« Favoriser la création d'entreprises sociales sur les territoires »

Panorama et bonnes pratiques de dispositifs d'appui à l'émergence, au développement et à la pérennisation des entreprises de l'ESS

Synthèse de l'étude

Réalisé par :

Chorum

CIDES
Chorum Initiatives pour le Développement de l'Economie Sociale

odyssem
essaimer les initiatives sociales

CHORUM *est la mutuelle de protection sociale complémentaire dédiée aux entreprises et aux salariés de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Elle met en œuvre les garanties et services en prévoyance, santé, épargne, retraite et d'ingénierie sociale, adaptés aux besoins des employeurs et des salariés du secteur.*

CHORUM a créé CIDES, Chorum Initiatives pour le Développement de l'Économie Sociale, son centre de ressources et d'action pour le développement de l'emploi de qualité dans l'ESS. CIDES contribue à améliorer la connaissance sur les entreprises et l'emploi dans l'ESS, et soutient les acteurs dans leurs initiatives favorisant la promotion de l'ESS et de ses entreprises, leur attractivité et la qualité de leur emploi.

Les dispositifs de soutien à la création et au développement d'entreprises sociales sont un levier de sécurisation de la qualité des projets et un moyen de démultiplier l'impact de l'action menée par les entreprises sociales sur les territoires.

C'est pour cette raison que CHORUM, via CIDES, s'est associé à son partenaire ODYSSEM, agence dont la vocation est de stimuler, favoriser et accompagner le développement et l'essaimage des initiatives et entreprises sociales, pour conduire une analyse de dispositifs territoriaux originaux et en identifier les logiques et pratiques sociales inspirantes. L'objectif est d'encourager l'action des territoires et des acteurs vers la constitution d'écosystèmes performants qui sauront apporter des réponses adaptées aux enjeux sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

C'est à partir d'un important travail de rencontres, de recherche et d'analyse qu'est née l'étude ***« Favoriser la création d'entreprises sociales sur les territoires ».***

Télécharger l'étude : http://cides.chorum.fr ▷ « Nos outils » ▷ « Etudes »

Méthodologie adoptée

L'étude s'appuie sur trois sources principales d'informations :

- **un travail documentaire à partir de la littérature existante** qui a permis de repérer les dispositifs sur les territoires, d'identifier les principales problématiques et hypothèses de l'étude et de mettre en perspective les analyses proposées ;
- **une rencontre avec des experts** (collectivités, mouvements, réseaux, financeurs et professionnels du secteur) qui a permis d'approfondir les enjeux des dispositifs d'appui à la création et au développement des entreprises sociales sur les territoires ;
- **une analyse approfondie de 14 dispositifs** d'appui à la création et au développement des entreprises sociales à travers l'analyse de documents de références (bilan d'activité, statuts, etc.), la rencontre avec les responsables du dispositif et des échanges avec des partenaires ou parties prenantes externes. Le choix s'est ainsi porté sur l'analyse d'un nombre limité d'initiatives sélectionnées pour la variété des démarches mises en œuvre sur les territoires et la diversité des modes de fonctionnement. L'étude s'est intéressée non seulement à des initiatives « isolées » mais aussi à celles qui sont intégrées dans des « écosystèmes » les liant avec d'autres dispositifs d'appui sur leur territoire.

Structuration de l'étude

L'étude est composée de :

- la présente **synthèse** ;
- la **mise en perspective** de repères clés sur des dispositifs de soutien à la création et au développement des initiatives sociales présentant les enseignements de l'analyse :
  - ▹ les principales caractéristiques des dispositifs étudiés ;
  - ▹ les bonnes pratiques repérées ;
  - ▹ des clés pour des écosystèmes performants.
- les **monographies** présentant en détail les différents dispositifs étudiés et analysant leurs caractéristiques et leur positionnement ;
- une **annexe** détaillant la bibliographie utilisée et des éléments complémentaires (tableaux de synthèse, etc.).

En préambule

Les travaux de recherche sur l'entrepreneuriat sont formels : l'accompagnement des projets et de leurs porteurs en phase d'amorçage est un élément essentiel pour leur réussite. Ils montrent ainsi que 5 ans après leur création, seules 46% des entreprises nouvelles subsistent alors que 70% des entreprises aidées existent encore. En ce qui concerne les entreprises sociales, un soutien spécialisé semble pertinent pour plusieurs raisons : les projets nécessitent de conjuguer des compétences économiques, sociales et politiques (« trilinguisme » de l'entrepreneuriat social) ce qui implique un accompagnement prenant en compte ces spécificités - inscription dans un territoire, gouvernance, modèles économiques, particularités sectorielles, etc. -. Au-delà, le partage d'une culture commune et la constitution d'un collectif sont une clé de réussite des projets.

