

Place à l'innovation sociale



Guide méthodologique et référentiel
des fonctions d'un incubateur
d'entreprises socialement innovantes
L'EXEMPLE DES « ALTER'INCUB »

SOMMAIRE

I : Le contexte d'émergence et enjeux d'un incubateur d'entreprises socialement innovantes p. 04

Les enjeux	p. 04
La définition de l'innovation sociale	p. 04
L'écosystème de l'innovation sociale	p. 05
Les secteurs d'activité	p. 05
Les résultats attendus	p. 05

II : Le processus de l'incubation et de l'accompagnement p. 06

Les objectifs	p. 06
Les profils du public accueilli	p. 06
Les critères de sélection	p. 06
Le mode d'accompagnement	p. 07
Les étapes du processus	p. 07

III : Les fonctions Fiches méthodes et activités p. 08

Développement / Stratégie	p. 09
Émergence / détection	p. 11
Accueil / sélection	p. 13
Accompagnement	p. 15
Marketing / communication	p. 19
Finances / gestion	p. 21
Administration	p. 23

IV : Pour aller plus loin p. 25

L'animation de réseau	p. 25
La communauté des incubés	p. 25
Les modules de formation	p. 26
Des exemples de projets incubés et d'entreprises socialement innovantes	p. 26

L'Union Régionale des Scop Languedoc-Roussillon (URSCOP LR), grâce au soutien de la Région Languedoc-Roussillon et du FEDER (Fonds Innovation de l'Europe), a fait, dès 2006, **le pari de l'Innovation Sociale** comme vecteur de développement de l'économie coopérative.

Cette vision ambitieuse a permis la construction, en Languedoc-Roussillon, d'une **chaîne de l'Innovation Sociale** avec notamment Alter'Incub, le premier incubateur d'entreprises socialement innovantes ; Coeptis, l'école coopérative de management ; Coventis, la convention d'affaires des entreprises de l'ESS et Realis, le Pôle de l'Entrepreneuriat en ESS inauguré en décembre 2013. L'implication de différents acteurs régionaux issus de l'ESS, de l'innovation et du développement économique, fait que le Languedoc-Roussillon est aujourd'hui reconnu pour son écosystème cohérent en matière d'Innovation Sociale.

Initié par l'URSCOP LR en 2007, **Alter'Incub** accompagne les futurs entrepreneurs, dès le stade de l'idée, dans leur projet de création d'entreprise socialement innovante. L'incubateur a atteint sa « vitesse de croisière » en 2012 en accompagnant chaque année 10 à 12 nouveaux projets. Reconnu comme outil de développement pour l'économie des territoires, il fait aujourd'hui l'objet de sollicitations pour une duplication dans d'autres régions.

Deux autres Alter'Incub ont été lancés en régions Rhône-Alpes (2012) et Poitou-Charentes (2013) suite à l'appui spécifique apporté par l'équipe de l'URSCOP LR lors des phases de diagnostic puis de duplication. Cette démarche de structuration de l'essaimage a été engagée par l'URScop LR au travers de l'élaboration du référentiel formalisant **les grandes fonctions** d'un incubateur d'Innovation Sociale.

Xavier Châtellier,
Président de l'Union Régionale des SCOP Languedoc-Roussillon

Depuis 2010, la Fondation Macif accompagne des projets d'innovation sociale, pour répondre aux besoins fondamentaux (se loger, se nourrir, se déplacer, se soigner...) des femmes et des hommes, en s'impliquant directement auprès des porteurs de projets qu'elle soutient.

Un dessein qu'elle poursuit en s'inscrivant dans une relation de proximité avec les acteurs socio-économiques des territoires, grâce à ses délégations nationales et régionales et ses partenaires locaux, nationaux et internationaux.

La Fondation Macif reconnaît en Alter'Incub un assembleur de compétences qui sert l'innovation sociale sur les territoires où il est implanté. Il lui est donc apparu naturel, après s'y être associée en tant que Fabrique à initiatives du Languedoc Roussillon, d'aller plus loin dans la spécificité d'Alter'Incub en tant qu'incubateur.

La Fondation Macif a été séduite par la volonté des créateurs d'Alter'Incub de s'attacher à rassembler toutes les conditions pour faire converger les différentes portes d'entrée des dispositifs d'émergence de l'innovation sociale. Aussi la Fondation Macif s'est-elle engagée, en 2013, à favoriser l'élargissement d'Alter'Incub, par sa duplication sur d'autres territoires au-delà de celui qui l'a vu naître. C'est désormais chose faite avec la création du réseau des Alter'Incub présents en région Rhône-Alpes et en région Poitou-Charentes, avant qu'Alter'Incub ne poursuive son développement sur d'autres territoires.

Cathy Rouy,
Secrétaire Générale de la Fondation Macif



Introduction

Sur la base d'un référentiel activités et compétences, ce guide a été co-construit dans le cadre de la mise en réseau des « Alter'Incub » Languedoc Roussillon, Rhône-Alpes, Poitou-Charentes. Ce guide est à l'attention des professionnels amenés à intervenir dans l'accompagnement de projets socialement innovants, et plus largement, aux initiateurs de projets d'incubateurs de cette nature.

L'Union Régionale des SCOP du Languedoc-Roussillon, qui a lancé le premier incubateur régional d'innovation sociale en 2007, poursuit sa démarche de mutualisation et de capitalisation. A partir de 2013, avec la création des deux autres Alter'Incub, eux aussi lancés par des URScop, elle accentue la démarche avec l'appui de la fondation MACIF et du réseau coopératif.

Réalisé en collaboration avec la CRESS Languedoc-Roussillon, ce guide permet d'identifier le cadre de développement d'un incubateur et les contours d'un nouveau métier.

Se situant au croisement de l'appui à l'émergence de nouvelles idées sur les territoires, de l'incubation classique et de l'accompagnement à la création d'activité, le métier d'Alter'Incub requiert de la méthode, de l'expertise, de la qualification et un positionnement partenarial tenant compte des ressources disponibles tant auprès des acteurs de l'économie, et notamment de l'économie sociale et solidaire, que de l'innovation.



