

# Quartiers prioritaires de la politique de la ville

Accompagner l'émergence d'entreprises  
de l'économie sociale et solidaire



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Février 2025

**« Quartiers prioritaires de la politique de la ville : accompagner l'émergence d'entreprises de l'économie sociale et solidaire »**, une publication réalisée par l'Avisé.

- Directrice de la publication : Cécile Leclair (Avisé)
- Rédaction : Pauline Sy (Avisé)
- Secrétariat de rédaction : Pierre Benhamou (Avisé)
- Conception graphique : Yann Collin
- Maquettage : Lily Diraison
- Photographies de couverture : iStock (crédits : Nicolas Micolani, FangXiaNuo, Max\_grpo, SolStock)
- Éditeur : Avisé - 18 avenue Parmentier Bâtiment cour - 75011 Paris
- Impression : COPIVER - Parc Technologique - Carnot 10 - 20 Av, Edouard Herriot - 92350 Le Plessis Robinson
- ISBN: 979-10-91375-36-8
- Dépôt légal : Février 2025

©Avisé 2025. Tous droits réservés.

## AVANT-PROPOS

**Antonin Quillévéré, Directeur du programme emploi, formation, développement économique à l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT)**



L'accès à l'emploi des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) a été au cœur des discussions du Comité Interministériel des Villes du 27 octobre 2023.

En 2022, le taux de chômage dans ces quartiers était 2,5 fois supérieur à celui des zones environnantes. Face à cette situation alarmante, il est impératif de mieux coordonner les interventions des nombreux acteurs publics, privés et associatifs. Chacun apporte, avec ses propres moyens, des solutions et un accompagnement spécifique aux demandeurs d'emploi. L'objectif est simple : être plus efficace collectivement.

Ce paradoxe doit nous amener à travailler sur trois points spécifiques.

- **Renforcer les coordinations locales** en faveur de l'emploi, pour proposer des accompagnements utiles et adaptés aux demandeurs d'emploi, mais également favoriser la coopération entre ces acteurs, en s'appuyant sur les signataires des contrats de ville pour structurer des démarches collectives efficaces.
- **Faire le lien entre développement économique des quartiers et emploi**, afin d'éviter de séparer des politiques publiques qui partagent souvent des objectifs très communs. Par exemple, le programme Entrepreneuriat Quartiers 2030 ne doit pas être un dispositif d'accompagnement vers les projets de création ou de reprise d'entreprises isolé, mais plutôt un outil intégré aux autres initiatives d'accès à l'emploi, élargissant les opportunités pour les habitants souhaitant se tourner vers l'entrepreneuriat.
- **Accompagner les habitants des quartiers dans la levée des freins périphériques** bloquant leur accès à un emploi durable.

Sur ces trois points, le rôle des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) est central, en lien avec les services de l'État et aux côtés des engagements des entreprises dans les QPV. Non seulement ils accompagnent les publics en difficulté, mais ils constituent aussi des employeurs potentiels pour les habitants des QPV.

Cette double fonction, essentielle, nécessite un soutien renforcé de l'État, qui doit non seulement soutenir ces acteurs, mais aussi répondre à leurs problématiques spécifiques, notamment lors des phases de création et de développement, afin de garantir leur pérennité. Bien que le réseau d'accompagnement des projets ESS se soit structuré ces dernières années, de nombreux incubateurs souhaitent encore intensifier leurs actions dans ces zones.

L'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, aux travers de ses dispositifs d'outillage et d'accompagnement des acteurs de l'ESS, souhaite valoriser les bonnes pratiques du secteur pour permettre à chacun de mieux comprendre l'organisation des réseaux d'acteurs en politique de la ville.

Réalisé par l'Avise, ce guide met en lumière les bonnes pratiques du secteur et valorise les expériences d'accompagnateurs et d'entreprises ESS implantées dans les QPV.

## INTRODUCTION

Élaborée par l'Avise et principalement destinée aux acteurs de l'accompagnement, cette publication propose des clés pour agir afin de **renforcer le soutien aux entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS)<sup>1</sup> dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).**

Face à l'ampleur des défis socio-économiques auxquels sont confrontés ces territoires parmi les plus défavorisés de France, les projets issus de l'ESS et de l'innovation sociale offrent des **réponses collectives aux besoins des habitants**, générant ainsi de la valeur et du lien social. L'accompagnement de ces projets, en particulier dans leur phase de création, est un **levier crucial** pour assurer leur réussite. À ce titre, les générateurs de projets, les incubateurs et les accélérateurs de l'ESS et d'innovation sociale jouent un rôle central pour **favoriser l'émergence de solutions nouvelles répondant aux enjeux de ces territoires.**

Ce guide a pour ambition de soutenir ces acteurs dans leurs démarches en leur fournissant des **clés de compréhension et d'action** pour favoriser l'accompagnement des projets de l'ESS dans les QPV. Il apporte des réponses à des questions essentielles :

- Quels sont les enjeux spécifiques des quartiers prioritaires et des entreprises de l'ESS qui s'y développent ?
- Quelles particularités caractérisent les acteurs de l'accompagnement implantés localement ?
- Comment peuvent-ils accompagner efficacement ces entreprises pour garantir leur réussite ?

### Méthodologie

Cette publication a été réalisée sur la base des travaux d'un groupe de travail composé d'une dizaine d'incubateurs de l'ESS membres de la [Communauté Émergence & Accélération](#), le réseau national des 130 incubateurs et accélérateurs de l'ESS animé par l'Avise depuis 2015. Elle vise à partager les bonnes pratiques d'accompagnement pour inspirer les accompagnateurs et les aider à développer des actions pertinentes afin de favoriser le développement de l'ESS dans les QPV.

### Remerciements

L'Avise remercie particulièrement les membres de la **Communauté Émergence & Accélération** ainsi que **l'ANCT** pour leurs apports au cours d'échanges et de groupes de travail animés dans le cadre de la rédaction de ce guide :

Alexandre Mazurier (Live for Good), Alexine Malaoui (TAg35), Amandine Loppé (ATIS), Cécile Lemire Mbaye (CitésCoop), Claire Saunier (Active 71), Corinne Concy (Kaléidoscope), Emma Sanchez (Liess 87), Erwan Le Goyet (Le Filon), Fernanda Roman Dittel (Positiv), Frédéric Hoenn (France Active Métropole), Jeanne Rozier (Apes 53), Léa Rittersheim (Paris&Co), Matthieu Douet (ADRESS Normandie), Odile Proust (URQR), Paul Roux (Pôle d'économie solidaire 21), Antonin Quillévéré (ANCT), Valentin Gasnier (Projets-19), Valère Brunet (Les Déterminés).

<sup>1</sup> Reconnue par la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014, l'ESS regroupe les structures qui cherchent à concilier utilité sociale, performance économique et gouvernance démocratique, avec pour ambition d'apporter des réponses aux besoins socio-économiques des territoires. On y trouve notamment les associations, coopératives, fondations et mutuelles, ainsi que les sociétés commerciales, dès lors qu'elles répondent à ces conditions. Pour aller plus loin : [www.avise.org/comprendre-ess/economie-sociale-solidaire-ess-definition](http://www.avise.org/comprendre-ess/economie-sociale-solidaire-ess-definition)

## SOMMAIRE

<b>COMPRENDRE</b>	<b>6</b>
Politique de la ville : de quoi parle-t-on ?	7
Quels enjeux pour les QPV ?	9
Quelle place pour l'ESS dans les QPV ?	12
Quels enjeux pour les entreprises de l'ESS en QPV ?	13
Les acteurs clés pour accompagner l'émergence d'entreprises de l'ESS dans les QPV	14
<b>SE LANCER</b>	<b>16</b>
Adapter son accompagnement aux entreprises de l'ESS des QPV	17
Quatre fiches action :	19
Préparer le lancement de son programme	19
Repérer et mobiliser les (futurs) porteurs de projet de l'ESS	22
Accompagner les porteurs dans la création de leur projet	25
Sécuriser les projets accompagnés en fin de parcours	27
<b>S'INSPIRER</b>	<b>30</b>
Quatre cas d'étude :	31
Projets-19	31
Positiv	34
Kaléidoscope	37
Cité Coop	40

# COMPRENDRE

---

Les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) comptent parmi les plus défavorisés de France.

Connaître leurs principaux enjeux, ainsi que ceux rencontrés par les entreprises de l'ESS permet de mieux appréhender les besoins prioritaires pour les accompagner dans leur phase d'émergence.

---

## Politique de la ville : de quoi parle-t-on ?

---

Avec plus de 70 ans d'existence, la politique de la ville est une politique publique nationale copilotée par l'État et les collectivités territoriales, qui porte deux principales ambitions :

- **réduire les écarts de développement** entre les quartiers défavorisés et leurs unités urbaines ;
- **améliorer les conditions de vie des habitants** (qui font souvent face à des taux de chômage et de décrochage scolaire plus élevés, à des difficultés pour accéder aux services et aux soins, etc.)

Définis par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014 (dite loi Lamy), **la liste et les contours des quartiers prioritaires de la politique de la ville sont élaborés par l'ANCT.**

**Ceux-ci sont identifiés à partir de différents critères de revenu et de population<sup>2</sup> :**

- se situer dans une unité urbaine de plus de 10 000 habitants ;
- accueillir minimum 1 000 habitants ;
- le critère de revenu des ménages est défini par le « décrochage » par rapport aux revenus de l'unité urbaine du QPV et par rapport aux revenus de la France Métropolitaine.

La géographie de la politique de la ville a été mise à jour le 1<sup>er</sup> janvier 2024 : [elle recense 1 362 QPV en France métropole](#). Le [nouveau zonage pour l'Outre-mer](#) est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2025 et modifie la liste des quartiers prioritaires de la politique de la ville dans les collectivités régies par l'article 73 de la Constitution, à Saint-Martin et en Polynésie française.



### Identifiez les territoires se situant en QPV !

Portée par l'ANCT, la [plateforme SIG-ville](#), permet d'identifier les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) à partir d'une adresse, d'un département, d'une commune, etc. Il s'agit d'un outil utile pour identifier la part des habitants résidant en QPV.

La politique de la ville s'appuie sur des dispositifs et des outils spécifiques :

- **au niveau national** : une politique publique soutenue par un ensemble de dispositifs (programme de réussite éducative, cités éducatives, programme adultes-relais, cités de l'emploi, Les entreprises s'engagent, etc.) ;
- **au niveau local** : un outil partenarial territorialisé, le contrat de ville, qui formalise les engagements de l'État, des établissements publics et des parties prenantes (collectivités territoriales, organismes de protection sociale, acteurs du logement, acteurs de l'emploi, conseils citoyens etc.) pour une durée de six ans.