Les dispositifs de soutien à la création et au développement d'entreprises sociales sont ainsi un levier de sécurisation de la qualité et de la viabilité des projets et un moyen de démultiplier l'impact de l'action menée par les entreprises sociales sur les territoires.

Ces dispositifs et outils se sont multipliés ces dernières années pour encourager le développement de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), soutenir la création et le développement d'entreprises et d'initiatives sociales sur les territoires. Dans une grande diversité de projets soutenus et de méthodes d'accompagnement, différents dispositifs novateurs s'expérimentent aujourd'hui. Ces initiatives, encore récentes pour la plupart, soulèvent beaucoup d'intérêt tout en étant souvent mal connues.

Cette étude a pour vocation d'analyser et de mieux faire connaître des démarches et dispositifs qui soutiennent la création et le développement des entreprises et des initiatives sociales sur les territoires. Elle a pour ambition de donner des clés de compréhension et de choix pour démultiplier leur impact pour le bénéfice des projets sociaux et de la société dans son ensemble. L'orientation de l'étude est pragmatique : elle vise à fournir une vision concrète du fonctionnement de ces acteurs et à mettre en lumière les pratiques porteuses mais aussi les améliorations possibles d'approches déjà à l'œuvre dans les territoires. Au-delà des dispositifs individuels, l'étude met en lumière en effet tout l'intérêt de constituer des « écosystèmes » d'acteurs d'appui complémentaires au service des entreprises sociales. Elle s'adresse ainsi à tous ceux qui souhaitent comprendre, de manière concrète et opérationnelle, comment multiplier le nombre d'initiatives sociales de qualité sur les territoires :

- les financeurs et acteurs institutionnels (en particulier les collectivités locales) qui se posent la question de la lisibilité et de l'efficacité des dispositifs pour alimenter leurs réflexions et les aider à améliorer les dispositifs existants ou à créer de nouvelles structures d'appui à l'ESS ;

- les acteurs du secteur du soutien à l'ESS pour leur permettre de connaitre les bonnes pratiques et de s'inspirer d'initiatives externes ;

- l'ensemble des personnes intéressées par l'évolution et le développement de l'ESS en France.

Dispositifs étudiés

Antropia	Ile-de-France	**Incubateur Social** **Activités** : accompagner des porteurs de projets de l'idée à la formalisation d'un business plan social, les soutenir financièrement, mobiliser des experts pour les appuyer et les former, animer la communauté **Bénéficiaires** : porteurs de projet à vocation pérenne et à fort impact social
APEAS	Provence-Alpes-Côte d'Azur	**Centre ressources et accompagnement** **Activités** : informer et sensibiliser à l'économie solidaire, accompagner et appuyer l'émergence d'initiatives sur les territoires, accompagner la structuration d'un réseau d'acteurs **Bénéficiaires** : acteurs de l'économie solidaire
Collectif Mesclun	Marseille	**Lieu commun, groupe de coopération renforcée au service de la consolidation et du développement de ses membres** **Activités** : partage de locaux, développement des pratiques de solidarité et d'entraide entre les membres, développement de coopération et de formations croisées **Bénéficiaires** : entreprises solidaires membres du collectif
Inter-Made	Marseille et Bouches du Rhône	**Couveuse spécialisée de l'ESS** **Activités** : couveuse (accompagnement de 9 mois), programme starter en amont (13 semaines d'accompagnement et formation), programme de suivi post couveuse en aval en post création (6 mois d'accompagnement) **Bénéficiaires** : porteurs de projets sociaux, sociétaux et environnementaux
District Solidaire	Communauté de Commune Grand Lyon	**Générateur de projets** **Activités** : pré-montage de projets et recrutement de porteurs, animation et mobilisation d'un réseau de consom'acteurs **Bénéficiaires** : territoires et collectivités, demandeurs d'emplois, adhérents consom'acteurs
La Ruche	Paris	**Ni pépinière, ni incubateur – lieu communautaire** **Activités** : bureaux et domiciliation, services mutualisés (infrastructure, télécommunication, espace de réunion), animation de la vie communautaire, mise en réseau, programmation d'évènements **Bénéficiaires** : entreprises solidaires
La Fabrique à Initiatives	Ile-de-France, Aquitaine, Rhône-Alpes, Languedoc-Roussillon, Haute-Normandie	**Outil d'émergence et de mobilisation de ressources pour concrétiser un projet d'entreprise sociale sur un territoire** **Activités** : ▌émergence : identification d'opportunités de marché, construction de réponses entrepreneuriales, étude d'opportunité voire accompagnement à la création ▌orientation et mise en relation avec les ressources du territoire (accompagnement, financement)

