

**Construisons ensemble
l'économie de demain !**



ans

Les alliances fertiles
par Jean-Guy Henckel
p.6

L'upcycling
filières d'avenir
p.20

L'ESS en 2042
vue par Jérôme Saddier
et Olivia Grégoire p.26

Cette édition spéciale 20 ans du rapport d'activité de l'Avise rend hommage à travers des reportages, des témoignages et des tribunes, à nos partenaires et bénéficiaires qui contribuent à faire émerger une économie qui concilie transition écologique et innovation sociale.

Bonne lecture !

Sommaire

Il était une fois l'Avise **3**
 Créer des alliances fertiles **6**
 Accompagner l'innovation sociale **8**
 Réinventer les territoires **10**
 Un modèle économique utopique ? **14**
 Une gouvernance partagée du « prendre soin » **16**
 Vers un droit à la mobilité pour tous **18**
 L'upcycling : filières d'avenir **20**
 De l'initiative citoyenne aux politiques publiques **22**
 Valoriser ses impacts **24**
 L'innovation sociale en Europe **25**
 ESS 2042 **26**

Remerciements

L'Avise remercie chaleureusement ses partenaires et les experts, dirigeants de structures d'utilité sociale et autres acteurs de terrain qui ont contribué à la réalisation de cette publication.

Crédits Photo © Avise – © Rawpixel – © Thenounproject – p. 3 : Catherine Rengnet – p. 7 : Andrew Mc Leish, Cœur Essone Agglo – p. 10 : Chez Yvonne – p. 16 : Alenvi – p. 18 : Apreva – p. 20 : Apiup – p. 28 : Gézélin Grée, MINEFI – p. 29 : Istock.

Quelques dates clés

2002

Naissance de l'Avise et premières expérimentations du DLA



2004

L'Avise devient organisme intermédiaire du FSE pour l'ESS

2010

Démarrage du dispositif la Fabrique à initiatives



2014

Première promotion de P'INS, programme d'accompagnement au changement d'échelle



2015

Lancement de la Communauté Émergence & Accélération et du réseau Social Value France

2019

Premiers pas du collectif Créa'rural et du programme TRESSONS pour développer l'ESS en milieu rural



2021

L'Avise devient Centre national de compétences sur l'innovation sociale

Il était une fois l'Avise

Il y a 20 ans, l'Avise est créée sous l'impulsion essentielle d'Hugues Sibille, alors directeur des petites entreprises et de l'économie sociale à la Caisse des Dépôts, après avoir été délégué interministériel à l'économie sociale. Retour sur les origines et les débuts de cet ambitieux projet avec son fondateur, président jusqu'en 2016 et depuis lors président d'honneur.



Dans quel contexte politique l'Avise a-t-elle été créée ?

Fin 2001, à la suite de la loi sur les nouveaux services-emplois jeunes, un nombre considérable d'emplois – autour de 250 000 – ont été créés dans l'économie sociale et le secteur public local, et l'État s'est interrogé sur la manière de les pérenniser. La loi sur la lutte contre les exclusions a également donné un coup d'accélérateur à l'insertion par l'activité économique (IAE) et un rapport sur l'entreprise

à but social a été demandé à Alain Lipietz par le gouvernement. J'ai animé ce processus au cabinet de Martine Aubry, puis comme délégué interministériel à l'économie sociale et j'avais depuis plusieurs années l'idée de créer une agence de l'innovation sociale. À la Caisse des Dépôts, ma position institutionnelle me donnait les moyens d'agir, avec un budget de 40 à 50 millions d'euros par an. Le contexte était donc favorable. Le fait de passer par une structure dédiée, plus agile, sous statut associatif, apparaissait à tous comme la meilleure solution. Trois personnes ont

Dès l'origine, il y avait cette idée : investissement, retour sur investissement, mesure.

joué un rôle important à mes côtés pour créer un dispositif nouveau : Catherine Barbaroux, déléguée générale à l'emploi, son adjoint Olivier Wickers et Adelphe de Taxis à la Caisse des Dépôts. Nous avons inventé ensemble les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) et nous avons créé l'Avise de manière accélérée fin 2001 – début 2002. Très vite, Patrick Géze m'a rejoint et nous avons formé une magnifique équipe pendant plus de dix ans.

Quel est alors le projet de l' « Agence de valorisation des initiatives socio-économiques » ?