### POUR EN SAVOIR PLUS

Consultez l'article de l'Avisé consacré aux quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) : <https://www.avise.org/transformer-territoire/qpv-quartiers-prioritaires-de-la-politique>

---

<sup>2</sup> [sig.ville.gouv.fr/page/12/observer-tous-les-territoires-de-la-politique-de-la-ville](https://sig.ville.gouv.fr/page/12/observer-tous-les-territoires-de-la-politique-de-la-ville)



## L'ANCT : un acteur clé pour mettre en œuvre la politique de la ville

Née de la fusion du Commissariat général à l'égalité des territoires, d'Epareca et de l'Agence du numérique en 2020, [l'Agence nationale de la cohésion des territoires](#) (ANCT) est un établissement public qui a pour mission de faciliter l'accès des collectivités locales aux ressources nécessaires pour concrétiser leurs projets : ingénierie technique et financière, partenariats, subventions, etc.

Concernant les QPV, l'ANCT coordonne notamment la [plateforme collaborative de la Grande réussite républicaine](#) (GERR), qui fédère l'ensemble des acteurs de la politique de la ville (habitants, élus, associations, entreprises, services des collectivités et de l'État). Celle-ci a pour objectif de renforcer l'accès à l'information, de favoriser le partage, la mise en réseau et l'émergence de nouvelles communautés d'acteurs au bénéfice des habitants des QPV.

Au niveau local, le contrat de ville mobilise différents échelons des collectivités :

- **à l'échelle intercommunale**, les EPCI (communautés d'agglomération, communautés de communes ou établissements publics territoriaux) pilotent les contrats de ville. Ils réalisent le diagnostic de territoire, définissent les orientations stratégiques et mettent en œuvre les actions relevant de leurs compétences ;
- **à l'échelle de la ville**, le maire est en charge de la mise œuvre du contrat de ville. Il possède une connaissance fine des quartiers et intervient au plus près des habitants. Il coordonne les programmations annuelles des actions, cofinance et accompagne les porteurs de projet.



## Engagements 2030 : la nouvelle génération des contrats de ville

En juin 2023, le Président de la République lance la dynamique « Engagements quartiers 2030 » afin de remplacer les contrats de ville arrivés à échéance et donner un élan à la politique de la ville. Leur nouveau périmètre est fixé par le [décret n°2023-1314 du 28 décembre 2023](#). Entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2024, cette nouvelle génération des contrats de ville repose sur [trois piliers](#) : une actualisation du zonage de la géographie prioritaire, une participation citoyenne renforcée et une mobilisation partenariale resserrée (opérateurs de l'État comme l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU), l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) et l'Agence nationale de l'habitat (ANAH) ; acteurs de l'emploi fédérés par France Travail ; acteurs économiques dont Bpifrance, la Caisse d'allocation familiales, les organismes de protection sociale ; etc.).



---

## Quels enjeux pour les QPV?

---

Aujourd'hui, **près de 5,3 millions de personnes (soit 8 % de la population française) résident en QPV**. Parmi elles, 42 % vivent sous le seuil de pauvreté, contre 14 % dans les zones urbaines environnantes.

Ces quartiers cumulent plusieurs vulnérabilités :

- une ségrégation sociale et spatiale traduisant un sentiment d'isolement ;
- un chômage et une précarité économique ;
- des difficultés d'accès aux transports ;
- un niveau de décrochage scolaire plus élevé ;
- des conditions de logement dégradées ou insalubres ;
- une offre de soin limitée.

### L'emploi, un enjeu central dans les QPV

**Les habitants des QPV font face à un taux de chômage<sup>3</sup> deux fois plus élevé** que celui enregistré dans des quartiers environnants (18,3 % contre 7,5 %).

Cet écart est encore plus important pour les moins de 30 ans, les descendants d'immigrés et les personnes peu diplômées.

**Différents facteurs peuvent expliquer ces écarts de chômage :**

- un accès limité à la formation ;
- un déficit d'infrastructures de transport ou d'accès à un véhicule ;
- un niveau de maîtrise de la langue française insuffisant, etc.

**Par ailleurs, si la part des ouvriers ou employés résidant en QPV a diminué au profit des cadres et professions intellectuelles, elle reste presque deux fois plus importante** que dans les quartiers environnants.

**Les formes d'emplois y sont également plus précaires** : une grande proportion correspond à des CDD et des missions d'intérim (20,7 % contre 11,4 %).

#### POUR ALLER PLUS LOIN



L'Observatoire national de la politique de la ville (ONPV) publie tous les ans un rapport qui croise observation statistique des quartiers prioritaires et analyses thématiques : [www.onpv.fr/publications](http://www.onpv.fr/publications)

---

3 Rapport ONPV Emploi, 2023 ([www.onpv.fr/uploads/media\\_items/onpv-dossier-emploi-2023.original.pdf](http://www.onpv.fr/uploads/media_items/onpv-dossier-emploi-2023.original.pdf))



## Les jeunes et les femmes en QPV : un double défi sur le marché de l'emploi

Les jeunes et les femmes résidant dans les QPV sont confrontés à des obstacles spécifiques sur le marché de l'emploi.

Alors que 40 % des résidents en QPV a moins de 25 ans (contre 29 % dans les autres zones), **la jeunesse des QPV est davantage touchée par les inégalités scolaires** : 22 % des jeunes dans les QPV ont un niveau de formation inférieur au CAP ou BEP (contre 19 % dans les autres quartiers). Par la suite, ils rencontrent aussi **plus de difficultés d'insertion professionnelle** : trois ans après la sortie du système scolaire, la part de jeunes n'ayant toujours pas trouvé d'emploi est deux fois plus élevée que dans les autres quartiers. Enfin, les jeunes n'étant ni en emploi, ni en étude, ni en formation (dits « NEET ») sont deux fois et demi plus nombreux dans les QPV que dans les autres quartiers des unités urbaines englobantes.

Aux côtés des jeunes, les **femmes résidant en QPV rencontrent également des difficultés pour accéder à un emploi**. Celles-ci cumulent des difficultés liées à leur genre, à leur origine sociale et à leur implantation géographique qui rendent plus difficile leur insertion professionnelle. Ainsi, **près d'une femme sur deux résidant en QPV est en situation d'inactivité**<sup>4</sup> (un taux 1,7 fois plus important que dans les autres quartiers). Elles font également face à des **conditions de travail plus précaires** en étant plus fréquemment en CDD ou à temps partiel que les salariées hors QPV. Ces difficultés d'accès à l'emploi s'expliquent par différents freins tels que l'accès limité aux transports, à une offre de solutions de garde dans les quartiers défavorisés et une difficulté accrue à concilier vie professionnelle et responsabilités familiales<sup>5</sup>.



### POUR ALLER PLUS LOIN :

Consultez le rapport sur l'entrepreneuriat des femmes dans les territoires fragiles, réalisé en 2023 par le Réseau des Entrepreneurs Citoyens (REC) : <https://www.rec-innovation.org/rec-actualites/lentrepreneuriat-des-femmes-en-territoires-fragiles-une-etude-par-rec/>

## La montée de l'ubérisation des emplois dans les quartiers populaires

Au cours des dernières années, la progression rapide d'une « ubérisation<sup>6</sup> » du travail a bouleversé la structure de l'emploi dans les QPV. Une récente étude de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP)<sup>7</sup> révèle que les livreurs inscrits sur les plateformes numériques (230 000 en 2022) sont **cinq fois plus nombreux dans les QPV** que dans d'autres zones. Ces travailleurs créent leur micro-entreprise via des plateformes afin de **lever les barrières de l'accès à l'emploi traditionnel, malgré des conditions de travail précaires** (absence de protection sociale, revenus incertains, pression sur la performance, discrimination, etc.).

4 Personne n'étant ni en emploi, ni au chômage au sens du Bureau international du travail.

5 La proportion de familles monoparentales – avec une femme à leur tête – est deux fois plus élevée dans les QPV que dans les unités urbaines environnantes.

6 Les pouvoirs publics définissent l'« ubérisation » comme la « remise en cause du modèle économique d'une entreprise ou d'un secteur d'activité par l'arrivée d'un nouvel acteur proposant les mêmes services à des prix moindres, effectués par des indépendants plutôt que des salariés, le plus souvent via des plateformes de réservation sur Internet ».

7 Les professionnels de l'accompagnement des jeunes face à l'essor du travail ubérisé dans les QPV, INJEP, 2024.

---

Alors que l'ubérisation illustre une réponse structurée par les technologies numériques aux défis de l'accès à l'emploi dans les QPV, elle partage avec les pratiques liées à l'**économie informelle** une origine commune : la nécessité de contourner les exclusions du marché de l'emploi traditionnel. Cette forme d'économie, dite de subsistance, permet aux habitants de **s'engager dans des activités économiques et de développer des compétences en dehors des cadres réglementaires et administratifs**. Elle se développe particulièrement dans les territoires fragilisés par la pauvreté et le chômage, tels que les QPV. Elle se manifeste sous diverses formes : mécanique automobile itinérante, vente à la sauvette, services à la personne, biffe, etc. En 2023, le Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire (RTES) a publié un guide « [Économie informelle & ESS, enjeux et leviers d'action des collectivités locales](#) » pour favoriser le passage de l'économie informelle à l'économie formelle et accompagner des projets des habitants par et vers l'ESS.

### **Des politiques publiques pour améliorer l'accès à l'emploi**

Face à ces enjeux, de **nombreux dispositifs en faveur de l'emploi** ont été expérimentés ces dernières années dans les QPV, tels que le [Contrat d'engagement jeune](#) (accompagnement individuel pour les 16-25 ans), les [Emplois francs](#) (aide financière pour encourager les employeurs à recruter des habitants issus des QPV), le dispositif [Les entreprises s'engagent dans les quartiers](#) visant à sensibiliser, former et recruter des personnes issues des QPV et développer des achats responsables et inclusifs au sein des entreprises, etc. Pour autant, le nombre élevé de dispositifs, la complexité administrative et la dématérialisation des démarches rendent leur [accès encore difficile](#), en particulier pour les personnes les plus éloignées de l'emploi.

Pour mieux coordonner les acteurs de l'emploi, de l'insertion et de la cohésion sociale, l'État a lancé en 2020 les [Cités de l'Emploi](#), dispositif national visant à offrir aux résidents des QPV un accompagnement équivalent à celui des autres territoires.

## Quelle place de l'ESS dans les QPV ?

La **concertation numérique** « [Quartiers 2030 : vos projets pour les quartiers](#) » lancée fin 2023, met en lumière les **défis prioritaires** identifiés par les habitants des QPV : prévention de la délinquance, logement, cadre de vie, sécurité, emploi et éducation. *A contrario*, ils désignent comme **principaux atouts** : le tissu associatif, la solidarité, la situation géographique, ainsi que l'entraide, la mixité sociale et la diversité culturelle. Les associations et les centres sociaux sont identifiés comme des acteurs clés pour renforcer le lien social.

