

MODE D'EMPLOI

LA CRÉATION D'ACTIVITÉS D'UTILITÉ SOCIALE

Favoriser l'accompagnement à l'émergence
d'entreprises sociales sur les territoires



ÉDITO

Les territoires fourmillent de projets qui répondent à des besoins locaux, des besoins sociaux et favorisent une économie de proximité.

Ces projets d'Économie sociale et solidaire (ESS), qui participent non seulement au développement de l'économie locale mais aussi à la dynamique de ces territoires représentent l'économie de demain. Or malgré une reconnaissance législative, cette nouvelle forme d'entreprendre reste encore méconnue et son développement insuffisamment soutenu.

Car l'enjeu est bien que l'ESS devienne une forme d'entrepreneuriat à part entière. Il convient dès lors de prendre en compte ses spécificités, de favoriser son accompagnement, sa professionnalisation et de proposer des outils de financement adaptés afin de construire un parcours d'accompagnement qui, de l'idée à la création de l'activité, contribue au changement d'échelle de l'ESS. À ce titre, la Caisse des Dépôts est pionnière, en témoignent : la création du DLA, le dispositif local d'accompagnement de l'ESS, aux côtés de l'État et des collectivités locales, seul dispositif national d'accompagnement des entreprises de l'ESS, son rôle en tant que financeur historique de premier plan de l'ESS en intervenant en garantie comme en fonds propres, de façon intermédiée par le biais du réseau France Active ou en investisseur avisé dans des projets économiques à haute valeur ajoutée sociétale, ou encore la création du fonds NovESS qui a vocation à financer les projets à fort potentiel de développement.

Mais les besoins sont immenses et c'est sur les territoires que les réponses doivent être apportées pour susciter les envies, les vocations, identifier les besoins, les traduire en projet et construire une chaîne d'accompagnement adaptée. Ce guide a vocation à mobiliser les acteurs du territoire au sens large du terme car c'est bien la combinaison d'un maximum d'énergies et d'initiatives qui permettront de mettre en place un écosystème favorable au développement de l'ESS.

La Caisse des Dépôts, quant à elle, aux côtés de l'Avise, veillera à valoriser ces initiatives, les rendre plus lisibles et plus accessibles et, dans un rôle d'ensemblier, à faire en sorte de conjuguer les efforts.

— Géraldine Lacroix,

Directrice du Département Économie et Cohésion Sociale

Direction des Investissements et du Développement Local de la Caisse des Dépôts

AVANT-PROPOS

Solidarité entre les générations, ressources naturelles renouvelées, quartiers désenclavés, création d'emplois, réduction des inégalités. . .

Les territoires fourmillent d'initiatives positives apportant des réponses aux besoins de la société et aux défis environnementaux actuels. Le point commun entre ces activités d'utilité sociale : elles relèvent de l'Économie sociale et solidaire (ESS) et ont besoin de l'implication des acteurs locaux pour se lancer et se développer.

Que vous soyez collectivité, service de l'État, entreprise, association, ou autre acteur public ou privé impliqué dans le développement économique et social local, **vous êtes autant bénéficiaire que partie prenante de ces activités d'utilité sociale et vous avez un rôle clé à jouer pour favoriser leur émergence.**

Pourquoi ? Pour répondre aux besoins sociaux non satisfaits sur votre territoire, favoriser la solidarité et l'innovation collective, créer de l'emploi local, assurer l'attractivité et le dynamisme de votre territoire.

Comment ? En agissant en faveur d'un cadre propice à la création de nouveaux projets ESS. Cela passe par une meilleure connaissance et reconnaissance des activités d'utilité sociale et par davantage de soutien à l'écosystème de l'accompagnement à la création d'entreprises sociales sur les territoires (générateurs de projets, incubateurs, couveuses, pépinières...).

À vous de jouer !

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Les activités d'utilité sociale sont des activités économiques qui répondent à des besoins sociaux et environnementaux sur les territoires. Elles relèvent de l'Économie sociale et solidaire (ESS) et cherchent à concilier finalité sociale, performance économique, lucrativité limitée et gouvernance démocratique.

Ancrées sur les territoires, elles ont pour ambition d'apporter des réponses aux besoins socio-économiques auxquels ni le marché ni les pouvoirs publics ne peuvent répondre seuls. Elles sont présentes dans tous les secteurs d'activité.

Dans cette publication, l'**émergence d'activités d'utilité sociale** correspond au lancement de nouveaux projets soit par la création de nouvelles structures de l'ESS soit par le développement de nouvelles activités au sein des entreprises existantes sur un territoire.

L'émergence de ces solutions est un enjeu territorial majeur nécessitant une réelle dynamique d'innovation sociale, de concertation entre acteurs, de mobilisation de toutes les parties prenantes d'un territoire.

“ Notre objectif est de développer une économie sociale, solidaire, collaborative et coopérative, en mobilisant l'intelligence collective présente sur son territoire, pour favoriser l'innovation et l'entrepreneuriat social, les projets ayant un impact social positif et permettant la création de valeur partagée par tous. ”

— **Othmane Khaoua**

Conseiller municipal délégué à l'Économie sociale et solidaire,
Ville de Sceaux, initiateur de la démarche « Sceaux Valley »
Interview sur www.rtes.fr

Des exemples d'activités d'utilité sociale en réponse aux problématiques du territoire



CONSTANT ET ZOE

MODE

Intégration des personnes en situation de handicap

Constant et Zoé : vêtements et accessoires adaptés aux personnes en situation de handicap. Incubée par Ronalpia



DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

Débouchés pour les agriculteurs bio locaux

Loc'Halle Bio : commercialise des fruits et légumes bio et locaux en gros, pour les commerçants et restaurateurs bordelais. Impulsée par la Fabrique à initiatives portée par ATIS



HABITAT

Accès au logement et mixité sociale

Hab Fab : initie et accompagne les projets citoyens d'habitat participatif.