Mode d'emploi du guide

Le guide est composé des éléments clés du fonctionnement d'un incubateur d'innovation sociale donnant le cadre de référence pour développer le processus dans sa globalité.

> **Les fiches méthodes** cadrent les étapes du processus et donnent des indications pour réaliser les démarches en situant les enjeux et en mobilisant les acteurs concernés.

> **Les fiches activités et compétences** permettent d'identifier les activités et compétences requises par grandes fonctions.

En complément de ce guide, une plateforme internet mutualisant les outils mobilisés par chacun est à disposition des acteurs engagés dans la démarche d'échanges et de développement des pratiques.



Contexte d'émergence et enjeux d'un incubateur d'entreprises socialement innovantes

Un incubateur se développe à travers une dynamique partenariale et territoriale mobilisant différents acteurs favorisant un écosystème de développement de projets et d'entreprises socialement innovantes.

Les enjeux communs portés par ces acteurs se situent sur les axes suivants :

- **Faire de l'innovation sociale un choix économique** au même titre que l'innovation technologique.
- **Apporter une réponse adaptée aux projets d'entreprises sociales innovantes** répondant à des besoins sociaux et/ou environnementaux mal ou non satisfaits.
- **Faire le lien** entre les besoins d'intérêt collectifs identifiés dans les territoires locaux (ou les filières), les sujets de recherche de laboratoires de sciences humaines et sociales (SHS) et/ou les pistes de recherche et développement (R&D) développées par les entreprises, notamment celles de l'économie sociale et solidaire.
- **Accompagner les équipes de projet à concevoir des réponses économiques innovantes** qui se traduiront à la fin de la période d'incubation par la création d'une entreprise socialement innovante apportant des réponses économiques conciliant intérêt collectif, innovation et création d'emploi.

La définition de l'innovation sociale¹

- **L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits** dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers.
- **Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations...**
- **Elles passent par un processus en plusieurs démarches** : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.

Dans le cadre de la loi ESS votée en 2014, l'innovation sociale est caractérisée par le projet d'une entreprise ou l'une de ses activités économiques, qui est d'offrir des produits ou services :

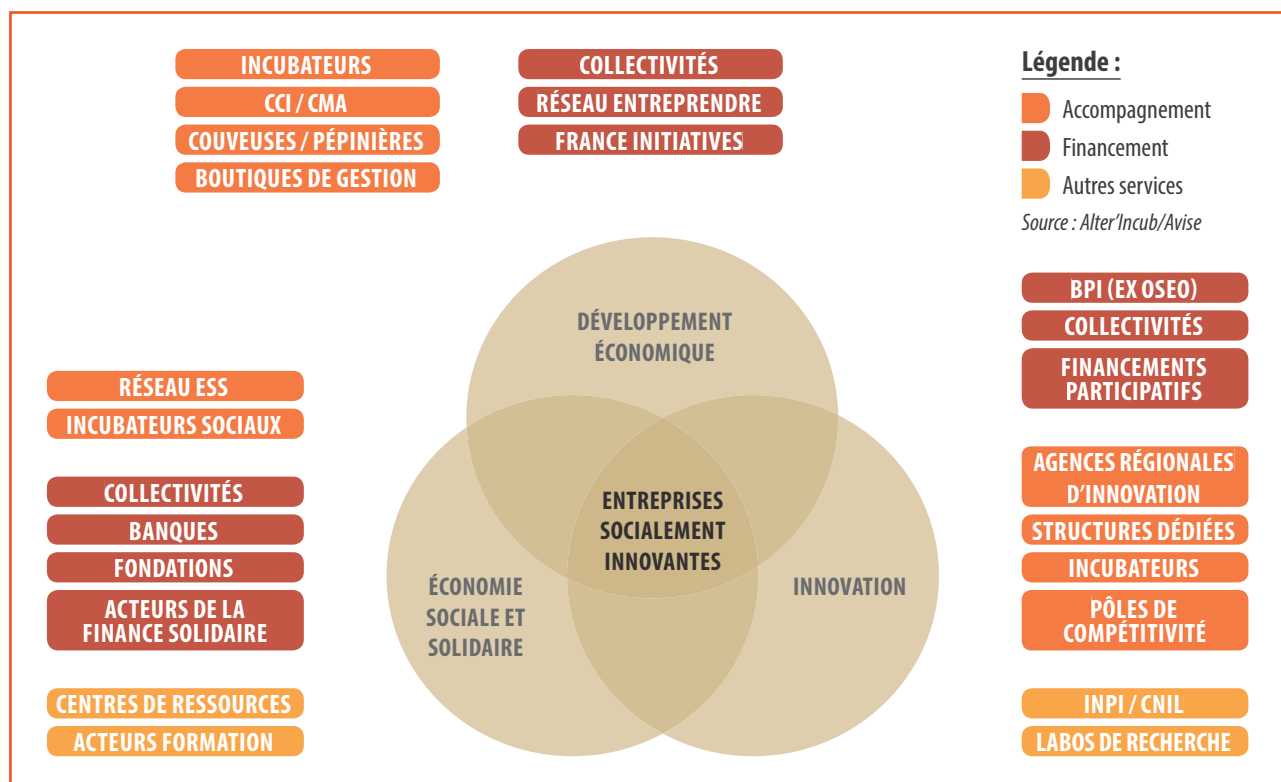
- **1°** Soit répondant à une demande nouvelle correspondant à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ;
- **2°** Soit répondant par un processus de production innovant à des besoins sociaux déjà satisfaits.

¹ Définition retenue par le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS).

L'écosystème de l'Innovation sociale

Pour favoriser l'émergence et l'accompagnement d'un projet dans toutes ses dimensions, l'incubateur s'inscrit au sein d'un écosystème et d'un partenariat selon 3 axes :

- Les acteurs de l'innovation
- Les acteurs du développement économique
- Les acteurs de l'ESS



Secteurs d'activité et résultats attendus

Tous les secteurs d'activité peuvent être concernés. Certains secteurs couvrant des problématiques sociétales, sont toutefois pré-identifiés sur la base des premières entreprises créées au sein des incubateurs d'innovation sociale : environnement, consommation, tourisme, santé, habitat, techniques de l'information et de la communication, culture, ...