Pôle Sud	Nord de la Drôme et Ardèche	**Pôle territorial de coopération économique : groupement physique informel au service du développement de l'emploi sur le territoire** **Activités** : partage d'un lieu commun, mise en réseau des acteurs, renforcement des liens et coopérations autour de projets de développement d'activités et d'emplois, pôle de ressources **Bénéficiaires** : acteurs présents sur le site et entreprises, associations et structures locales, voire personnes en recherche d'emploi
REALIS (Réseau actif de l'innovation sociale)	Languedoc-Roussillon	**Marque commune, écosystème au service de l'innovation sociale sur les territoires** **Activités :** ▌émergence, développement, duplication (Alter'Incub, REPLIC) ▌formation (Ecole EES) ▌soutien de l'activité, développement flux d'affaires (Coventis) ▌test et accompagnement activité (Pépinière) **Bénéficiaires :** territoires et acteurs de l'ESS
ALTER'INCUB	Languedoc-Roussillon	**Incubateur d'entreprises sociales innovantes** **Activités** : sélection de projets, pré-étude et cadrage partenarial, incubation et suivi individualisé **Bénéficiaires** : porteurs de projets, territoires, laboratoires ou équipes de recherches
CRES LR	Languedoc-Roussillon	**Association de représentation de l'ESS** **Activités** : ▌observatoire ▌structuration et développement de l'ESS ▌promotion et sensibilisation à l'ESS **Bénéficiaires** : acteurs et réseaux de l'ESS
Coventis	Née en Languedoc-Roussillon Ambition nationale	**Outil économique pour faciliter les flux d'affaires au service du développement des structures de l'ESS** **Activités** : ▌salon professionnel ▌structuration de l'offre et prospection **Bénéficiaires** : entreprises de l'ESS, acheteurs, partenaires institutionnels
Ecole de l'Entrepreneuriat en Economie Sociale	Languedoc-Roussillon Ambition nationale	**Centre de formation dédié aux dirigeants de l'ES** **Activités** : formation des dirigeants, formations thématiques pour renforcer les compétences managériales, favoriser la mobilité professionnelle, anticiper les mutations économiques, renforcer la culture du leadership **Bénéficiaires** : salariés et bénévoles de l'ESS, personne en recherche d'emploi sur ce secteur
REPLIC	Languedoc-Roussillon essaimage en cours	**Groupe d'entreprises sociales – créateur d'entreprises sociales et environnementales** **Activités** : repérage de projets utiles aux territoires, création des projets et structures, appui et mutualisation au service des structures, réplication des projets sur d'autres territoires **Bénéficiaires** : territoires

1. Principales caractéristiques des dispositifs d'accompagnement

1.1. UN POSITIONNEMENT SUR L'ENSEMBLE DE LA CHAINE DE LA CREATION ET DU DEVELOPPEMENT

Les 14 dispositifs étudiés ont, à quelques exceptions près, émergé récemment (entre 2005 et 2008). Ils sont structurés sous forme associative pour la plupart et ont un périmètre d'action local ou régional. L'initiative de leur création a été prise par des acteurs aussi variés par exemple qu'une école de commerce, un foyer de jeunes travailleurs, un collectif de citoyens ou une fédération coopérative. Incubateur, couveuse, centre de ressources, regroupement plus ou moins formel, ils accompagnent les projets d'économie sociale et solidaire à différentes étapes de développement :

DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT — AUTRES DISPOSITIFS

EMERGENCE	CREATION	CONSOLIDATION	DEVELOPPEMENT	
APEAS	INTERMADE	COLLECTIF MESCLUN		*MARSEILLE PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR*
REPLIC				*LANGUEDOC-ROUSSILLON*
	ALTER'INCUB ECOLE EES	PEPINIERE	COVENTIS	
	ANTROPIA		ANTROPIA SCALE UP	*ILE DE FRANCE*
	LA RUCHE			
DISTRICT SOLIDAIRE				*LYON – RHONE ALPES*
POLE SUD				*ROMANS SUR ISERE - DROME*
FABRIQUES A INITIATIVES				