En 2022, ESS France, en partenariat avec l'ANCT, a réalisé un [état des lieux](#) sur la place de l'ESS dans les QPV. Cette étude met en lumière **la place prépondérante des entreprises de l'ESS dans les QPV**, avec 10 808 établissements employeurs de l'ESS en QPV, soit 17 % de l'ensemble des emplois (contre 10,4 % sur toute la France) et 27 % des emplois du secteur privé (contre 13,9 % en France).

Parmi ces emplois, 68,8 % sont occupés par des femmes. Il est souligné une présence forte des entreprises de l'ESS dans les secteurs suivants :

- **l'action sociale et médico-sociale** (centres sociaux, accueil de jeunes enfants, hébergement social et médico-social...), avec 67,8 % des emplois issus de l'ESS, contre 59,5 % à l'échelle nationale ;
- **les arts et spectacles**, où leur présence est deux fois plus importante dans les QPV par rapport à la moyenne nationale (66,1 % des emplois contre 31,1 % au national) ;
- **les activités de soutien aux entreprises** (agences d'intérim, services de nettoyage et d'entretien...), où elles sont également deux fois plus présentes en QPV qu'à l'échelle nationale (11,2 % contre 5,7 %).

### Le rôle de l'ESS dans la transition écologique des QPV

L'étude « [Agir pour une transition écologique juste avec l'ESS](#) » réalisée en 2023 par l'ANCT et les Petites Rivières souligne l'importance des synergies entre l'ESS, la transition écologique, et les QPV. En effet, en raison de leur configuration urbaine, les QPV sont des **territoires davantage exposés aux dérèglements climatiques** : pollutions, canicules, inondations, vagues de froid... En orientant leur activité économique vers la satisfaction des besoins sociaux, les entreprises de l'ESS proposent des **solutions concrètes, locales et durables** aux habitants de ces quartiers défavorisés dans des filières comme la cyclo-logistique, l'alimentation durable, et le réemploi informatique.



*« L'ESS joue évidemment un rôle majeur dans les zones fragilisées. La plupart des acteurs y sont en place depuis longtemps et leurs engagements auprès des habitants sont indiscutables. Notre accompagnement doit aussi servir à ce que les porteurs et les projets soient davantage visibles et soutenus pour qu'ils aient toute leur place dans la modélisation de l'ESS. »*

Alexine Malaoui, chargée d'accompagnement chez TAg35

## Quels enjeux pour les entreprises de l'ESS dans les QPV ?

L'entrepreneuriat, notamment dans le champ de l'ESS, est perçu comme un levier pour stimuler l'économie locale et offrir des opportunités aux habitants des quartiers. En créant leur propre activité, les entrepreneurs de l'ESS issus des QPV lèvent les barrières de l'accès à l'emploi, apportent des solutions aux besoins de leur territoire et génèrent des emplois non délocalisables. Néanmoins, ils font face à différents **défis liés au contexte socio-économique et géographique du territoire**. Il s'agit de les identifier afin de développer des parcours d'accompagnement adaptés à leurs enjeux.

### Isolement géographique et culturel

- Les QPV sont en général en périphérie des centres économiques et socioculturels.
- Le réseau de transport est moins développé, limitant l'accès aux opportunités de partenariat et de financement.
- Les entrepreneurs se sentent souvent stigmatisés du fait de leur origine géographique et sociale.

### Difficultés d'accès aux financements

- Les entrepreneurs ont un accès limité aux services financiers traditionnels (en 2021, 16 % des entrepreneurs des QPV ont bénéficié de subventions, aides publiques ou prêts d'honneur, contre 42 % hors QPV, Bpifrance 2021).
- La vocation sociale ou environnementale des projets complique la recherche d'un modèle économique viable.
- La consolidation des partenariats financiers est plus difficile en raison du temps plus long lié à l'émergence d'un projet de l'ESS.

### Les défis pour les entreprises de l'ESS en QPV

### Mobilisation des publics cibles

- Les projets intègrent des principes de gouvernance démocratique et des processus participatifs pour impliquer les habitants, qui peuvent parfois ralentir le processus de prise de décision et la capacité à réagir rapidement aux opportunités.
- La précarité de l'emploi dans les QPV (CDD, horaires décalés, travail le week-end) limite souvent la disponibilité et l'engagement régulier au sein de projets.

### Fragilité des publics cibles

- Les projets de l'ESS s'adressent majoritairement à des publics précaires ou peu solvables, ce qui rend plus difficile l'obtention de financements privés.
- Les fragilités rencontrées par les publics nécessitent un accompagnement social plus soutenu (sensibilisation, médiation, insertion), engendrant un coût supplémentaire pour l'entreprise.



« Les entrepreneurs des QPV veulent sortir du schéma social dans lequel ils sont inscrits. Ils cherchent à apporter des solutions à des enjeux qu'ils ont vécu, à créer de l'emploi et à construire quelque chose de pérenne. Lorsque tu n'as pas fait d'école de commerce et que tu n'as pas les codes, c'est beaucoup plus difficile d'aller à la rencontre de financeurs et de développer un réseau professionnel. »

Alexandre Mazurier, responsable sensibilisation et partenariats régionaux chez Live for Good

## Les acteurs clés pour accompagner l'émergence d'entreprises de l'ESS dans les QPV

### Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS

Certains accompagnateurs développent une **expertise spécifique en matière d'accompagnement et de financement pour les projets relevant de l'ESS**. En effet, si les porteurs de projets de l'ESS peuvent accéder aux dispositifs généralistes d'accompagnement à l'entrepreneuriat, ce modèle d'entreprise repose sur des particularités (gouvernance multi-acteurs, impact social ou environnemental, structures juridiques spécifiques, modèles économiques hybrides, etc.) qui nécessitent des compétences et des expertises spécialisées.

Ces acteurs sont rassemblés au sein de la [Communauté Émergence & Accélération](#), animée par l'Avisé depuis 2015. Ce réseau national rassemble **130 incubateurs et accélérateurs dédiés à l'ESS**, dont près de 40 %<sup>8</sup> accompagnent des projets implantés dans les QPV. Ils adaptent leur offre pour répondre aux spécificités de ces territoires et aux besoins des porteurs de projet de l'ESS.



### Entrepreneuriat Quartiers 2030 : un programme national piloté par la Bpifrance pour soutenir l'entrepreneuriat dans les QPV

Lancé en 2023, ce programme est une initiative gouvernementale visant à soutenir l'entrepreneuriat dans les QPV. Financé par l'État et la Caisse des Dépôts à hauteur de 456 millions d'euros durant quatre ans,

il s'articule autour de trois axes :

- **détecter, informer et orienter les entrepreneurs des quartiers**, en proposant des actions d'« aller vers » vers les habitants, notamment les femmes et les jeunes (Tournée, CitésLab, Bus de l'Entrepreneuriat, Carrefours de l'Entrepreneuriat, Concours Talent des Cités) ;
- **accompagner et financer l'entrepreneuriat dans les quartiers**, en déployant de nouveaux dispositifs de financement (Prêts d'Honneur Quartier, Prêts Flash TPE, Fonds Quartiers Prioritaires, French Tech Tremplin, etc.) ;
- **déployer une offre d'accompagnement d'excellence pour les entrepreneurs à potentiel** (Accélérateurs Émergence, Accélérateurs Création, modules de conseil ; Accès aux marchés, etc.).

Au-delà des financements publics mobilisés, le programme cherche à engager l'ensemble des acteurs de l'écosystème entrepreneurial en collaboration avec les pouvoirs publics. Dans ce cadre, Bpifrance lance des appels à candidatures pour identifier et sélectionner des opérateurs locaux capables d'accompagner les entrepreneurs issus des QPV ou ayant implanté leur entreprise dans ces quartiers.



#### POUR EN SAVOIR PLUS

Consultez le site : [www.entrepreneuriat-quartiers-2030.fr/](http://www.entrepreneuriat-quartiers-2030.fr/)

<sup>8</sup> Source : [enquête annuelle](#) des chiffres clés liés à l'accompagnement des membres de la communauté Émergence & Accélération en 2023.



#### POUR EN SAVOIR PLUS

Consultez la [cartographie des membres de la Communauté Émergence & Accélération](#)

Pour découvrir le détails des programmes d'accompagnement des membres de la Communauté Émergence & Accélération, consultez [l'annuaire des incubateurs et accélérateurs de l'ESS](#)

## SE LANCER

---

Les incubateurs et accélérateurs de l'ESS implantés dans les QPV jouent un rôle crucial pour développer ces quartiers.

Retrouvez dans cette partie les méthodologies et clés d'action permettant d'accompagner les projets de l'ESS dans les QPV.

Sur quels leviers s'appuyer pour adapter son accompagnement aux besoins de ces projets ?

Quelles sont les bonnes pratiques à adopter pour les accompagner de manière efficace ?

Qui sont les acteurs clés avec lesquels coopérer ?



---

## Quatre leviers pour adapter son accompagnement aux entreprises de l'ESS des QPV

---

En adaptant l'accompagnement aux enjeux spécifiques des QPV, les accompagnateurs peuvent répondre de manière plus efficace aux besoins des porteurs de projet de l'ESS.

Voici quatre leviers d'action identifiés par les incubateurs et accélérateurs de l'ESS pour adapter son offre d'accompagnement.

### Garantir une accessibilité financière aux dispositifs d'accompagnement

Pour répondre aux défis du chômage et de la précarité dans les QPV, il est essentiel de rendre les dispositifs d'accompagnement de l'ESS financièrement accessibles. Cela peut passer par des aides, des tarifs réduits ou la gratuité pour les publics, afin de **lever les barrières économiques** qui pourraient freiner l'entrepreneuriat dans ces quartiers. Cette accessibilité permet d'**encourager une participation plus large et équitable** des personnes.

### Orienter les projets vers la réponse aux besoins locaux et promouvoir l'innovation sociale

Les QPV étant des territoires où de nombreux besoins persistent, **les projets accompagnés doivent s'attacher à proposer de nouvelles solutions y répondant tout en créant des emplois locaux** (par exemple en soutenant l'accès à des services de proximité ou à des activités culturelles, en valorisant l'accès à des produits locaux, etc.).

Ainsi, les incubateurs et accélérateurs de l'ESS sensibilisent les porteurs de projet à l'innovation sociale, et les aident à développer des solutions innovantes et pertinentes face aux défis des quartiers. En s'intégrant dans la dynamique locale, ces initiatives deviennent plus légitimes, créent un sentiment d'appropriation auprès des habitants et s'ancrent durablement sur le territoire.

### Adapter les méthodes pédagogiques et les formats d'accompagnement

**L'accompagnement des porteurs de projet de l'ESS dans les QPV doit être adapté à leur niveau d'expérience et à leurs contraintes personnelles** (éventuel cumul d'emploi, responsabilités familiales, etc.). Cela passe par des formats accessibles et flexibles (alterner présentiel et distanciel, proposer des horaires adaptées), tels que des ateliers de mise en pratique, des formations en petits groupes ou un suivi personnalisé. Face aux obstacles structurels (difficultés d'accès aux financements) et personnels (manque de confiance en soi, sentiment d'illégitimité, possible méfiance envers les institutions, etc.), il est **également crucial d'intégrer un soutien psychologique et d'accompagner au renforcement de l'estime de soi**, par exemple via le coaching ou le mentorat. Enfin, créer un environnement de confiance permettra aux entrepreneurs de se sentir soutenus, valorisés et encouragés à persévérer dans leurs parcours.

