



LIVRE BLANC

Coopérer avec les incubateurs et accélérateurs de l'ESS

pour développer
l'innovation sociale
sur les territoires



LIVRE BLANC

Coopérer avec les incubateurs et accélérateurs de l'ESS

pour développer
l'innovation sociale
sur les territoires

Cette publication, réalisée par l'Avisé avec l'appui de la Communauté Émergence & Accélération, est un livre blanc sur le rôle des acteurs de l'accompagnement à la création de projets de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans le développement durable des territoires.

Nourrie de l'expérience de ces accompagnateurs de l'ESS, elle met en avant leurs spécificités et leur contribution à l'avènement d'une société plus durable et solidaire.

Ce livre blanc est un appel à mobiliser leurs expertises spécifiques sur l'accompagnement des projets d'utilité sociale et engager des coopérations aux formes multiples afin d'enclencher des dynamiques de transition et d'innovation sociale sur les territoires.



La Communauté Émergence & Accélération, animée par l'Avisé depuis 2015, rassemble plus de 110 acteurs de l'accompagnement qui proposent des dispositifs et programmes (incubateurs, accélérateurs, couveuses d'entreprises, générateurs de projets d'innovation sociale, etc.) accessibles et inclusifs pour favoriser l'émergence et l'accélération de projets d'ESS et d'innovation sociale sur l'ensemble du territoire français.



Depuis 20 ans, l'Avisé accompagne le développement de l'ESS et de l'innovation sociale en France et en Europe, en mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent. Association d'intérêt général, elle outille et oriente les porteurs de projet, anime des communautés d'accompagnateurs, développe des programmes collectifs et finance des projets de l'ESS avec du Fonds social européen.

www.avise.org



CÉCILE LECLAIR

Directrice générale de l'Avise

« Parce qu'ils appartiennent eux-mêmes à l'ESS et cherchent à proposer un accompagnement pertinent et accessible à tous les porteurs de projet, sur tous les territoires, les incubateurs et accélérateurs de l'ESS ont leur propre enjeu de pérennité économique. Comme de nombreuses structures de l'ESS, ils sont généralement amenés à recourir à un modèle économique hybride afin de satisfaire leur mission sociale. Les coopérations avec les acteurs publics et privés, qu'elles soient financières ou opérationnelles, sont donc des leviers cruciaux pour la pérennité et le développement de ces acteurs, et, à travers eux, des projets de l'ESS et d'innovation sociale. »

TRIBUNE



Au cœur de l'innovation sociale, les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) inventent et déploient des solutions ingénieuses pour que nos modes de production, de consommation et de distribution soient plus responsables. L'ESS fait chaque jour la preuve de sa pertinence pour accélérer une véritable transition écologique et solidaire grâce à une économie résiliente, territorialisée et inclusive, et ce dans tous les secteurs d'activité : action sociale, alimentation, culture, commerces, énergie, environnement, mobilité, santé, éducation, etc.

L'accompagnement de ces projets, notamment dans leur phase de création, est un levier crucial pour assurer leur réussite. Entreprendre dans l'ESS implique des décisions stratégiques déterminantes, notamment celle de privilégier la réponse à un besoin social réel à la recherche d'une lucrativité à tout prix, impactant fondamentalement la manière d'entreprendre.

C'est la mission des incubateurs et accélérateurs de l'ESS, qui consacrent leur activité à accompagner la construction de ces projets innovants et ambitieux. Grâce à leurs expertises, ils aident les entrepreneurs de l'ESS à construire un modèle économique et de gouvernance au service de leur finalité sociale, les



Ces accompagnateurs ne peuvent ni ne veulent agir seuls !

accompagnent sur leur posture entrepreneuriale et leur offrent une meilleure connaissance des acteurs et besoins de leur territoire.

Avec l'ambition de rendre leurs programmes accessibles au plus grand nombre, **les incubateurs et accélérateurs de l'ESS se distinguent par leur choix de faire financer leurs programmes d'accompagnement par un tiers payeur, afin de lever la barrière financière pour les porteurs de projet.** Ils permettent ainsi à chacun, quels que soient son territoire, son parcours de vie, son expérience professionnelle et ses revenus, de pouvoir concrétiser ses idées et créer son entreprise de l'ESS.

En outre, les incubateurs et accélérateurs de l'ESS prennent directement part au développement durable des territoires. Ils répondent non seulement à leurs enjeux (revitalisation et attractivité, transition écologique, mobilisation citoyenne, etc.) mais participent également à la construction de nouvelles filières d'activités et impulsent des coopérations innovantes entre les acteurs pour répondre aux grands défis sociaux et environnementaux auxquels nous devons faire face.

Ces accompagnateurs ne peuvent ni ne veulent agir seuls !

Les coopérations avec les acteurs publics et privés, qu'elles soient financières ou opérationnelles, sont indispensables pour leur pérennité et leur développement, et, à travers eux, celui des projets de l'ESS et d'innovation sociale.

Par cette tribune, les incubateurs et accélérateurs de l'ESS membres de la Communauté Émergence & Accélération **appellent l'ensemble des acteurs souhaitant s'investir dans le développement de leur territoire à joindre leurs forces à ces initiatives** et ainsi faire advenir une société plus durable et plus solidaire.



SOMMAIRE

Avant-propos

8

Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS :

des dispositifs essentiels pour soutenir
la création de projets de l'ESS en France

10

La Communauté Émergence & Accélération,

réseau national des incubateurs et
accélérateurs de l'ESS

12

1

DES OBJECTIFS COMMUNS POUR CONTRIBUER À UNE SOCIÉTÉ PLUS DURABLE ET SOLIDAIRE

OBJECTIF N°1

Accélérer le développement de solutions
sociales et environnementales durables

16

OBJECTIF N°2

Accompagner les porteurs de projet face
aux défis de la création de projets de l'ESS

18

2

UNE AMBITION COMMUNE : TISSER DES RÉSEAUX D'ACCOMPAGNEMENT COMPLETS ET INCLUSIFS, SUR TOUS LES TERRITOIRES

ENJEU N°1

Accompagner les projets à travers
toutes les étapes de leur développement

22

ENJEU N°2

Accompagner tous les entrepreneurs de l'ESS

26

ENJEU N°3

Accompagner les projets dans tous les territoires

28

3

DES EXPERTISES ET SAVOIR-FAIRE SPÉCIFIQUES POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DES TERRITOIRES

SAVOIR-FAIRE N°1

Faire émerger des projets pérennes, répondant aux besoins des territoires

32

SAVOIR-FAIRE N°2

Impulser et créer de nouveaux parcours d'accompagnement

36

SAVOIR-FAIRE N°3

Créer des dynamiques de coopération entre les acteurs locaux

39

4

COMMENT COOPÉRER AVEC LES INCUBATEURS ET ACCÉLÉRATEURS DE L'ESS ?

AXE N°1

Développer de nouvelles connaissances et compétences sur l'innovation sociale

42

AXE N°2

Améliorer le parcours d'accompagnement des porteurs de projet

43

AXE N°3

Renforcer le maillage des acteurs et dispositifs d'accompagnement

44

AXE N°4

Impulser l'innovation sociale sur votre territoire et encourager la création de projets

46

Pour aller plus loin

48



Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS, maillons essentiels de l'émergence d'innovations sociales

CHRISTOPHE GENTER

Directeur du département Cohésion sociale et territoriale de la Banque des Territoires



« La Banque des Territoires, du groupe Caisse des Dépôts, propose des solutions sur-mesure de conseil et de financement en prêts et en investissements pour répondre aux besoins des collectivités locales, des organismes de logement social, des entreprises publiques locales et des professions juridiques. Elle s'adresse à tous les territoires, avec l'ambition de lutter contre les inégalités sociales et les fractures territoriales. Elle accompagne plus spécifiquement les acteurs de l'ESS engagés dans une démarche d'innovation sociale, d'insertion, de transition alimentaire, d'économie circulaire, de bien vieillir et d'habitat des publics fragilisés, pour des territoires plus durables et plus inclusifs.

L'ESS est en pleine mutation : il s'agit de pivoter d'un modèle qui repose largement sur l'obtention de subventions publiques vers un modèle économique plus autonome et donc plus résilient qui repose sur la création de revenus réguliers. Cette transformation est par ailleurs une condition pour pouvoir diversifier ses modes de financement et financer, ainsi, des investissements nécessaires à la réussite du projet grâce à des ressources privées. La Banque des Territoires accompagne les structures qui en ont besoin à construire un modèle économique pérenne, cohérent avec leur raison d'être, leur territoire, leur savoir-faire et à valoriser leur impact sociétal.

Cette transition nécessite un accompagnement au changement : l'ESS rassemble des structures de natures différentes et les incertitudes engendrées par la crise sanitaire compliquent les projections à long terme et les prises de risque. Néanmoins, tous ces acteurs partagent le constat d'une diminution de la part des subventions dans leurs ressources et donc de l'impérieuse nécessité de revoir leur structuration et organisation. Dans ce contexte, la Banque des Territoires considère les incubateurs et accélérateurs de l'ESS, acteurs territoriaux au plus près des porteurs de projet, comme des maillons essentiels de la chaîne de valeur de l'accompagnement des acteurs de l'ESS. Grâce à son réseau de 16 directions régionales et 37 implantations locales, la Banque des Territoires soutient une vingtaine de ces incubateurs pour faire émerger les projets d'innovation sociale de demain. »



« L'ESS est particulièrement bien placée pour enclencher la transition écologique et sociale en France. En tant que creuset de l'innovation sociale, elle a expérimenté de longue date de nouveaux modèles économiques. Sur le volet écologique, elle a depuis longtemps démontré que des ressources délaissées pouvaient être source de création de valeur autrement que dans les entreprises plus classiques. Elle propose en effet une forme de démocratisation de l'initiative économique à toutes celles et tous ceux qui souhaitent transformer les représentations communes de la richesse, de l'emploi, des territoires... Elle permet donc de faciliter le passage à l'acte de celles et ceux qui aspirent à jouer un rôle précurseur. Mieux, elle sait être performante et « faire système » en dupliquant ses modèles les plus efficaces : en cela elle accélère les transitions.

La crise sanitaire a placé l'ESS sur le devant de la scène : non seulement elle a répondu présente où l'on attendait qu'elle soit, mais elle a su montrer toute son utilité là où l'on ne s'attendait pas forcément à la trouver, notamment quand il a fallu répondre à des besoins inédits. Il faut maintenant passer au « décollage » de l'ESS : sans doute doit-elle se montrer plus conquérante mais aussi plus exigeante.

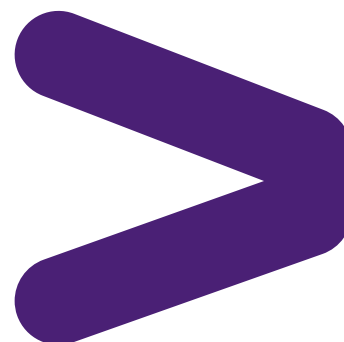
Il faut reconnaître que la crise a rendu particulièrement flagrant le constat de l'incomplétude et de la lisibilité insuffisante de l'écosystème de l'accompagnement. Les chambres régionales de l'ESS s'emploient à construire les réponses à cette situation insatisfaisante : pour elles, il ne s'agit pas de faire directement, mais bien de faire en sorte que l'action soit mieux coordonnée et que l'information soit rendue disponible de manière qualifiée.

L'un des premiers besoins des créateurs et créatrices de projet est en effet d'être bien entourés en proximité. Le rôle des accompagnateurs est donc essentiel dans la mise en contact avec les ressources qui seront décisives dans la réussite du parcours. Pour que les accompagnements donnent leur pleine mesure, nous pensons que l'accent doit être mis en amont sur l'accueil et l'orientation des potentiels créateurs et sur la mise en synergie des différents acteurs de l'accompagnement dans une logique de parcours. L'animation des différentes parties prenantes est donc un sujet majeur ! »

Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS, un accompagnement de proximité pour les porteurs de projet

ANTOINE DÉOURNÉ

Délégué général de ESS France



Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS : **des dispositifs essentiels pour soutenir la création de projets de l'ESS en France**

Il existerait 2 600 incubateurs et accélérateurs dans le monde ¹!

Si, en France, ils ont d'abord été créés dans le domaine de la recherche publique, les années 2000 marquent la naissance des premiers dispositifs spécialisés dans l'ESS. Leur objectif : favoriser un mode d'entreprendre alternatif, au service de la construction d'une société plus durable et solidaire.

Incubateur, accélérateur... De quoi parle-t-on ?

Un incubateur est un dispositif porté par une structure publique ou privée, dont la mission est d'appuyer la création d'entreprises, en accompagnant un ou plusieurs porteurs de projet à passer d'une idée à la création effective d'une structure, via notamment la définition du modèle économique, du modèle juridique, la rencontre avec de premiers clients, etc. Bien que variant d'un incubateur à un autre, ces accompagnements durent de quelques semaines à plusieurs mois, et comprennent généralement un suivi individuel, des formations collectives, l'appui d'experts sectoriels et une mise en réseau avec différents partenaires locaux ou nationaux.

En France, la loi Allègre du 12 juillet 1999 sur l'innovation et la recherche a impulsé la création d'incubateurs de la recherche publique, principalement portés par des universités et des organismes de recherche. Dans les années 2000, les grandes écoles, les réseaux technologiques, les grandes entreprises et les collectivités locales commencent aussi à créer leurs propres incubateurs. C'est également à cette époque que se créent les premiers incubateurs dédiés spécifiquement aux projets relevant de l'ESS. Souvent développés par des associations, à l'image d'Inter-Made, créée en 2001 à Marseille, ou encore de l'ADRESS, créée en 2005 en Normandie, ces incubateurs accompagnent le lancement de projets qui mettent l'efficacité économique au service de l'humain et de l'environnement.