Au Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale (CJDES) dont j'avais été président, nous avons observé que les innovations sociales n'étaient pas assez valorisées. Il existait une Agence nationale de valorisation de la recherche dans le domaine industriel et technologique, mais rien d'équivalent pour l'innovation sociale. Pourtant, beaucoup d'initiatives naissaient sur le territoire, mais on ne savait pas les repérer, les modéliser, les évaluer et les transférer, ce qui représentait un manque à gagner considérable. Le Transfert de savoir-faire (TSF) a d'ailleurs été créé par l'Avise en 2006, au départ pour les structures de l'IAE. Il s'agit de connecter deux entrepreneurs, l'un ayant un problème particulier, l'autre ayant déjà mis en œuvre la solution à ce problème, et de permettre l'aide entre pairs avec un défraiement – ce qui est essentiel à un bon professionnalisme. Cet outil, le TSF, illustre bien le projet initial de l'Avise qui était de valoriser des initiatives par des méthodes efficaces d'ingénierie ou de transfert. Le choix du terme « initiatives socio-économiques », inclut évidemment l'économie sociale et solidaire, mais aussi des initiatives qui ne se reconnaissent pas forcément comme étant membres à part entière de l'ESS et qui pour autant associent autrement l'économique et le social. L'équilibre modèle économique / utilité sociale était au cœur du projet de l'Avise.

Quels ont été les premiers projets emblématiques de l'Avise ?

Au départ, la priorité était la consolidation de l'emploi dans les associations et dans les entreprises d'insertion. Les DLA ont assez vite accompagné 6 000 à 7 000 projets associatifs par an, ce qui n'est pas rien. Un outil de mesure a été mis en place, permettant de suivre de façon précise et dans la durée, les effets de l'accompagnement sur l'emploi. C'était un gage de crédibilité vis-à-vis de l'État et de la Caisse des Dépôts, à une époque où la mesure d'impact n'était pas si évidente. Dès l'origine, il y avait cette idée : investissement, retour sur investissement, mesure.

L'Avise a également joué un rôle dans l'émergence et la reconnaissance de la thématique de l'entrepreneuriat social, en réunissant une vingtaine de dirigeants qui se reconnaissaient dans l'idée qu'on pouvait entreprendre avec des finalités d'intérêt collectif. Créé en 2006, ce Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social (Codes) a par exemple obtenu un espace dédié à l'entrepreneuriat social au Salon des entrepreneurs, soit une visibilité nouvelle et importante. La Caisse des Dépôts s'est fortement engagée sur cet entrepreneuriat. Puis sur ce sujet, le relais politique a ensuite été passé au Mouvement des entrepreneurs sociaux.

Les Fabriques à initiatives sont aussi un bon exemple d'innovation portée par l'Avise, avec l'idée de faire le lien entre la création d'entreprise et le développement local. En mettant tout le monde autour de la table, on inverse le processus habituel partant d'un porteur de projet, pour partir du besoin du territoire, imaginer la solution et enfin créer l'entreprise qui va la porter. Je salue au passage le rôle clé de Christian Valadou, trop tôt disparu. Ces idées, que l'on retrouve par exemple aujourd'hui dans l'expérimentation Territoires zéro chômeur, dans des PTCE ou dans certains tiers-lieux ont irrigué bien au-delà des Fabriques elles-mêmes.



Christophe Genter
directeur du département
Cohésion sociale et
territoriale de la Banque
des Territoires

Comment qualifieriez-vous le rôle particulier de l'Avise en faveur de l'économie sociale et solidaire ?

Un rôle majeur et j'en suis fier. L'Avise est une de mes fiertés. Avec la communauté Émergence – qui réunit des incubateurs et autres acteurs de l'émergence de projets – et avec d'autres communautés – les DLA, le réseau Social value France sur la mesure d'impact, le collectif CréaRural –, l'Avise impulse et anime des communautés apprenantes formidables pour la co-construction des projets et le développement de l'ESS. Présents partout sur les territoires, les membres de ces communautés sont autant de capteurs qui lui permettent de repérer des enjeux nouveaux, d'expérimenter, d'innover. L'Avise est donc là où les choses démarrent, tout en ayant la capacité de déployer des dispositifs et de les porter dans la durée. L'Avise est animatrice des DLA, mais aussi organisme intermédiaire au niveau national du Fonds social européen (FSE) pour l'ESS. Elle est devenue acteur-clé de l'innovation au service du projet de l'ESS.