### Faciliter l'accès au réseau et aux ressources pour faciliter la pérennité des projets

Parce que les porteurs de projet de l'ESS dans les QPV disposent d'un accès limité aux ressources financières conventionnelles et à certaines expertises (juridiques, fiscales, commerciales...), les incubateurs et accélérateurs de l'ESS doivent **développer une diversité de partenariats** (acteurs de la finance solidaire, entreprises locales, organismes publics, etc.) afin de **trouver des ressources et des soutiens adaptés aux projets accompagnés**. Dans un contexte marqué par la baisse des financements publics, l'accompagnement apporté doit en outre inclure des stratégies pour diversifier leurs sources de revenus et anticiper les défis socioéconomiques à venir.



*« Notre expérience dans l'animation de sessions d'accompagnement à destination de résidents des QPV nous a amené à repenser nos parcours pour qu'ils collent au mieux aux temporalités et aux réalités des personnes, en proposant par exemple des horaires d'ateliers adaptés aux contraintes des familles monoparentales. »*

Alexine Malaoui, chargée d'accompagnement chez TAg35

## Fiches actions

---

Cet ensemble de fiches présente les actions et les acteurs clés à mobiliser pour accompagner de manière efficace les porteurs de projet de l'ESS dans les QPV.

Elles sont organisées en quatre étapes :

1. **Préparer le lancement de son programme.**
2. **Repérer et mobiliser les (futurs) porteurs de projet de l'ESS.**
3. **Accompagner les porteurs dans la création de leur projet.**
4. **Sécuriser les projets accompagnés en fin de parcours.**

### Fiche 1 - Préparer le lancement de son programme

Développer un programme d'accompagnement dédié à l'émergence d'entreprises de l'ESS dans les QPV exige une préparation rigoureuse.

**Cette étape est cruciale pour garantir une intervention adaptée aux spécificités du territoire et aux attentes des acteurs locaux.**

Elle repose sur une compréhension fine des enjeux socio-économiques du territoire, sur la mobilisation d'un réseau d'acteurs pertinents, et sur les démarches d'« aller-vers » les publics cibles pour mieux comprendre les besoins des habitants.

### Actions

Connaître les enjeux du territoire et l'écosystème local de l'ESS et de la politique de la ville	Développer un réseau de partenaires locaux	Aller vers les habitants et (futurs) porteurs de projet
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Réaliser un diagnostic des enjeux socio-économiques du territoire</b> (ou s'appuyer sur l'existant).</li><li>• <b>Cartographier les différents réseaux</b> agissant en faveur des habitants des QPV et leurs principes d'action : réseaux d'accompagnement et du financement, acteurs socioéducatifs et culturels, commerçants, collectivités.</li><li>• <b>Rencontrer les représentants institutionnels clés</b> pour être identifié et comprendre les orientations du territoire (délégué du préfet, élu en charge de la Politique de la ville, techniciens des services ESS, développement économique ou Politique de la ville, chef de projet CitésLab, etc.).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Identifier les potentiels prescripteurs</b> en lien direct avec les habitants et les rencontrer pour créer des liens (centres sociaux, MJC, missions locales, bailleurs sociaux, etc.).</li><li>• <b>Participer à des temps de réseautage</b> liés à l'entrepreneuriat, à l'ESS et à la politique de la ville (café créateur, forum de l'emploi, jury d'incubateurs, actions durant le mois de l'ESS, présentation du contrat de ville, concertation citoyenne...).</li><li>• <b>Organiser des rendez-vous d'interconnaissance</b> avec les acteurs clés de l'accompagnement et de l'insertion-emploi du territoire pour comprendre leurs enjeux et identifier des complémentarités entre les offres.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Rencontrer des (potentiels) porteurs de projet</b> pour comprendre leurs besoins et leurs enjeux.</li><li>• <b>Participer à la programmation d'événements du territoire sur l'ESS</b> (consulter les newsletters, réseaux sociaux des acteurs institutionnels et de l'ESS du territoire).</li><li>• <b>Intervenir lors des évènements professionnels du territoire</b> (pitch de présentation de l'offre, tenue d'un stand, atelier de sensibilisation à l'ESS ou à l'entrepreneuriat dans l'ESS, etc.).</li></ul>



« Les financements publics dédiés aux QPV créent parfois des effets d'opportunité qui viennent bouleverser les écosystèmes d'acteurs locaux et créer de la concurrence entre dispositifs d'accompagnement. Il est essentiel de bien identifier qui sont les acteurs – notamment historiques – et travailler ses complémentarités avant de se lancer sur un nouveau territoire. »

Frédéric Hoenn, directeur des opérations chez France Active Métropole

### Facteurs clés de réussite

- **Comprendre les orientations stratégiques des collectivités locales**, tant en matière de développement de l'ESS que de mise en œuvre de la politique de la ville, afin de garantir une cohérence de l'offre avec les priorités du territoire.
- **Inscrire son offre d'accompagnement en complémentarité** avec les dispositifs existants pour permettre une bonne lisibilité de l'écosystème local et maximiser son impact.
- **Prendre le temps de rencontrer le réseau d'acteurs locaux** pour tisser des relations solides et identifier les potentiels partenaires stratégiques, facilitant ainsi leur mobilisation de manière efficace.



« De nombreux programmes d'accompagnement à l'émergence existent dans les quartiers populaires. Notre but est de nous inscrire en complémentarité de l'existant et, par nos métiers, d'être utile au territoire. »

Alexine Malaoui, chargée d'accompagnement chez TAg35

### Acteurs clés à mobiliser

- Les **centres de ressources de la politique de la ville** accompagnent les professionnels (chefs de projet, élus, agents publics, responsables associatifs) en proposant des outils d'analyse et d'observation des territoires sensibles. Présentes dans chaque région, ces structures contribuent à qualifier les actions en facilitant la diffusion des bonnes pratiques. Pour en savoir plus, accédez aux [contacts](#) des 19 centres de ressources en région.
- Les **conseils citoyens**, indépendants des pouvoirs publics, sont composés d'habitants et d'acteurs locaux (associations, commerçants). Ils remontent les besoins des quartiers, participent à la coconstruction des projets et au suivi des politiques publiques. Ils jouent un rôle essentiel dans l'expression citoyenne et la concertation locale. Pour en savoir plus, consultez le [guide pratique sur les conseils citoyens](#), réalisé par l'ANCT.
- Les **délégués du préfet** assurent une présence de l'État au plus près des habitants. Ils participent aux instances de concertation (contrats de ville, projets de rénovation urbaine), veillent à la cohérence des actions et favorisent les partenariats entre l'État, les collectivités, les associations et les habitants. Pour en savoir plus, consultez la fiche de l'ANCT [consacrée aux missions des délégués du préfet](#).
- Les **élus et techniciens des collectivités locales**, notamment ceux des services ESS et Politique de la Ville, apportent un soutien technique et financier aux projets portés par les acteurs locaux. Ils agissent comme des facilitateurs pour stimuler des initiatives contribuant au développement économique et social des territoires.



### Comment les mobiliser ?

- **Organiser une rencontre avec les interlocuteurs de la politique de la ville** (délégué du préfet, technicien, élu) afin de renforcer l'interconnaissance et être clairement identifié sur le territoire.
- **Participer activement à leurs événements et espaces de concertation** (en suivant leurs actualités sur les réseaux sociaux, newsletters, etc.). Par exemple, les conseils citoyens et les centres de ressources organisent souvent des cafés-débats ou des groupes de travail thématiques pour échanger autour des enjeux qui concernent les quartiers.
- **Associer ces interlocuteurs à certains temps forts**, comme lors d'ateliers collectif, de revues de projets ou de comités de pilotage, pour renforcer leur implication dans la dynamique d'émergence et de soutien aux initiatives locales.



### Financer son programme d'accompagnement en QPV

**Selon leurs priorités politiques, les collectivités disposent d'outils financiers** pour soutenir la création d'activité de l'ESS sur leurs territoires. Elles peuvent alors financer l'accompagnement ou l'animation d'ateliers de sensibilisation à l'ESS dans les quartiers, dans le cadre d'appels à projets ou de prestations.

Chaque année, l'État – à travers les collectivités – lance un **appel à projets** pour soutenir la **politique de la ville** sur l'ensemble des QPV de France. Ce financement vise à faire émerger et soutenir des initiatives au bénéfice des habitants des QPV. Renseignez-vous auprès des collectivités de votre territoire pour identifier leurs priorités d'action et leurs critères d'éligibilité !

**Certains organismes publics d'insertion socioprofessionnelle**, tels que la CAF ou France Travail peuvent également contribuer au cofinancement de l'accompagnement. Pour finir, il peut être intéressant de s'adresser à **certaines fondations privées** qui soutiennent l'accompagnement à l'émergence d'initiatives sur les territoires fragiles.

## Fiche 2 - Repérer et mobiliser les (futurs) porteurs de projet de l'ESS

L'étape de détection et de mobilisation des porteurs de l'ESS renvoie à plusieurs enjeux fondamentaux pour un accompagnateur : renforcer sa visibilité et son ancrage territorial, créer des liens de proximité et établir un cadre ouvert et de confiance pour susciter l'engagement auprès de l'offre d'accompagnement proposée.

### Actions

Être visible dans les quartiers	Tisser des relations de confiance	Faciliter les démarches de candidature
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Développer une stratégie de communication multicanal</b> (en ligne et sur le terrain) et adaptée aux enjeux des cibles (création d'emploi, engagement local, etc.)</li> <li>• <b>Participer aux événements socioculturels de la ville</b> pour tracter et rencontrer des potentiels porteurs de projet (marchés, ateliers, chantiers participatifs, fêtes de quartiers et brocantes, fêtes du printemps, semaine du développement durable, etc.).</li> <li>• <b>Intervenir lors des événements socioéconomiques</b> organisés sur le territoire pour présenter l'offre (forum de l'emploi, café entrepreneuriat, mois de l'ESS, semaine du développement durable, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proposer des temps d'accueil</b> (individuels ou en groupes) pour créer des liens avec les porteurs de projet.</li> <li>• <b>Organiser des ateliers de sensibilisation</b> aux spécificités de l'entrepreneuriat dans l'ESS et, ainsi, créer un sentiment d'appartenance à une même communauté.</li> <li>• <b>Personnaliser la communication</b> et réaliser des relances individuelles auprès des porteurs de projet de l'ESS (appel, mailing ou sms).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définir des critères de sélection souples</b> (être implanté en QPV, répondre à un besoin encore peu ou mal couvert);</li> <li>• <b>Proposer des modalités de candidature allégées</b> et accompagner dans la préparation des dossiers de candidature (réponse aux questions, session de préparation au pitch);</li> <li>• <b>S'appuyer sur l'animation d'un réseau de prescripteurs</b> pour faire remonter les candidatures.</li> </ul>

### Facteurs clés de réussite

- **Adopter une approche de communication agile**, en expérimentant différents formats d'outils et modes de communication (mails, sms, affiches, groupes de messagerie instantanée, flyers, etc.) puis en ajustant et en priorisant les plus pertinents selon les usages des publics cibles.
- **Instaurer un cadre convivial**, en proposant des moments d'échange informels, essentiels pour tisser des liens plus forts.
- **Mobiliser les anciens entrepreneurs accompagnés** pour les inviter à partager leurs expériences et témoigner des apports de l'accompagnement afin d'inspirer et susciter l'engagement des participants.
- **Établir une stratégie efficace de mobilisation et d'animation du réseau de prescripteurs** de projets d'ESS.