L'incubateur est un dispositif d'appui à :

- L'émergence de projets, développement d'activités nouvelles
- La qualification des réponses à des besoins sociaux non ou mal couverts
- La dynamisation de la démarche entrepreneuriale collective
- La sensibilisation aux statuts d'économie sociale et solidaire
- L'apprentissage du modèle coopératif
- La création d'entreprises sociales innovantes

Création d'activités à plus-value sociale, création d'emplois, contribution au développement économique et sociale des territoires sont les résultats attendus d'un incubateur d'entreprises socialement innovantes.



Le processus de l'incubation et de l'accompagnement

Alter'Incub, est un outil d'accompagnement pour la création d'entreprises sociales innovantes. Se situant au croisement de l'appui à l'émergence de nouvelles idées sur les territoires, Alter'Incub reprend pour l'essentiel la vocation des incubateurs « académiques » qui consiste à accompagner les futurs entrepreneurs dès le stade de l'idée dans la formalisation et la consolidation de leur projet de création ou développement d'entreprise.

Les objectifs :

- Traduire de bonnes idées en projet d'entreprises sociales et créatrices d'emplois à travers un accompagnement spécifique : un « révélateur » de projets dans le contexte de l'innovation et de l'entrepreneuriat social.
 - Soutenir des projets innovants susceptibles d'apporter une réponse à des préoccupations collectives : un facilitateur et un accélérateur de projets.
-

Les profils des équipes projets peuvent être :

- Une équipe ou un porteur de projet souhaitant créer une entreprise en région.
 - Une équipe de recherche en Sciences Humaines et Sociales : géographie, agronomie, économie, sociologie, gestion, droit, environnement, psychologie...
 - Un territoire ou une filière : le territoire pouvant être une association de développement local, une collectivité territoriale, quelle que soit sa taille et sa nature (quartier, commune, intercommunalité, Pays, Parc naturel Régional...), la filière pouvant être une entité juridique représentant une filière économique (l'artisanat, l'agriculture, les énergies renouvelables, la santé, la formation, la culture, etc.).
-

Les critères de sélection :

Cette sélection s'appuie sur la grille de caractérisation de l'innovation sociale retenue par le Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire². Cette grille, tout en respectant les 8 critères socles, a été adaptée à Alter'Incub pour répondre au besoin de sélection propres à la typologie des projets.

Cette sélection se traduit au regard de 5 critères :

- L'innovation sociale du projet d'entreprise (critères de la grille).
- La faisabilité (technique, juridique, ...) de sa mise en œuvre durant la période d'incubation (limitée à une année).
- L'accessibilité au marché (crédibilité des démarches déjà engagées, du potentiel de chiffre d'affaires).
- Le potentiel entrepreneurial du projet et de l'équipe (pour chaque personne individuellement et dans sa dimension collective) et notamment sa disponibilité pour construire le projet d'entreprise.
- Sa cohérence entre les besoins réels d'investissements et sa capacité à mobiliser les fonds nécessaires.

² Le CSESS s'est appuyé en 2011 sur les travaux menés par le groupe de travail animé par l'Avise et le Mouves et auquel Alter'Incub Languedoc-Roussillon a largement contribué.

Le mode d'accompagnement :

Un accompagnement mixte :

- Un volet pédagogique fondé sur un accompagnement « sur-mesure », individuel ou collectif, en particulier sur les aspects économiques, financiers, organisationnels intégrant les composantes de l'innovation sociale .
- Un volet scientifique par la mise en place d'un partenariat scientifique organisant l'appui au développement du projet d'entreprise par les ressources de la recherche sur les dimensions innovation sociale du projet.
- Un « moyen » d'accès aux ressources locales d'accompagnement.

PROCESSUS DE SÉLECTION DES PROJETS

APPEL À PROJETS / ENTRÉES AU FIL DE L'EAU	PRÉSÉLECTION	SÉLECTION	PRÉ-INCUBATION	INCUBATION	CRÉATION
<p>Diffusion Appel à projets</p> <p>Rencontres territoriales d'information</p> <p>Dépôt des projets</p>	<p>Pré-comité interne : vérification de l'éligibilité et avis interne sur le projet qui sera soumis au CT</p> <p>Comité technique : présélection des projets à auditionner / motifs de non présélection</p>	<p>Jury de sélection : audition des projets présélectionnés, avis motivé sur l'entrée en pré-incubation (favorable, défavorable, ajournement)</p>	<p>Équipe technique : qualification des projets pré-incubés, mobilisation des prestataires sur la faisabilité des projets</p> <p>Jury de sélection : audition en fin de pré-incubation</p>	<p>Équipe technique : conduite des projets sur leur concept innovant, leur faisabilité économique, technique et juridique</p>	<p>Équipe technique : accompagnement à la création de l'entreprise</p>





Les fonctions : fiches méthodes et activités

La mise en œuvre opérationnelle d'Alter'Incub se développe à partir de **4 fonctions principales cœur de métier** et de **3 fonctions supports**.

Les fonctions se déclinent en :

- **fiches méthodes** qui déclinent les démarches à mettre en œuvre et acteurs à mobiliser ;
- **fiches activités/compétences** qui déclinent les différents types d'activités et les compétences spécifiques requises ainsi que les ressources et outils méthodologiques et de gestion nécessaires.

Ces fiches donnent le cadre de référence pour mettre en œuvre les actions à développer au sein d'un Incubateur d'innovation sociale.