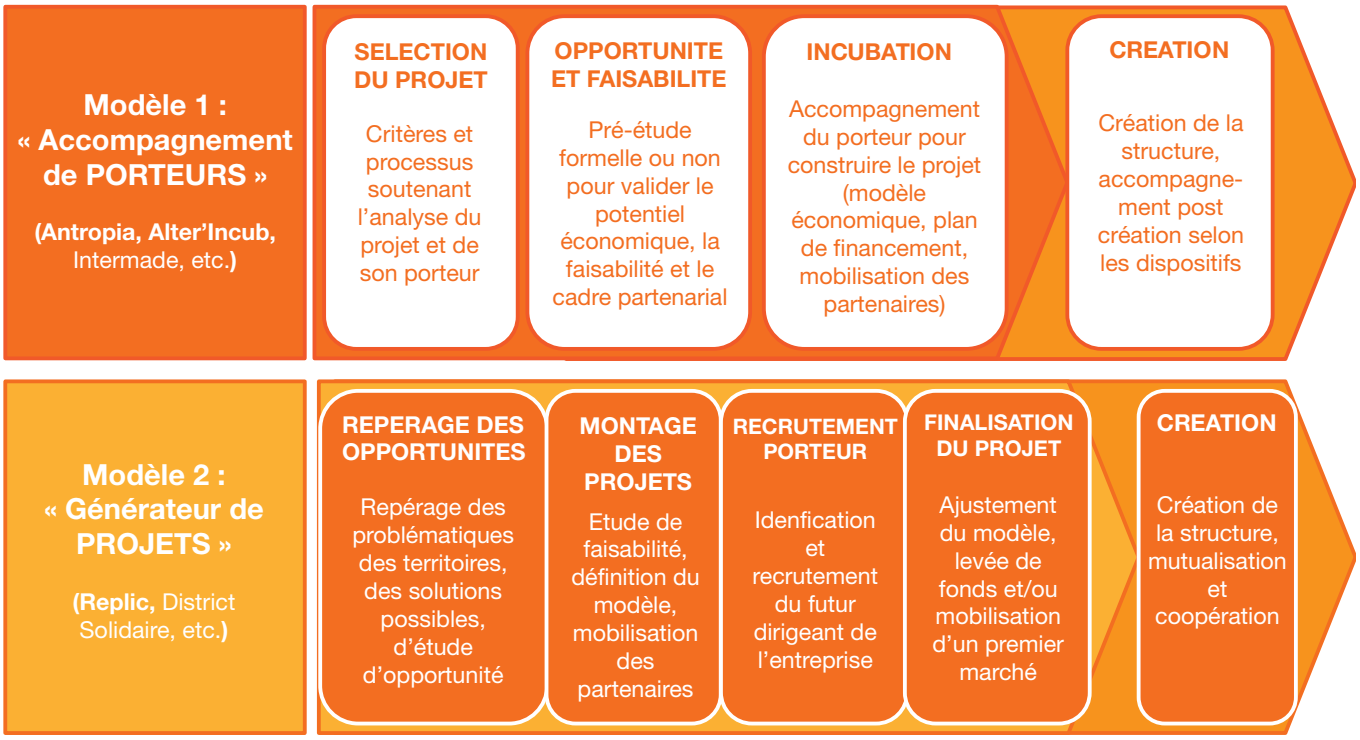
1.2. DEUX MODELES D'ACCOMPAGNEMENT COEXISTENT : AUTOUR DU PORTEUR OU AUTOUR DU PROJET

Fondamentalement, deux grands modèles se dégagent :

- l'un se focalise sur **l'accompagnement de porteurs** : le focus est mis sur le porteur, accompagné dans l'affinage du positionnement, l'analyse d'opportunité et de faisabilité et la création de sa structure ;
- l'autre se concentre sur **la génération de projets** : le focus est mis sur le projet, comme réponse à un besoin identifié sur le territoire, monté en phase avec l'analyse d'opportunité et de faisabilité avant le recrutement du porteur qui finalisera et déploiera le projet créé.