Un accélérateur est un dispositif intervenant plus tard dans le cycle de vie d'un projet, pour accompagner les entreprises à consolider leurs activités, la plupart du temps en proposant un produit ou un service à plus grande échelle. L'accélérateur peut notamment soutenir l'amorçage d'une levée de fonds, l'intégration à des réseaux professionnels, la mise en œuvre d'une stratégie de communication, etc. Ces dispositifs sont mis en œuvre localement par des structures d'accompagnement, comme le CentSept à Lyon, mais peuvent aussi être proposés nationalement, comme l'Accélérateur 21, porté par la Croix-Rouge Française et Nexem.

¹. Cabinet Roland Berger, *How accelerators and incubators can reinvent themselves*, janvier 2019 : <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/How-accelerators-and-incubators-can-reinvent-themselves.html>

Des incubateurs et accélérateurs dédiés à l'ESS

Aujourd'hui en France, plus de 110 incubateurs et accélérateurs proposent une offre d'accompagnement dédiée aux projets à impact social ou environnemental. La plupart d'entre eux accompagnent des projets relevant de l'ESS au sens de la loi du 1^{er} juillet 2014, dite « loi Hamon ». Ces projets d'entreprise, qui peuvent prendre de multiples formes juridiques (associations, coopératives, sociétés commerciales, etc.), répondent aux caractéristiques suivantes :

- > poursuivre un but d'utilité sociale ;
- > mettre en œuvre une gouvernance démocratique ;
- > mettre la rentabilité du projet au service de la finalité sociale (lucrativité limitée) ;
- > rechercher un modèle économique viable.

Pour ces projets, la performance économique de l'entreprise n'est pas l'objectif premier, mais un moyen pour construire des solutions sociales et environnementales durables. Ce mode d'entreprendre particulier engendre des spécificités dans les modèles organisationnels, juridiques et économiques et nécessite donc un accompagnement adapté.

+ de **110**

**INCUBATEURS ET ACCÉLÉRATEURS
EN FRANCE PROPOSENT DES
OFFRES D'ACCOMPAGNEMENT
DÉDIÉES AUX PROJETS À IMPACT
SOCIAL OU ENVIRONNEMENTAL**

Grâce à ces incubateurs et accélérateurs, les porteurs de projet de l'ESS ont notamment accès à :

- > **des savoir-faire propres à leurs enjeux**, sur la mise en place de modèles économiques et juridiques au service d'un enjeu social, l'ancrage sur un territoire, l'implication des partenaires dans la gouvernance du projet et des expertises sectorielles (insertion par l'activité économique, économie circulaire, etc.) ;
- > **un réseau de partenaires** partageant les mêmes valeurs d'action et des problématiques similaires (acteurs de l'ESS sur le territoire, autres entrepreneurs de l'ESS, etc.) ou souhaitant s'engager pour ces initiatives (collectivités locales, mentors, bénévoles, etc.) ;
- > **un appui à l'identification des financements mobilisables**, comme les fonds d'amorçage et de pré-amorçage ou les dispositifs portés par des acteurs tels que France Active (garanties d'emprunts bancaires, prêts solidaires, etc.).

Les incubateurs et accélérateurs dédiés aux projets à impact social et environnemental appartiennent à deux écosystèmes complémentaires :

- > **celui de la création et de la reprise d'entreprise**, qui comprend notamment les chambres consulaires et des réseaux d'accompagnement (par exemple le réseau BGE, qui compte plus de 550 lieux d'accueil en France) ;
- > **celui de l'accompagnement dédié à l'ESS**, qui comprend notamment le DLA, Dispositif local d'accompagnement de l'ESS, les réseaux territoriaux (chambres régionales de l'ESS, France Active, etc.), les réseaux sectoriels et thématiques (Réseau Cocagne, le mouvement Emmaüs, etc.) et des représentants d'organisations de l'ESS (le réseau des SCOP, le Mouvement associatif, le Mouvement Impact France, l'Union des employeurs de l'ESS, etc.).²

². Retrouvez plus d'informations sur ces différents acteurs sur le centre de ressources national sur l'ESS, animé par l'Avisé : www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner



La Communauté Émergence & Accélération, réseau national des incubateurs et accélérateurs de l'ESS

La Communauté Émergence & Accélération, animée par l'Avise depuis 2015, rassemble les acteurs de l'accompagnement qui proposent des programmes accessibles et inclusifs pour favoriser la création de projets dans l'ESS et l'innovation sociale sur l'ensemble du territoire français.

Nommés « incubateurs et accélérateurs de l'ESS » dans cette publication, ils recouvrent des formes d'organisation variées et portent des dispositifs complémentaires visant à encourager la création de projets qui répondent aux besoins sociaux : incubateurs, générateurs de projets, couveuses et pépinières d'entreprises, plateformes d'innovation sociale, etc. Ces acteurs sont souvent eux-mêmes des entreprises de l'ESS (associations ou coopératives d'utilité sociale), dont le périmètre d'activité peut être national ou local.

Cette communauté vise à renforcer, articuler et valoriser l'action de ces acteurs, afin de favoriser l'émergence de solutions aux problématiques sociales insuffisamment traitées. En 2022, elle rassemble 112 structures présentes sur l'ensemble du territoire, portant plus de 180 dispositifs d'accompagnement dédiés à l'ESS et employant plus de 300 collaborateurs en charge de l'accompagnement des porteurs de projet.

112

STRUCTURES
SUR LE TERRITOIRE

180

DISPOSITIFS
D'ACCOMPAGNEMENT
DÉDIÉS À L'ESS

300

COLLABORATEURS EN CHARGE
DE L'ACCOMPAGNEMENT DES
PORTEURS DE PROJET

LES OBJECTIFS DE LA COMMUNAUTÉ ÉMERGENCE & ACCÉLÉRATION

SE CONNAÎTRE

Mise en réseau
et échanges autour
d'enjeux communs

PARTAGER

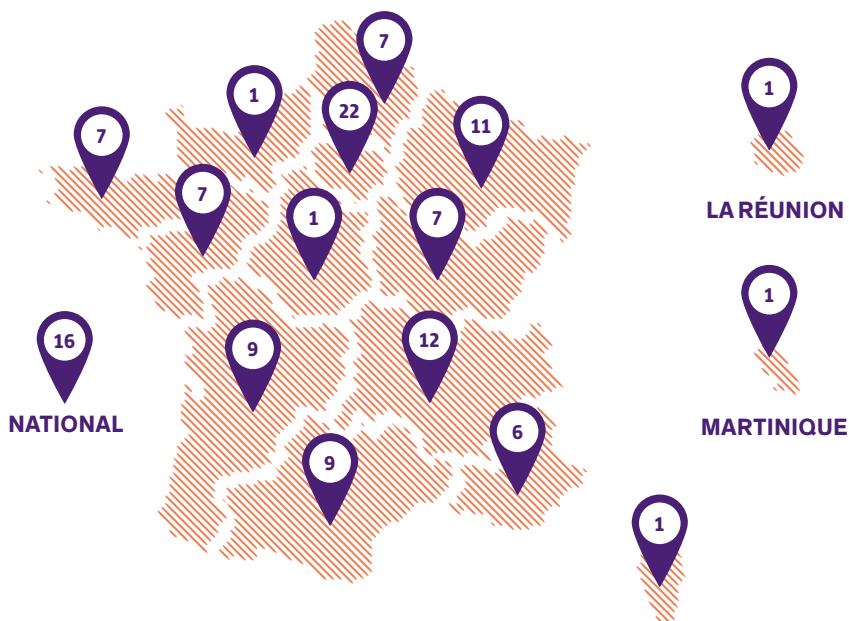
Transfert de bonnes pratiques
et connaissances métiers

COLLABORER

Synergies dans
l'élaboration de parcours
d'accompagnement

SE PROFESSIONNALISER

Groupes de travail
thématiques et
co-production d'outils



Cartographie des 118 membres et antennes de la Communauté (mars 2022)

NATIONAL

Accélérateur 21 | Animafac | Ashoka France | Démocratie Ouverte | Emmaüs Innove | Empow'Her | Enactus | INCO | La Fabrique des Colibris | Les déterminés | Les Petites Cantines | Live for good | makesense | Positive Planet France | Ticket for change | Unis-cité

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Alter'incub Auvergne-Rhône-Alpes | Amesud | Anciela | Cap Rural | CoCoShaker | Courant Fort | CRESS AuRA | GAIA Isère | InnoVales | Le Centsept | Ronalpia | SINGA Lyon

BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Active 71 | BGE Franche-Comté | Clus'ter Jura | FDFR89 | France Active Bourgogne | France Active Franche-Comté | Pôle d'économie solidaire 21

BRETAGNE

CRESS Bretagne | Entreprendre au féminin Bretagne | Enzyme | TAG22 | TAG29 | TAG35 | TAG56

CENTRE-VAL DE LOIRE

Alter'Incub Centre Val-de-Loire

CORSE

CAP Corsica

GRAND EST

Activ'Action | Bliiida | Ecooparc | France Active Alsace | France Active Lorraine | Kèpos | Le Filon | Le Labo des partenariats | Mef Mulhouse Sud Alsace | Pôle Aubeois de l'ESS | Set Up

HAUTS-DE-FRANCE

Entreprendre ensemble | Initiatives & Cité | La Machinerie | Le Gerموir | Maillage | SINGA Lille | SoBizHub

ÎLE-DE-FRANCE

Activ'Action | Antropia ESSEC | Ares | BGE Paris | Cités Coop | ESSpace | France Active Métropole | France Active Seine-et-Marne Essonne | I-Engage Nanterre | I-Engage Paris-8 Saint-Denis | La Paillasse | La Ruche Paris | La Ruche St Germain en Laye | Le PHARES | Les Canaux | Planetic Lab | Planetic Philanthropie | Projets-19 | PULSE | SINGA Paris | What's Up Camille ? | Yes Akademia

LA RÉUNION

OMSEP de Saint-Paul

MARTINIQUE

Kaléidoscope

NORMANDIE

ADRESS

NOUVELLE-AQUITAINE

Airelle | ATIS | Cités Coop | France Active Nouvelle Aquitaine | La Ruche Bordeaux | Le Campement | Solasol | Comité du Bassin d'Emploi de Seignanx | Liess 87

OCCITANIE

Alter'incub Occitanie Méditerranée | Alter'incub Occitanie Pyrénées | Figeacteurs | La Palanquée | La Ruche Montpellier | Le Mouvement Associatif Occitanie | Les imaginations fertiles | Realis | Première Brique

PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

Initiative Terres de Vaucluse | Inter-Made | La Ruche Marseille | Marseille Solutions | SCIC Tetris | TVT Innovation

PAYS DE LA LOIRE

APES 53 | CEAS 72 | Iresa | La Ruche Saint Nazaire | Les Ecosolies | Pôle ESS Vendée | SINGA Nantes

1



**DES OBJECTIFS
COMMUNS**

POUR CONTRIBUER
À UNE SOCIÉTÉ PLUS
DURABLE ET SOLIDAIRE

78 % des Français estiment que les entrepreneurs sociaux ont un rôle à jouer dans la construction de l'économie de demain, notamment pour lutter contre les problèmes sociaux et environnementaux.¹

L'objectif des incubateurs et des accélérateurs de l'ESS, qui partagent cette conviction, est de participer à la construction d'une société plus durable et solidaire en accompagnant ces dynamiques entrepreneuriales.

³. Convergence, *Baromètre de l'entrepreneuriat social 2021*, juillet 2021 (sondage réalisé par OpinionWay pour Ashoka): www.convergences.org/barometre-entrepreneuriat_social

Accélérer le développement de solutions sociales et environnementales durables

La raison d'être des incubateurs et accélérateurs de l'ESS est de créer les conditions pour que de plus en plus d'initiatives sociales et solidaires se concrétisent et se développent.

Pour ce faire, ceux-ci s'appuient sur trois leviers principaux : l'accueil et l'appui aux porteurs de projet en création, la compréhension des défis sociaux et environnementaux des territoires et l'accompagnement actif à la création de solutions nouvelles à travers l'innovation sociale.

LEVIER N°1

Répondre à un intérêt croissant pour l'entrepreneuriat social

Selon le Baromètre de l'entrepreneuriat social 2021, 45 % des jeunes de 18 à 24 ans se déclarent intéressés par l'idée de créer leur propre activité dans l'ESS. Cet engouement est également partagé par de nombreux actifs ou anciens salariés en reconversion professionnelle, qui cherchent un appui pour réaliser leur projet. À titre d'illustration, selon les annonces du Journal officiel, plus de 72 700 associations ont été créées en 2019, avec une hausse de 5,8 % entre 2018 et 2019.⁴

Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS sont, après les chambres régionales de l'ESS (CRESS), parmi les premiers acteurs contactés par les porteurs de projet pour s'informer et se repérer : en moyenne, en 2019, chacune de ces structures a accueilli 420 porteurs de projet lors d'une réunion d'information, d'une permanence ou d'une première rencontre individuelle.⁵

4. Observatoire national de l'ESS, *Atlas commenté de l'ESS*, 2020.

5. Sondage réalisé par l'Avisé auprès des structures membres de la Communauté Émergence & Accélération en janvier 2021.

45%

DES JEUNES DE 18 À 24 ANS
SOUSHAITERAIENT CRÉER
LEUR PROPRE ACTIVITÉ
DANS L'ESS

72 700

ASSOCIATIONS
CRÉÉES EN 2019



REGARD D'ACCOMPAGNATEUR

*Philippe Rajosefa, responsable
d'Alter'Incub Occitanie Méditerranée*

« Il ne s'agit pas de soutenir des idées ou des rêves pour changer le monde, mais des projets entrepreneuriaux pérennes qui ont du sens. Pour cela, nous développons des ingénieries spécifiques liées à l'impact social et environnemental et travaillons sur de véritables projets de territoire. »



REGARD D'ACCOMPAGNATRICE

Alexandra Veland, cheffe de projet ESS et innovation sociale à Première Brique (Occitanie)

« Nous accompagnons également des innovations technologiques qui sont des innovations sociales. Le projet Ilya, par exemple, vise à améliorer la gestion des ressources en eau dans les gestes du quotidien. Après avoir coconstruit avec des institutions et partenaires une solution innovante de douche cyclique écologique ainsi qu'un boîtier de sensibilisation, les porteurs de projet ont pu travailler avec un laboratoire de recherche pour créer et tester un premier prototype, avant de passer à la phase d'industrialisation puis de commercialisation du projet. »

LEVIER N°2

Structurer des réponses durables aux enjeux sociaux des territoires

Les projets de l'ESS se déploient dans tous les secteurs d'activité et répondent à un ou plusieurs besoins sociaux identifiés.