PRÉSENTATION MATRICIELLE DES FONCTIONS DE L'INCUBATEUR D'INNOVATION SOCIALE CŒUR DE MÉTIER

FONCTIONS COMPÉTENCES CŒUR DE MÉTIER

1. DÉVELOPPEMENT / STRATÉGIE

Analyse stratégique
Positionnement
Évaluation
Capitalisation

2. EMERGENCE / DÉTECTION

Anticipation / Prospective
Diagnostic
Concertation
Veille
Coordination

3. ACCUEIL / SÉLECTION

Simulation
Evaluation

4. ACCOMPAGNEMENT INCUBATION

Médiation
Pédagogie
Expérimentation

COMPÉTENCES FONCTIONS SUPPORTS

5. MARKETING / COMMUNICATION

Stratégie de communication
Information
Positionnement

6. FINANCES ET GESTION

Analyse budgétaire
Suivi de gestion / Reporting
Mobilisation partenariale

7. ASSISTANCE ADMINISTRATIVE

Communication
Suivi administratif
Régulation

1.

FONCTION Développement / Stratégie

L'ancrage de l'incubateur sur son territoire est essentiel à son implantation durable ainsi qu'à son positionnement en tant que véritable acteur du développement économique et social. C'est avant tout un dispositif qui s'appuie sur l'existant et se rend complémentaire grâce à l'expertise qu'il apporte.

FICHE MÉTHODES

LES FINALITÉS

La fonction Développement / Stratégie se donne pour finalité d'inscrire l'incubateur dans :

- Les politiques publiques : stratégie de développement économique des territoires ou de l'innovation (technologique, d'usage ou sociale).
- Les instances politiques et techniques du développement territorial (collectivités, État, réseaux de l'innovation et de l'ESS).

LA DÉMARCHE

- Identifier une structure d'appui
- Mobiliser les partenaires et financeurs
- Constituer et animer un comité de pilotage stratégique
- Mobiliser les partenaires et acteurs locaux du développement économique et de l'innovation
- Développer une stratégie d'ancrage et de développement

LES ACTEURS À MOBILISER

- URSCOP, Collectivités (Région), État, réseau de l'innovation et de l'économie sociale, les acteurs de la recherche

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Faire partager et co-construire le projet avec les différents interlocuteurs pour l'implanter durablement sur le territoire
- Mobiliser les professionnels de l'accompagnement

LES POINTS DE VIGILANCE

- Trouver les convergences minimum
- Ne pas s'enfermer uniquement sur les compétences d'accompagnement à la création d'entreprise

LES INDICATEURS D'ÉVALUATION

- État d'avancement du Plan d'actions défini
- Partenaires mobilisés
- Inscription dans la politique de développement territorial

FICHE ACTIVITÉS / COMPÉTENCES / RESSOURCES

ACTIVITÉS

- **Développement de projet** : mise en œuvre d'un plan d'actions, mobilisation de partenaires et financeurs.
 - **Promotion de projet** : animation d'un comité de pilotage stratégique, développement des engagements partenariaux.
 - **Mise en œuvre d'une stratégie d'ancrage territorial** : ciblage de partenaires prescripteurs, élaboration d'outils de communication.
 - **Évaluation de dispositif** : suivi du plan d'actions et de la stratégie d'ancrage, analyse d'impact.
-

COMPÉTENCES

- **Analyser les enjeux territoriaux** : identifier les acteurs clefs et les forces/faiblesses d'un territoire, inscrire l'Innovation Sociale dans les enjeux du développement socio-économique territorial.
 - **Animer un réseau d'acteurs régionaux** : sensibiliser et mobiliser, co-construire le projet de développement de l'incubateur en lien avec le positionnement de chacun.
 - **Définir des orientations stratégiques** : élaborer un plan d'actions intégrant une vision stratégique « Innovation Sociale », définir des axes de développement au regard des caractéristiques du territoire, évaluer.
-

LES RESSOURCES DE LA BOÎTE À OUTILS ALTER'INCUB

- Référentiel de l'incubateur
 - Diaporama de présentation d'Alter'Incub
 - Cartographie des acteurs
 - Module pédagogique « Innovation Sociale »
 - Modalités de sélection et d'accompagnement
 - Tableau des projets déposés avec avis des instances
 - Indicateurs d'évaluation, etc.
-



À NOTER »

En Languedoc-Roussillon, la collectivité régionale a joué un rôle moteur dans le développement d'Alter'Incub en inscrivant l'Innovation Sociale dans les politiques publiques de développement économique et d'innovation.

La détection de projets sur les territoires est une fonction centrale de l'incubateur qui, pour accompagner des projets de qualité, doit savoir mobiliser les porteurs de projet et identifier les initiatives à fort potentiel aux niveaux des filières et des territoires.

FICHE MÉTHODES

LES FINALITÉS

- Faire émerger des projets socialement innovants
-

LA DÉMARCHE

- Mobiliser les acteurs et capteurs de projets
 - Organiser des rencontres thématiques ou territoriales
 - Animer des rencontres
-

LES ACTEURS À MOBILISER

- Équipe opérationnelle de l'incubateur
 - Relais territoriaux comme prescripteurs (pays, parcs naturels régionaux, intercommunalités, ...)
 - Réseaux de l'Innovation, de l'ESS, du développement économique
-

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Identifier la typologie d'acteurs concernés et les réseaux constitués
 - Mobiliser le réseau de prescripteurs
 - Organiser les temps forts (appel à projets, réunion d'information collective territoriale)
-

LES POINTS DE VIGILANCE

- Caractériser la demande et qualifier les projets pour conforter une réelle expertise
-

LES INDICATEURS D'ÉVALUATION

- Acteurs mobilisés
 - Potentiel de projets correspondant aux critères d'innovation sociale
-

FICHE ACTIVITÉS / COMPÉTENCES / RESSOURCES

ACTIVITÉS

- **Émergence** : constitution d'un réseau de prescripteurs, organisation de rencontres thématiques ou territoriales.
 - **Veille** : veille sur les filières et contrats de filières, identification des besoins socio-économiques et des types de réponses possibles.
-

COMPÉTENCES

- **Structurer et mobiliser les réseaux** : animer des rencontres, appuyer les politiques publiques d'appui à la structuration d'acteurs innovants.
 - **Impulser un travail de veille** : sectorielle, territoriale.
 - **Détecter des projets d'entreprises socialement innovantes.**
-

LES RESSOURCES DE LA BOÎTE À OUTILS ALTER'INCUB

- Étude filière ad hoc (tourisme, santé)
 - Fiche pédagogique Formation Innovation Sociale
 - Diaporama
 - Courriel type d'information sur l'appel à projets.
-



À NOTER »

En 2013, 85% des projets déposés auprès d'Alter'Incub Languedoc-Roussillon ont été orientés par un réseau de prescripteurs (réseau Innovation principalement). 30 à 40 projets sont identifiés chaque année, dont 25 à 30 dans le cadre de l'appel à projets annuel.