Incubée par Alter'Incub Occitanie



MÉTIERS DE BOUCHE

Insertion des femmes issues des quartiers prioritaires

Des étoiles et des femmes – La Table de Cana : formation CAP Cuisine à destination des femmes issues des quartiers de Marseille. Impulsée par Marseille Solutions



SILVER ÉCONOMIE

Autonomie des personnes âgées et solidarité intergénérationnelle

Cette famille : plateforme de mise en relation entre familles d'accueil agréées et seniors en perte d'autonomie.

Incubée par le Makesense

“ L'ESS est un secteur que nous considérons à part entière. Il contribue à la réalisation concrète des principes de solidarité et d'une économie de proximité, tout en créant de l'emploi notamment pour les personnes les plus fragiles. ”

— Marie-Guite Dufay, Présidente de la Région Bourgogne-Franche Comté

LE PROCESSUS DE CRÉATION D'UN PROJET ESS

Deux approches complémentaires

Deux approches permettent de faire émerger de nouvelles activités sur les territoires :

↘ Partir des besoins des territoires :

- Repérer les besoins non couverts sur un territoire
- Mobiliser un collectif d'acteurs du territoire pour inventer des solutions nouvelles
- Valider la pertinence et la viabilité de la solution
- Identifier un porteur de projet compétent et pertinent (individu, équipe ou structure existante)
- Accompagner le lancement du projet

↘ Partir de l'idée d'un porteur de projet :

- Accompagner un porteur de projet (individu ou équipe) à concrétiser son idée et à la connecter aux besoins d'un territoire donné
- Valider la solution proposée par le porteur et vérifier qu'elle répond bien aux besoins sociaux d'un territoire
- Aider à s'implanter sur le territoire
- Faciliter la création du projet

Ces deux approches complémentaires sont détaillées tout au long de ce mode d'emploi.

Les 4 étapes du processus

À l'échelle d'un projet, l'émergence se traduit par un processus de création en 4 étapes : l'idéation, la validation, la modélisation et la création.

Parfois longues, ces étapes sont essentielles car elles permettent de valider la pertinence du projet et d'assurer la viabilité future de l'activité créée.

1 IDÉATION

Formation d'une idée à partir d'un besoin ou de l'initiative d'un individu

BESOIN

social repéré sur un territoire

PORTEUR

potentiel

IDÉE DE PROJET

2

VALIDATION

Réalisation d'une étude d'opportunité ou d'une expérimentation pour valider la pertinence de la solution

PORTEUR

identifié

BESOIN

social confirmé

3

MODÉLISATION

Structuration du projet, ancrage sur le territoire et constitution de l'équipe

PROJET ABOUTI



4

CRÉATION

Création de la structure juridique, démarrage de l'activité, premiers développements, premiers emplois



LES SPÉCIFICITÉS DE L'ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS ESS

L'écosystème de l'accompagnement « classique » peut appuyer certaines étapes liées à la création des projets ESS sans nécessairement pouvoir répondre à toutes leurs spécificités. Il est essentiel d'avoir un écosystème d'accompagnement dédié aux projets ESS, avec les expertises suivantes :

Connaissance des spécificités des projets ESS

- Analyse des besoins sociaux
- Maîtrise des statuts juridiques ESS et de leurs spécificités (cf. Loi ESS du 31 juillet 2014)
- Construction de modèles économiques complexes et hybrides
- Qualification d'un entrepreneur social pour porter le projet
- Mise en place d'une gouvernance démocratique et implication des parties prenantes
- Évaluation de l'impact social

Connaissance du territoire et de l'écosystème ESS

- Connaissance des spécificités et enjeux du territoire
- Analyse des opportunités socio-économiques
- Mise en réseau avec les acteurs de l'ESS locaux et nationaux (réseaux, entreprises, experts, etc.)
- Mise en réseau avec les autres acteurs de l'accompagnement du territoire (développement économique, innovation, création d'entreprises)
- Coopération avec les collectivités locales
- Maîtrise des innovations sociales existantes

Capacité d'animation

Pour les acteurs de l'accompagnement de l'approche

« Émergence à partir des besoins des territoires » :

- Animation des collectifs pour faire émerger des solutions
- Capacité à faire travailler ensemble des acteurs différents (secteur public, secteur privé, acteurs ESS, citoyens, etc.)

↳ Focus

LES SPÉCIFICITÉS DES PROJETS ESS

Selon les principes de l'ESS, ces projets adoptent un modèle particulier combinant :

Une finalité sociale et une gouvernance démocratique

La finalité sociale et/ou environnementale prime sur la finalité économique. La lucrativité est limitée et le mode de gouvernance est démocratique. Ces spécificités se traduisent dans les statuts quelle que soit la forme juridique choisie.

Un modèle économique complexe

Ces projets cherchent constamment à équilibrer leur modèle économique pour atteindre leurs objectifs sociaux. Le modèle économique peut être complexe car il peut reposer sur la combinaison de différentes ressources (ressources marchandes, aides publiques, philanthropie, bénévolat, etc.).