Secteur d'activité	Exemple d'enjeu social
Action sociale	Développer le lien et la cohésion sociale pour une société solidaire
Agriculture et alimentation	Concilier respect des écosystèmes naturels et accès à l'alimentation
Commerce de proximité	Soutenir la diversité des initiatives économiques locales
Culture	Rendre la culture accessible à tous, sur tous les territoires
Recyclage et réemploi	Lutter contre le gaspillage des ressources dans une logique d'économie circulaire
Mobilité et transport	Concilier accès à la mobilité pour tous et respect de l'environnement
Santé	Renforcer la prévention santé et l'accès aux soins pour tous
Silver économie	Encourager le vivre ensemble et réduire l'isolement des personnes âgées
Énergie	Développer les énergies renouvelables, locales et citoyennes

Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS, en accompagnant ces projets sur leur phase de création, participent à l'identification et à la structuration de solutions pour répondre aux défis sociaux et environnementaux des territoires. Pour cela, ils sélectionnent les projets qu'ils accompagnent en prenant soin d'analyser si les réponses proposées semblent pertinentes au regard des enjeux du territoire et des activités déjà existantes sur celui-ci et conseillent les entrepreneurs pour assurer l'adéquation de leur projet avec les besoins réels.

LEVIER N°3

Accompagner le développement de l'innovation sociale

Certains porteurs de projet de l'ESS cherchent à créer des réponses nouvelles à des besoins sociaux mal couverts et s'inscrivent ainsi dans une dynamique d'expérimentation et d'innovation sociale. **Pour accompagner ces démarches, des incubateurs et accélérateurs de l'ESS, comme Première Brique, à Toulouse, ou le réseau Alter'Incub, se sont spécialisés dans le soutien aux innovations sociales et ont développé une offre d'accompagnement dédiée.**

Ils proposent un soutien renforcé durant toute la phase d'expérimentation et de recherche & développement sociale, notamment en encourageant la collaboration avec des chercheurs et experts pour analyser précisément les besoins, imaginer de nouvelles solutions, lever les potentiels freins (juridiques, culturels, etc.) à la mise en œuvre de la solution, tout en facilitant la participation des parties prenantes et bénéficiaires du projet dans sa conception.

Accompagner ces projets d'innovation sociale au stade de leur création constitue toujours une prise de risque pour les incubateurs et accélérateurs de l'ESS. C'est cet engagement initial qui facilite ensuite le soutien des autres acteurs au projet, en particulier celui des financeurs, et permet l'émergence et le déploiement de projets à fort impact social.

REGARD D'EXPERTE

Alexandra Gaidos, chercheuse en sciences sociales

« Dans l'innovation sociale, il y a toujours une tension créatrice entre, d'une part, la réponse à une problématique sociale et, d'autre part, la nécessité que le projet soit viable économiquement. L'innovation sociale ne peut pas, dès lors, être incubée de manière classique. »



Accompagner les porteurs de projet face aux défis de la création de projets de l'ESS

Les incubateurs et les accélérateurs de l'ESS accompagnent les porteurs de projet sur les cinq défis principaux auxquels ils sont confrontés lors de leur aventure entrepreneuriale. Quels sont ces besoins d'accompagnement spécifiques à l'entrepreneuriat social ?

DÉFI N°1

Assurer la réponse à un besoin social réel

Les entrepreneurs de l'ESS partagent un même horizon : répondre à un besoin social identifié, peu ou mal couvert par les activités existantes sur le territoire. Toutefois, l'envie d'être utile à la société ne suffit pas : il est nécessaire de s'assurer que le besoin pressenti est réel et partagé.

C'est là l'un des rôles des incubateurs et accélérateurs de l'ESS : accompagner le porteur de projet dans la rencontre et l'implication des structures et personnes concernées par le besoin identifié afin de valider l'existence de celui-ci, estimer son intensité et créer un produit ou un service qui apporte une réponse adaptée et cohérente avec les solutions déjà existantes sur le territoire d'implantation du projet.

DÉFI N°2

Améliorer l'ancrage local du projet

Créer et développer une entreprise sociale nécessite de coopérer avec des acteurs variés (collectivités, entreprises locales, citoyens, etc.) pour comprendre et répondre aux besoins du territoire et atteindre les objectifs visés en termes d'impact. Si cette capacité à s'insérer et à dialoguer avec les acteurs du territoire est un levier fort pour créer un projet pertinent et pérenne, c'est un processus long et difficile. **Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS jouent alors le rôle de tiers de confiance** : ils tissent des liens entre les entrepreneurs de l'ESS et leurs futurs partenaires clés.



REGARD D'ENTREPRENEUSE

Florence Amardeilh, co-fondatrice d'Elzeard, outil numérique au service de producteurs maraîchers pour faciliter la gestion des exploitations. Accompagnée par ATIS (Nouvelle-Aquitaine).

« Nous savions quels travaux mener sur le volet numérique mais nous ne savions pas comment inscrire notre projet localement. Pour être vraiment au service des producteurs, nous avons pris le temps de rassembler les conseillers agricoles et les agriculteurs et de définir ensemble le projet, le cadre et les fonctionnalités de l'outil. ATIS nous a permis de nous ouvrir à la coconstruction, aux techniques d'intelligence collective et de comprendre comment les appliquer sur le terrain. »

DÉFI N°3

Appuyer l'élaboration d'un modèle économique viable

Dans l'ESS, si la rentabilité est un moyen au service du projet social de l'entreprise, la notion de viabilité économique reste cruciale : il faut pouvoir rémunérer les salariés et les prestataires de façon juste mais aussi réaliser les investissements qui permettront la pérennité du projet. Par ailleurs, certains projets cherchent parfois à apporter une solution à des publics non-solvables. Comment alors sécuriser la situation financière de l'entreprise ? Et, de façon plus générale, comment diversifier ses sources de financement ?

Il existe dans l'ESS une diversité de modèles économiques, bien connue des incubateurs et accélérateurs de l'ESS : non-marchands (qui reposent sur peu, voire pas, de vente de produits ou services), uniquement marchands (qui fonctionnent sans financements extérieurs) et hybrides, associant autofinancement et financements publics ou privés externes. Chaque projet nécessite la conception d'un modèle économique propre, qui prenne en compte le type d'activités développées, le profil des bénéficiaires, le contexte sectoriel, la situation du marché, etc. **Il s'agit d'un aspect complexe de la création d'un projet sur lequel les incubateurs et accélérateurs de l'ESS sont de véritables appuis.** Outre l'élaboration d'un modèle économique pérenne, ces derniers accompagnent également les entrepreneurs dans la recherche de moyens pour amorcer leur projet.

DÉFI N°4

Appuyer la définition du modèle organisationnel

La réussite des entreprises de l'ESS repose sur leur dimension collective et leur gouvernance démocratique⁶, qui assure l'implication des salariés et des autres parties prenantes dans l'élaboration et la réalisation du projet (bénéficiaires, usagers, bénévoles, acteurs locaux, etc.) afin que celui-ci réponde le plus pertinemment possible au défi social visé.

Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS accompagnent les porteurs de projet dans leur réflexion sur la gouvernance de leur projet, en particulier sur les mécanismes qui structureront les prises de décision au sein de l'entreprise, et sur le choix du statut juridique qui sera le plus adapté (association, société commerciale coopérative ou « classique »).⁷



REGARD D'ENTREPRENEUSE

Audrey Destang, fondatrice de Popee, fabricant de papiers d'hygiène recyclés, fabriqués en France et sans produits toxiques. Accompagnée par makesense (national).

« Quand j'ai créé Popee, intégrer l'incubateur de makesense me semblait être un bon moyen d'être poussée dans ma réflexion sur l'articulation de mon modèle commercial avec les valeurs de l'ESS. L'équipe insiste beaucoup sur cet équilibre, tout au long de la montée en puissance du projet. »

DÉFI N°5

Surmonter le temps long de maturation du projet

La gestation et la maturation d'un projet sont en moyenne plus longues dans l'ESS que dans l'entrepreneuriat dit « classique », car il s'agit d'avancer conjointement sur toutes les dimensions du projet : la conception d'une réponse adaptée au besoin social identifié, l'implication des parties prenantes, la gouvernance, la structuration du modèle économique, l'ancrage territorial, etc.

Le temps nécessaire pour passer de l'idée au projet dépend de plusieurs facteurs :

- > le degré d'innovation du projet ;
- > la solvabilité des publics visés ;
- > la complexité du modèle économique ;
- > la nécessité d'engager des partenaires dans le projet.

Pour s'adapter à cette temporalité, les incubateurs et accélérateurs de l'ESS accompagnent les entrepreneurs de l'ESS sur une période longue, allant en moyenne de 6 à 18 mois.

6. L'article 1^{er} de la Loi relative à l'ESS de juillet 2014 impose une gouvernance démocratique « définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ».

7. Avise, *Choisir la forme juridique adaptée à son projet*, 2^{de} édition, 2022 : www.avise.org/ressources/choisir-la-forme-juridique-adaptee-a-son-projet



**UNE AMBITION
COMMUNE :**

TISSER DES RÉSEAUX
D'ACCOMPAGNEMENT
INCLUSIFS, SUR TOUS
LES TERRITOIRES

Pour permettre à tout entrepreneur d'être accompagné à chaque étape de son développement, quels que soient son profil et son territoire d'implantation, les incubateurs et accélérateurs de l'ESS coopèrent avec les autres réseaux d'accompagnement pour proposer des programmes complémentaires et articulés.

Accompagner les projets à travers toutes les étapes de leur développement

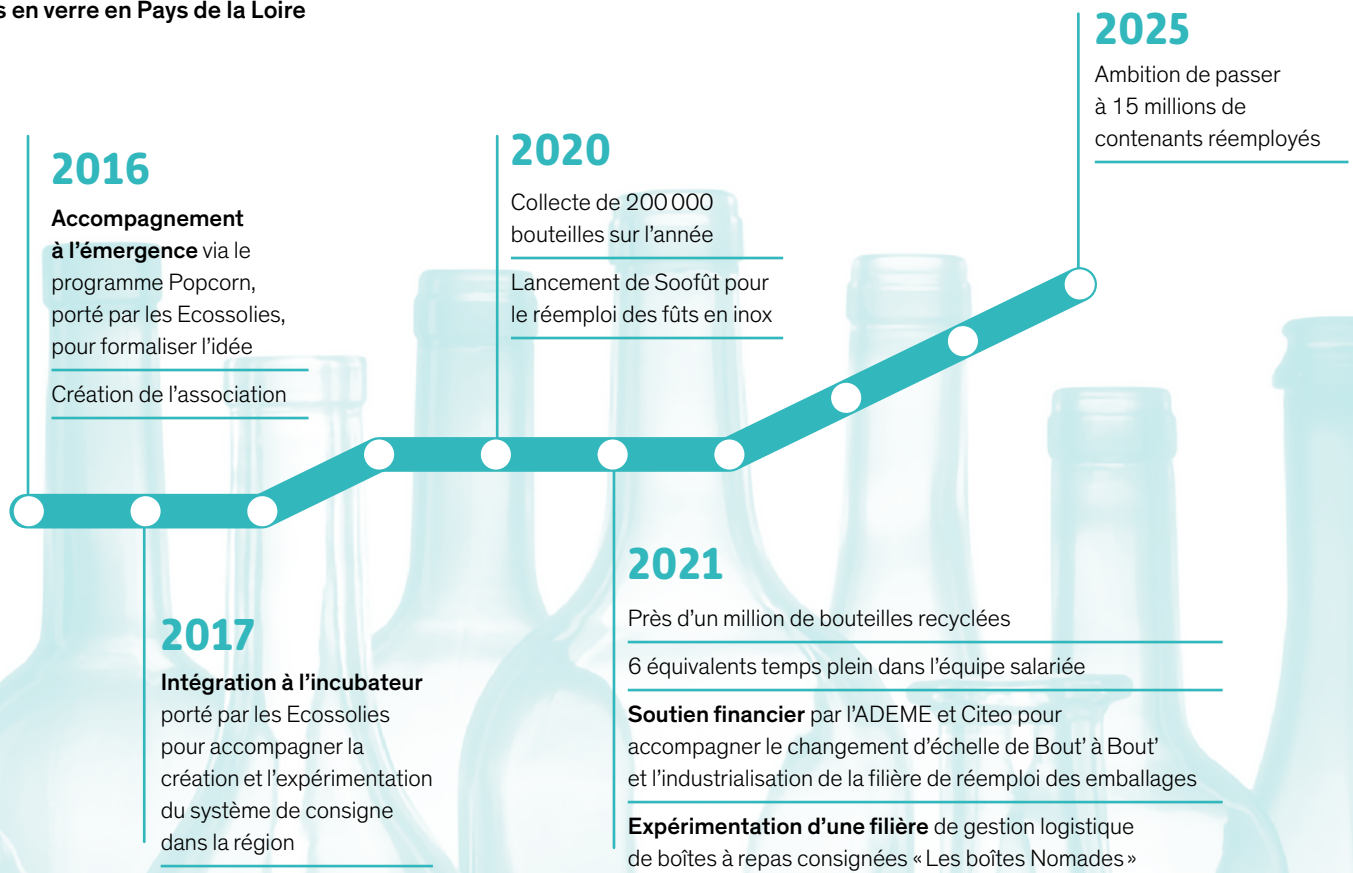
Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS s'intègrent à une chaîne d'accompagnement plus globale, qui va de la création du projet à son changement d'échelle, en passant par sa consolidation. Cette chaîne est indispensable pour assurer la pérennité des projets et, ainsi, celle des solutions sociales et environnementales qu'ils proposent.