3.

FONCTION Accueil / Sélection

La Fonction Accueil / Sélection prend en charge l'organisation des modalités de sélection des projets déposés en adéquation avec le cahier des charges de l'incubateur. Elle organise deux instances : le comité technique (présélection des projets déposés) et le jury de sélection (audition des équipes présélectionnées pour leur entrée en pré-incubation puis en incubation).

FICHE MÉTHODES

LES FINALITÉS

- Mobiliser les porteurs de projets
- Identifier et sélectionner les porteurs de projets en adéquation avec le cahier des charges de l'incubateur d'entreprise socialement innovante

LA DÉMARCHE

- Lancer l'appel à projet
- Organiser le jury de sélection
- Sélectionner les porteurs de projet conformément au cahier des charges

LES ACTEURS À MOBILISER

- **Prescripteurs** : réseau ESS, Innovation et création d'entreprise Institutionnel, Réseau de développement économique (Chambres consulaires), réseau et club d'entreprises, Délégués de l'URSCOP.
- **Comité technique** : instance de présélection à constituer pouvant être composée de représentants d'un incubateur technologique, de la collectivité régionale, d'une chambre consulaire, d'un financeur solidaire, une coopérative d'activité et d'emploi, de l'agence régionale d'innovation, d'un chef d'entreprise (c'est l'exemple d'Alter'Incub Languedoc-Roussillon).
- **Jury de sélection** : instance de sélection en charge de l'audition des équipes projets pouvant être composée de 5 catégories d'acteurs : Région /autres financeurs, Acteurs du territoire, Acteurs de la Recherche, Professionnels de l'Innovation/création d'entreprise, Experts es-qualité dans un secteur d'activité.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Réactivité par rapport aux sollicitations des porteurs de projets
 - Capacité à mobiliser les réseaux et les jurys (représentativité des jurys)
 - Organisation de l'information mise à disposition des membres du jury
 - Qualité du comité technique et du jury de sélection
-

LES POINTS DE VIGILANCE

- Choix et diversification des projets
- Réactivité pour répondre aux candidats
- Mobilisation des partenaires en adéquation avec la typologie de projets
- Reporting auprès des membres du jury

LES INDICATEURS D'ÉVALUATION

- Qualité et typologie des projets
- Qualité de la sélection

FICHE ACTIVITÉS / COMPÉTENCES / RESSOURCES

ACTIVITÉS

- **Lancement de l'appel à projet** : diffusion pertinente, notamment auprès des prescripteurs.
- **Sélection avant pré-incubation** : présélection des projets, auditions, préconisations de pré-étude, information des décisions de sélection.
- **Sélection avant incubation** : auditions, information des décisions de sélection

COMPÉTENCES

- **Accompagner les candidats** : répondre aux sollicitations des porteurs de projets, veiller à la diversité des projets.
- **Organiser les modalités de sélection** : organiser le comité technique et le jury de sélection, gérer l'information mise à disposition de ces deux instances, garantir l'objectivité de la sélection.

LES RESSOURCES DE LA BOÎTE À OUTILS ALTER'INCUB

- **Pour les équipes projets** : site Internet avec espace de téléchargement, flyer, dossier de candidature.
 - **Pour l'équipe Alter'Incub** : fiche contact, courriel type de convocation au jury, de décision post-audition.
 - **Pour le comité technique / jury de sélection** : description des modalités de sélection/accompagnement, plateforme d'accès aux dossiers, grille de présélection, fiche d'engagement de confidentialité.
-

4.

FONCTION Accompagnement

4.1 - PRÉ-INCUBATION

En phase de pré-incubation, la fonction accompagnement a pour finalité de qualifier les projets en réunissant les conditions nécessaires à leur entrée en incubation : (a) réalisation de pré-études de faisabilité, (b) identification des partenaires pertinents, (c) planification de l'utilisation de l'enveloppe financière octroyée en phase d'incubation. Elle combine un accompagnement de nature collective et un suivi individuel.

FICHE MÉTHODES

LES FINALITÉS

- Pré-étude pour qualifier le projet avant engagement dans le processus d'incubation
-

LA DÉMARCHE

- Définir et articuler les modalités d'accompagnement collectif et individuel
 - Mobiliser les prestataires et personnes ressources
-

LES ACTEURS À MOBILISER

- Équipe de l'incubateur
 - Prestataires auprès des projets
 - Personnes ressources
-

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Mettre en place un suivi de proximité avec les porteurs
 - Préciser les règles d'entrée en incubation
-

LES POINTS DE VIGILANCE

- Formaliser les risques en concertation avec les équipes projets et les prestataires
 - Les indicateurs d'évaluation
 - Qualité et faisabilité du projet
 - Caractérisation des critères d'innovation sociale du projet
-

FICHE ACTIVITÉS / COMPÉTENCES / RESSOURCES

ACTIVITÉS

- **Accompagnement collectif (amont)** : animation de journées collectives.
 - **Accompagnement individuel** : mise en place d'un parcours d'accompagnement individualisé, définition du calendrier de l'incubation, mobilisation de partenaires pour réaliser les pré-études préconisées par le jury de sélection.
 - **Accompagnement collectif (aval)** : accompagnement à la présentation de projet.
-

COMPÉTENCES

- **Accompagner** : qualifier et analyser les projets et leurs besoins, organiser la démarche d'accompagnement, formaliser les alertes ou risques.
 - **Mobiliser les ressources externes** : rédiger les cahiers des charges d'accompagnement d'expertise, identifier les prestataires pertinents.
 - **Suivre l'avancée des projets** : suivre la rédaction des projets, préparer les porteurs de projets aux auditions de sélection.
-

LES RESSOURCES DE LA BOÎTE À OUTILS ALTER'INCUB

- Grille de critères/radar individuel
 - Scénarii de présentation de projet
 - Document préalable à l'étude de marché
 - Modèle de cahier de charges auprès des prestataires
 - Tableau comparatif des prestataires
 - Reporting des rendez-vous individuels
 - Extraits de compte-rendu du jury de sélection (par projet)
-



4.