Un ancrage territorial fort

Ces projets nécessitent l'implication des parties prenantes pour être connectés aux besoins du territoire et atteindre les objectifs sociaux visés.

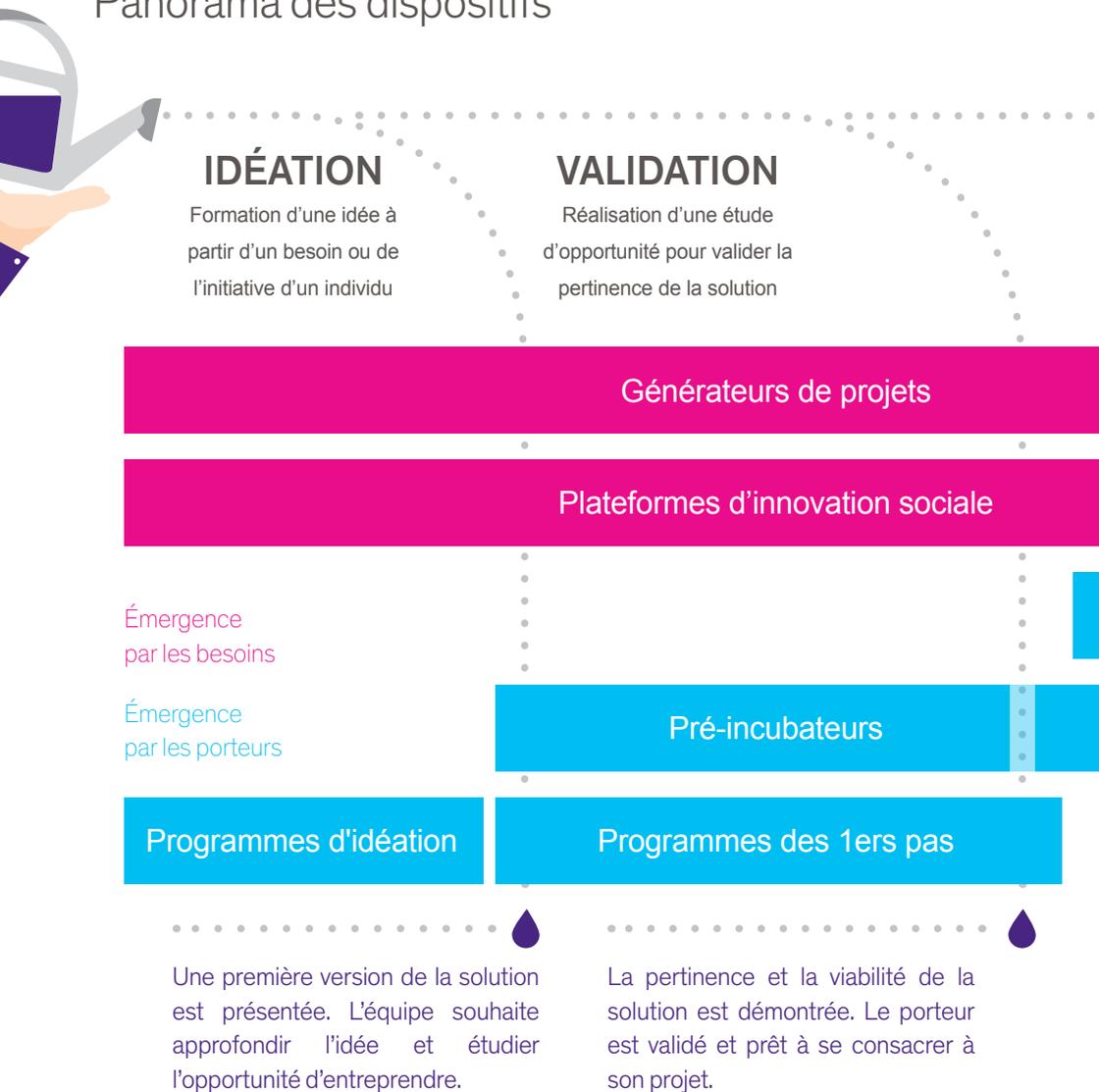
Ils ont une forte dimension collective nécessitant la coopération d'acteurs variés.

∞ Aller plus loin www.legifrance.gouv.fr Loi ESS n° 2014-856 du 31 juillet 2014

LES DISPOSITIFS ET PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION

Il existe des dispositifs d'accompagnement répondant aux besoins des projets ESS à chacune des étapes de création. Les différents types de dispositifs sont positionnés ici et présentés dans les pages suivantes.

Panorama des dispositifs



IDÉATION

Formation d'une idée à partir d'un besoin ou de l'initiative d'un individu

VALIDATION

Réalisation d'une étude d'opportunité pour valider la pertinence de la solution

Générateurs de projets

Plateformes d'innovation sociale

Émergence
par les besoins

Émergence
par les porteurs

Pré-incubateurs

Programmes d'idéation

Programmes des 1ers pas

Une première version de la solution est présentée. L'équipe souhaite approfondir l'idée et étudier l'opportunité d'entreprendre.

La pertinence et la viabilité de la solution est démontrée. Le porteur est validé et prêt à se consacrer à son projet.

MODÉLISATION

Structuration du projet,
ancrage sur le territoire et
constitution de l'équipe

CRÉATION

Création de la structure
juridique, démarrage de l'activité,
premiers développements

Couveuses, Coopératives d'activité et d'emploi (CAE)

Incubateurs

Pépinières, coworking

La structure juridique est créée,
l'activité démarre, le premier chiffre
d'affaires est réalisé.