De plus, pour répondre au mieux aux divers besoins rencontrés par les entrepreneurs durant la phase de création de leur projet – émergence, modélisation puis lancement de l'activité – les incubateurs et accélérateurs de l'ESS ont créé des programmes d'accompagnement différenciés et complémentaires.

Les acteurs généralistes de l'ESS tels que les CRESS, les réseaux associatifs et fédérations, l'Avise ou encore les acteurs du développement local formés à l'ESS apportent également des solutions d'appui aux entrepreneurs, sur l'ensemble des phases de développement du projet, via des offres d'accompagnement personnalisées, des outils et financements, etc.

EXEMPLE DE PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT D'UN PROJET

Bout' à Bout', entreprise sociale spécialisée dans le réemploi des bouteilles en verre en Pays de la Loire





REGARD D'ACCOMPAGNATRICE

Sandy Louapre, chargée d'accompagnement de porteurs de projet d'entrepreneuriat social à l'ADRESS (Normandie)

« Avec nos partenaires, nous avons développé une chaîne d'accompagnement spécifique à l'ESS. La CRESS, porte d'entrée pour les porteurs de projet, accueille ces derniers lors de rendez-vous individuels pour les orienter ensuite, selon leurs besoins et leur niveau de maturité, vers les associations locales de développement de l'ESS : l'ADRESS (qui accompagne la création des entreprises sociales via son incubateur Katapult), l'ARDES (qui accompagne celle des projets collectifs citoyens), l'URSCOP (qui accompagne les sociétés coopératives) et France Active (qui accompagne sur le volet des financements). Au sein de l'incubateur, l'URSCOP intervient également sur la partie juridique et nous proposons des rendez-vous conjoints avec France Active pour travailler le plan de financement. Nous sommes très complémentaires. »



REGARD D'ACCOMPAGNATRICE

Alexandra Veland, cheffe de projet ESS et innovation sociale à Première Brique (Occitanie)

« Nous travaillons dans une logique de chaîne d'accompagnement et nos dispositifs locaux sont articulés pour accompagner au mieux tout en réalisant des économies d'échelle. Nos jurys de sélection orientent les porteurs de projet selon les besoins d'accompagnement : Première Brique est l'incubateur d'innovations sociales ; le parcours ADRESS, porté par 40 partenaires de l'ESS et coordonné par le Mouvement associatif, accompagne plus largement les projets de l'ESS. Nous nous réunissons tous les trois mois avec les équipes du parcours ADRESS et du DLA pour partager nos problématiques et préconisations d'accompagnement. »

Les dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs de l'ESS selon les phases de développement du projet⁸

1 PROGRAMMES D'IDÉATION pour susciter l'envie d'entreprendre

Ces dispositifs prennent souvent la forme d'ateliers ou d'événements participatifs, pour inventer des projets à partir de besoins identifiés. Ils reposent sur des méthodes créatives et d'intelligence collective.

Exemple

La démarche **Start-up de Territoire** s'appuie sur des événements mobilisateurs et inspirants pour encourager les participants à imaginer des solutions à fort impact social et environnemental répondant aux défis du territoire.

2 PROGRAMMES D'APPUI AUX PREMIERS PAS (OU PRÉ-INCUBATION) pour passer de l'idée à un projet plus concret

Pendant 2 à 4 mois, les porteurs de projet questionnent la pertinence de leur idée, testent leur posture entrepreneuriale et structurent un plan d'action. Ces programmes visent à accompagner les apprentis entrepreneurs pour limiter les abandons de projets émergents.

Exemples

Amesud (Ardèche) propose une certification professionnelle sur les compétences pour la création d'entreprise de l'ESS avec le parcours EVEIL. Le parcours Popcorn des **Ecosolies** (Loire-Atlantique) permet de tester son idée en collectif pendant 3 mois pour évaluer la faisabilité du projet.

3 PROGRAMMES D'INCUBATION pour transformer une idée innovante en entreprise pérenne

Au cours de ces parcours intensifs et longs (6 à 18 mois), les incubés sont accompagnés pour faire mûrir leur projet de l'ESS jusqu'à la création de leur structure. Ils bénéficient généralement d'un suivi individuel, de formations collectives, de mentorat, etc.

Exemples

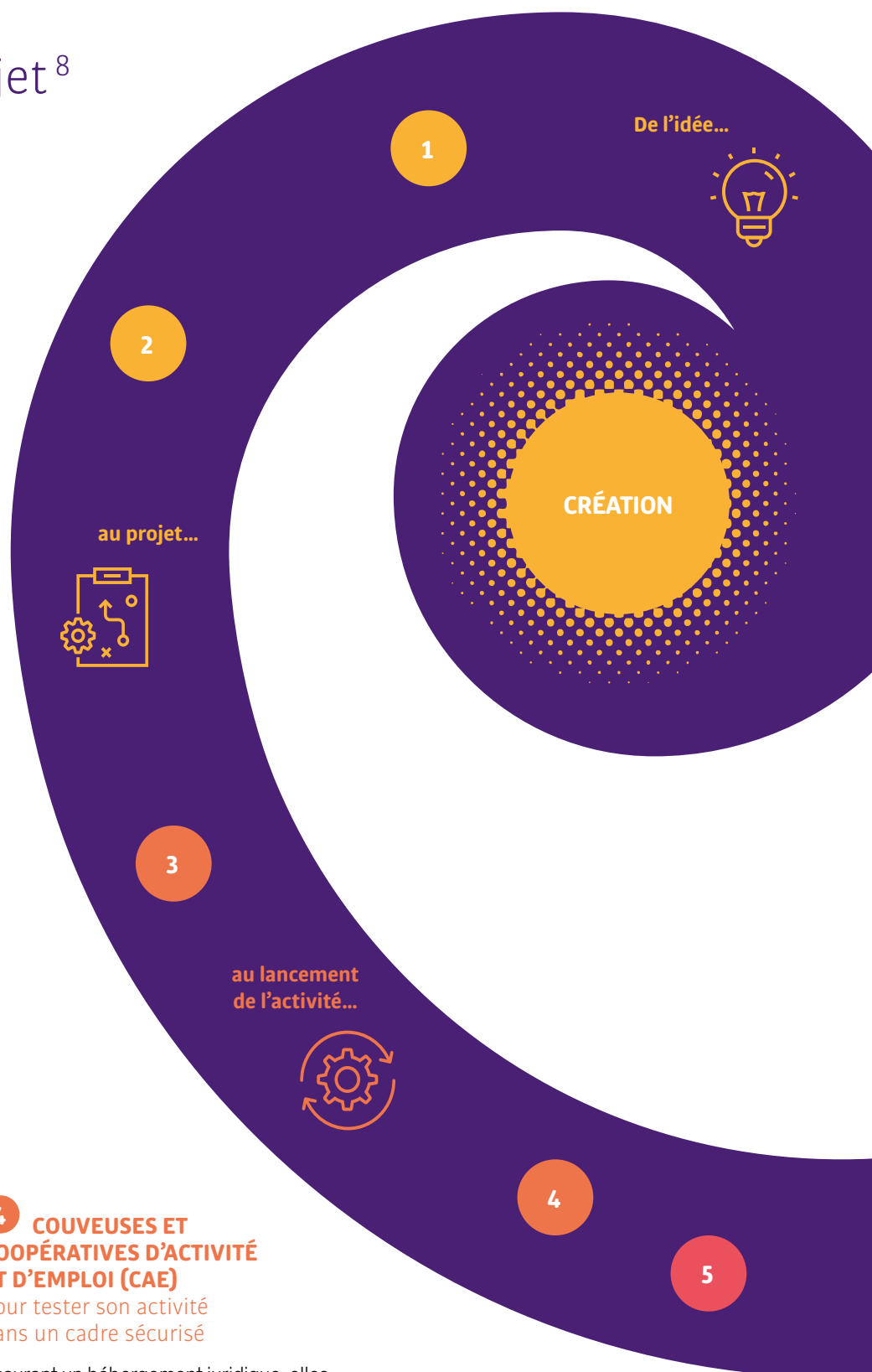
Les **TAg BZH** déploient 3 offres d'accompagnement pour soutenir l'innovation sociale partout en Bretagne : le Révélateur, l'Idéateur et l'Incubateur. En Hauts-de-France, **La Machinerie** propose un fablab, un espace de coworking et le programme Starter (3 mois) pour aider les porteurs de projet à prototyper et développer leur idée.

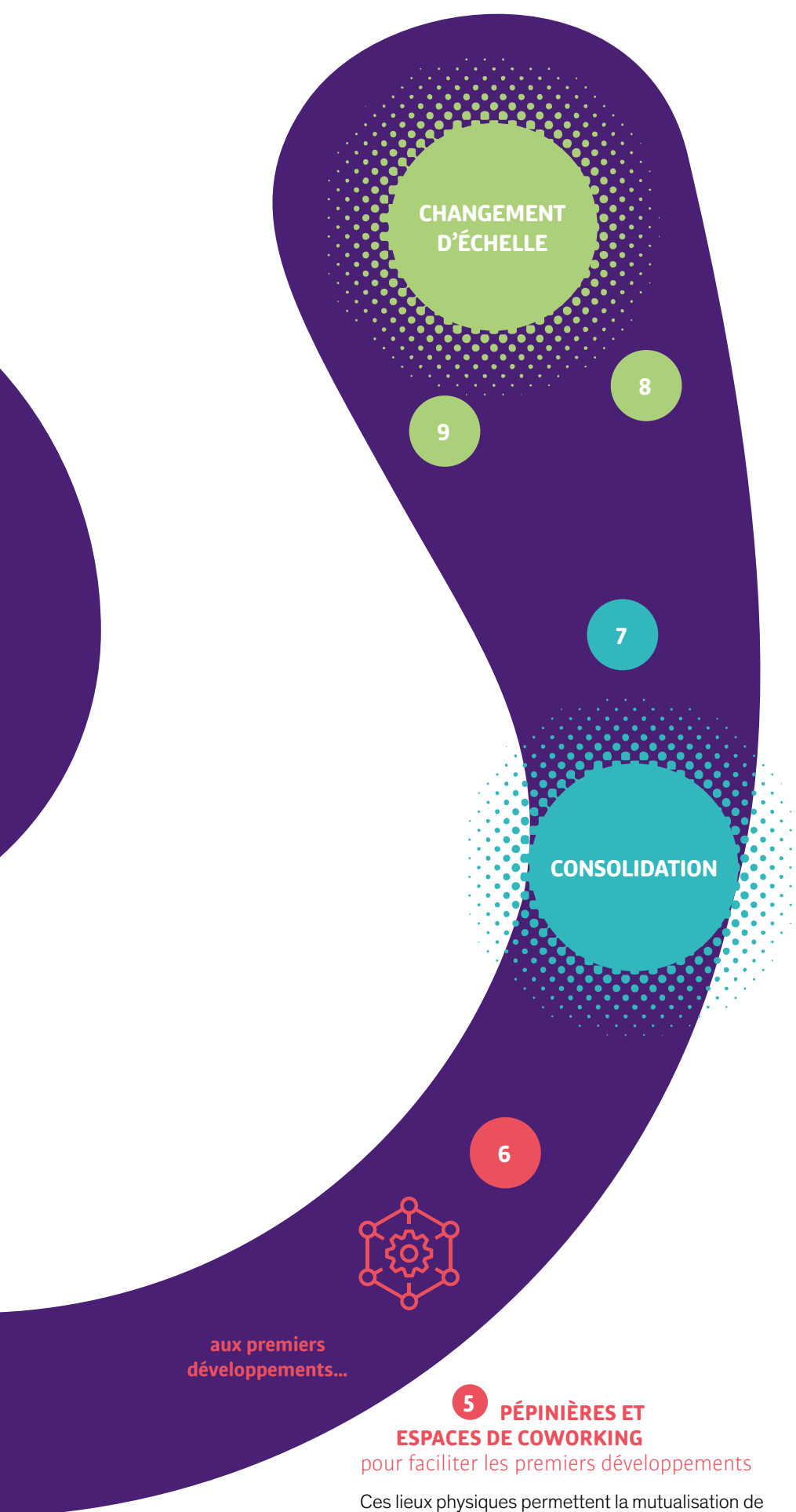
4 COUVEUSES ET COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI (CAE) pour tester son activité dans un cadre sécurisé

Assurant un hébergement juridique, elles apportent également un accompagnement pour se former à l'entrepreneuriat et appuyer les premiers développements de la structure.

Exemple

BGE-Paris (Île-de-France) porte une couveuse-incubateur spécialisée dans l'ESS, qui héberge juridiquement les activités des entrepreneurs pour qu'ils expérimentent leurs projets en bénéficiant de conseils individuels, d'ateliers et d'expertises apportés par les conseillers BGE.





aux premiers développements...