Ces deux modèles sont complémentaires et souvent nécessaires sur un territoire pour trouver une solution viable à toute opportunité de création d'un projet d'ESS :

- **le modèle d'accompagnement de porteurs permet d'aider des entrepreneurs existants à sécuriser les projets qu'ils portent**, en leur donnant plus de chance de réussir et souvent d'avoir un plus grand impact social. En termes de nature de projets, la dimension « laboratoire » est forte car l'initiative revient à une grande variété d'individus qui proposent les projets qu'ils ont imaginés. Ce modèle contribue ainsi à la diversité et à l'innovation entrepreneuriale sur un territoire. L'initiative est portée par un ou plusieurs individus, dont l'une des missions sera de mobiliser les parties-prenantes stratégiques autour du projet. De même les besoins sociaux qui sont visés reflètent les convictions et les parcours des entrepreneurs dans leur diversité ;
- **le modèle de générateur de projets, à travers une industrialisation de la méthode de construction adoptée, permet de sécuriser l'émergence d'un projet** en s'assurant qu'il répond au besoin social qu'il veut résoudre. Grâce à l'appui du collectif de parties-prenantes qui le porte (experts du territoire), il rend possible



le montage de projets potentiellement complexes ou ambitieux. En effet, le portage par un collectif d'acteurs variés impliqués dans la conception et le montage du projet permet de capitaliser sur les expertises : en les conjuguant, il fait bénéficier le projet d'expériences complémentaires et gagner un temps précieux. Il permet également d'attirer des compétences différentes d'individus qui ne se seraient pas naturellement positionnés sur des projets en création, en levant certains des freins à l'engagement entrepreneurial. C'est ainsi un levier d'attraction de compétences vers des projets d'ESS, qui s'appuie sur une rationalisation forte de la réponse aux besoins sociaux identifiés sur le territoire. Ce modèle repose sur l'idée qu'il n'y a pas nécessité de fusionner d'une part les profils de l'inventeur, du créateur et du manager/développer et d'autre part ceux du professionnel métier et de l'expert ESS. Il offre ainsi une ouverture vers d'autres figures du porteur de projet et des possibilités de connexions accrues entre une économie dite traditionnelle et les initiatives sociales.

1.3. UN MODELE ECONOMIQUE REPOSANT GENERALEMENT SUR UN SOUTIEN PUBLIC

Comme les dispositifs d'accompagnement à la création classiques, les dispositifs étudiés reposent pour la plupart sur un soutien public. Plusieurs tendances se dessinent pour renforcer la diversification des ressources financières et l'auto-financement : un effort d'équilibrage entre différentes sources de financements (diversification des fonds publics et privés), et une évolution d'une logique de subvention à une logique de prestation. Deux modèles complémentaires sont ainsi expérimentés :

- le développement de sources de revenus issues du produit de la vente de prestations ;
- l'appui sur une logique de type « fédération » ou « groupement de moyens » où les ressources reposent sur la contribution de chacun des membres du groupe.

1.4. UNE EVALUATION ET UNE MESURE D'IMPACT ENCORE IMPARFAITE

En termes d'évaluation des résultats, les dispositifs contribuent à une très grande diversité de projets. La prise de conscience de l'utilité de l'évaluation s'est faite de manière progressive suite à leur création, à la fois pour valoriser les actions auprès des financeurs externes et pour piloter l'activité en interne. Concrètement, plus que sur une batterie d'indicateurs, l'attention se porte peu à peu sur la question de l'évaluation plus pour son effet sur la dynamique interne d'amélioration des dispositifs que pour une analyse externe de leur efficacité. **Globalement, l'évaluation est considérée comme nécessaire mais encore très imparfaite et difficile à réaliser**, à la fois en raison du caractère multidimensionnel de l'impact des projets (économique et social) et en raison du caractère indirect des effets de l'appui de structures intermédiaires.

2. Les bonnes pratiques du soutien à la création et au développement d'initiatives sociales

2.1. SECURISER LES ETAPES CLES DU PROJET EN PHASE DE CONSTRUCTION

Les dispositifs positionnés sur l'accompagnement à l'émergence et à la création de projets sont structurés pour sécuriser les étapes-clés du projet en phase de création. Ils concentrent particulièrement leurs actions autour des phases critiques du montage de projet :

- **le processus de sélection** : les dispositifs recherchent une bonne adéquation homme-projet via un processus de sélection adapté à chacun des modèles. Dans le modèle de l'accompagnement de porteurs, cette sélection est appliquée dès le départ sur le couple projet/porteur ayant répondu à l'appel à projets grâce à des entretiens et à la présentation à un comité de sélection/d'experts. Dans le modèle de générateur de projets, le processus de choix et de construction du projet a lieu avant la recherche et le recrutement d'un porteur adéquat. Cette approche permet d'une part de travailler prioritairement sur des projets répondant à des besoins identifiés et d'autre part de dépasser la difficulté à identifier des entrepreneurs conjuguant des compétences et savoir-faire très variés, « moutons à 5 pattes », en diffusant une offre d'emploi orientée vers les compétences métier recherchées ;
- **l'étude d'opportunité et de faisabilité** : elle est indispensable à la solidité du projet. Les dispositifs insistent sur la prise en compte des trois marchés : social, économique et politique. Cette étape implique la réalisation d'une étude-action qui analyse l'opportunité puis la faisabilité du projet, en lien avec des experts métier, des partenaires et des futurs clients ;
- **la sécurisation des financements du projet** : c'est un point crucial pour assurer non seulement la création de l'entreprise mais aussi pour sécuriser sa pérennisation. Au-delà du soutien au démarrage à travers l'accès à un fonds d'amorçage ou à un prêt d'honneur, la mise en relation avec des financeurs ou la constitution d'un tour de table, les dispositifs insistent sur le fait de ne pas lancer une entreprise avant que le plan de financement soit finalisé.