En 20 ans, le contexte a changé et l'ESS s'est affirmée. Comment l'Avise a-t-elle évolué face aux défis complexes que nous connaissons aujourd'hui ?

Sur le lien aux territoires et à l'Europe, l'Avise a beaucoup progressé. Ce n'était pas évident pendant la première décennie. Grâce aux Fabriques à initiatives par exemple, les collectivités territoriales perçoivent que l'ESS peut apporter des réponses concrètes à des enjeux majeurs tels que la mobilité, l'alimentation, le vieillissement, la désertification des centres-bourgs... L'Avise contribue ainsi au changement d'échelle de l'ESS, via des logiques d'essaimage et de pollinisation d'un territoire à l'autre. Ce changement d'échelle est aujourd'hui une priorité pour que les solutions soient à la hauteur de la transition systémique qui s'impose à nous.

Fêter le 20^e anniversaire de l'Avise consacre avant tout la clairvoyance de ses fondateurs : sa création s'inscrivait en 2002 dans une volonté de renforcer le soutien au monde de l'ESS et sa capacité d'innovation portée par la Caisse des Dépôts. Aujourd'hui, la Banque des Territoires en tant qu'investisseur institutionnel intervient massivement pour financer des projets portés par les territoires, avec l'ambition de lutter contre les inégalités sociales et les fractures territoriales. Elle construit des solutions d'accompagnement et d'investissement pour soutenir les entreprises de l'ESS à tous les stades de développement, depuis l'idéation jusqu'au changement d'échelle.

Nous investissons en direct dans des projets structurants, qui ont un fort impact social, territorial et/ou environnemental, réel et mesuré dans les territoires. L'impact extra-financier est un critère incontournable pour notre intervention, aussi important pour nous que la rentabilité financière du projet.

Nous avons sélectionné des secteurs prioritaires sur lesquels nous concentrons nos investissements directs, mais nous investissons aussi dans des outils intermédiaires et fonds d'investissement à impact qui interviennent en fonds propres et quasi-fonds propres dans les entreprises de l'ESS.

En parallèle de nos investissements directs et indirects, nous soutenons des dispositifs d'accompagnement qui permettent aux porteurs de projet d'innovation sociale d'émerger et de se développer : nous pouvons citer, en partenariat avec l'Avise, la *Place de l'Émergence* de France Active, les *Dispositifs Locaux d'Accompagnement* (DLA) ou encore le *fonds i* pour accélérer le changement d'échelle ; citons également des dispositifs plus ciblés comme *VivaLAB* créé avec la CNAV pour accompagner des projets innovants à fort impact social au bénéfice des personnes âgées. La Banque des Territoires soutient depuis 20 ans un acteur structurant de l'écosystème tel que l'Avise car elle remplit avec constance une mission d'intérêt général au service de l'accompagnement et du développement de l'ESS et de l'innovation sociale en France.

Créer des alliances fertiles

Pionnier de l'insertion par l'activité économique, Jean-Guy Henckel a bousculé les codes de l'intervention sociale pour transformer durablement la société, de menuiserie d'insertion en Jardins de Cocagne. Toujours au plus près du terrain, à l'écoute des innovations, il poursuit aujourd'hui son engagement en accompagnant les « bricoleurs de demain » dans la structuration des filières de l'upcycling. Rencontre.

En créant en 1974 une menuiserie d'insertion, vous avez contribué à l'émergence de l'insertion par l'activité économique. Vous parlez à ce propos de « bricolage ». En quoi, selon vous, l'innovation sociale procède-t-elle du bricolage ?

Aujourd'hui, on parle de moi comme d'un pionnier, d'un fondateur. Mais à l'origine, nous avons simplement fait face, avec d'autres travailleurs sociaux, à une situation de crise. Je travaillais à l'époque dans un foyer d'hébergement en Franche-Comté, qui jusque-là, en période de plein emploi, accueillait plutôt des « clochards célestes » à la Jack Kerouac, des personnes qui avaient fait le choix de vivre à la marge. Au milieu des années 1970, avec le premier choc pétrolier, on a assisté à un basculement. On a vu arriver des personnes qui se retrouvaient en situation d'exclusion, alors qu'elles souhaitaient avoir un emploi, une famille, une maison. Il y avait là une détresse nouvelle, qui appelait de nouvelles formes d'intervention sociale. Face à ces personnes qui voulaient travailler, mais dont les entreprises ne voulaient pas, nous avons commencé à bricoler des expérimentations et à créer des entreprises qui les embauchaient. Et c'est ainsi que nous avons initié ce qu'on appelle maintenant l'insertion par l'activité économique. Nous avons ouvert une menuiserie d'insertion en 1974 et la première circulaire sur l'IAE est parue en 1979. L'innovation sociale ne vient jamais d'en haut, ce sont toujours les acteurs de terrain qui bricolent des solutions nouvelles, qui font évoluer les règles, les normes et les