5 PÉPINIÈRES ET ESPACES DE COWORKING pour faciliter les premiers développements

Ces lieux physiques permettent la mutualisation de locaux et de services, facilitent la mise en réseau des entrepreneurs et peuvent parfois proposer des formations et un accompagnement au développement.

Exemple

L'ESSpace propose à Paris un lieu de coworking à tarifs préférentiels pour les associations et étudiants-entrepreneurs, un accompagnement professionnel des coworkers ainsi que des événements pour encourager les échanges d'expériences et de compétences entre eux et développer leur réseau.

9 LES PROGRAMMES D'APPUI À L'IMPLANTATION TERRITORIALE

Certains incubateurs et accélérateurs de l'ESS accompagnent des entrepreneurs confirmés à s'installer sur un nouveau territoire, en identifiant les partenaires clés et les adaptations nécessaires du projet pour répondre aux enjeux locaux.

Exemples

Ronalpia en Auvergne-Rhône-Alpes, **l'ADRESS** en Normandie, **ATIS** en Nouvelle-Aquitaine, **Première Brique** en Occitanie.

8 LES PROGRAMMES D'APPUI À LA DÉFINITION DE LA STRATÉGIE DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Exemples

Le programme **P'INS**, porté par l'Avisé et la Fondation Macif, accompagne chaque année 6 à 8 structures pendant 10 mois pour consolider le projet et modéliser sa stratégie d'essaimage. **Antropia ESSEC** accompagne le changement d'échelle de structures socialement innovantes, via du mentorat, l'accès à une communauté d'experts, des missions de conseil d'étudiants et une mise en réseau.

7 LE DLA, Dispositif local d'accompagnement de l'ESS⁹

Premier dispositif d'accompagnement de l'ESS en France, le DLA accompagne gratuitement plus de 6 000 structures d'utilité sociale par an dans le développement de leurs emplois et de leurs projets. Présent sur l'ensemble du territoire, le DLA est un dispositif public qui propose aux entreprises de l'ESS (telles que définies par la loi de juillet 2014) employeuses un accompagnement sur-mesure.

6 PROGRAMMES D'ACCÉLÉRATION pour développer le potentiel de son entreprise

Certains incubateurs accompagnent leurs bénéficiaires durant leur phase de structuration, pour les aider à identifier et saisir les opportunités de développement économique et établir des liens avec des partenaires clés, bénéficier d'accompagnements et de conseils d'experts (premiers recrutements, installation immobilière...), etc.

Exemples

Le CentSept (Rhône) porte un programme d'accélération de 6 mois pour accompagner les entrepreneurs à structurer et déployer leur stratégie partenariale avec de grandes entreprises et des collectivités. **Le 21, accélérateur d'innovation sociale de la Croix-Rouge Française et Nexem**, permet aux entrepreneurs de tester en conditions réelles leur projet auprès des professionnels et des personnes accompagnées par la Croix-Rouge Française, en vue d'un déploiement à plus grande échelle.

8. Retrouvez des cartographies des acteurs de l'accompagnement dédiés à l'ESS sur le portail www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/cartographie-de-laccompagnement

9. Pour en savoir plus : www.info-dla.fr

Accompagner tous les entrepreneurs de l'ESS

Plusieurs freins (isolement social et professionnel, manque de confiance en soi, impératifs financiers, etc.) gardent de nombreux publics éloignés de l'entrepreneuriat en général, et de l'entrepreneuriat social en particulier, notamment les femmes et les habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Diversifier les profils des entrepreneurs de l'ESS et toucher de nouveaux publics, plus isolés, moins diplômés ou plus âgés, est l'un des enjeux des incubateurs et accélérateurs de l'ESS.

Comment rendre visible l'offre d'accompagnement auprès des publics éloignés de l'entrepreneuriat ? Comment permettre aux personnes à moindres revenus de créer un projet social sans accentuer leur précarité ?

Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS mobilisent plusieurs leviers pour répondre à ces enjeux.

Les femmes représentent¹⁰ :

48 %
de la population active

30 %
des chefs d'entreprise

5 %
des levées de fonds



Densité d'entreprises en 2016 :

40,6
pour 1 000 habitants en QPV
(quartiers prioritaires de la politique de la ville)

78,6
pour 1 000 habitants hors QPV¹¹



10. Conseil économique social et environnemental, *Femmes et entrepreneuriat*, 2020 : www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Etudes/2020/2020_24_femmes_entrepreneuriat.pdf

11. Bpifrance Le Lab, *Entreprendre dans les quartiers : libérer tous les potentiels*, 2020 : lelab.bpifrance.fr/Etudes/entreprendre-dans-les-quartiers-liberer-tous-les-potentiels

LEVIER N°1

Assurer l'accessibilité financière des dispositifs

Afin de permettre à tout individu de se lancer, seul ou en collectif, dans la création d'un projet de l'ESS, **les programmes d'accompagnement proposés par les incubateurs et accélérateurs de l'ESS sont accessibles gratuitement ou à un coût limité** pour les porteurs de projet. Cette proposition est notamment possible grâce au soutien accordé par des partenaires tels que les collectivités territoriales, les financeurs privés (entreprises, fondations) ou encore l'État et les établissements publics nationaux, qui contribuent ainsi au coût effectif de l'accompagnement des entrepreneurs de l'ESS.



REGARD D'ACCOMPAGNATRICE

Mays Kabouch, coordinatrice du parcours entrepreneuriat en Île-de-France, chez SINGA France

« **Beaucoup de nouveaux arrivants en France sont régulièrement confrontés à des discriminations sur le marché du travail ; l'entrepreneuriat apparaît donc pour nombre d'entre eux comme une solution. Néanmoins, cette piste n'est pas toujours évidente car ces entrepreneurs font face à des obstacles importants : accès réglementaire limité aux dispositifs financiers, méconnaissance de l'écosystème, des codes socio-professionnels, de la langue, etc. Notre méthodologie d'accompagnement, dont l'essence est l'inclusion et la cocréation avec les porteurs de projet, permet de répondre à ces besoins spécifiques et de créer un réseau professionnel, clé de réussite de tout entrepreneur. Notre objectif est d'activer la capacité d'innovation grâce à la rencontre interculturelle. »**

LEVIER N°2

Mobiliser les publics éloignés de l'entrepreneuriat

Si l'entrepreneuriat social représente une modalité de développement professionnel, certaines catégories de la population ont peu accès à l'information concernant l'offre de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat. Pourtant, l'expérience de ces personnes peut les aider à imaginer des solutions qui répondent aux problématiques et besoins qu'elles ont elles-mêmes pu connaître ou qui touchent des publics auxquels elles se sont identifiées. Des incubateurs et accélérateurs de l'ESS, comme Activ'Action, Positive Planet, Projets-19 ou What's up Camille ?, mettent en place **des actions spécifiques pour détecter et attirer des porteurs de projet au-delà des cercles entrepreneuriaux classiques et toucher des jeunes, des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville, des seniors, etc. :**

- développement de liens privilégiés avec les acteurs de l'emploi (maisons de l'emploi, Pôle Emploi, missions locales, etc.) et les associations de quartier ;
- animation de temps de sensibilisation à l'entrepreneuriat pour démystifier la figure de l'entrepreneur ;
- actions de communication délocalisées, au plus près des publics visés (mairies de quartier, halls d'immeubles, cafés, etc.) ou via de nouveaux canaux (réseaux sociaux).

De leur côté, le mouvement SINGA et makesense animent chacun **des parcours entrepreneuriaux accueillant des personnes nouvellement arrivées en France**, notamment réfugiées. Ces programmes ont pour objectif de lever des obstacles comme la méconnaissance de l'entrepreneuriat social et de l'écosystème local, le manque de réseau professionnel, les difficultés d'accès au financement, le manque de maîtrise de la langue française, etc. À cela peuvent s'ajouter des problématiques administratives, financières, sociales ou de santé.

Des programmes dédiés à l'accompagnement des femmes, comme ceux portés par La Ruche et Empow'Her (respectivement Les Audacieuses et Women Act), se développent également pour favoriser la mixité dans l'entrepreneuriat social.

LEVIER N°3

Proposer un cadre et un accompagnement inclusifs

Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS accompagnent des personnes éloignées des services économiques et sociaux en développant des programmes innovants reposant, notamment, sur des retours d'expérience, la création d'un collectif, des rencontres avec des entrepreneurs aguerris, etc., pour faciliter le passage à l'action rapide et le développement d'une posture entrepreneuriale de ces publics.

Une majorité de ces offres est coconstruite avec les publics cibles eux-mêmes, afin d'identifier les besoins d'accompagnement de façon fine et proposer des réponses adaptées.

Les parcours et méthodes d'accompagnement sont également pensés et organisés pour favoriser les échanges et mélanger les différents publics accompagnés.

Accompagner les projets dans tous les territoires

L'offre d'accompagnement dédiée à l'ESS se renforce dans les territoires pour être au plus près des entrepreneurs et des besoins sociaux.

Ce maillage est désormais dense dans les territoires métropolitains, comme à Paris, Lyon et Marseille, où la complémentarité des structures offre une solution d'accompagnement à chaque étape de vie du projet. Cette offre se consolide également de plus en plus dans les territoires dits fragiles, principalement en ruralité et dans les QPV, avec la création de programmes spécifiques.

LEVIER N°1

Mailler le territoire et développer des points d'accueil de proximité

Dans les QPV, des incubateurs et accélérateurs de l'ESS ont enrichi leur accompagnement pour répondre au mieux aux problématiques fréquemment rencontrées par les porteurs de projet (insécurité financière, isolement social, manque de confiance en soi, etc.), qui impactent significativement leur capacité à entreprendre. Positive Planet dispose ainsi de 46 lieux d'accueil, dans 170 QPV à travers la France, qui accompagnent vers la création d'activité. Les chargés d'accompagnement suivent étroitement le porteur de projet pour l'aider à lever les freins (autocensure, manque de réseau ou de compétences, etc.) en amont de la création, mais aussi après la confrontation du projet au marché.

Un nouveau dispositif d'accompagnement met souvent plus d'une année à trouver sa place sur un nouveau territoire

Le nombre et la qualité des projets détectés sont plus faibles au démarrage, le temps de se faire connaître et de sensibiliser à l'ESS les potentiels porteurs de projet. Les équipes constatent également que le besoin d'accompagnement est plus important, en intensité et en durée, dans les territoires qui n'étaient jusque-là pas couverts par des programmes d'accompagnement. C'est d'autant plus significatif si le dispositif est éloigné des centres économiques et que les acteurs relais sont peu nombreux.



LEVIER N°2

Décentraliser les dispositifs et accentuer les coopérations

Dans les territoires ruraux, souvent peu denses en habitants, l'implantation d'un incubateur ou accélérateur de l'ESS peut s'avérer difficile pour des questions de potentiel (nombre de projets à accompagner) ou de développement partenarial. **Certains incubateurs et accélérateurs de l'ESS ont ainsi créé de nouveaux dispositifs, adaptés aux caractéristiques de ces territoires et aux besoins des habitants** : CoCoShaker a par exemple lancé un parcours d'accompagnement en itinérance en Auvergne. D'autres incubateurs et accélérateurs de l'ESS, comme Ronalpia dans le Rhône, ont noué des partenariats avec des acteurs du développement local (agences de développement économique, collectivités, associations, etc.) pour décentraliser leurs services dans ces territoires éloignés des pôles urbains, mutualiser des moyens et transférer leur ingénierie d'accompagnement à ces acteurs locaux.

Crea'rural : impulser l'ESS dans les milieux ruraux

Afin d'impulser des coopérations et de renforcer l'ingénierie d'appui aux projets de l'ESS en milieu rural, l'Avise a notamment créé en 2020 le collectif Crea'rural qui rassemble plus de 150 structures (accompagnateurs spécialisés dans l'ESS, accompagnateurs thématiques, par exemple sur l'installation agricole ou la création de tiers-lieux, acteurs du développement et de l'entrepreneuriat rural, etc.) pour faciliter le partage de bonnes pratiques d'accompagnement des projets ruraux de l'ESS.

REGARD D'ACCOMPAGNATRICES

Enora Guérinel, co-fondatrice, et Aurélie Grêle Rouveyre, directrice des opérations chez Ronalpia (Auvergne-Rhône-Alpes)

« Nous sommes partis du constat que les entrepreneurs sociaux, en tant qu'acteurs de territoire, ont besoin d'un écosystème de proximité. C'est pourquoi nous ne sommes pas implantés exclusivement dans la métropole lyonnaise : nous disposons aujourd'hui de huit points d'ancrage sur le territoire, dans lesquels nous fédérons des accompagnateurs, des experts, des coachs, des partenaires privés et publics, etc. Nous y sommes présents physiquement, via des salariés de Ronalpia ou des opérateurs locaux, comme Cowork in Voiron. Les entrepreneurs sont ainsi ancrés localement et ont accès à une communauté de proximité en plus de celle des 350 entrepreneurs accompagnés par Ronalpia depuis 2014. »



3

**DES EXPERTISES
ET SAVOIR-FAIRE
SPÉCIFIQUES
POUR RÉPONDRE
AUX ENJEUX
DES TERRITOIRES**

Depuis leur émergence au début des années 2000, les incubateurs et accélérateurs de l'ESS ont développé des savoir-faire spécifiques, en lien avec les particularités de l'ESS et des publics qu'ils accompagnent : créer des méthodologies pour faire émerger des projets répondant aux besoins du territoire, construire de nouvelles offres en réponse aux besoins identifiés ou encore tisser des dynamiques de coopération avec les acteurs locaux.

Faire émerger des projets pérennes, répondant aux besoins des territoires

Quelles sont les compétences développées plus particulièrement par les incubateurs et accélérateurs de l'ESS en matière d'accompagnement ? Si chaque structure dispose de ses propres méthodes, elles partagent un certain nombre d'expertises.