2.2. APPORTER LE BON NIVEAU D'ACCOMPAGNEMENT AU PORTEUR DU PROJET

La durée du processus d'accompagnement est assez variable : entre 6 mois et 3 ans, pendant lesquels les rendez-vous d'accompagnement suivent un rythme régulier. Pour que l'accompagnement soit utile et efficace, il est nécessaire de trouver le bon degré d'appui - « ni trop, ni trop peu ». Un accompagnement trop intense risque de déposséder l'entrepreneur de son projet, le porteur pouvant alors avoir tendance à se reposer excessivement sur l'accompagnateur et ne pas révéler tout son potentiel entrepreneurial comme peut-être ses carences et difficultés. Ainsi, l'accompagnement doit être justement dosé de façon à permettre au porteur de projet de gagner du temps sans se trouver artificiellement sécurisé. La plupart des dispositifs proposent un accompagnement structuré, dans le but d'inscrire le porteur de projet dans un processus qui rythme l'avancement de la réflexion et du travail et prévient l'isolement. En effet, l'accompagnement ne peut pas être séparé de la mise en pratique par l'entrepreneur. Il est ainsi important que

celui-ci, en parallèle de son travail de formalisation, soit en capacité d'expérimenter rapidement son projet.

La posture d'accompagnement est également déterminante : la majorité des dispositifs étudiés défendent une approche outillée et professionnelle de l'accompagnement. Les dispositifs combinent la co-construction et la logique de co-opération entre pairs avec des outils d'accompagnement structurés. Le porteur de projet est le moteur du processus d'accompagnement. **La mobilisation et l'acquisition des bonnes expertises via des professionnels ou des pairs est importante pour sécuriser le projet sur le plan technique, juridique, financier ou métier**. La plupart des dispositifs « accompagnateurs de projets » se placent dans une posture d'accompagnement et de lieu-ressources : ils sont « à la disposition » des porteurs pour faciliter et soutenir leur entreprise, et se concentrent particulièrement sur l'accompagnement humain. C'est également le cas pour les « générateurs de projets », à la différence près que l'ensemble des ressources nécessaires à la réussite est mobilisé et sécurisé par la structure, pleinement engagée dans la réussite du projet en tant que partie-prenante.

2.3. ENCOURAGER LA COOPERATION AFFINITAIRE ENTRE ENTREPRENEURS

Les dispositifs soulignent l'importance du partage des questions entre entrepreneurs. C'est une mise en commun d'intelligence, d'énergie et de solutions, un moyen pour chacun de bénéficier du regard d'une personne qui vit une expérience proche de la sienne, de mettre en commun les idées, d'apprendre, de se préparer, etc. Cela permet également de rompre l'isolement et d'avancer concrètement sur des problèmes à résoudre. Ces coopérations peuvent être informelles, d'ordre affinitaire, à travers la mise en réseau des acteurs et la participation à des événements communs (rencontres, formations, etc.).

La mutualisation de moyens facilite les coopérations : si les coopérations informelles peuvent se mettre en place dans le cadre de réseaux affinitaires, elles sont renforcées quand les entrepreneurs mutualisent des moyens.

L'existence d'un « lieu » physique est un élément fondamental pour favoriser les coopérations : cela agit comme un catalyseur de la mise en place de « liens » humains. Les solidarités de pratiques, les échanges et conseils partagés sont autant de contributions à la sécurisation et au développement des projets des entrepreneurs. Les espaces de travail partagés sont un bon moyen de lutter contre l'isolement et de s'inscrire dans une communauté nourrie par la confiance et l'intelligence collective. Cette communauté permet souvent de faire bénéficier les membres d'une visibilité et d'une inscription plus large dans un réseau.