cadres réglementaires. À l'époque, tout était à structurer – et c'est aussi pour cela que j'aime utiliser ce terme de bricoleur. C'est très différent aujourd'hui. Et si les innovations viennent toujours du terrain, une agence comme l'Avise a la capacité de repérer les initiatives balbutiantes et les « bricoleurs » qui les portent, parfois de façon isolée, et de les soutenir en créant des outils, des programmes, en mobilisant des fonds et des ressources humaines. L'Avise fonctionne comme une chambre d'écho, c'est l'un de ses grands apports.

Vous créez le premier Jardin de Cocagne en 1991. Très vite, l'initiative essaime partout en France. En 2010, le Réseau Cocagne fédère plus de cent jardins. Comment parvient-on à grandir en restant fidèle à ses principes fondateurs ?

L'essentiel est de toujours veiller à l'équilibre entre le social, l'écologie et l'économie. Il faut parvenir à gérer cette tension permanente entre ces trois pôles. Et pour avoir de l'impact social, écologique, économique, il est indispensable de mettre en place, autour de ces projets, des alliances entre acteurs privés, acteurs publics et citoyens. C'est ce que j'appelle des alliances fertiles. Je crois que ne pourrions pas faire face aux difficultés inédites qui caractérisent notre époque – pandémie, changement climatique, montée de la pauvreté et de l'exclusion – sans oser construire ce type d'alliances.



Bricoleur d'innovations

Né en Franche-Comté dans une famille ouvrière, Jean-Guy Henckel fonde en 1991 le premier Jardin de Cocagne à proximité de Besançon. Il s'agit de développer une agriculture de proximité pourvoyeuse d'emplois en insertion, en distribuant en circuit court des paniers de légumes bio à des adhérents-consommateurs. Créé en 1999, le Réseau Cocagne fédère aujourd'hui 102 fermes biologiques et accompagne plus de 5 000 salariés chaque année. Jean-Guy Henckel a quitté le Réseau Cocagne en 2018. Il préside aujourd'hui Métamorphose, réseau d'ateliers et chantiers d'insertion en upcycling couture, et l'association le Chemin des fleurs en Île-de-France. Il est membre du bureau de l'Avise.

En quoi la mobilisation des programmes et dispositifs de l'accompagnement est centrale dans le développement de l'ESS ?

Les métiers de l'économie sociale et solidaire nécessitent du temps : il s'agit de travailler en profondeur pour imprégner durablement une société. Avec les Jardins de Cocagne et leurs adhérents-consommateurs, on a imprégné la société entière : aujourd'hui il existe des centaines d'Amap en France, et des dizaines de milliers de personnes trouvent tout naturel de souscrire à un abonnement de paniers de légumes – ce qui était loin d'être le cas en 1990. Actuellement, ce qu'il se passe avec l'upcycling est très intéressant. Je pense que ce mouvement finira par modifier les usages et les comportements de la même manière que Cocagne l'a fait dans le secteur de l'agriculture biologique. Déjà, on observe un vrai changement de mentalités vis-à-vis du déchet, avec des citoyens qui modifient leurs modes de consommation, avec partout, des initiatives autour du réemploi, avec de grandes entreprises qui s'engagent dans le cadre de leur démarche RSE ou via leurs fondations. Les pouvoirs publics commencent eux aussi à s'y intéresser. Mais le petit chantier d'insertion

L'innovation sociale ne vient jamais d'en haut, ce sont toujours les acteurs de terrain qui bricolent des solutions nouvelles.

ne peut pas travailler seul. Là aussi, il faut décloisonner et créer du lien entre le chantier d'insertion et le designer renommé, entre le monde de l'insertion et le monde du handicap, entre l'upcycling couture et l'upcycling bois, etc. Des solutions se dessinent. Il est indispensable de rassembler, fédérer et accompagner l'ensemble des acteurs, pour trouver un modèle économique viable et structurer la filière.