REGARD D'ACCOMPAGNATRICES

Enora Guérinel, co-fondatrice, et Aurélie Grêle Rouveyre, directrice des opérations chez Ronalpia (Auvergne-Rhône-Alpes)

« Nous renforçons nos moyens pour détecter les innovations sociales sur le terrain, au plus près des besoins sociaux. Notamment dans les quartiers prioritaires et dans les territoires ruraux, nous nous appuyons sur les acteurs de terrain, comme les éducateurs spécialisés, infirmières, instituteurs, etc., pour identifier les potentiels porteurs de projet. Notre plus-value n'est pas d'accompagner uniquement ceux qui savent entreprendre, mais aussi ceux qui connaissent les besoins mais manquent d'outils ou de confiance pour se lancer. »



EXPERTISE N°1

Identifier et détecter les porteurs de projet

Si certains incubateurs et accélérateurs de l'ESS, forts de leur notoriété et de l'appétence croissante pour l'entrepreneuriat social, reçoivent un grand nombre de candidatures, la situation est hétérogène selon les territoires d'implantation, en fonction de la densité de la population, de la connaissance locale de l'entrepreneuriat social ou encore du niveau de développement des politiques publiques locales de soutien à l'ESS. Le travail de détection, pour parvenir à l'émergence de projets qualifiés et nombreux, est alors crucial. Ce travail passe notamment par **des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat social auprès du grand public ou le développement de programmes de premiers pas ou de pré-incubation**, deux leviers de détection particulièrement efficaces.

En parallèle, les incubateurs et accélérateurs de l'ESS ont entrepris un travail de longue haleine pour connaître et se faire connaître des acteurs et décideurs locaux, en particulier pour saisir au mieux leurs activités et leurs enjeux et améliorer l'ancrage local des porteurs de projet accompagnés. Cette interconnaissance fine des acteurs permet aux incubateurs et accélérateurs de l'ESS de développer **des partenariats pour toucher des publics éloignés de l'entrepreneuriat mais aussi de concevoir de nouveaux projets et activités en adéquation** avec les enjeux du territoire et les actions déjà existantes.

Par exemple, l'association Projets-19, qui accompagne la création de projets portés par au moins un demandeur d'emploi et visant à développer l'économie dans les QPV, travaille en étroite collaboration avec les structures qui touchent les mêmes publics (structures d'insertion, centres sociaux, associations de quartier, etc.).

REGARD D'ACCOMPAGNATEUR

Christophe Conceicao, directeur général délégué de Live for Good (national)

« Recruter et détecter des projets, c'est un savoir-faire ! Généralement, il faut plusieurs années à un incubateur pour arriver à le faire correctement. Pour nos porteurs de projet, dans 70 % des cas, nous sommes le premier dispositif à les accompagner. Cela renvoie à un savoir-faire très spécifique, que nous menons très en amont de l'accompagnement : nous adoptons une dynamique « push and pull », c'est-à-dire que si certains porteurs de projet viennent à nous, nous menons également de nombreuses actions pour aller les chercher. Nous sommes désormais reconnus et identifiés auprès de nos cibles et, aujourd'hui, le bouche-à-oreille nous amène un tiers des candidats. »

EXPERTISE N°2

Valider la pertinence du projet vis-à-vis du contexte territorial

Parce qu'ils sont en proximité avec les acteurs du territoire (collectivités locales, acteurs locaux de l'ESS, entreprises, projets de l'ESS déjà existants, etc.), **les incubateurs et accélérateurs de l'ESS ont une compréhension fine des besoins d'un territoire et une bonne connaissance des activités existantes sur celui-ci.**

Connaissant également les enjeux de développement des projets de l'ESS, notamment concernant leur modèle économique, ils sont vigilants à éviter la multiplication d'initiatives semblables : la réalité du besoin identifié, la pertinence de la réponse proposée et la réflexion autour de la complémentarité avec les autres activités du territoire sont des critères clés dans la sélection des projets accompagnés et sont travaillées à travers des études d'opportunité et de faisabilité. Lorsque des initiatives analogues existent, les incubateurs et accélérateurs de l'ESS rapprochent les porteurs de projet afin qu'ils puissent travailler leurs synergies et leur complémentarité.



REGARD D'ACCOMPAGNATRICE

Coralie Gaudoux, co-fondatrice de makesense

« Nous encourageons les entrepreneurs à rapidement rencontrer leurs bénéficiaires et à prototyper leur projet plutôt que de travailler sur leur business plan à huis clos. Nous insistons pour que l'entrepreneur soit en mesure de nous donner le chiffre de son panier moyen, et celui du coût d'acquisition client... plutôt que de les faire travailler encore et encore sur leur vision ! »



REGARD D'ENTREPRENEUSE

Florence Amardeilh-Tauzia, co-fondatrice d'Elzeard, outil numérique au service des producteurs maraîchers pour faciliter la conduite des exploitations. Accompagnée par ATIS (Nouvelle-Aquitaine)

« Nous avons été retenus lors de l'appel à manifestation d'intérêt « Innovation Sociale » de la région Nouvelle-Aquitaine grâce notamment au travail que nous avons réalisé avec ATIS pour préciser le caractère socialement innovant du projet, clarifier nos axes de développement et élaborer notre budget prévisionnel. Être challengés par l'équipe d'ATIS a été précieux, cela nous a permis de prendre du recul et de saisir cette opportunité. »

EXPERTISE N°3

Accompagner sur l'ensemble des facettes de la création de projet

Les méthodologies d'accompagnement proposées par les incubateurs et accélérateurs de l'ESS associent différents formats et outils :

- > **un suivi individuel** pour permettre aux entrepreneurs de bénéficier d'un regard critique et de conseils stratégiques personnalisés,
- > **des ateliers collectifs** pour développer leurs compétences, et résoudre leurs problématiques, grâce à des experts ou via l'échange entre pairs,
- > **la création d'opportunités de visibilité et de collaboration,**
- > **des ressources matérielles et logistiques** (accès à des locaux partagés, mise à disposition de matériels et de services divers, etc.),
- > **éventuellement, un accès facilité à des financements** (mise en relation directe avec des financeurs privés et publics, des investisseurs, etc.).

Ces méthodes répondent à la fois aux problématiques de la création d'entreprise en général (modèle organisationnel, juridique, économique, etc.) et aux problématiques spécifiques à l'entrepreneuriat social (poursuite d'une utilité sociale, lucrativité limitée, gouvernance démocratique, etc.).

Une forte attention est également portée à l'accompagnement du porteur de projet sur sa posture entrepreneuriale. En effet, la motivation des entrepreneurs de l'ESS résidant en premier lieu dans la résolution d'un défi sociétal ou environnemental, ceux-ci ne disposent pas toujours, au démarrage de leur projet, des compétences traditionnellement attendues chez les entrepreneurs (par exemple, la capacité à présenter son projet sous format de «pitch»).



REGARD D'ACCOMPAGNATEUR

Basile Boubert, chargé de mission chez ATIS (Nouvelle-Aquitaine)

« Nous partageons les mêmes locaux que France Active Nouvelle-Aquitaine et leurs conseillers interviennent dans nos ateliers, ce qui facilite l'accès des projets incubés à leurs outils de financement. Le lien est aussi très fort avec jadopteunprojet.com, une plateforme de financement participatif de Nouvelle-Aquitaine, via laquelle de nombreux projets incubés font leur campagne. »



REGARD D'ACCOMPAGNATRICE

Léna Demengeon, consultante chez Alter'Incub (Auvergne-Rhône-Alpes)

« Notre accompagnement se compose de trois piliers : l'accompagnement individuel, le parcours collectif et l'appui via des expertises externes. Le parcours collectif permet de monter en compétences sur l'entrepreneuriat, les spécificités des modèles économiques innovants dans l'ESS, la gouvernance, les démarches participatives, etc. »

L'intégration des approches entrepreneuriales innovantes

Depuis une dizaine d'années, des approches entrepreneuriales plus souples et agiles viennent bousculer la vision traditionnelle de l'entrepreneuriat : le **test & learn** (lancer rapidement une première version du projet pour le faire évoluer selon les retours du terrain), l'**effectuation** (construire son projet à partir des ressources disponibles, puis l'enrichir au fil du temps notamment via l'implication de partenaires) ou encore le **design thinking** (construire son projet en approfondissant les besoins et comportements des futurs bénéficiaires, puis en allant le tester sur le terrain pour valider ou infirmer les hypothèses). Les incubateurs et les accélérateurs de l'ESS intègrent ces méthodes innovantes dans leurs programmes d'accompagnement pour stimuler la créativité des porteurs de projet, résoudre leurs problématiques et créer des synergies entre les incubés.

EXPERTISE N°4

Animer des réseaux de porteurs de projet et d'entrepreneurs

Parce qu'ils adressent et sont confrontés à des défis spécifiques, il est précieux pour les entrepreneurs sociaux de rejoindre un réseau partageant les mêmes valeurs et une même vision de l'entrepreneuriat. Cette force collective est aussi un moyen de sortir de leur isolement, de recueillir des retours d'expérience de leurs pairs, de porter une voix commune avec d'autres acteurs engagés et de multiplier les opportunités de développement de leur activité.

Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS organisent ainsi des temps de rencontre (petits-déjeuners hebdomadaires, ateliers de codéveloppement, événements festifs, etc.) **et utilisent des plateformes numériques pour constituer des réseaux entrepreneuriaux bienveillants.** Certains proposent également un suivi au-delà du programme d'incubation.

L'animation de réseau est le métier historique de certains incubateurs et accélérateurs de l'ESS, comme makesense, SINGA et la Ruche, qui, 10 ans après leur création, s'appuient toujours sur leurs communautés pour faciliter le développement des entreprises de l'ESS accompagnées.



REGARD D'ACCOMPAGNATRICE

Astrid Meslier, directrice de La Ruche Paris

« Nous animons 12 lieux en France, qui rassemblent 1 000 entrepreneurs. Grâce à nos outils numériques, un coworker de La Ruche Marseille peut demander conseil à un coworker de La Ruche Paris ou Saint-Nazaire. Pour les entrepreneurs, c'est une vraie force de pouvoir s'appuyer sur ces communautés très actives. »



REGARD D'ACCOMPAGNATRICE

Talia Sarfati, responsable des programmes d'incubation chez makesense (national)

« La communauté makesense est un tremplin pour le développement des projets. La plateforme numérique Spot facilite la mise en relation entre les projets accompagnés et des mentors, bénévoles et entrepreneurs prêts à les conseiller. Pour permettre à tout porteur de projet de se lancer, nous avons également créé Sprint, un parcours de 6 semaines 100 % en ligne dans lequel tout repose sur la dynamique de groupe. »

Impulser et créer de nouveaux parcours d'accompagnement

Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS font preuve d'une vraie culture de l'innovation pour expérimenter et mettre en œuvre de nouvelles solutions d'accompagnement selon les besoins identifiés sur les territoires et au sein des entreprises sociales.

EXPERTISE N°1

S'adapter aux spécificités territoriales

Si les incubateurs et accélérateurs de l'ESS se concentrent le plus souvent dans les centres urbains, les besoins sociaux et les envies d'entreprendre existent partout sur le territoire national. La construction de nouvelles offres d'accompagnement au plus près des territoires (zones rurales, quartiers prioritaires de la politique de la ville, etc.) pour répondre à leurs spécificités notamment socio-économiques et adresser les besoins des publics qui les composent (femmes, jeunes, habitants des quartiers prioritaires, nouveaux arrivants en France, etc.) est donc un levier pour faire émerger des réponses locales adaptées.

Certains incubateurs et accélérateurs de l'ESS ont ainsi créé de nouveaux dispositifs, adaptés aux caractéristiques et besoins des territoires ruraux, comme CoCoShaker en Auvergne et Ronalpia dans le Rhône, **et à ceux des publics spécifiques**, comme Empow'Her, Activ'Action, Projets-19 ou SINGA.

En parallèle, des programmes d'accompagnement digitaux se développent et permettent à chacun de pouvoir être accompagné, quel que soit son lieu d'habitation et d'activité.

REGARD D'ACCOMPAGNATRICE

Karine Labat, directrice générale de Coop'Alpha (Nouvelle-Aquitaine)

« Il manquait, au sein de la coopérative d'activité et d'emploi (CAE), une offre d'accompagnement pour tester son activité, ce qui ne nous permettait pas d'intégrer certains projets encore trop peu avancés. Nous avons identifié, chez ATIS, des savoir-faire très complémentaires de nos compétences et avons imaginé, également avec France Active, un incubateur nomade, Émergence Périgord, pour couvrir le territoire de la Dordogne. Notre collaboration permet d'associer l'expertise d'ATIS en méthodologies d'accompagnement et la capacité de la CAE à créer des opportunités d'affaires. Grâce à notre ancrage local, nous donnons également accès à un espace de coworking et à une communauté d'entrepreneurs large sur le territoire. Plus de 70 projets ont été accompagnés entre 2018 et 2021. »



REGARD D'ACCOMPAGNATRICES

Enora Guérinel, co-fondatrice, et Aurélie Grêle Rouveyre, directrice des opérations chez Ronalpia (Auvergne-Rhône-Alpes)

« En 2016, des entreprises sociales ayant déjà fait la preuve de leur impact voulaient essaimer dans de nouveaux territoires. Nous avons donc créé un parcours pour les accompagner dans leur implantation locale. Le principe : l'entrepreneur vient avec un premier diagnostic territorial, montrant en quoi sa solution est complémentaire à celles existantes localement. L'objectif est bien d'introduire de la complémentarité sur le territoire et non pas de la concurrence ! Ensuite, nous travaillons avec l'Aderly, agence de développement économique, pour identifier qui pourra développer le projet localement. »



EXPERTISE N°2

Répondre aux nouveaux besoins des porteurs de projet

L'ESS connaît des transformations et des évolutions : de nouvelles problématiques émergent et nécessitent de développer des actions et des accompagnements spécifiques. Par exemple, les entreprises sociales qui se sont créées il y a quelques années peuvent être confrontées à de **nouveaux questionnements dans le développement de leur projet, notamment dans leur phase de changement d'échelle** : l'entreprise pourrait-elle apporter sa solution dans de nouveaux territoires ? Est-elle prête pour cette démarche et, si oui, avec quelle stratégie ? Pour répondre à ces questions, certains incubateurs et accélérateurs de l'ESS développent des programmes spécifiques comme l'ADRESS en Normandie ou Ronalpia en Auvergne-Rhône-Alpes.