FONCTION Accompagnement

4.2 - INCUBATION

En phase d'incubation, la fonction accompagnement assure l'appui au développement des projets « incubés » sur la base des besoins identifiés et jusqu'à la création d'entreprises.

FICHE MÉTHODES

LES FINALITÉS

- Accompagner le développement du projet sur la base des besoins identifiés jusqu'à la création de l'entreprise
-

LA DÉMARCHÉ

- Mettre en place les actions d'accompagnement collectif et individuel de l'équipe projet
 - Mobiliser les prestataires et les personnes ressources
-

LES ACTEURS À MOBILISER

- Partenaires de l'ESS, de la création, de l'innovation
 - Personnes ressources/expert des domaines
 - Structures d'appui au financement des projets
-

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Maintenir un suivi de proximité avec les équipes tout le long de l'incubation
 - Motiver les équipes durant toutes les phases (de doutes, de certitudes, ...) jusqu'à la création
 - Croire en la réussite du projet en entreprise pérenne
-

LES POINTS DE VIGILANCE

- Être garant de la continuité de l'accompagnement jusqu'à la création
 - Assurer le suivi et l'évaluation du programme d'incubation
-

LES INDICATEURS D'ÉVALUATION

- Programme d'incubation
- Mobilisation de partenaires
- Plan de développement et de financement du projet
- Création de l'entreprise
- Emplois créés

FICHE ACTIVITÉS / COMPÉTENCES / RESSOURCES

ACTIVITÉS

- **Accompagnement individuel** : identification de la nature des produits/services, du mode de production, du plan marketing...
- **Mise en lien avec les partenaires de l'accompagnement** : structures de l'accompagnement à la création d'entreprises, mobilisation des moyens financiers.
- **Accompagnement collectif** : organisation de journées collectives.
- **Passage de relais pour la création** : définition du modèle économique et de la structure juridique, rédaction d'un dossier type de présentation de l'entreprise, tour de table financier.

COMPÉTENCES

- **Accompagner** : analyser les axes d'appui au projet, organiser la démarche d'accompagnement, formaliser les alertes ou risques.
- **Mobiliser les ressources externes** : établir les budgets d'expertises alloués aux porteurs de projet, organiser les apports d'experts, d'équipes de recherche ou de partenaires pertinents.
- **Mobiliser les financements** : réaliser les plans d'affaires et de financement, mobiliser les dispositifs locaux d'aide à l'innovation.
- **Transmettre** : élaborer un rapport qualitatif pour la transmission et la mise en lien avec les structures d'appui à la création.

LES RESSOURCES DE LA BOÎTE À OUTILS ALTER'INCUB

- Préconisation des jurys
- Liste des aides mobilisables
- Demande préalable de prise en charge de frais / remboursement
- Dossier financier type
- Convention type d'hébergement
- Dépenses éligibles
- Plan d'affaires
- Plan de financement



L'accompagnement collectif proposé par Alter'Incub dans le cadre des Journées Collectives permet de créer une cohésion au sein des « incubés », premier réseau de partage d'expérience pour les futurs dirigeants.

Plusieurs modules sont proposés dans le cadre de ces journées organisées en phases de pré-incubation et d'incubation : Stratégie & Marketing, Innovation Sociale, l'environnement (partenaires régionaux), Concertation, Posture entrepreneuriale, Modèle économique, Gestion / finance pour une entreprise pérenne, ...

5.

FONCTION Marketing / Communication

La fonction Marketing / Communication répond aux besoins de valorisation du concept d'incubateur d'Innovation Sociale et de mobilisation des acteurs clefs autour du projet (réseaux locaux et nationaux de l'ESS, acteurs de l'Innovation ou de l'Économie; porteurs de projets; relais territoriaux et prescripteurs).

FICHE MÉTHODES

LES FINALITÉS

- Communiquer sur le concept d'incubateur d'innovation sociale et les modalités d'incubation
- Mobiliser les acteurs clefs autour du projet
- Communiquer sur les temps forts de l'incubateur : appel à projets, rencontres, évènements...

LA DÉMARCHE

- Mettre en œuvre le plan de communication
- Cibler les interlocuteurs et les informations
- Informer / sensibiliser
- Mobiliser les réseaux locaux : économique, innovation, économie sociale
- Développer les relations avec les prescripteurs
- Lancer l'appel à projets

LES ACTEURS À MOBILISER

- Équipe opérationnelle de l'incubateur
- Relais territoriaux comme prescripteurs (pays, parcs naturels régionaux, intercommunalités, ...)
- Réseaux de l'Innovation, de l'ESS, du développement économique

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Appropriation du dispositif par les acteurs concernés (Réunion d'information collective territoriales, Participation à des jurys de sélection)
- Informer les partenaires selon le besoin : tableau de bord d'activité

LES POINTS DE VIGILANCE

- Diffusion de l'information,
- Développement et maintien des partenariats

LES INDICATEURS D'ÉVALUATION

- Partenaires mobilisés
- Nombre et qualité des Projets

FICHE ACTIVITÉS / COMPÉTENCES / RESSOURCES

ACTIVITÉS

- **Mise en œuvre du plan de communication.**
- **Information / Sensibilisation** : mobilisation d'acteurs clefs, animation de réunions (information collective, thématique, par filière), participation aux événements régionaux.
- **Diffusion de l'appel à projets** : diffusion, réception de candidatures.