3. Créer un écosystème favorable à l'émergence des initiatives sociales

Au-delà des dispositifs unitaires, **la notion « d'écosystème » d'acteurs**, entendue comme capacité de travail en réseau et d'intelligence collective d'acteurs complémentaires au service des projets, **est fondamentale pour comprendre les dynamiques de développement de l'ESS** sur un territoire. Les dispositifs individuels, en coopérant de façon concertée avec d'autres et en s'inscrivant dans une logique de parcours pour les entreprises sociales, peuvent rendre leur action plus féconde et accroître leur impact. **Plusieurs « modèles »** d'écosystèmes ont pu être identifiés sur le territoire en fonction de l'intensité et de la proximité des liens que les dispositifs établissent entre eux. Certains écosystèmes se limitent à une **coordination** entre les acteurs (afin de penser une organisation collective cohérente et lisible pour le porteur de projet), d'autres peuvent choisir de mettre en place une **marque commune** (afin de favoriser l'articulation entre les acteurs et les passerelles et pour en faciliter le repérage externe). Certains écosystèmes, enfin, permettent de lancer des **projets de création et de développement communs** dans une dimension très opérationnelle.

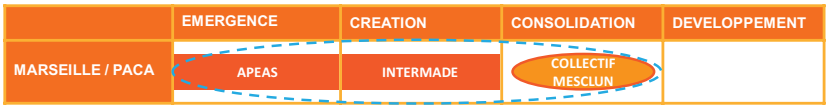
Les écosystèmes sur les territoires peuvent être impulsés par **deux types d'acteurs** :

- **une entreprise sociale ou un réseau d'ESS** qui porte, au-delà de ses objectifs propres, une vision stratégique du territoire dans lequel il s'inscrit et qui est en capacité d'agir, au-delà de ses intérêts propres, dans la perspective de « l'intérêt général » de l'économie sociale voire, de manière plus large, du développement territorial. Pour la mise en place d'un écosystème sur un territoire, l'implication d'un acteur qui se positionne en leader et sa capacité à mobiliser d'autres acteurs apparaissent clés ;

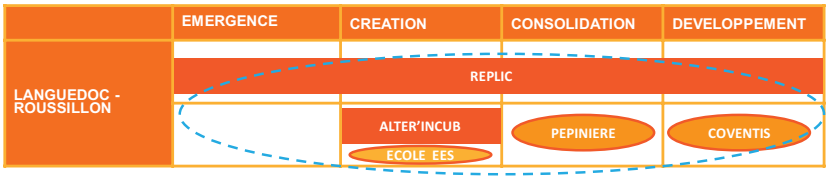
- **une collectivité locale** qui cherche à optimiser la structuration de son territoire et à renforcer son effet de levier. Si, dans tous les cas, leur implication est essentielle, les collectivités locales peuvent exercer plusieurs rôles pour soutenir les dynamiques des dispositifs d'accompagnement de l'ESS sur les territoires. Elles peuvent avoir **un rôle d'encouragement** de telle ou telle initiative, **un rôle de « chef d'orchestre »** voire se positionner comme des **« acteurs engagés » pour la structuration et l'animation de l'écosystème**.

> 3 modèles territoriaux identifiés :

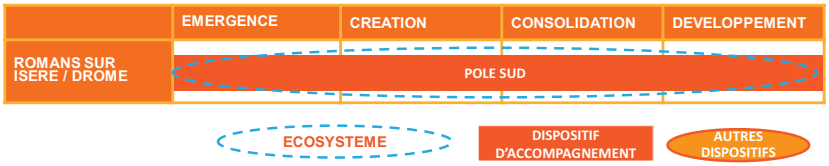
- **Une coordination de l'action des acteurs : RAMSESS**



- **Une marque fédératrice : REALIS**



- **Des projets de création et de développement communs : PÔLE SUD**



Plusieurs conditions sont nécessaires pour mettre en place un écosystème performant sur les territoires :

- faire émerger les compétences : **construire une « GPEC » (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) territoriale** qui passe par une aide à l'émergence de nouvelles compétences portées par des acteurs de soutien à l'ESS spécialisés. Cela permet, au final, quels que soient les parcours individuels des salariés des dispositifs, de mettre en place des acteurs relais garants de la qualité et de la pérennité des actions menées dans la durée ;

- mobiliser les acteurs sur des problématiques concrètes et **favoriser des « co-opérations opérantes »** entre les dispositifs en favorisant des rencontres et un travail autour de projets et de problématiques concrètes et opérationnelles. Ainsi, ce sont moins les valeurs a priori qui réunissent les acteurs que la volonté de monter telle ou telle action ensemble ;

- **encourager le décloisonnement des acteurs et actions**. Dans un contexte budgétaire serré, les collectivités locales cherchent à concentrer leurs interventions financières et leur soutien sur un certain nombre de structures intermédiaires de qualité. Cela permet d'assurer d'une part un effet de levier de leurs actions et d'autre part de flécher l'allocation des soutiens financiers à des projets bien accompagnés. Au-delà, pour créer un écosystème pertinent, **ces dispositifs doivent également rester connectés aux autres acteurs de « droit commun »**. Cela permet de considérer l'ESS comme un levier de développement territorial et non comme un simple outil de réparation.