La preuve du concept est faite, une
levée de fonds plus conséquente
peut être envisagée.

À noter ! Il n'est pas nécessaire d'avoir tous les types de dispositifs sur un territoire et de chercher l'exhaustivité. Chacun a un positionnement spécifique et répond à des besoins précis. L'essentiel est d'avoir l'écosystème adapté aux réalités de son territoire.

Dans le cas de la création d'une nouvelle activité au sein d'une structure employeuse existante, le DLA - Dispositif local d'accompagnement de l'ESS - peut également être mobilisé. www.info-dla.fr

Typologie des dispositifs



↳ Approche

« Émergence par les besoins des territoires »

Les générateurs de projets

Partir des besoins du territoire non couverts pour inventer des solutions entrepreneuriales dans une démarche collective et participative.

Comment ?

- Faire travailler ensemble les acteurs (entreprises, collectivités, acteurs de l'ESS, etc.) sur une problématique sociale afin d'identifier un projet-solution
- Valider la pertinence sociale et économique du projet
- Transmettre le projet à un porteur (individu ou structure du territoire)
- Accompagner, de manière rapprochée, la mise en place du projet

Particularité :

Naissance de projets fortement ancrés sur les territoires, fruits d'une réflexion collective et d'une mise en commun de moyens et d'expertises.

Ces projets peuvent mettre du temps à émerger, mais sont le plus souvent pérennes et soutenus avant même leur création effective.

Les plateformes d'innovation sociale

Allier l'animation territoriale et la création de solutions collectives.

Comment ?

- Faire travailler ensemble les acteurs (entreprises, collectivités, acteurs de l'ESS, etc.) sur une problématique sociale afin d'identifier un projet-solution
- Construire un plan d'action pour le projet
- Accompagner, à distance, la mise en place du projet

Particularité :

Dispositifs centrés sur l'invention de solutions collectives qui sont ensuite confiées aux acteurs du territoire.

↳ Focus

LA FABRIQUE À INITIATIVES

La Fabrique à initiatives est un générateur de projets impulsé et animé par l'Avisé depuis 2010. Portée en région par des acteurs spécialistes de leur territoire (voir carte p.14), elle appuie la création d'activités en réponse aux besoins non-couverts et aux opportunités qu'elle détecte à travers une démarche participative.

Le dispositif est soutenu au niveau national par : le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), la Caisse des Dépôts et le Fonds social européen.

∞ **Aller plus loin** <http://fabriqueainitatives.org>





↳ Approche « Émergence par les porteurs de projets »

Les programmes d'accompagnement des premiers pas

Valider la pertinence de l'idée, le potentiel économique et social du projet, structurer le plan d'action de l'équipe.

Comment ?

- Appuis méthodologiques
- Rencontres avec des experts et des pairs
- Mise en réseau
- Formations collectives

Particularité :

Programmes courts et ponctuels intervenant pour des projets peu matures.

Les incubateurs ESS

Modéliser le projet de l'idée à la création via un accompagnement adapté, individualisé, intensif et de longue durée (de 6 à 24 mois).

Comment ?

- Mentoring
- Conseils individualisés
- Formations individuelles et collectives
- Mise en réseau
- Aide à la formalisation d'un business plan social
- Accès à des locaux

Particularité :

Ces derniers peuvent être précédés d'une phase de pré-incubation, programmes courts (de 3 à 6 mois) permettant d'affiner un projet et de valider la pertinence d'un accompagnement plus approfondi.

Les couveuses ESS et Coopératives d'activité et d'emploi (CAE)

Tester l'activité de façon sécurisée.

Comment ?

- Cadre juridique et social pour le porteur
- Formations au métier de chef d'entreprise
- Accompagnement et suivi
- Mise en réseau

Particularité :

Dans une couveuse, le créateur est accompagné dans le cadre d'un Contrat d'appui au projet d'entreprise (Cape) pour une durée limitée (de 12 à 24 mois). Dans une CAE, le créateur a en plus le statut d'entrepreneur-salarié puis d'associé de la coopérative. Les CAE accompagnent également la phase de consolidation.

Les pépinières et espaces de coworking

Héberger, accompagner l'étape du lancement et assurer les premiers développements.

Comment ?

- Mutualisation des moyens et des locaux
- Services partagés à des tarifs préférentiels
- Accompagnement et suivi
- Mise en réseau

Particularité :

Les pépinières s'adressent le plus souvent aux structures nouvellement créées pour une durée limitée (3 ans environ). Les espaces de coworking sont ouverts à tout stade de vie du projet.

Quelques exemples d'acteurs de l'accompagnement

Transrégional



Auvergne-Rhône-Alpes



Bourgogne-Franche-Comté



Bretagne



Corse



Grand Est



Hauts-de-France



Ile-de-France



Martinique



Au 1er septembre 2019, le dispositif La Fabrique à initiatives est porté en région par les 8 structures indiquées ici par le pointeur  et expérimenté par 11 acteurs indiqués par le marqueur 

Normandie



Nouvelle-Aquitaine



Occitanie



PACA



Pays de la Loire



Et aussi d'autres acteurs

Dans chaque territoire, les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS) accueillent, orientent et accompagnent les porteurs de projet. D'autres acteurs apportent leur expertise sur les spécificités de l'ESS (financements dédiés, formes juridiques, ...).