« Les commerçants locaux constituent aussi des relais intéressants pour communiquer autour de nos actions. »

Alexine Malaoui, chargée d'accompagnement chez TA35

---

## Acteurs clés à mobiliser

### Acteurs de la cohésion sociale

- **Les régies de quartier et les bailleurs sociaux** constituent des acteurs essentiels dans la dynamisation des quartiers populaires et dans la promotion du « bien-vivre ensemble ». Les régies de quartier (représentées par [Le Mouvement des Régies](#)) se concentrent sur la médiation, l'appui à l'insertion professionnelle et le soutien aux initiatives locales, tandis que les bailleurs sociaux contribuent à améliorer le cadre de vie et la tranquillité publique des QPV à travers des actions de concertation et de sensibilisation auprès des habitants.
- **Les centres sociaux** (plus de 1400 centres sociaux sont membres de la [Fédération des centres sociaux et socioculturels](#) en France) **et les maisons de quartier** jouent un rôle crucial dans la lutte contre l'isolement, l'animation de la vie locale et la création de liens sociaux. Ils encouragent la participation citoyenne en proposant différents types d'activités : ateliers d'aide au retour à l'emploi, cours de Français, soutien scolaire, émergence de projets citoyens, etc.

### Acteurs de l'insertion-emploi

- **France Travail** : premier acteur du marché du travail en France, [France Travail](#) propose une offre de services personnalisés pour faciliter le retour à l'emploi. Au-delà de l'accompagnement individuel, il est également proposé des ateliers collectifs thématiques (exemple : créer une entreprise) et des temps de mise en réseau avec les acteurs du territoire. Pour aller plus loin, consultez la [cartographie des agences locales](#) réalisée par France Travail.
- **Citéslab** : le dispositif [CitésLab](#) – Révélateurs de Talents est un dispositif public coordonné par Bpifrance pour détecter, préparer et orienter les entrepreneurs des QPV. Lancé en 2021 dans le cadre du programme [Entrepreneuriat pour tous](#), il est présent sur l'ensemble du territoire. Ce dispositif est opéré par des structures partenaires et soutenu au niveau territorial par des cofinanceurs majeurs (État, collectivités, Fonds européens, acteurs privés etc.). Il fonctionne grâce à un réseau d'animateurs, les « chefs de projet Cités Lab », qui sont implantés dans les quartiers. Ces derniers ont pour mission d'identifier les habitants ayant des idées ou des projets entrepreneuriaux, et de les accompagner à chaque étape. Les acteurs de l'accompagnement à la création, les collectivités et leurs groupements peuvent candidater à [l'appel à projets](#) sur le site de la Bpifrance pour assurer le portage et le pilotage opérationnel de l'offre de services.



### Comment les mobiliser ?

- **Organiser des rencontres régulières** pour échanger sur les besoins, les complémentarités entre dispositifs et les opportunités de coopération.
- **Proposer d'intervenir durant leur programmation** ou pour animer un atelier dans leurs locaux, afin d'être visible auprès des publics cibles.
- **Valoriser les projets accompagnés** grâce au réseau pour motiver les prescripteurs à s'investir davantage.



## Soutenir l'emploi des jeunes dans les QPV : acteurs clés et dispositifs dédiés

Plusieurs dispositifs et acteurs sont mobilisés pour soutenir l'accès à l'emploi des jeunes dans les QPV.

Créé en 2018 et opéré par l'ANCT, le [dispositif PaQte](#) favorise le dialogue entre le monde de l'entreprise et les jeunes des QPV en organisant des ateliers de sensibilisation, tels que des découvertes de métiers, des stages et des opportunités d'alternance, en lien avec les entreprises partenaires.

Les **Missions Locales**, présentes sur l'ensemble du territoire français avec 440 structures et fédérées par l'[Union Nationale des Missions Locales](#), offrent un accompagnement personnalisé pour aider les jeunes à s'insérer professionnellement et socialement, en les soutenant dans la définition de leur projet de vie et d'emploi. Par ailleurs, les [Contrats d'Engagement Jeunes](#), proposés par France Travail et les Missions Locales, visent spécifiquement les jeunes de 16 à 25 ans en offrant un suivi individualisé pour les aider à définir leur projet professionnel et à trouver un emploi. Enfin, un nombre croissant d'**associations nationales** proposent des parcours professionnalisant aux jeunes résidant en QPV, tels que [Nos Quartiers ont du Talent](#), [100 chances 100 emplois](#), ou encore [La Fabrique Coopérative](#) dont la mission est d'accompagner le développement des coopératives d'éducation à l'entrepreneuriat collectif en France.



« En participant à certains groupes de travail animés par les missions locales, nous avons mieux compris les réalités socioéconomiques des jeunes demandeurs d'emploi. Ces instances nous permettent d'identifier des points d'attention sur certains publics ou de nous positionner comme relais à l'entrepreneuriat sur le territoire. »

Alexine Malaoui, chargée d'accompagnement chez TAg35



### Fiche 3 - Accompagner les porteurs dans la création de leur projet

Accompagner des entreprises de l'ESS dans des territoires fragiles tels que les QPV nécessite de **proposer des parcours personnalisés**, qui sauront s'adapter aux réalités et aux vécus des personnes accompagnées.

#### Actions

Créer un cadre sécurisant	Proposer un accompagnement personnalisé	Accompagner sur certains enjeux prioritaires
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Prévoir un temps d'accueil individuel</b> pour faire un diagnostic de la situation personnelle de l'entrepreneur (parcours, motivations, disponibilité).</li><li>• <b>Prendre le temps de présenter l'écosystème</b> d'acteurs de l'accompagnement et du financement de projets de l'ESS.</li><li>• <b>Identifier une personne ressource externe disponible</b> pour échanger ou apporter un appui-conseil durant et après l'accompagnement (rôle de coach ou mentor).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Proposer un format d'accompagnement souple</b>, en mixant des temps individuels et collectifs, en présentiel et/ou distanciel.</li><li>• <b>Accompagner l'entrepreneur dans le développement de partenariats locaux</b> (faciliter les prises de contact, accompagner aux premiers rendez-vous).</li><li>• <b>Mobiliser un réseau d'acteurs</b> qui permettra à l'entrepreneur d'être disponible pour développer son projet (exemples : structures d'accueil de jeunes enfants, associations socioculturelles, réseaux d'entraide, CAF, France Travail, etc.).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Travailler sur les questions de posture</b> et de confiance en soi pour renforcer le sentiment de légitimité à porter un projet.</li><li>• <b>Proposer des outils et méthodes</b> pour aider à structurer son projet et le présenter à des partenaires, notamment financiers.</li><li>• <b>Prévenir les risques psychosociaux</b> en sensibilisant aux enjeux de santé physique, mentale et émotionnelle de l'entrepreneuriat (via des groupes de parole, l'intervention de professionnel Qualité de Vie au Travail).</li></ul>

#### Facteurs clés de réussite

- **Aménager des espaces accueillants**, offrant à la fois des bureaux et des espaces collectifs dédiés à la convivialité, pour favoriser les rencontres et limiter le risque d'isolement de certains porteurs de projet.
- **Veiller à conserver une posture d'écoute bienveillante et sans jugement** afin d'instaurer un climat de confiance et encourager l'expression des difficultés.
- **Mobiliser le réseau d'acteurs locaux** pour valoriser leurs expertises et les impliquer dans des actions collectives, telles que des visites apprenantes, des ateliers, des chantiers participatifs ou des événements, afin d'enrichir l'accompagnement et de renforcer l'ancrage territorial des projet accompagnés.



« Il est fondamental de sortir de cette posture de « sachant » lors de l'animation d'ateliers. Il faut pouvoir adapter son discours, veiller à avoir une posture d'humilité, surtout lorsqu'on n'est pas issu d'un quartier populaire. Il faut prendre le temps de comprendre les enjeux des porteurs de projet et surtout, leur faire prendre conscience qu'ils sont légitimes à porter un projet ayant de l'impact. »

Alexandre Mazurier, responsable sensibilisation et partenariats régionaux chez Live for Good

## Acteurs clés à mobiliser

### Acteurs de la cohésion sociale

- Les **régies de quartier, les bailleurs sociaux, les maisons de quartier, ou encore les centres sociaux** participent activement à la dynamisation de la vie locale. Ils proposent des ateliers, des évènements et tout type d'actions favorisant l'émergence d'initiatives citoyennes.

### Acteurs de l'insertion-emploi

- **France Travail** : premier acteur du marché du travail en France, [France Travail](#) propose un accompagnement personnalisé pour faciliter le retour à l'emploi. Au-delà de l'accompagnement individuel, il est également proposé des ateliers collectifs thématiques (consacrés par exemple à la création d'une entreprise) et des temps de mise en réseau avec les acteurs du territoire.
- Les **missions locales et certaines associations** tels que [Nos Quartiers ont du Talent](#), [100 chances 100 emplois](#), ou encore [La Fabrique Coopérative](#) proposent des actions ou dispositifs d'insertion professionnelle pouvant s'inscrire en complémentarité d'un accompagnement dédié à l'émergence de projets de l'ESS.

### Acteurs de l'accompagnement et du financement

- **Les incubateurs et accélérateurs de projet** : afin de renforcer le parcours d'accompagnement, il peut être pertinent de développer des partenariats avec d'autres incubateurs implantés en proximité sur le même territoire (spécialistes de l'ESS<sup>9</sup> ou généralistes, selon les enjeux et le contenu du programme) afin de mutualiser certaines ressources.
- **Les acteurs du financement** : certains acteurs de la finance solidaire, tels que l'ADIE ou France Active peuvent être mobilisés pour apporter leur expertise sur les enjeux liés au modèle économique des structures de l'ESS et ainsi contribuer à une meilleure réponse aux besoins d'accompagnement sur le territoire.