L'essaimage souple de dispositifs ayant fait la preuve de leur efficacité sur d'autres territoires est également une piste pour créer, activer le potentiel, dynamiser ou enrichir l'écosystème existant de territoires et d'acteurs désireux de démultiplier leur capacité collective de réponse entrepreneuriale à des besoins de société.

Perspectives

Par leur capacité à contribuer à la construction de réponses adaptées aux besoins sociaux des territoires, les dispositifs d'appui à la création et au développement sont un enjeu stratégique aujourd'hui. L'ensemble des parties-prenantes peuvent contribuer à démultiplier leur impact :

- **les acteurs du soutien à la création et au développement d'entreprises sociales en contribuant à un meilleur repérage entre dispositifs et à des échanges de bonnes pratiques**. Les initiatives locales ont permis de développer la créativité et l'innovation de ces dispositifs. La mise en réseau au niveau national de ces acteurs permettrait d'assurer leur consolidation et leur développement complémentaire. Cette recherche des bonnes pratiques peut aussi se faire auprès des autres réseaux français et étrangers qui développent des approches innovantes en faveur de la création d'entreprise (nouvelles technologies, milieu rural, etc.) ;

- **les collectivités locales en investissant pleinement leur rôle d'animateur de territoire** pour articuler l'offre d'appui et catalyser les complémentarités entre les dispositifs pour constituer un écosystème performant. Elles sont en première ligne pour faire de leur territoire un laboratoire d'innovation sociale. Dans ce cadre, elles ont un rôle majeur pour mettre en synergie les acteurs de l'ESS avec les acteurs de droit commun (chambres consulaires, Pôle emploi, universités et écoles de commerce, etc.) ;

- **les financeurs et acteurs institutionnels en privilégiant les dispositifs à fort effet de levier** répondant aux enjeux de développement des entreprises sociales. Si le nombre d'emplois créé est naturellement un critère déterminant pour mesurer l'impact de ces dispositifs, il s'agit aussi de mesurer leur capacité à faire émerger des projets innovants et à forte plus value sociale, créateurs des emplois de demain.

Chorum
Nous protégeons les acteurs de l'économie sociale

PREVOYANCE
SANTE
EPARGNE
RETRAITE
INGENIERIE SOCIALE

S'INFORMER, ANALYSER, ANTICIPER : ACTEURS DE L'ESS RESTEZ EN CONTACT AVEC L'ACTUALITÉ DU SECTEUR

→ Le FIL CIDES : la newsletter de veille de l'ESS

Retrouvez dans le FIL CIDES l'actualité de l'Economie Sociale et Solidaire et de l'emploi de qualité (santé et prévention au travail, ressources humaines, responsabilité sociale et dialogue social des entreprises) à travers :

- un agenda des événements, des réformes sociales et des nominations du secteur ;
- une revue de presse thématique ;
- des sujets de fond et des brèves ;
- des appels à projets, concours et prix.

Pour vous abonner, rien de plus simple, rendez vous sur :

http://cides.chorum.fr
Rubrique : Nos outils > Newsletter

Le FIL CIDES est une publication de **CIDES**, le centre de ressources et d'action de la Mutuelle CHORUM au service de l'ESS.

communication@chorum.fr
www.chorum.fr

Télécharger l'étude : http://cides.chorum.fr ▷ « Nos outils » ▷ « Etudes »

Rédaction :

> **Amandine Barthélémy, Corinne Douënel, Marion Douroux, Romain Slitine**, pour ODYSSEM

> **Brigitte Lesot, Jean-Baptiste Mougel**, pour CHORUM et CIDES

Direction de la publication : **Brigitte Lesot**, directrice générale de CHORUM et de CIDES

Conception : **Cyrille Le Floch et Arnaud Le Roux**, pour CHORUM et CIDES

Crédits photos : CIDES *(Chorum Initiatives pour le Développement de l'Economie Sociale)*

FEVRIER 2012