Parmi eux, on retrouve les grands réseaux de l'ESS, comme par exemple :



On retrouve aussi des acteurs généralistes d'accompagnement à la création d'entreprises. Quelques exemple :



Focus

LA COMMUNAUTÉ ÉMERGENCE & ACCÉLÉRATION ANIMÉE PAR L' avise



En 2015 l'Avisé a impulsé la création d'une communauté d'acteurs qui rassemble à ce jour 130 dispositifs d'appui à l'émergence d'entreprises de l'ESS et d'innovation sociales.

L'objectif ? Structurer l'écosystème d'accompagnement à l'émergence, favoriser l'interconnaissance et les échanges de pratiques, développer la visibilité de ces acteurs locaux et appuyer leur montée en compétence.



Rendez-vous sur le portail www.avise.org

Annuaire des acteurs et des dispositifs.

COMMENT FAVORISER L'ACCOMPAGNEMENT À L'ÉMERGENCE SUR SON TERRITOIRE ?

Pour construire une approche adaptée aux réalités locales, il est essentiel de partir de l'analyse de son territoire et de ses spécificités. Chaque territoire a des besoins et un écosystème qui lui sont propres.

Analyser son territoire

Voici une sélection de questions clés qui aideront chaque acteur à initier une démarche d'appui à l'émergence sur son territoire. Vous trouverez ensuite des conseils pour agir en fonction de la situation de votre territoire.

↘ Quelle offre d'accompagnement existe sur mon territoire ?

L'offre d'accompagnement

- Quels dispositifs d'accompagnement dédiés à l'ESS existent sur le territoire ?
- Existe-t-il des dispositifs d'émergence par les besoins du territoire et des dispositifs d'accompagnement des créateurs ?
- L'offre est-elle disponible sur les territoires fragiles ? Est-elle accessible et adaptée à une diversité de profils ?

La demande d'accompagnement

- Est-ce qu'il y a peu ou beaucoup de porteurs de projets (individus ou structures du territoire) ?
- Est-ce que la demande d'accompagnement est supérieure aux places disponibles ?
- Est-ce que l'ensemble des besoins d'accompagnement des porteurs de projets est couvert ?
- Les projets aboutissent-ils ou sont-ils souvent abandonnés en cours de route ?

Les opportunités de création identifiées

- Existe-t-il de nombreux besoins sociaux non couverts pour lesquels il faudrait faire émerger des solutions entrepreneuriales ?
- Est-ce que des acteurs ont repéré des idées / des besoins mais ne parviennent pas à mettre en place opérationnellement des solutions, faute de porteur de projet ?
- Le territoire est-il porteur d'une culture et d'une dynamique ESS ?

↳ L'offre d'accompagnement de mon territoire est-elle optimisée ?

La visibilité de l'existant

- L'offre est-elle lisible et connue ? Pour les porteurs ? Pour les partenaires potentiels ?

L'articulation des dispositifs

- Les dispositifs ESS sont-ils coordonnés ? Travaillent-ils ensemble ?
- Les univers « entrepreneuriat classique » et ESS se connaissent-ils ?
- Les différents acteurs du territoire proposent-ils des offres complémentaires ?

↳ Focus

DES ACTEURS RESSOURCES

Pour réaliser l'analyse de votre territoire, de nombreux acteurs peuvent vous aider. En voici une liste non-exhaustive :

- **Les acteurs locaux spécialistes de l'ESS** : Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS), fonds territoriaux France Active, etc.
- **Les réseaux de collectivités** ayant une expertise ESS : Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire (RTES), Régions de France, etc.
- **Les centres communaux ou intercommunaux d'action sociale** (CCAS / CIAS). Ils réalisent notamment une analyse des besoins sociaux (ABS) sur leur territoire d'intervention.
- **Les têtes de réseau de l'accompagnement** (Union des couveuses, BGE, Coopérer pour entreprendre, Copéa...) pour mieux comprendre les spécificités de chaque dispositif et identifier les interlocuteurs proches de chez vous.
- Dans certains territoires, il existe des diagnostics spécifiques de l'offre d'accompagnement dans les quartiers prioritaires (cf. Convention d'objectifs pour les quartiers prioritaires entre l'État et la Caisse des Dépôts 2014-2020).

Soutenir l'écosystème de l'accompagnement

↳ Développer ou créer des dispositifs

Suite à l'analyse de l'offre d'accompagnement sur votre territoire, vous avez sûrement identifié des problématiques spécifiques comme :

- Les dispositifs ont besoin d'augmenter leurs moyens humains et financiers pour pouvoir accompagner tous les projets repérés.
- Les dispositifs doivent augmenter leur périmètre d'intervention géographique pour couvrir l'ensemble du territoire (zones rurales, etc.).
- Il n'existe que des dispositifs d'émergence par les besoins des territoires ou que des dispositifs d'accompagnement de porteurs de projets, il faudrait compléter l'offre.
- L'offre d'accompagnement doit être diversifiée pour répondre à l'ensemble des besoins des projets en création.

Afin de répondre à ces besoins, voici quelques pistes d'action pour soutenir le développement des dispositifs existants ou créer de nouveaux dispositifs.

Soutenir le développement des dispositifs existants sur le territoire

Co-financer un appel à projets thématique pour favoriser l'émergence de solutions dans un secteur/ une filière donné(e)

EXEMPLE

Un appel à solutions Vulnérabilités a été lancé par Ashoka, 7 accélérateurs d'innovations sociales et 4 partenaires.