### Comment les mobiliser ?

- **Assurer un contact régulier** pour permettre une prescription croisée et un meilleur échange d'information au sujet des entrepreneurs accompagnés.
- **Proposer des interventions croisées** dans certains ateliers, voir coconstruire un parcours en commun.
- **Mutualiser des expertises ou ressources** (partage d'espaces ou d'équipements, mise à disposition d'un membre de l'équipe, réponse commune aux appels à projet, ...).



« La plupart des porteurs de projets qu'on accompagne ont déjà une activité hors les murs ou en informel et sont à l'aise pour parler de leur raison d'être, de leur offre de services et pour mobiliser des outils de communication. Leurs besoins portent surtout sur un appui dans la réalisation de certaines démarches pour se structurer : trouver un local, aller voir la banque, répondre à un appel à projet. »

Alexine Malaoui, chargée d'accompagnement chez TA35

<sup>9</sup> Pour en savoir plus sur leurs programmes et leurs spécificités, découvrez [l'annuaire des incubateurs et accélérateurs de l'ESS](#) réalisé par l'Avise.

## Fiche 4 - Sécuriser les projets accompagnés en fin de parcours

Cette dernière étape présente les **actions clés pour sécuriser les projets en fin d'accompagnement**. Au-delà des aspects techniques de l'entrepreneuriat, il s'agit de s'assurer que les porteurs de projet se sentent en confiance et soient suffisamment insérés au sein d'un **écosystème partenarial** pour continuer à se développer sur le territoire.

### Actions

Réaliser un bilan personnalisé des acquis	Renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté	Valoriser les projets auprès des partenaires et du grand public
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identifier les compétences et savoir-être acquis</b> durant l'accompagnement afin d'établir un plan de progression pour accompagner l'entrepreneur vers l'autonomie.</li> <li>• <b>Proposer des outils pratiques et des ressources</b> adaptés aux enjeux de l'entrepreneur (gestion financière, numérique, etc).</li> <li>• <b>Orienter les porteurs de projet vers des dispositifs d'accompagnement complémentaires</b> (couveuses, CAE, accélérateurs, programmes d'implantation...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proposer des temps de networking</b> pour fédérer la communauté d'entrepreneurs accompagnés et faciliter les mises en réseau.</li> <li>• <b>Activer des partenariats avec d'autres structures</b> d'accompagnement du territoire via l'organisation d'événements communs, la coconstruction de parcours d'accompagnement ou la mutualisation d'ateliers.</li> <li>• <b>Proposer des outils de communication pour garder le lien</b> et relayer des opportunités (ex : groupes WhatsApp, newsletter, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organiser ou participer aux événements locaux</b> pour présenter les projets auprès des partenaires et du public (exemple : Demoday, revues de projets, événements professionnels, etc.).</li> <li>• <b>Valoriser les projets accompagnés</b> sur les supports de communication de l'incubateur (site web, plaquettes...) et auprès du réseau de prescripteurs (ex : annuaire d'entreprises de l'ESS du territoire, etc.).</li> </ul>

### Facteurs clés de réussite

- **Renforcer l'accompagnement de la posture entrepreneuriale** pour permettre aux porteurs de projet de se sentir légitimes et en confiance pour développer leurs projets.
- **S'assurer que les entreprises de l'ESS accompagnées disposent d'un réseau de partenaires** à la fois techniques et financiers suffisamment développé pour leur permettre de lancer leur activité et d'identifier des opportunités de financement complémentaires. Il convient également d'être en lien avec les autres structures d'accompagnement du territoire pour les orienter vers des dispositifs complémentaires.
- **Favoriser les démarches d'évaluation des résultats**<sup>10</sup> (sociaux, économiques, environnementaux) des projets pour renforcer la crédibilité et l'attractivité des projets.
- **Prévoir, si cela est possible, des points de suivi ponctuels** après l'accompagnement pour suivre l'évolution du projet et proposer de l'appui-conseil.



« L'animation d'une communauté des entrepreneurs accompagnés constitue un vrai levier en fin de parcours. Il suffit parfois simplement d'un contact pour lever un frein à son projet. Les coaches et mentors sont également des acteurs clés car ils sont présents tout au long et même après la fin de l'accompagnement. »

Alexandre Mazurier, responsable sensibilisation et partenariats régionaux chez Live for Good

<sup>10</sup> Pour aller plus loin, consultez le guide « Évaluer son impact social » de l'Avise <https://www.avise.org/ressources/evaluer-son-impact-social>

## Acteurs clés à mobiliser

- Les **pépinières et espaces de coworking**, qui permettront d'accéder à un lieu physique et d'éviter l'isolement.
- Le **Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)**<sup>11</sup>, premier dispositif d'accompagnement de l'ESS présent sur l'ensemble du territoire français, qui propose un accompagnement gratuit et sur-mesure aux structures employeuses de l'ESS.

Pour accompagner l'émergence des projets de l'ESS, il est également possible de **faire appel aux acteurs de la finance solidaire ou aux fondations privées** qui soutiennent en priorité des projets implantés en territoires fragiles. Voici une sélection non exhaustive d'acteurs ressources à connaître et à mobiliser durant et en fin d'accompagnement.

### Les acteurs de la finance solidaire

- **L'ADIE** (Association pour le Droit à l'Initiative Économique) soutient les créateurs d'entreprises n'ayant pas accès au financement bancaire classique en proposant des prêts pouvant atteindre 10 000 euros pour tout type d'activité professionnelle.
- De son côté, **France Active** accompagne les entreprises de l'ESS grâce à des activités de conseil, de mise en réseau et de financement (prêts, garanties, primes, investissements). Son programme « **Pacte Création** » cible particulièrement les entrepreneurs en situation de fragilité, avec des formations, un accompagnement personnalisé, et une prime de 1 000 euros destinée aux 18-30 ans.

### Les fondations

Un nombre croissant de fondations soutient l'émergence de projets de l'ESS dans les territoires fragiles tels que les QPV.

- **La Fondation BNP Paribas**, avec son programme « **Projet Banlieues** », propose un accompagnement personnalisé et un financement pouvant aller jusqu'à 5 000 euros par an sur trois ans pour des initiatives liées à l'éducation, l'emploi, et le vivre-ensemble.
- La **Fondation FACE** organise en partenariat avec l'ANRU le concours « **S'engager pour les quartiers** », mettant en lumière des projets innovants issus des QPV. D'autres, comme les fondations **Nexity** et **Vinci**, soutiennent des projets associatifs en lien avec l'égalité des chances, la lutte contre la précarité, ou l'insertion par le sport, avec une aide financière et humaine, souvent via des salariés parrains. La **Fondation Entrepreneurs de la Cité** offre des solutions de micro assurance à tarif solidaire pour les entrepreneurs accompagnés.
- Enfin, des acteurs comme la **Fondation SNCF** ou la **Fondation KPMG**, à travers leur programme « **Entrepreneuriat inclusif** », apportent un soutien financier, en compétences ou via des appels à projets. Le **concours Talents des Cités**, piloté par **Bpifrance**, complète ces dispositifs en récompensant les initiatives entrepreneuriales issues des QPV avec des dotations pouvant atteindre 7 000 euros.



### Comment les mobiliser ?

- **Réaliser une orientation croisée** des entrepreneurs selon leurs besoins.
- **Proposer des interventions croisées** dans certains ateliers ou événements pour présenter l'offre et les projets accompagnés.
- **Mutualiser des expertises ou des ressources** (partage d'espaces ou d'équipements, mise à disposition d'une partie de l'équipe, réponse commune aux appels à projet).

<sup>11</sup> Pour retrouver les coordonnées du DLA de son territoire : <https://www.info-dla.fr/>



### POUR ALLER PLUS LOIN

Consultez la section « [Comment adapter son accompagnement aux projets de l'ESS dans les QPV ?](#) » du site web de l'Avisé.

À destination des structures d'accompagnement, cette section propose des pistes de solution pour mieux répondre aux besoins des projets, en particulier :

- bien connaître les profils et les besoins des entrepreneurs issus des QPV ;
- développer des outils et méthodes d'appui adaptés ;
- connaître les priorités d'action du territoire ;
- renforcer son ancrage local.

## S'INSPIRER

---

Cette dernière partie présente quatre cas d'études d'incubateurs de l'ESS intervenant dans les QPV pour mettre en lumière leurs modes d'action, leurs partenariats et les principaux enjeux rencontrés lors de l'accompagnement.

Chaque cas d'étude est illustré par un projet de l'ESS ayant été accompagné, permettant de comprendre ses spécificités, ainsi que l'apport de l'accompagnement sur son développement.

À la clé : des pistes concrètes et inspirantes pour les acteurs de l'accompagnement souhaitant initier des démarches similaires.

---

## Projets-19

---



### **Le témoignage de Valentin Gasnier, responsable d'équipe Création d'activité chez Projets-19**

#### **Des conseils clés pour un accompagnateur ?**

« Aller à la rencontre des associations locales, savoir s'adapter, être patient durant l'accompagnement et rester ouvert d'esprit. »

#### **Peux-tu partager tes projets et l'apport de l'accompagnement ?**

- [Saveur en partage](#) (épicerie locale) : définition du modèle socioéconomique (business plan social) ;
- [Yaye Maye](#) (ateliers couture) : mise en place de la gouvernance en y incluant des financeurs et acteurs institutionnels ;
- [Baranoux](#) (sensibilisation à l'écologie) : travail sur l'ancrage dans le quartier.

Ancré dans les 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> arrondissements de Paris depuis plus de 20 ans, **l'association Projets-19 se consacre à l'accompagnement d'initiatives citoyennes favorisant le développement local, la création d'emploi et l'insertion professionnelle.**

L'association porte notamment le programme [Epiceas](#) depuis 2015, un accompagnement pour passer de l'idée au projet, expérimenter et développer son projet de l'ESS.

En 2023, près des trois quarts des projets accompagnés par l'association, soit 15 à 20 initiatives, étaient issus des QPV.

### **Principaux modes d'accompagnement**

Les projets sont sélectionnés dans le cadre d'appels à candidatures (trois par an) et, plus ponctuellement, au fil de l'eau selon les dossiers.

**Le parcours d'aide à la création s'étale sur six mois et propose des ateliers collectifs ainsi qu'un accompagnement individuel.**

Avant la tenue du jury de sélection des projets, Projets-19 organise une journée d'intégration pour aider les porteurs à préparer leur candidature. Cette journée comprend des ateliers pratiques sur la rédaction du dossier et la préparation du pitch, afin de maximiser les chances de réussite des candidats. L'accompagnement est renouvelable autant que nécessaire : au-delà de six mois, il évolue vers un format de prestation payantes si le porteur souhaite un appui régulier. Projets-19 réalise également un suivi ponctuel des projets durant plusieurs années après l'accompagnement.

## Partenaires clés

Incubateur I-Engage (coaccompagnement), PIE (échange d'information sur les projets), acteurs de l'insertion-emploi, centres sociaux et d'animations.

