances : 4 CA/ an; 1bureau/mois et 1AG/ an
- Formalisation des données adhérents : chiffres CA/ salariés/Adhérents
- Création d'un outil spécifique à destination des salariés et administrateurs lorsqu'il y a adhésion au pôle
- Proposer des temps de réflexions collectives : 4 thèmes/an
- programmation annuelle : conférence, débats,...: fil rouge: décrets/ Label ESS
- Repérer les adhérents possibles

## Axe 3 Développement économique

- Construire une offre d'émergence et financer l'offre pour les DE
- se faire connaître des prescripteurs (OPCA/ Collectivités/ Pôle Emploi..)
- faire vivre l'offre
- Etre présent sur les salons
- Créer des parcours locaux d'accompagnement
- Répondre aux marchés liés à notre projet
- vendre des formations spécifiques
- stratégie de commercialisation
- connaître les attentes et besoins des acteurs
- construire les produits adaptés



Actions	Qui	T1	T2	T3	T4
Identifier les publics et acteurs cibles	Cm*				
Elaborer une stratégie de communication externe	GT com				
Mener des actions adaptées aux publics	Cm + membres				
Etre présent au bureau du Codesen et au comité de programmation	Prés				
Etre signataire de la charte de la GPECT	Cm + CA				
Développer la coopération avec le Pays	Cm + membres				
Participer à la création du Parc Naturel régional	Cm				
Répondre aux collectivités	CA et Cm				
Participer aux forums économiques	Cm + membres				
Guide de l'ESS à pérenniser	Cm + membres				
atelier des principes aux pratiques : 4/an	Cm + membres				
News letter 4/an : envoi lien par mail avec titres phares	Cm				
Faire vivre les instances : 4 CA/ an; 1bureau/mois et 1AG/ an	Membres et Cm				
Formalisation des données adhérents : chiffres CA/ salariés/Adhérents	Cm				
Création d'un outil spécifique à destination des salariés et administrateurs lorsqu'il y a adhésion au pôle	Cm				
proposer des temps de réflexions collectives : 4 thèmes/an	Cm + membres				
programmation annuelle : conférence, débats,...: fil rouge décrets/ Label ESS	Cm + membres				
Repérer et cibler les adhérents possibles	Cm + membres				
Construire une offre d'urgence et financer l'offre pour les DE	Cm + membres				
se faire connaître des prescripteurs (OPCA/ Collectivités/ Pôle Emploi..)	Cm + membres + réseau pôles				
faire vivre l'offre	Cm + membres				
Etre présent sur les salons : Rennes	Cm + membres + réseau pôles				
Créer des parcours locaux d'accompagnement	Cm + membres				
Répondre aux marchés liés à notre projet	Cm + membres + réseau pôles				
vendre des formations spécifiques	Cm + membres				
stratégie de commercialisation	Cm + membres				
connaître les attentes et besoins des acteurs	Cm + membres				
construire les produits adaptés	Cm + membres				

\* Cm = chargé de mission/ GT= groupe de travail



## Budget réalisé 2014 et prévisionnel 2015

Charges	2014	2015	Produits	2014	2015
<b>Achats</b>	<b>1210</b>	<b>520</b>	<b>Ventes prestations</b>	<b>2478</b>	<b>3650</b>
Prestations de service	250		Prestations de formation	1150	1150
Fourniture administratives dont photocopies	946	500	Prestations de services	1328	2500
Autres achats et fournitures	14	20	<b>Subvention d'exploitation</b>	<b>59690</b>	<b>58234</b>
<b>Services extérieurs</b>	<b>4349</b>	<b>1810</b>	<b>Fonctionnement</b>	<b>44900</b>	<b>47400</b>
Locations immobilières	1200	1300	Etat	2900	2900
Entretien- maintenance	290	290	Conseil Régional	35000	35000
Assurances	207	220	Conseil Général	7000	7000
Frais de formation	2652		St-Malo Agglo		2500
<b>Autres services extérieurs</b>	<b>6684</b>	<b>6271</b>	<b>Aides emplois</b>	<b>12624</b>	
Rémunérations intermédiaires et honoraires	1692	1551	Emplois aidés	12624	
Promotion, publications	118	300	<b>Actions</b>	<b>2166</b>	<b>10834</b>
Frais de déplacement	3935	3600	Europe		
Missions et réception, vie associative		200	Etat	1833	9167
Frais postaux et télécommunications	390	400	Ville	333	1667
Services bancaires	295	120	<b>Autres produits gestion</b>	<b>2850</b>	<b>3000</b>
Divers (cotisations)	250	100	Cotisations	2850	3000
<b>Charges de personnel</b>	<b>54122</b>	<b>56071</b>	<b>Transfert de charges</b>	<b>2395</b>	<b>500</b>
Rémunérations brutes	40957	37450			
Charges et taxes/ salaires patronales	12940	16729			
Autres charges pers	225	392			
<b>Autres charges</b>		<b>712</b>			
Charges de gestion courante		712			
<b>Charges financières</b>	<b>628</b>				
<b>Total</b>	<b>66995</b>	<b>65384</b>		<b>67413</b>	<b>65384</b>



## Avec le soutien de



**Remerciements** aux membres du groupe de travail du plan stratégique : Thierry Fauchoux initiateur et porteur de la méthodologie, Emily Duthion, Sophie Brunette, Charlie Dréano, Anne Castel et aux membres du Conseil d'Administration qui ont suivi et alimenté les travaux.

### Contact :

Anne Castel  
anne.castel@horizons-  
solidaires.fr  
06 87 38 12 68  
www.horizons-solidaires.fr  
Horizons Solidaires  
7-9 rue Roger Salengro  
35400 Saint-Malo