Soutenir le fonctionnement des dispositifs existants pour qu'ils puissent accompagner plus de projets (se déployer sur de nouveaux territoires ou auprès d'un nouveau public), via des subventions, des partenariats, des prestations

Créer un projet événementiel commun avec des acteurs du territoire pour identifier de nouveaux projets ESS à accompagner

EXEMPLE

Rejoindre la dynamique Start-up de Territoire initiée par des acteurs de l'émergence (startupteterritoire.fr)

Créer de nouveaux dispositifs

Lancer un appel à projets ou un appel à manifestation d'intérêt pour la création d'un nouveau dispositif d'émergence

EXEMPLE

Le Conseil régional de Grand Est a lancé un appel à projets dédié à l'émergence (voir p.22)

Mener une étude de faisabilité pour identifier les conditions de succès pour la mise en place d'un dispositif

Créer un dispositif répondant à un besoin spécifique de votre territoire

EXEMPLE

Lancer un dispositif pour faire émerger des projets ESS dans les quartiers prioritaires Politique de la Ville

Contacter des dispositifs répondant à vos besoins implantés dans d'autres territoires

EXEMPLE

Inter-Made a modélisé son savoir-faire d'accompagnement et le transfère via une mallette pédagogique (www.inter-made.org/partage.html)

Conseil ! Lorsque cela est possible, il est préférable de s'appuyer sur les acteurs existants pour porter les nouveaux dispositifs, car ils ont la connaissance du territoire et des acteurs, l'expertise d'accompagnement et la légitimité pour agir.

↳ Rendre lisible et coordonner l'existant

En analysant l'offre d'accompagnement sur votre territoire, vous avez pu également constater que l'offre est complète mais qu'elle n'est pas optimisée. En effet, sur un territoire, la diversité des dispositifs et des interlocuteurs peut être source de complexité et de confusion pour les porteurs de projets ou partenaires potentiels.

On peut retrouver par exemple ces différentes situations :

- L'offre d'accompagnement est riche mais elle n'est pas assez connue et valorisée. Les acteurs de l'accompagnement ont du mal à identifier des projets ou à toucher leur cible.
- L'offre n'est pas assez lisible pour les porteurs de projets ; ils n'ont pas conscience des différentes aides existantes ou ne savent pas à qui s'adresser.
- Les acteurs de l'accompagnement se connaissent peu et ne travaillent pas assez ensemble, alors qu'ils auraient des expertises et bonnes pratiques à partager.

Afin de répondre à ces besoins, voici quelques pistes d'action permettant de rendre lisible l'existant et de bien coordonner les différents acteurs de l'accompagnement.

Faire connaître et rendre lisible l'existant

Valoriser les éventuels annuaires d'acteurs locaux existants ou en créer un

EXEMPLE

Le réseau Tremplin HDF rassemble les acteurs de l'accompagnement dans les Hauts-de-France

Avoir un point d'accueil et d'orientation unique pour les porteurs de projet

EXEMPLE

Le parcours ADRESS à Toulouse Métropole propose un service d'accueil et d'orientation dédié aux porteurs de projets ESS

Coordonner les dispositifs

Réunir les acteurs dans un même lieu pour créer des synergies

EXEMPLE

Le pôle REALIS en Occitanie est un lieu innovant dédié à l'accompagnement ESS (voir p.23)

Créer des passerelles entre les acteurs ESS et les acteurs « classiques » de l'accompagnement

Organiser des temps d'échange de pratiques entre acteurs de l'accompagnement

Impulser des logiques de « parcours » pour le porteur afin d'assurer la complémentarité des solutions d'accompagnement

EXEMPLE

Le Transfo en Bourgogne-Franche-Comté regroupe différents acteurs qui accompagnent toutes les étapes de vie des projets ESS

↳ Des infos en +

SOUTENIR DIRECTEMENT LES PROJETS ESS

- Au-delà du soutien aux acteurs de l'accompagnement à l'émergence, il est possible de soutenir les projets et les porteurs de projet eux-mêmes, dans la phase d'amorçage souvent difficile à financer et pourtant clé pour le lancement et la pérennité du projet.
- Il est également important de s'assurer que des acteurs répondent aux besoins du projet au-delà de la phase de création à chaque étape de son cycle de vie (consolidation / changement d'échelle).

Quelques pistes d'actions : abonder le Fonds de confiance de France Active, créer un fonds de dotation pour financer les projets dans la phase d'amorçage, développer des bourses ou prêts pour permettre aux créateurs de se financer.

∞ **Aller plus loin** www.avise.org rubrique « Se faire accompagner »



ZOOM SUR L'ENGAGEMENT DES RÉGIONS EN FAVEUR DE L'ÉMERGENCE

De par leurs compétences en développement économique, innovation, recherche, les Régions sont des acteurs clés pour favoriser l'ESS. Elles peuvent soutenir et mettre en place des dispositifs pour appuyer l'émergence d'activités d'utilité sociale, notamment dans le cadre de leur Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII).

Voici quelques initiatives inspirantes portées par les Conseils régionaux.

↳ **Bretagne** : l'émergence d'innovations sociales, priorité du schéma économique régional

Inscription de l'innovation sociale et citoyenne comme l'un des 7 domaines d'innovation stratégique du SRDEII 2014-2020.

La Région Bretagne est pleinement impliquée dans un projet de structuration d'un écosystème d'accompagnement à l'innovation sociale, porté par la CRESS et les acteurs locaux : outils d'aide à l'émergence type incubateur et générateur de projets, accompagnement en expertise et financement, aide à l'expérimentation et à la R&D sociale, etc.