COMPÉTENCES

- **Conduire une stratégie de communication** : élaborer un plan de communication, identifier les cibles, concevoir les outils.
- **Mobiliser un réseau d'acteurs** : impliquer les acteurs clefs dans les étapes opérationnelles de la création et du développement de l'incubateur (réunions d'information, jury de sélection...).

LES RESSOURCES DE LA BOÎTE À OUTILS ALTER'INCUB

- Flyer de l'appel à projets
- Dépliant Alter'Incub
- Site Internet
- Affiche
- Roll-up
- Chemise de présentation
- Livret de présentation des projets Alter'Incub
- Annonce presse



À NOTER »

Alter'Incub mobilise les acteurs de son territoire en les associant au jury de sélection des projets. L'appel à projets est le temps fort de l'année et une communication spécifique lui est consacrée : flyers, e-mailing, site internet, insertion presse...

La conduite des activités d'Alter'Incub s'appuie sur une fonction Finances / Gestion en charge de la mobilisation des moyens financiers et du suivi des procédures de gestion comptable, administrative et financière.

FICHE MÉTHODES

LES FINALITÉS

- Mobiliser les moyens financiers pour développer et pérenniser l'incubateur
-

LA DÉMARCHE

- Analyser les charges de fonctionnement et de réalisation de l'activité
 - Élaborer le budget annuel
 - Mobiliser les moyens financiers
 - Mettre en place les outils de suivi de gestion
-

LES ACTEURS À MOBILISER

- Partenaires financiers (collectivités publiques, fonds européens, partenariats privés...)
 - Assistance d'un cabinet spécialisé en cas de mobilisation de financements européens
-

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Mise en place de procédures de suivi de gestion (suivi et engagement de dépenses, suivi et planification de la trésorerie)
 - Reporting des attributions budgétaires des dépenses externes (volet coordination et volet accompagnement)
-

LES POINTS DE VIGILANCE

- Articulation des attributions budgétaires et de la mise en paiement
 - Suivi des engagements
 - Suivi de la relation partenariale avec les financeurs
-

LES INDICATEURS D'ÉVALUATION

- Équilibre budgétaire
 - Moyens adaptés au nombre de projet à accompagner
-

FICHE ACTIVITÉS / COMPÉTENCES / RESSOURCES

ACTIVITÉS

- **Élaboration et négociation du budget.**
- **Suivi de l'activité** : prévisionnel, trésorerie, exploitation.
- **Suivi des procédures administratives** : dépenses des « incubés », fonctionnement de l'incubateur, conventions, facturations.

COMPÉTENCES

- **Gestion budgétaire** : élaborer un budget prévisionnel, suivre les dépenses externes (volets accompagnement et coordination), élaborer les budgets d'expertises alloués aux porteurs de projet.
- **Financement de projet** : identifier les partenaires financiers, élaborer les demandes de financement, mener une veille sur les programmes spécifiques (européens, PIA, etc.).

LES RESSOURCES DE LA BOÎTE À OUTILS ALTER'INCUB

- Budget prévisionnel général
- Tableau de bord de suivi de gestion
- Tableau de suivi des enveloppes par projet
- Demandes de financement et bilans



À NOTER »

Alter'Incub Languedoc-Roussillon est financé par des fonds publics (Région, FSE) et privés ainsi que par l'URScop. Des partenariats spécifiques ont également été mobilisés, sur les premières années, au titre de l'amorçage du dispositif (Caisse des Dépôts, Conseils Généraux). Alter'Incub Languedoc-Roussillon a été financé durant ses six premières années par le FEDER, l'incubateur fut ainsi le premier dispositif de l'ESS en France financé par ce fonds dédié à l'innovation.



7.

FONCTION Administrative

La Fonction administrative concerne l'accueil et l'information de toute personne sur la démarche de l'incubateur et intervient dans le suivi des procédures administratives et de communication. Cette fonction contribue à la bonne articulation entre les fonctions de gestion et d'accompagnement.

FICHE MÉTHODES

LES FINALITÉS

- Accueillir et informer toutes personnes sur la démarche de l'incubateur
- Suivre les procédures administratives et de communication contribuant au bon fonctionnement et au développement de l'incubateur

LA DÉMARCHE

- Définir les modalités de l'accueil
- Développer le processus administratif

LES ACTEURS À MOBILISER

- Équipe opérationnelle de l'incubateur

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Bonne articulation avec les fonctions de gestion et d'accompagnement de l'incubateur
- Suivi de la planification des actions
- Veille au respect du calendrier des principales échéances de l'activité

LES POINTS DE VIGILANCE

- Suivi des dossiers
- Échéance de paiement

LES INDICATEURS D'ÉVALUATION

- Moyens administratifs
 - Procédures administratives adaptées
-

FICHE ACTIVITÉS / COMPÉTENCES / RESSOURCES

ACTIVITÉS

- **Accueil** : information et orientation des porteurs de projets, prescripteurs ou partenaires.
 - **Logistique** : gestion des réunions, réservations de salles / de la restauration.
 - **Suivi administratif** : gestion des convocations, courriers, conventions et facturations.
 - **Archivage** : gestion des bases de données et de la documentation, référencement de dossiers.
-

COMPÉTENCES

- **Accueillir et orienter** : suivre le courrier / la messagerie, informer les partenaires, porteurs de projet ou intervenants.
 - **Gérer la circulation de l'information** : reproduire et diffuser des documents en interne/externe, communiquer sur les appels à projets, constituer des dossiers, exploiter des bases de données.
 - **Suivre les procédures administratives** : traiter les conventions et facturations.
-

LES RESSOURCES DE LA BOÎTE À OUTILS ALTER'INCUB

- Rapport de synthèse des projets déposés
 - Base de données des instances (jury de sélection, comité technique, comité de pilotage)
 - Fiches d'émargement et listes de diffusion
 - Logos
 - Conventions types d'incubation
 - Courriers types de refus
-



IV.

Pour aller plus loin



L'animation de réseau

Au-delà de ce guide, Alter'Incub Languedoc-Roussillon a impulsé avec le soutien de la Fondation Macif la mise en réseau des incubateurs créés sous cette marque. Le réseau ainsi constitué a également permis également une rencontre avec les fabriques à initiatives³ notamment Intermade (PACA) et ATIS (Aquitaine) dans la perspective d'échanges sur les besoins des dispositifs intégrant une fonction d'incubation.