## Principaux besoins des porteurs de projet accompagnés

- **Structurer son projet** : s'assurer qu'il répond à un vrai besoin, définir son modèle socioéconomique.
- **Intégrer un réseau partenarial** (associations, institutions) : être mis en relation et savoir s'adresser à certains acteurs clés (ex : délégué du préfet, préfecture, centres sociaux).
- **Être conforté dans sa légitimité à porter un projet** et être appuyé dans la prise de décision.

## Enjeux clés liés à l'accompagnement de projets de l'ESS dans les QPV

- **Identifier avec les projets des pistes de financement** mobilisables, en particulier à court terme.
- **Acculturer à la temporalité des institutions**, qui est différente de celle des associations (pour obtenir un rendez-vous, des financements, etc.).
- **Réussir à lever les freins psychologiques**, en particulier lorsqu'un projet émerge d'une expérience individuelle, pour le confronter à la réalité du terrain.



### Focus sur... L'association Initiative Développement Local (IDL), accompagnée par Projets-19

Créée en 2021, l'[association IDL](#) (Initiative Développement Local) intervient dans les quartiers Buisson Saint-Louis et Belleville, au cœur du 10<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Née dans un quartier en rénovation urbaine suite à la crise sanitaire du covid-19, IDL fédère un réseau de 200 bénévoles et s'est rapidement imposée comme un **acteur clé de la solidarité locale en favorisant l'accès à une alimentation de qualité tout en luttant contre le gaspillage alimentaire.**

L'association s'engage sur plusieurs missions pour répondre aux besoins des habitants des quartiers :

- récupération d'inventus alimentaires auprès de magasins bio et en circuits courts ;
- préparation de plats et maraudes hebdomadaires ;
- épicerie à prix libre (deux fois par semaine) ;
- repas et traiteur solidaires ;
- actions de sensibilisation au bien manger et ateliers culinaires.

### Partenaires clés

- **Financiers** : Ville de Paris, Paris Habitat, politique de la ville, etc.
- **Opérationnels** : équipe de Développement Local de la ville de Paris, associations locales, centre social Aires, Linkee, magasins du quartier.





## Focus sur... L'association Initiative Développement Local (IDL), accompagnée par Projets-19

### Principaux apports de l'accompagnement

Orienté par la Déléguée du préfet, IDL a participé au programme d'incubation de Projets-19. Grâce à leur appui, l'association a pu structurer sa gouvernance associative bénévole et travailler sur la définition de son modèle économique.

L'accompagnement a notamment permis :

- **l'acquisition de méthodologies d'intelligence collective** pour animer des groupes ;
- **l'insertion dans l'écosystème local de l'ESS** ;
- **le soutien dans la recherche d'un local**, clé pour le développement des activités.

### Perspectives

- Faire du lieu d'accueil un exemple de réussite dans l'ESS.
- Continuer à structurer leurs activités.
- Recruter une personne salariée.
- Créer une légumerie dans le local.

### Les qualités clés d'un accompagnateur ?

*« L'engagement à faire progresser le monde associatif, de l'écoute et du travail en mode brainstorming »*

Fabrice Ahonda, co-fondateur de l'association

## Positiv

---



### Le témoignage de Fernanda Roman Dittel, coordinatrice des opérations chez Positiv

#### Des conseils clés pour un accompagnateur ?

« Être à l'écoute du parcours de la personne, prendre le temps d'accueillir le projet et savoir être flexible. »

#### Peux-tu partager tes projets et l'apport de l'accompagnement ?

- Projet de vente de fleurs séchées : développement d'un réseau de partenaires engagés.
- Fabrication de bijoux à partir de chutes de tissus : travail sur le développement d'une marque responsable.

Créée en 2006, l'association [Positiv](#) se positionne comme un acteur clé de l'entrepreneuriat des quartiers populaires en France.

Avec un périmètre d'intervention national, elle accompagne les porteurs de projet issus des quartiers prioritaires de la ville (QPV) ou bénéficiaires de minima sociaux, **à retrouver un emploi à travers la création de leur entreprise ou le retour à un emploi durable.**

### Principaux modes d'accompagnement

Positiv accueille et accompagne les porteurs de projet tout au long de l'année grâce à un dispositif d'accompagnement au fil de l'eau. Les conditions d'accès sont simples : résider dans un QPV (ou à moins de 300 mètres) ou bénéficier de minima sociaux, garantissant ainsi un soutien à ceux qui en ont le plus besoin.

L'incubateur s'appuie sur un réseau de **50 lieux d'accueil, véritable maillage territorial**, pour sensibiliser et accompagner les entrepreneurs.

En 2023, les chiffres témoignent de son impact :

- 8 650 personnes sensibilisées à l'entrepreneuriat ;
- 2 980 personnes accueillies pour explorer leur projet ;
- 1 820 personnes accompagnées dans leur démarche, dont 62 % résidant en QPV ou à proximité.

L'association propose un accompagnement sur mesure selon les besoins des entrepreneurs :

- **apporter un cadre sécurisant** pour développer leurs projets ;
- **soutenir les démarches de recherche de financement, de local ou de structuration ;**
- **proposer un appui technique pour des aspects spécifiques**, comme l'immatriculation d'une entreprise.

---

## Partenaires clés

- **Financiers** : Bpifrance, État (Politique de la ville), Plan d'investissement dans les compétences (PIC) de la Caisse des dépôts et Ministère du travail, Axa, BNP, MAIF Solutions financières, Klepierre, BCG, FSE+, etc.
- **Opérationnels** : France Travail, CitésLab, ADIE, missions locales, Caisse des Dépôts, Action'elles, Live for Good, Makesense.

## Principaux besoins des porteurs de projet accompagnés

- **Bénéficiaire d'un cadre sécurisant** pour avancer dans son projet.
- **Être appuyé dans ses démarches** de recherche de financement, de local, etc.
- **Être accompagné sur un sujet spécifique** (étude de marché, business plan, etc.).

## Enjeux clés liés à l'accompagnement de projets de l'ESS dans les QPV

- **Mobiliser les porteurs de projet** grâce à une présence active sur le terrain (sessions d'information, tournois de football, afterworks) et des événements collectifs (petits déjeuners, ateliers).
- **Favoriser la complémentarité des points d'accueil** avec les partenaires locaux, comme l'ADIE ou les acteurs de l'emploi.
- **Développer les savoir-être des entrepreneurs** pour renforcer leur confiance en eux et leur légitimité dans leurs démarches.
- **Outils le réseau d'accompagnateurs** de Positiv sur les enjeux environnementaux et liés à l'ESS.



### Focus sur... L'entreprise Mayilôr, accompagnée par Positiv

Dalila Keisler, fondatrice de [Mayilôr](#), incarne une nouvelle génération d'entrepreneures engagées. Son projet, lancé en 2024, répond à un besoin social : **diversifier l'offre de soins capillaires pour les personnes aux cheveux texturés tout en promouvant des solutions respectueuses de l'environnement.**

Les produits de Mayilôr, certifiés Ecocert, se distinguent par :

- leur fabrication à partir de matières premières traçables et de fournisseurs européens ;
- une gamme de 33 produits solides (shampoings, crèmes, masques), à la fois innovants et respectueux de l'environnement ;
- une plateforme d'e-commerce pour faciliter leur accessibilité à l'échelle nationale.

En parallèle, l'entrepreneure propose des ateliers conseils et des formations beauté, renforçant ainsi l'impact de son projet auprès de sa communauté cible.



## Focus sur... L'entreprise Mayilôr, accompagnée par Positiv

### Partenaires clés

- Laboratoires de cosmétiques, toxicologue.
- ESAT (Saint-Etienne) pour recruter une personne en charge de la logistique et reverser un pourcentage à des associations locales.
- Autres structures et dispositifs d'accompagnement : La Ruche, Time2Start, Talent des Cités, FrenchTech Tremplin.

### Principaux apports de l'accompagnement

- La structuration de son business plan et des démarches administratives pour l'immatriculation de Mayilôr.
- L'accès à des outils intégrant les enjeux environnementaux, afin de mieux aligner son entreprise avec ses valeurs écoresponsables.
- Un suivi individuel avec un conseiller, pour prendre conscience de sa légitimité, pour surmonter ses doutes et pour perfectionner son pitch entrepreneurial.
- L'intégration à une communauté d'entrepreneurs issus des QPV.

### Perspectives

- Lancer une campagne de crowdfunding pour financer des précommandes et impliquer sa communauté dans le développement de l'entreprise.
- Développer un réseau de distributeurs en métropole et à Mayotte, pour toucher un public plus large.
- Lancer le site e-commerce de Mayilôr, prévu pour début 2025, afin de faciliter l'accès aux produits.

### Les qualités clés d'un accompagnateur ?

« *De la pédagogie, savoir être sincère (sans craindre de vexer l'entrepreneur) et être audacieux !* »,  
Dalila Keisler, fondatrice de Mayilôr

---

## Kaléidoscope

---



### Le témoignage de Corinne Concy, directrice de Kaléidoscope

#### Des conseils clés pour un accompagnateur ?

« Faire l'effort de comprendre le découpage territorial des QPV, aller à la rencontre des habitants et des acteurs locaux de façon spontanée pour se faire connaître. Avoir une posture d'observation et d'écoute pour comprendre les enjeux des habitants. Pour finir, se laisser de la flexibilité entre le « théorique » et la réalité du terrain. »

#### Peux-tu partager tes projets et l'apport de l'accompagnement ?

- [Service de Médiation Sociale](#) – SMS : appui à l'élaboration du projet associatif, insertion au sein de l'écosystème de l'ESS et des financeurs privés grâce aux sessions collectives.
- [C'lancer](#) (accompagnement au développement des compétences en vue de l'insertion professionnelle, auprès de publics en situation de précarité) : structuration du projet et mise en place d'un partenariat durable avec la ville du Lamentin.

Créé en 2016, [Kaléidoscope](#) est un incubateur dédié à l'émergence et au développement de projets innovants et engagés en Martinique. Avec une mission ancrée dans l'ESS, il **accompagne les porteurs de projet dans la création d'activités pérennes au service des habitants et du territoire.**

### Principaux modes d'accompagnement

Kaléidoscope propose **deux programmes phares** pour soutenir les initiatives locales :

- **Fabrique à Initiatives** : un dispositif destiné aux territoires et institutions pour repérer, analyser et faire émerger des opportunités de projets à fort impact social ;
- **Incubateur d'entreprises sociales** : un parcours structuré comprenant des parcours d'idéation, de pré-incubation et d'incubation.

L'accompagnement est ouvert aux porteurs de projet de l'ESS ou entrepreneurs sociaux résidant en Martinique. L'incubateur propose un accompagnement à la carte et au fil de l'eau, ajusté aux besoins spécifiques des bénéficiaires.