↳ **Grand Est** : des dynamiques territoriales pour l'émergence de projets solidaires

Lancement par la Région Grand Est d'un appel à projets régional pour identifier les besoins non satisfaits et faire émerger de nouveaux potentiels d'activités, d'emplois et de coopérations entre acteurs d'un même territoire.

L'appel à projets vise à développer des "Fabriques à projets d'utilité sociale" sur le modèle de la Fabrique à initiatives (voir page 12)..

Ces structures font émerger des activités nouvelles en partant des besoins et des idées d'un territoire, notamment à travers la mobilisation collective.

↳ Occitanie : un cadre propice aux innovations sociales

Soutien de la Région Occitanie à l'incubateur d'innovation sociale Alter'Incub et implication dans le Pôle de l'entrepreneuriat social RÉALIS depuis sa création en 2013.

RÉALIS est le fruit d'une démarche concertée de l'ancienne Région Languedoc-Roussillon avec les partenaires ESS pour créer un écosystème favorable au développement de l'innovation sociale.

Cette pépinière ESS accueille de jeunes entreprises du secteur, notamment coopératives, en leur offrant un espace d'hébergement et de conseil.

↳ Nouvelle-Aquitaine : des expérimentations de démarches socialement innovantes

Lancement par la Région Nouvelle-Aquitaine d'une action de repérage et de soutien d'initiatives émergentes d'innovation sociale. À travers un appel à manifestation d'intérêt, il s'agit d'impulser l'émergence, la structuration et le soutien à l'essaimage d'innovations sociales.

L'action régionale prévoit de repérer des expérimentations socialement innovantes pour encourager la mise en place d'un environnement socio-économique favorable et de soutenir les innovations sociales en phase d'émergence.

↳ Focus

ESS en Région - Régions de France et l'Avise

Régions de France et l'Avise, avec le soutien financier de la Caisse des Dépôts et du Fonds social européen, ont développé un espace en ligne présentant les politiques régionales d'économie sociale et solidaire et les dispositifs et actions soutenus ou portés par les Conseils régionaux.

Rendez-vous sur le portail www.avise.org/territoires/regions pour découvrir l'annuaire des dispositifs et actions soutenus par les Conseils régionaux, des interviews, des outils et ressources.

∞ www.avise.org/territoires/regions

DES QUESTIONS QUE TOUT LE MONDE SE POSE

Pour émerger, les projets doivent-ils forcément être accompagnés ?

« **Accompagner, c'est donner les moyens d'aller plus vite, plus loin.** Cela permet aux entrepreneurs de réduire le risque d'échec et gagner du temps, actif précieux en phase d'émergence.

Chez Antropia ESSEC par exemple, les entrepreneurs bénéficient de 3 types de service : mise en réseau (intégration d'une communauté entrepreneuriale de partage, mise en lien avec des financeurs et acteurs clés...), conseil stratégique (aide à l'élaboration de la stratégie, à la prise de recul, mesure de l'impact), conseils opérationnels (juridique, communication, comptabilité...).

— Camille Auchet,

Directrice de Antropia ESSEC

Les processus d'émergence peuvent être longs et coûteux. **Est-ce vraiment efficace ?**

« **Oui ! Ils sont efficaces et importants pour toute la vie d'un projet.** La co-construction permet un ancrage local et une appropriation du projet par le territoire et ses acteurs. L'accompagnement permet de sécuriser les étapes clés du montage de projet, d'en suivre l'évolution et de maintenir la dynamique engagée.

L'aspect "coûteux" est à relativiser. Plus qu'une dépense, la co-construction est un investissement territorial durable ; les projets générés permettront en effet d'éviter d'autres dépenses de la collectivité.

— Anne-Marie Bailly,

Chargée de mission Émergence Franche-Comté

Créer un dispositif d'émergence, ça coûte cher ?

« **Le coût principal est le temps de travail et le fonctionnement de l'équipe accompagnatrice.** Pour lancer un dispositif, il faut en général compter a minima une personne à temps plein dédiée pour identifier les premiers projets, les accompagner et assurer le suivi et le pilotage. Le nombre de projets accompagnés augmentera ensuite proportionnellement au nombre de salariés.

Dans les dispositifs proposant un hébergement physique aux projets, il faut ajouter le coût d'un vaste espace de travail. Enfin, le coût variable de chaque dispositif dépend de la structure porteuse et des coûts et charges qu'elle peut mutualiser avec d'autres programmes.

La prise en charge de ces coûts est très variable selon les modèles : subvention, mécénat, sponsoring, participation des structures accompagnées, prestation, location d'espaces... de nombreuses formules sont possibles.»

— Mélanie Verdier,

Chargée de mission Émergence à l'Avise

Les différentes solutions d'accompagnement sont-elles redondantes ?

« **La diversité des projets, leurs spécificités et les étapes de création nécessitent des compétences variées.** Nous avons construit les outils d'accompagnement du Labo des Ecosolies en concertation avec les autres dispositifs pré-existants sur le territoire (BGE, CAE, France active, Urscop...). La richesse, la diversité des projets ESS et leur état d'avancement rendent souvent nécessaire le recours à plusieurs ressources d'accompagnement.

Une des fonctions principales d'un incubateur est justement de faciliter ce parcours de création en mettant en lien les porteurs de projet avec les bonnes ressources au bon moment du parcours.»