Cette animation de réseau permet aux différentes équipes d'échanger sur leurs pratiques, de renforcer la méthodologie d'intervention, le positionnement sur le territoire et d'enrichir les outils développés.

Se traduisant par des réunions régulières et la co-construction du guide de l'incubateur, ce réseau ainsi constitué sert d'appui à l'accompagnement des Unions Régionales des Scop ayant intégré ce dispositif d'incubation et aux structures d'accompagnement intéressées par un essaimage du dispositif.



La communauté d'incubés

L'une des thématiques de 2013 travaillées par Alter'Incub Languedoc-Roussillon a été la mise en place d'une communauté des incubés dans la perspectives de permettre aux équipes projets de se créer un réseau en tant que porteurs de projets, d'entrepreneurs socialement innovants. Le besoin de créer cette communauté a été exprimé par les anciens « incubés » souhaitant à l'issue de leur parcours poursuivre les échanges nés des journées collectives instituées au sein de l'incubateur et surtout d'aller vers de nouvelles rencontres, notamment d'autres dirigeants.

Les premières rencontres entre incubés et dirigeants ont ainsi eu lieu dès l'été 2013 de manière très conviviale dans le cadre de deux afterwork. Ces temps d'échanges ont été reconduits de manière plus structurée fin 2013 et début 2014 en élargissant la communauté à d'autres incubés : ceux accompagnés par l'incubateur technologique (Languedoc-Roussillon Incubation) et ceux accompagnés par Alter'Incub Rhône-Alpes et Alter'Incub Poitou-Charentes.

³ Alter'Incub Languedoc-Roussillon et Rhône-Alpes font partis du réseau des Fabriques à initiatives animés par l'Avisé.

Deux modules de formation à l'innovation sociale

Alter'Incub, en collaboration avec l'Avisé et Coeptis, l'école de management coopératif, a mis en place deux modules de formations à l'innovation sociale.

- **Le premier d'une durée de deux jours s'adresse aux professionnels de l'accompagnement** afin de les sensibiliser à l'innovation sociale et les outiller dans la détection et l'émergence de projets socialement innovants.
- **Le second s'adresse aux porteurs de projet** souhaitant créer une entreprise socialement innovante :

- ↳ **Durée** : 5 jours
- ↳ **Horaires** : 9h30-17h30 (7h)
- ↳ **Tarif** : pris en charge à la condition d'avoir un projet de création d'entreprises
- ↳ **Lieu** : à définir
- ↳ **Dates** : deux sessions de 2 jours et une sur 1 jour espacées de 3 semaines

Quelques entreprises/projets accompagnés



EBK, DIGITAL BOOK SOLUTIONS

COUP DE COEUR DU CONCOURS « COUP DE POUSSE »* 2013 !



EBK développe une solution logicielle de création de livres numériques, accessible aux nombreux éditeurs qui doivent organiser leur transition vers la dématérialisation.

CONTACT : info@ebook-lr.com

WEB : www.ebook-lr.com

Créée en 2012, l'entreprise **EBK** a concouru dans la catégorie **Espoir** (entreprises de moins d'un an) du **Défi égalité des chances**. Elle a reçu le prix « **Coup de cœur** » du jury.

La société EBK participe à l'émancipation de la culture numérique et plus particulièrement du livre numérique. Elle commercialise le logiciel EBOOK-LR, une solution intuitive, tout en un, qui permet à tout éditeur de réaliser des livres numériques et applications sans compétence informatique préalable. Elle fournit également un service d'accompagnement, travaille avec des plateformes de diffusion spécialisées pour les personnes handicapées et développe ses solutions dans les pays émergents.

* Concours organisé par la Région Languedoc-Roussillon, pour plus d'informations : <http://www.laregion.fr/65-concours-coup-de-pousse.htm>



ENERCOOP LR

LAUREAT DU CONCOURS « COUP DE POUSSE »* 2013 !

Fournisseur d'électricité 100 % renouvelable, accompagnement de projets citoyens, réduction des consommations : un nouveau service public territorial de l'énergie.

CONTACT : contact@enercoop-languedoc.fr

WEB : www.enercoop-languedoc.fr

Créée en 2012, l'entreprise **Enercoop LR** a concouru dans la catégorie **Jeune Pousse** (entreprises d'un à trois ans d'existence) du **Défi aménagement durable du territoire**. **Nominée en 2012, elle est lauréate du concours en 2013.**

Enercoop LR se positionne comme l'outil opérationnel d'une transition énergétique des territoires vers un modèle plus durable, respectueux de l'environnement et de l'homme. La SCIC se charge de la production et de la commercialisation d'électricité 100% renouvelable à destination des particuliers, des professionnels et des collectivités. Elle propose également un accompagnement à la mise en place de projets productifs participatifs ainsi que du conseil en économie d'énergie.



SCOPYLEFT

Développement d'une application web et mobile d'information et de collaboration avec les citoyens pour faciliter les prises de décision pendant les crises d'intempéries.

CONTACT : bonjour@scopyleft.fr

SITE WEB : <http://scopyleft.fr/>



COOPÉRATIVE AGRICOLE COUP D'POUSSES

Coups d'Pousses permet de tester et d'amorcer des projets d'installation en Agriculture Biologique dans le Gard dans un cadre juridique sécurisé et en s'appuyant sur du parrainage professionnel.

CONTACT : coupsdpousses@gmail.com



Alter'Incub

L'incubateur d'entreprises sociales
du Languedoc-Roussillon

CONTACT

Union Régionale des Scop Languedoc-Roussillon - Alter'Incub

Hôtel de la Coopération- 55 rue Saint-Cléophas - 34070 Montpellier

alterincub-lr@scop.coop - www.alterincub-lr.coop

Tél. : 04 67 07 01 20

Ce document a été réalisé en collaboration avec la CRESS LR
dans le cadre de la mission développement emploi et compétences