Kaléidoscope offre **une combinaison d'ateliers collectifs et de suivi individuel** pour guider les porteurs de projet :

- rendez-vous d'accueil pour définir les axes prioritaires ;
- sessions de coaching individuel pour un suivi personnalisé ;
- ateliers d'idéation pour favoriser la créativité et la structuration des projets ;
- formations-action et co-développement ;
- parcours Boost de Qualification du projet d'intérêt général ;
- incubation sur six mois, avec un soutien renforcé pour le lancement ou le développement de l'initiative.

Entre 2022 et 2024, l'incubateur a reçu ou accompagné près de 235 projets.

## Partenaires clés

- **Financiers** : Ademe, Délégation Régionale des droits des femmes, FSE+, Collectivité Territoriale de Martinique, ANCT, Villes, Communautés d'agglomérations.
- **Opérationnels** : ADIE, Avise, DLA, France Tiers-Lieux, France Travail, villes, missions locales, Acteurs de la Transition écologique et de l'ESS.

## Principaux besoins des porteurs de projet accompagnés

- **Définir et animer la gouvernance bénévole** des associations.
- **Élaborer le projet associatif.**
- **Diversifier ses sources de financements.**
- **Être outillé pour dialoguer et mobiliser** les institutions et financeurs.

## Enjeux clés liés à l'accompagnement de projets de l'ESS dans les QPV

- **Mobiliser les porteurs de projet** via des ateliers collectifs et des événements locaux.
- **Renforcer les liens** entre les projets issus des quartiers prioritaires de la ville (QPV) et ceux des autres territoires pour mutualiser leurs actions et augmenter leur visibilité.
- **Développer des partenariats avec les entreprises lucratives**, notamment via des dispositifs innovants comme le « mécénat dating », inspiré des jobs dating, pour renforcer les financements des projets ESS.



### Focus sur... L'association La Sphère, accompagnée par Kaléidoscope

Fondée en 2022, [La Sphère](#) est une association martiniquaise engagée dans la promotion de l'inclusion numérique et la coopération locale. Implantée au Lamentin, elle répond à un besoin social identifié :

**le manque d'espaces de rencontre et de collaboration permettant aux habitants du quartier de travailler, développer des projets, apprendre et échanger.**

La mission de La Sphère est d'offrir aux habitants un espace collaboratif et inclusif, favorisant la mutualisation des équipements, des moyens et des compétences.

Ce tiers-lieu solidaire, dont l'ouverture est prévue pour fin 2024, abritera :

- un fablab : atelier de fabrication numérique pour prototyper et expérimenter ;
- un medialab : espace dédié aux médias et à la création numérique ;
- un espace de coworking : lieu de travail partagé favorisant l'échange et la coopération.



## Focus sur... L'association La Sphère, accompagnée par Kaléidoscope

### Partenaires clés

- Financiers : ADEME, ville.
- Opérationnels : ville, écoles, commerces locaux.

### Principaux apports de l'accompagnement

Kaléidoscope a joué un rôle clé dans la structuration de La Sphère :

- élaboration d'une méthodologie personnalisée pour prioriser ses actions et fixer des objectifs clairs ;
- définition d'un modèle économique adapté aux valeurs de l'ESS ;
- appui dans la structuration de la gouvernance, avec l'ambition de transformer l'association en coopérative d'ici trois ans.

En intégrant l'écosystème de Kaléidoscope, l'association a également trouvé sa place au sein d'un réseau dynamique, facilitant les échanges et la recherche de partenariats.

### Perspectives

Pour réussir son implantation, La Sphère poursuit plusieurs objectifs stratégiques :

- sécuriser un local et établir un conventionnement pour garantir sa mise à disposition ;
- développer de nouveaux partenariats financiers, afin de pérenniser ses activités ;
- lancer les activités du tiers-lieu, tout en développant une communauté active et engagée dans le projet.

### Quelles sont les qualités clés d'un accompagnateur ?

« Le fait de placer l'humain au centre, de l'écouter, une connaissance fine du territoire, des outils pour se structurer et prioriser. » Laura Lameynardie, présidente de La Sphère

## Cités Coop<sup>12</sup>



### Le témoignage de Cécile Lemire Mbaye, responsable de l'antenne Cités Coop en Gironde

#### Des conseils clés pour un accompagnateur ?

« Aller à la rencontre des porteurs de projet : l'accompagnement n'est jamais identique, prendre du temps au démarrage du projet et créer des liens avec les partenaires locaux. »

#### Peux-tu partager tes projets et l'apport de l'accompagnement ?

- Béline Agbenou, socio-esthéticienne : acquisition de la posture entrepreneuriale et définition du modèle économique.
- Pierre-Louis Rohart, illustrateur graphique : signature de son 1<sup>er</sup> contrat salarié (CESA).

Basée à Bordeaux, [Cités Coop](#) est une Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) spécialisée dans l'accompagnement des porteurs de projet, en leur offrant un cadre sécurisé et formateur pour tester leur activité. Grâce à un dispositif inclusif visant des publics spécifiques, tels que les bénéficiaires du RSA, les personnes éloignées de l'emploi ou les résidents des quartiers prioritaires (QPV), elle stimule l'**émergence d'initiatives entrepreneuriales tout en renforçant les compétences socioprofessionnelles de ses bénéficiaires.**

### Principaux modes d'accompagnement

Cités Coop offre aux porteurs de projet la possibilité de tester leur activité dans un cadre sécurisé grâce à deux types de contrats : le **CAPE (Contrat d'appui au projet d'entreprise)** et le **CESA (Contrat d'entrepreneur salarié associé)**. Tous les deux mois, la CAE lance des appels à projet pour intégrer de nouvelles initiatives.

Son accompagnement s'articule autour de plusieurs axes :

- des ateliers collectifs sur des thématiques clés comme la comptabilité, la communication, le numérique et la gouvernance ;
- un suivi individuel adapté aux besoins spécifiques de chaque porteur de projet ;
- un soutien technique, notamment pour les démarches administratives liées aux contrats ;
- l'animation d'une communauté, favorisant les échanges et les synergies entre entrepreneurs.

Pour mobiliser les publics cibles, **Cités Coop organise deux séances d'information collective par mois, dans ses locaux ou chez des partenaires comme les agences de France Travail.** Elle adopte également une démarche proactive avec des actions de proximité : animations de quartier (fresques participatives, bus de l'initiative), partenariat avec la Cité des Métiers, participation à des événements liés à l'emploi (café-réseaux) et implication dans des campagnes promouvant un entrepreneuriat inclusif et sans discrimination.

**En 2023, Cités Coop a soutenu 64 porteurs de projet, dont 11 issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV),** confirmant son engagement pour l'inclusion et la diversité entrepreneuriale.

<sup>12</sup> Cités Coop fermera ses portes en 2025.



---

## Partenaires clés

- **Financiers** : État (Ministère du travail), Caisse des Dépôts et des Consignations, collectivités (Bordeaux Métropole...), fondations privées (Les Lémuriens, Fondation de France), dispositif du Plan d'investissement dans les compétences (PIC) « 100 % Inclusion » de la DGEFP.
- **Opérationnels** : services emploi des villes, CitésLab, missions locales, agences France Travail (pôle création et reprise d'entreprise), Cap Emploi, Maisons de l'emploi, structures d'insertion, acteurs de l'accompagnement (CIDFF, Ubee Lab).

## Principaux besoins des porteurs de projet accompagnés

- **Structurer son projet et définir ses priorités** (apport de méthodologies).
- **Développer des compétences techniques** (gestion de projet, comptabilité, numérique) et des savoir-être (posture entrepreneuriale).
- **Trouver des financements.**

## Enjeux clés liés à l'accompagnement de projets de l'ESS dans les QPV

- **Sourcer des projets** : forte présence aux événements professionnels, rencontres avec des partenaires du territoire, relances mailing, etc.
- **Trouver des solutions de financement** pour aider les projets à se lancer (projet de création d'un fond financier).



### Focus sur... L'entreprise de Charlotte Caunac, accompagnée par Cités Coop

Installée à Bordeaux, **Charlotte Caunac est une entrepreneure qui s'est donné pour mission d'aider les autres à se sentir en confiance face à l'objectif ou la caméra.** En s'appuyant sur les principes du Reiki, elle accompagne les entrepreneurs à mobiliser leur énergie pour transformer leur présence et leur image.

C'est grâce à l'appui de Pôle Emploi et de CitésLab, qui l'ont orientée vers CitésCoop dès 2022, que Charlotte a pu :

- bénéficier d'un accompagnement pour sa réinsertion socio-professionnelle ;
- lever les freins liés au sentiment d'illégitimité à porter un projet entrepreneurial ;
- structurer son projet en mettant en avant sa spécificité : la méthode Reiki appliquée au développement personnel et entrepreneurial.

### Principaux apports de l'accompagnement

- L'accès au réseau d'entrepreneurs (cafés réseaux, speed meetings...).
- Le renforcement de la posture entrepreneuriale.
- La combinaison d'un accompagnement à la fois individuel et collectif.



## **Focus sur.... L'entreprise de Charlotte Caunac, accompagnée par Cités Coop**

### **Perspectives**

Pour assurer la pérennité de son activité, Charlotte prévoit un passage sous contrat CESA (Contrat d'entrepreneur salarié associé), qui lui offrira un cadre sécurisé pour tester et développer son activité sur le long terme. Cette transition, prévue après deux ans d'expérience, représente une étape clé pour consolider son modèle économique et diversifier ses offres.

### **Les qualités clés d'un accompagnateur ?**

*« L'écoute, la récurrence des rendez-vous, la mise en confiance. »*



# Quartiers prioritaires de la politique de la ville

## Accompagner l'émergence d'entreprises de l'économie sociale et solidaire

Réalisée par l'Avise avec l'appui de la Communauté Émergence & Accélération, cette publication se présente comme un guide méthodologique destiné aux acteurs de l'accompagnement de projets d'économie sociale et solidaire (ESS). Son objectif est de les aider à mieux comprendre les enjeux des quartiers prioritaires de la politique de la ville et de leur fournir des outils pour proposer des parcours d'accompagnement adaptés aux besoins des entreprises de l'ESS agissant dans ces territoires.



La Communauté Émergence & Accélération, animée par l'Avise depuis 2015, est le réseau national des 130 incubateurs et accélérateurs de l'ESS. Ces acteurs proposent des dispositifs et programmes (générateurs de projets, incubateurs, accélérateurs, couveuses d'entreprises, pépinières..) accessibles et inclusifs pour favoriser l'émergence et l'accélération de projets de l'ESS et d'innovation sociale sur l'ensemble du territoire français.



Association d'intérêt général, l'Avise accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe. Agence d'ingénierie créée en 2002, elle outille et oriente les parties prenantes de l'ESS à travers le site [avise.org](http://avise.org), anime des communautés nationales d'accompagnateurs de l'ESS, met en œuvre des programmes nationaux d'accompagnement et finance des projets avec du Fonds social européen.

[www.avise.org](http://www.avise.org)