— Guillaume Leroux,

Coordinateur du Labo des Ecosolies

Favoriser l'émergence, est-ce au détriment de ce qui existe sur le territoire ?

« **Non, au contraire.** Dans certains cas l'émergence nécessite d'innover pour créer des solutions nouvelles, dans d'autres cas il s'agit de s'appuyer sur l'existant. On cherche alors à faire grandir les initiatives déjà implantées ou à adapter celles ayant fait leurs preuves ailleurs, en validant qu'elles répondent à un besoin sur son territoire.

ATIS a par exemple impulsé une conciergerie dédiée aux séniors, portée par la Conciergerie Solidaire déjà implantée sur le territoire Bordelais. Elle a également accompagné l'implantation d'Enercoop en Aquitaine, entreprise solidaire déjà présente sur plusieurs territoires en France.»

— Elise Depecker,

Directrice d'ATIS, Association territoires et innovation sociale

5 MANIÈRES D'AGIR DÈS À PRÉSENT



DIFFUSER cette publication autour de vous. Tous ceux qui sont concernés par le développement économique et social de leur territoire pourront ainsi être sensibilisés à l'émergence des activités d'utilité sociale.

S'INFORMER

sur les dispositifs d'accompagnement existants sur le portail www.avise.org, à travers la rubrique « Entreprendre > Se faire accompagner » et l'annuaire des acteurs et des dispositifs.



ANALYSER l'offre d'accompagnement et plus largement l'écosystème ESS existant sur votre territoire, afin de pouvoir initier des actions pertinentes favorisant la création d'entreprises sociales.

PARTICIPER à la dynamique d'émergence sur votre territoire en apportant par exemple des idées de projets ou des problématiques sociales à un générateur de projets.



RÉUNIR les acteurs locaux pour échanger collectivement sur les besoins sociaux, les opportunités de création d'activités sociales, les solutions et les besoins d'accompagnement de votre territoire.

POUR ALLER PLUS LOIN

SUR L'ESS EN RÉGION

- L'annuaire des Chambres Régionales de l'ESS (CRESS) www.cncres.org
- « *MODE D'EMPLOI : L'économie sociale et solidaire en Région* » 2016 **Avisé**
- La rubrique « *ESS en région* » du portail **Avisé** www.avise.org/territoires/regions
- « *Panorama des actions de soutien à l'innovation sociale en Région* » 2015 **Avisé** et Régions de France www.avise.org
- « *L'ESS et les Collectivités locales* » 2014 **RTES** <http://rtes.fr>

SUR LA CRÉATION D'ENTREPRISE

- Agence France Entrepreneur, agence pour la création d'entreprises en France www.afecreation.fr
- Des acteurs de l'accompagnement et du financement **Adie**, **BGE**, **BPI France**, **CCI France**, **France Active**, **Initiative France**, **Réseau entreprendre...**
- **L'union des couveuses** www.uniondescouveuses.com
Coopérer pour Entreprendre, premier réseau de CAE en France www.cooperer.coop
Copéa, association nationale des coopératives d'activités et d'entrepreneurs www.copea.fr

SUR LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT ESS

- « *Cartographie des acteurs de l'accompagnement à l'émergence et l'accélération d'entreprises de l'ESS et d'innovation sociales* » 2018 **Avisé** www.avise.org et rubrique « *Se faire accompagner* » du portail avise.org
- Annuaire des acteurs et des dispositifs www.avise.org
- « *Panorama d'acteurs nationaux représentatifs de l'ESS en France* » 2015 **Avisé** www.avise.org
- **HubESS** hubess.fr

CONTACT

Si vous souhaitez plus d'informations, contactez l'Avisé :

■ contact@avise.org

Dans la même collection :

- « *MODE D'EMPLOI : Les achats socialement responsables* » **Avisé** 2015
- « *MODE D'EMPLOI : L'innovation sociale* » **Avisé** 2015
- « *MODE D'EMPLOI : L'économie sociale et solidaire en Région* » **Avisé** 2016
- « *MODE D'EMPLOI : Évaluer l'impact social* » **Avisé** 2018

Directrice de la publication : Cécile Leclair / **Rédaction :** Mélanie Verdier, Laura Malbert / **Secrétariat de rédaction :** Chloé Bellue, Laura Malbert, Nadège Rodrigues, Bérengère Daviaud, Léa Volle / **Conception graphique et mise en page :** www.dryad.fr / **Impression :** Imprimerie Centrale de Lens / Imprimé sur papier 100%PEFC

© **Avisé** novembre 2016 - **Mise à jour** décembre 2019 / www.avise.org

Agir pour un écosystème favorable à la création d'entreprises de l'Économie sociale et solidaire (ESS) sur les territoires, pourquoi et comment ? Cette publication, réalisée par l'Avisé, propose des clés de compréhension sur l'émergence des activités d'utilité sociale, des exemples concrets ainsi qu'un premier niveau d'informations pratiques pour favoriser la création de projets d'ESS.

Destiné aux acteurs publics et privés impliqués dans le développement économique et social local, ce mode d'emploi a pour objectif d'encourager les actions en faveur de l'accompagnement à l'émergence d'activités d'utilité sociale sur les territoires.



Agence d'ingénierie et centre de ressources, l'Avisé agit depuis 2002 pour le développement de l'économie sociale et solidaire en accompagnant l'émergence, la consolidation et le changement d'échelle des structures d'utilité sociale, créatrices d'activités innovantes et d'emplois de qualité. www.avise.org