Autre évolution importante, de plus en plus d'entreprises de l'ESS s'engagent dans l'évaluation de leur impact social, que ce soit pour disposer d'un outil stratégique de pilotage de leur projet (dans quelle mesure et grâce à quels mécanismes celui-ci répond-il à l'enjeu social identifié ?), pour mobiliser leurs équipes et leurs partenaires ou pour défendre la plus-value de leur activité. Certains incubateurs et accélérateurs de l'ESS ont développé des actions pour accompagner les porteurs de projet sur ce sujet, en l'intégrant dans leur parcours d'accompagnement. C'est le cas par exemple d'Animafac (national), de TAg35 (Bretagne) et de Kaléidoscope (Martinique).

REGARD D'ACCOMPAGNATRICE

Anne Bocandé, cheffe de projet incubation au Médialab93 (Île-de-France)



« Le Médialab93 est un projet global de changement de l'image des QPV au sein de la société française, appuyé sur la démocratisation de l'accès aux milieux des médias et des industries culturelles pour les habitants de ces quartiers. En 2017, nous nous sommes rapprochés de la Ruche pour créer l'École du Lab. La Ruche apporte la méthodologie dans le montage de projets entrepreneuriaux et le Médialab93 le réseau médiatique, l'ancrage territorial et une expérience de 20 ans en lien avec des publics éloignés des formations classiques. Nous avons accompagné plus de 80 projets depuis 2017. »



REGARD D'ACCOMPAGNATRICE

Flora Iva, responsable de l'incubateur et des actions d'accompagnement aux Ecosolies (Pays de la Loire)

« Aux Ecosolies, nous avons une approche par filière d'activité. Une démarche de coconstruction entre les acteurs de l'ESS et la métropole de Nantes permet d'adopter une feuille de route, sur plusieurs années, qui identifie les secteurs d'activité prioritaires sur lesquels les acteurs de l'ESS ont un rôle à jouer. Pour faire le lien entre les acteurs du territoire et les grands enjeux de chaque secteur, des missions d'accompagnement sont confiées à des partenaires des Ecosolies qui deviennent des référents filières. Ces référents assurent plusieurs missions : informer les porteurs de projet, mobiliser les acteurs clés du secteur, les impliquer dans des projets d'expérimentation, mettre en lien et favoriser l'interconnaissance. Cela facilite le chemin du porteur de projet. »

EXPERTISE N°3

Accompagner des développements sectoriels

Comment faciliter l'émergence d'innovations sociales dans le secteur de la santé ? Comment donner envie aux entrepreneurs d'agir pour améliorer le système carcéral ? **Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS n'hésitent pas à associer leur méthodologie d'accompagnement aux expertises métiers d'autres acteurs pour créer des parcours sectoriels inédits.** Par exemple, Les Canaux ont développé, en partenariat avec Valdelia et la Camif, le programme d'accompagnement « Booster Circulaire » dédié aux fabricants de mobilier et aux agenceurs qui souhaitent intégrer l'économie circulaire dans leurs processus de production. Kèpos, en partenariat avec France Active Lorraine, a créé le dispositif « La Serre à projets », qui accompagne l'émergence d'activités participant à la transition écologique. Ronalpia, en partenariat avec l'association Possibles, a créé un programme dédié à l'accompagnement de projets intervenant dans le cadre de la chaîne pénale et pénitentiaire, en particulier pour améliorer l'insertion des personnes sous main de justice.

Créer des dynamiques de coopération entre les acteurs locaux

Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS s'inscrivent dans une logique de maillage sur le territoire et de coopération avec les acteurs locaux, essentielle pour le développement des projets accompagnés.

EXPERTISE N°1

Mettre en œuvre des écosystèmes coopératifs au service des projets

Appartenant à un écosystème d'accompagnateurs de l'ESS plus large, **les incubateurs et accélérateurs de l'ESS font le lien entre les projets incubés et les dispositifs qui appuient leur consolidation**, tels que le DLA.

Par ailleurs, pour renforcer l'ancrage territorial et les coopérations autour des projets qu'ils accompagnent, **les incubateurs et accélérateurs de l'ESS créent et entretiennent des liens étroits avec les acteurs clés des territoires** : les collectivités territoriales et les services déconcentrés de l'État, les acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprise (chambres consulaires, BGE, etc.), les acteurs du financement et les investisseurs (France Active, Bpifrance, etc.), les entreprises privées, les réseaux de l'ESS et les associations locales. Au-delà de l'accompagnement des projets, ces coopérations peuvent créer des opportunités pour impulser de nouvelles dynamiques économiques territoriales.



REGARD D'ACCOMPAGNATEUR

Cédric Hamon, directeur d'Inter-Made (Provence-Alpes-Côte d'Azur)

« Il est incontournable d'associer Fabrique à initiatives et incubateur. Dans la volonté transformatrice de l'ESS, si nous n'accompagnons que des idées individuelles, nous ne faisons pas germer celles qui peuvent être indispensables ! La Fabrique à initiatives permet de faire en sorte que des sujets non traités par des initiatives personnelles fleurissent et conduisent à des initiatives entrepreneuriales. »

REGARD D'ACCOMPAGNATEUR

Tom Turner, animateur de l'incubateur **Evident !**, d'Initiatives & Cité (Hauts-de-France)

« L'incubateur Evident ! structure un réseau de relais territoriaux pour déployer un processus d'accompagnement s'appuyant sur les compétences de chacun : les institutions, les autres structures d'accompagnement, les réseaux d'entreprises de l'ESS, les pôles d'innovation, etc. Notre force est d'être à la croisée du monde de la recherche, des entreprises classiques et de l'économie sociale et solidaire. Nous essayons de faire bouger les lignes en partant du principe qu'il n'y a qu'une seule économie ! »



EXPERTISE N°2

Coconstruire des projets d'ESS avec l'écosystème territorial

Certains incubateurs et accélérateurs de l'ESS ont ainsi développé des générateurs de projets et des plateformes d'innovation sociale. À partir des besoins identifiés sur le territoire, ces dispositifs mobilisent les acteurs locaux dans leur diversité afin de faire émerger des idées de solutions et les modéliser, puis accompagnent les projets ainsi coconstruits jusqu'à leur mise en œuvre, soit en les transmettant à un acteur adapté pour les développer, soit en appuyant un collectif ou un porteur de projet identifié dans la démarche de création.



Parmi les générateurs de projets, il existe en France le dispositif Fabrique à initiatives¹³, créé en 2010 par l'Avise et actuellement porté en région par un réseau de 30 structures de l'accompagnement. C'est par exemple le cas du Générateur Bourgogne Franche-Comté, collectif de six acteurs du financement et de l'accompagnement coordonné par France Active Franche-Comté ; de la Fabrique à initiatives de Corse, financée par la Collectivité de Corse et portée par Corse Active pour l'Initiative ; ou encore de la Fabrique à initiatives normande, déployée par l'ADRESS, notamment dans les territoires ruraux et dans les quartiers prioritaires. Ce dispositif a pour mission de développer de nouvelles activités économiques utiles aux territoires, en connectant acteurs publics, privés et citoyens pour identifier les besoins et construire des réponses entrepreneuriales adaptées s'inscrivant dans le champ de l'ESS.

13. Pour en savoir plus : www.fabriqueainitiatives.org



COMMENT COOPÉRER
AVEC LES INCUBATEURS
ET ACCÉLÉRATEURS
DE L'ESS ?

Renforcer les coopérations avec les incubateurs et accélérateurs de l'ESS représente un levier majeur de soutien à la création d'activités, de filières et de projets d'avenir pour contribuer activement, et dans une dynamique collective, au développement durable et solidaire de votre territoire.

Que vous fassiez partie d'une collectivité territoriale, d'un établissement public, d'une entreprise, d'une structure de l'accompagnement ou du financement de projets, etc., de nombreuses modalités de coopération existent et d'autres peuvent être imaginées !

Développer vos compétences sur l'innovation sociale et l'ESS

MODALITÉ D'ACTION N°1

Participer aux événements organisés par les accompagnateurs de l'ESS

En participant aux événements et ateliers de sensibilisation organisés par les incubateurs et accélérateurs de l'ESS, vous pourrez découvrir plus en détails leurs modalités d'intervention, les projets accompagnés, les dynamiques collaboratives générées, etc. Certains événements visent à faire émerger des solutions durables pour le territoire, au cours desquels vous pouvez également partager vos enjeux et contribuer aux réflexions collectives dans un cadre propice aux collaborations.

Exemple : Start-up de Territoire s'appuie sur la mobilisation citoyenne et l'organisation d'événements inspirants et créatifs ouverts à tous pour imaginer des projets répondant aux défis du territoire. La dynamique est par exemple portée à Lons-le-Saunier par le **Clus'ter Jura**, à Marseille par **Marseille Solutions**, à Grenoble par **GAIA Isère** et à Bordeaux par **ATIS**, en lien avec les collectivités locales.

MODALITÉ D'ACTION N°2

Vous former auprès des accompagnateurs de l'ESS

Certains incubateurs et accélérateurs de l'ESS proposent des programmes de formation pour vous permettre de mieux comprendre l'ESS et les enjeux et besoins des porteurs de projet, afin d'adapter vos services et outils.

Exemples : Inter-Made (Marseille) propose des sessions de formation – la « Malette pédagogique » – pour échanger autour des pratiques d'accompagnement des projets et des dynamiques participatives.

Dans le cadre du projet TRESSONS piloté par l'Avisé et le RTES, **makesense** a transféré sa méthodologie Sprint au **Parc naturel régional de la Haute Vallée de Chevreuse** pour développer la FabriK du Parc, un accélérateur d'initiatives de l'ESS.

REGARD DE PARTENAIRES

Régis Nicolas et Frédéric Hoenn, de France Active Île-de-France, ont fait appel à Inter-Made pour former leurs équipes et construire un dispositif d'accompagnement plus complet pour les porteurs de projet : le programme Émergence Île-de-France

« Notre réseau, très positionné sur le financement, a décidé de créer un dispositif d'accompagnement francilien, animé par nos associations territoriales. Cette initiative répondait aux demandes des porteurs de projet et des partenaires de France Active de bénéficier d'un accompagnement au-delà du volet financier. Nous avons fait appel à Inter-Made, qui a formé nos équipes à une expertise métier que nous avons moins : posture et cadre de l'accompagnement, outils existants et performants, etc. Inter-Made nous a également permis de coconstruire une méthodologie et un cadre communs, qui laissent une marge de liberté à chaque association locale. »



Améliorer le parcours d'accompagnement des porteurs de projet



REGARD D'ACCOMPAGNATRICE

Flora Iva, responsable de l'incubateur et des actions d'accompagnement aux Ecosolies (Pays de la Loire)

« Notre métier de facilitateur passe par la mise en réseau des projets accompagnés avec les acteurs du territoire, d'autant plus que l'objectif des Ecosolies est d'accompagner des solutions entrepreneuriales issues du territoire, pour le territoire. Lors du comité de sélection de l'incubateur, l'ensemble des partenaires valident avec nous la pertinence d'accompagner tel ou tel projet, en particulier les institutionnels (la métropole de Nantes) et les financeurs et experts, comme France Active et l'ADEME. L'enjeu du comité est de confirmer le bon positionnement des projets pour qu'ils soient soutenus demain par ces partenaires. »

MODALITÉ D'ACTION N°1

Soutenir financièrement les accompagnateurs de l'ESS

À travers des subventions, de l'achat de prestations, du mécénat financier ou du sponsoring, vous pouvez financer ces acteurs afin qu'ils puissent consolider leurs activités, accompagner davantage de projets et se déployer sur de nouveaux territoires, de nouveaux secteurs ou auprès de nouveaux publics.

Exemples : Le budget des **Ecosolies** est composé à 80% de subventions publiques, dont un soutien fort de **Nantes Métropole** dans le cadre de sa stratégie de développement économique. **La fondation de Generali, The Human Safety Net (THSN)**, soutient la consolidation de l'incubateur porté par **SINGA** à Paris et la création de cinq nouveaux incubateurs en France et en Allemagne (Lyon, Nantes, Lille, Strasbourg et Berlin), pour accompagner des entrepreneurs réfugiés.

MODALITÉ D'ACTION N°2

Participer aux comités ou jurys de sélection des projets accompagnés

La plupart des incubateurs et accélérateurs de l'ESS proposent à des partenaires du territoire de faire partie du jury de sélection des projets accompagnés, pour aider à valider l'existence des besoins sociaux que les entrepreneurs souhaitent couvrir, intégrer ces entrepreneurs dans une logique de complémentarité avec l'existant et les faire connaître auprès des acteurs locaux.

MODALITÉ D'ACTION N°3

Intervenir au sein des programmes pour former les porteurs de projet

En particulier pour les acteurs publics, il s'agit d'une opportunité de présenter le fonctionnement des politiques publiques aux entrepreneurs sociaux, ainsi que la stratégie et la dynamique territoriale dans lesquelles ces derniers pourraient inscrire leur projet.

Exemple : **La métropole de Lyon** intervient régulièrement sur le sujet du développement de partenariats, au sein du programme d'accélération porté par le **CentSept** à Lyon.

Renforcer le maillage des acteurs et dispositifs d'accompagnement

MODALITÉ D'ACTION N°1

Améliorer la visibilité des dispositifs d'accompagnement

Vous pouvez mettre à profit vos outils de communication (site web, articles, événements, etc.) pour faciliter l'accès des porteurs de projets aux programmes d'accompagnement et identifier les complémentarités entre les acteurs : des outils comme ceux développés par l'Avisé (cartographies des dispositifs, panoramas de projets et d'acteurs régionaux, etc.) peuvent être partagés et déclinés.

Exemple : La **CRESS Pays de la Loire** a initié le portail ESSor, en 2016, avec de nombreux partenaires pour recenser les offres d'accompagnement et de financement accessibles aux acteurs de l'ESS sur le territoire. Le portail a été décliné par les **CRESS Centre-Val de Loire** et **Grand Est**. En **Île-de-France**, la CRESS est partenaire de la plateforme Pousses développée par Paris Initiative Entreprise.



REGARD DE PARTENAIRE

Emily Morey, référente Territoires Ouest, économie sociale et solidaire et alimentation à l'ADERLY (Auvergne-Rhône-Alpes)

« Ronalpia apporte la brique accompagnement et la connaissance de l'écosystème de l'ESS. L'Aderly apporte le lien avec l'écosystème traditionnel, les institutions, les entreprises locales et accompagne sur le recrutement en local. L'objectif est de favoriser cet ancrage territorial et de faire en sorte que l'entreprise reste pérenne sur le territoire. »

MODALITÉ D'ACTION N°2

Croiser et partager les compétences et expertises

Nombreux sont les incubateurs et accélérateurs de l'ESS qui cherchent à enrichir leurs programmes d'accompagnement avec des expertises complémentaires qui bénéficient aux créateurs de l'ESS, pour le montage de leur projet ou pour leur ancrage local. Cette collaboration avec d'autres accompagnateurs ou réseaux permet de toucher d'autres publics, de couvrir plus de territoires ou de créer des programmes spécialisés ou sectoriels.

Exemples : L'Adie collabore étroitement avec les incubateurs portés par SINGA à Lyon, Paris et Nantes pour animer des actions de sensibilisation et faciliter l'accès aux financements pour les porteurs de projet.

L'Aderly (Agence pour le Développement Économique de la Région Lyonnaise) collabore avec Ronalpia pour accompagner l'implantation territoriale d'entreprises de l'ESS en Auvergne-Rhône-Alpes.

L'association Projets-19, qui vise à développer l'économie dans les QPV, travaille en étroite collaboration avec les **structures d'insertion et les acteurs locaux** (centres sociaux, associations de quartier, etc.), pour adapter ses actions à celles déjà existantes sur le territoire et s'intégrer dans un parcours d'accompagnement plus global des porteurs de projet.

Le Médialab93 et la Ruche proposent un « forum du financement » au cours duquel différents acteurs (**BPI France, Kiss Kiss Bank Bank, Réseau Entreprendre**, etc.) échangent avec les porteurs de projet pour les challenger sur leur offre, leur modèle économique, etc.



MODALITÉ D'ACTION N°3

Coconstruire et cofinancer un nouveau programme d'accompagnement

Selon les besoins prioritaires de votre territoire ou des dynamiques que vous souhaitez impulser (sur des filières ou des secteur d'activités, par exemple), vous pouvez collaborer avec les incubateurs et accélérateurs de l'ESS pour imaginer et mettre en œuvre de nouveaux programmes ou modalités d'accompagnement qui facilitent l'émergence de projets dans ces domaines.

Exemples : Toulouse Métropole et France Active MPA-Occitanie portent conjointement, depuis 2015, Première Brique, incubateur d'innovation sociale à Toulouse.

La région Nouvelle-Aquitaine a lancé, en 2017, un appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour la création d'incubateurs dans les différents départements de la région, ce qui a permis la création de 2 incubateurs (Émergence Périgord et Airelle). Depuis, indépendamment de l'AMI, 4 activités d'incubation se sont développées (ATIS en Lot-et-Garonne, POP en Charente, Charente-Maritime, Vienne et Deux Sèvres, le Décapsuleur en Creuse et LIESS en Haute-Vienne).

Inter-Made, en partenariat avec la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, l'ADEME, Pikiia et France Active, a créé des modules spécifiques pour l'accompagnement de projets d'économie circulaire.

REGARD DE PARTENAIRE

Nicole Miquel-Belaud, conseillère métropolitaine déléguée à l'ESS à Toulouse Métropole (Occitanie)

« Nous nous sommes aperçus qu'il y avait d'une part des besoins sociaux, et d'autre part la possibilité de créer des emplois ayant du sens. Nous avons décidé de bâtir une chaîne d'accompagnement de ces porteurs de projet pour fédérer l'ensemble des acteurs. Nous avons créé le parcours Adress, pour la phase de croissance des projets, mais il nous manquait un incubateur d'innovation sociale pour concrétiser les idées de projet. Nous avons donc lancé Première Brique, avec France Active MPA-Occitanie, en 2015. Aujourd'hui, cette chaîne d'accompagnement est en évolution permanente car elle doit s'adapter aux besoins des acteurs : nous sommes en train de finaliser la création d'un accélérateur. »

REGARD DE PARTENAIRE

Lise Penillard, cheffe de projet Innovation Sociale chez Veolia

« Veolia a développé le programme Pop-Up, qui consiste d'une part à nouer des partenariats avec des incubateurs locaux pour soutenir la croissance des entrepreneurs sociaux et leur fournir tout ce qu'il faut pour qu'ils développent ce potentiel, et d'autre part à accompagner les collaborations entre les entrepreneurs sociaux et Veolia. C'est une manière d'affirmer notre rôle sur les territoires, de créer de l'activité économique et de développer l'attractivité sur les sujets d'ESS, en particulier autour de nos métiers comme la gestion de l'eau et des déchets. Nous collaborons aujourd'hui avec 14 incubateurs et accélérateurs de l'ESS et les finançons de manière durable.

Les incubateurs peuvent avoir un vrai rôle de tiers de confiance, car ils connaissent bien les entrepreneurs et créent du lien entre le monde de l'ESS et les grandes entreprises. Nous pouvons ensuite développer avec les entrepreneurs sociaux de nouveaux services ou répondre ensemble à des appels d'offres, être leurs premiers clients et les faire profiter de notre réseau. »



Impulser l'innovation sociale sur votre territoire et encourager la création de projets

MODALITÉ D'ACTION N°1

Soutenir des démarches d'analyse des besoins et d'étude de faisabilité

Par leur connaissance fine des besoins sociaux, des acteurs du territoire, des problématiques rencontrées par les porteurs de projet et des techniques d'animation, certains incubateurs et accélérateurs de l'ESS, en particulier ceux qui portent des générateurs de projets tels que les Fabriques à initiatives, peuvent réaliser des diagnostics de territoire, des études de faisabilité ou d'opportunité d'un projet, animer des ateliers d'intelligence collective sur de potentiels projets à développer, etc.

Exemples : **Première Brique** a mobilisé 250 participants autour de la réalisation d'une étude de faisabilité pour identifier les besoins d'accompagnement sur le territoire de la métropole toulousaine.

Le **Pays Périgord Vert** a mobilisé **ATIS** pour organiser un cycle d'émergence d'idées de projets en Dordogne, qui a permis d'identifier des filières génératrices d'emploi sur le territoire (économie circulaire, alimentation et circuits-courts, insertion et formation professionnelle).

MODALITÉ D'ACTION N°2

Organiser des sessions de sensibilisation à l'ESS ou d'idéation de projets

Il existe une diversité de méthodes et d'outils développés par les incubateurs et accélérateurs de l'ESS pour faire émerger de nouveaux projets d'innovation sociale, susciter l'envie d'entreprendre dans l'ESS ou sensibiliser le grand public à l'innovation sociale : vous pouvez participer à ces dynamiques et les soutenir.

Exemple : Afin d'améliorer la reconnaissance et l'orientation des porteurs de projet de l'ESS, le **Pôle ESS Vendée** a développé un format d'événement innovant, mêlant demi-journées de sensibilisation des élus et techniciens de collectivités et réunions d'informations collectives à destination des futurs créateurs d'activité.



REGARD DE PARTENAIRE

Justine Martin, chargée de mission projets économiques en QPV à la mairie de Toulouse

« La démarche de la Fabrique à initiatives, qui consiste à partir de l'évaluation des besoins du territoire, permet de repérer les personnes en attente de solutions et d'identifier les acteurs nécessaires à la construction d'une réponse commune aux enjeux soulevés par l'étude de la Fabrique. »

MODALITÉ D'ACTION N°3

Coconstruire des feuilles de route sectorielles ou dédiées à l'ESS

Impliquer l'écosystème de l'ESS, en particulier les porteurs de projet et les accompagnateurs, dans la définition et la mise en œuvre de votre stratégie d'action pour soutenir l'ESS permet de mieux prendre en considération leur vision et leur expertise terrain, au plus près des besoins et des dynamiques en cours.

Exemple : Nantes Métropole s'est dotée, fin 2015, d'une feuille de route pour l'ESS, construite à partir d'une démarche collective conduite par la métropole et les **Ecossolies**, avec la participation des acteurs de l'ESS. Celle-ci a fixé des secteurs prioritaires : habitat, services à la personne, économie circulaire et alimentation. Une nouvelle feuille de route 2021-2026 est en cours d'élaboration.

MODALITÉ D'ACTION N°4

Créer des partenariats avec les Fabriques à initiatives

Les Fabriques à initiatives visent à accompagner l'innovation sociale sur un territoire et la mise en réseau des acteurs locaux, pour coconstruire des activités d'utilité sociale autour de thématiques variées telles que l'alimentation durable, le bien vieillir et la santé, l'économie circulaire, les solidarités et l'insertion, etc.

Exemple : La commune d'Annonay, en Ardèche, a missionné en 2018 la Fabrique à initiatives portée par l'association **Courant Fort** pour intervenir sur le volet emploi et développement économique du quartier prioritaire du centre ancien. En 2019, la Fabrique à initiatives a ainsi contribué à l'émergence du tiers-lieu Le 26 FK, composé notamment d'un café associatif et employant deux salariés.

POUR ALLER PLUS LOIN

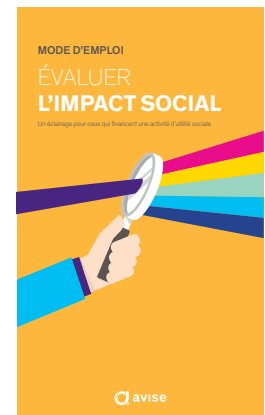
Découvrez les acteurs et dispositifs d'accompagnement de l'ESS près de chez vous ainsi que des ressources pour sensibiliser, informer et outiller les porteurs de projet et acteurs de l'écosystème de l'ESS sur le centre de ressources national sur l'ESS, animé par l'Avise :

www.avise.org

18, avenue Parmentier
75011 Paris
01 53 25 02 25
contact@avise.org
@avise_org

La collection Mode d'emploi de l'Avise

À destination des décideurs publics et privés, la collection Mode d'emploi offre un panel de supports de sensibilisation pour les acteurs impliqués dans le développement économique et social local.



Direction de la publication :

Cécile Leclair

Coordination éditoriale :

Floriane Vernay et Louise de Rochechouart

Rédaction :

Pauline Bian-Gazeau, Anne Bocandé
et Floriane Vernay

Secrétariat de rédaction :

Maëlle Girard et Léa Volle

Conception graphique et maquette :

Les Colégraphes – Anne-Laure Servin

Crédit Photo

p.24 : images by rawpixel.com

Éditeur :

Avisé, 18 avenue Parmentier
Bâtiment cour – 75011 Paris



Impression :

Imprimerie de la Centrale,
Parc d'activités «Les Oiseaux»,
Rue des Colibris, 62300 Lens

Date achèvement tirage :

Mars 2022

ISBN : 979-10-91375-20-7

Dépôt légal :

Mars 2022

© Avisé 2022 – Tous droits réservés

.....

Nous remercions l'ensemble des membres de la Communauté Émergence & Accélération ainsi que les personnes interviewées dans le cadre de ce projet, dont les nombreuses contributions ont permis de nourrir cette publication.

.....

Cette publication, réalisée par l'Avisé avec l'appui de la Communauté Émergence & Accélération, est un livre blanc sur le rôle des acteurs de l'accompagnement à la création de projets de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans le développement durable des territoires.

Nourrie de l'expérience de ces accompagnateurs de l'ESS, elle met en avant leurs spécificités et leur contribution à l'avènement d'une société plus durable et solidaire.

Ce livre blanc est un appel à mobiliser leurs expertises spécifiques sur l'accompagnement des projets d'utilité sociale et engager des coopérations aux formes multiples afin d'enclencher des dynamiques de transition et d'innovation sociale sur les territoires.



La Communauté Émergence & Accélération, animée par l'Avisé depuis 2015, rassemble plus de 110 acteurs de l'accompagnement qui proposent des dispositifs et programmes (incubateurs, accélérateurs, couveuses d'entreprises, générateurs de projets d'innovation sociale, etc.) accessibles et inclusifs pour favoriser l'émergence et l'accélération de projets d'ESS et d'innovation sociale sur l'ensemble du territoire français.



Depuis 20 ans, l'Avisé accompagne le développement de l'ESS et de l'innovation sociale en France et en Europe, en mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent. Association d'intérêt général, elle outille et oriente les porteurs de projet, anime des communautés d'accompagnateurs, développe des programmes collectifs et finance des projets de l'ESS avec du Fonds social européen.

www.avise.org