Accompagner l'innovation sociale

Depuis 20 ans, le développement de l'écosystème de l'ESS fait éclore les talents et ouvre le champ des possibles. Aujourd'hui en France, plus de 120 incubateurs et accélérateurs réunis au sein de la Communauté Émergence & Accélération s'engagent pour favoriser les dynamiques entrepreneuriales alternatives, au service de la construction d'une société plus durable et solidaire.

Les incubateurs et accélérateurs prennent part au développement des territoires. En impulsant des coopérations innovantes entre acteurs, en participant à la structuration de nouvelles filières d'activité, ils répondent à des enjeux territoriaux tels que la revitalisation, l'attractivité ou la transition écologique.

La Tournée des territoires entreprenants, inaugurée le 1^{er} avril à Paris, propose partout en France, tout au long de l'année 2022, une série de rencontres régionales organisées par des incubateurs et accélérateurs, pour apprendre sur leurs méthodologies et savoir-faire, et découvrir des modalités de coopération utiles à la dynamique entrepreneuriale et la transition écologique et sociale des territoires.



Pour en savoir +

Retrouvez l'agenda de la Tournée des territoires entreprenants sur [avise.org](https://www.avise.org).

« Veolia a développé le programme Pop-Up, qui consiste à nouer des partenariats entre incubateurs locaux et entrepreneurs sociaux. C'est une manière d'affirmer notre rôle sur les territoires, de créer de l'activité économique et de développer l'attractivité sur les sujets d'ESS, en particulier sur la gestion de l'eau et des déchets. »

Lise Penillard, cheffe de projet innovation sociale chez Veolia

« Il ne s'agit pas de soutenir des idées ou des rêves pour changer le monde, mais des projets entrepreneuriaux pérennes, qui ont du sens. Pour y parvenir, il faut développer des ingénieries spécifiques liées à l'impact social et environnemental. »

Philippe Rajosefa, responsable de l'incubateur Alter'Incub et de l'accélérateur d'entreprises impact Alter'Venture



« Notre métier de facilitateur passe par de la mise en réseau des projets accompagnés avec les acteurs du territoire. Lors du comité de sélection de l'incubateur, l'ensemble des partenaires valide avec nous la pertinence d'accompagner tel ou tel projet, en particulier les institutionnels – la métropole de Nantes – et les financeurs et experts, comme France Active et l'ADEME, afin de confirmer le bon positionnement des projets. »

Flora Iva, responsable de l'incubateur et des actions d'accompagnement aux Ecossolies

La Communauté Émergence & Accélération, animée par l'Avisé

Depuis 2015, elle rassemble plus de 120 acteurs de l'accompagnement qui proposent des dispositifs et programmes (incubateurs, accélérateurs, couveuses d'entreprises, générateurs de projets d'innovation sociale, etc.) accessibles et inclusifs pour favoriser l'émergence et l'accélération de projets d'ESS et d'innovation sociale sur l'ensemble du territoire français.



Le livre blanc **Coopérer avec les incubateurs et accélérateurs de l'ESS**

Publié par l'Avisé en 2022 avec l'appui de la Communauté Émergence & Accélération, le livre blanc *Coopérer avec les incubateurs et accélérateurs de l'ESS pour développer l'innovation sociale sur les territoires* est un indispensable pour ceux qui souhaitent mieux comprendre les objectifs, modalités d'action et expertises des incubateurs et accélérateurs de l'ESS.

« Pour détecter les innovations sociales au plus près des besoins sociaux, nous nous appuyons sur des acteurs de terrain, notamment dans les quartiers prioritaires et les territoires ruraux, comme des éducateurs spécialisés, des infirmières, des professeurs des écoles, etc. Notre plus-value n'est pas d'accompagner uniquement ceux qui savent entreprendre, mais aussi ceux qui manquent d'outils ou de confiance pour se lancer. »

Enora Guérinel et Aurélie Grêle Rouveyre,
Ronalpia

Réinventer les territoires



REPAIR CAFE

Chez Yvonne

Catalyseur d'innovation sociale, la Fabrique à initiatives crée une dynamique, suscite des alliances fertiles et mobilise l'intelligence collective pour co-construire des solutions nouvelles aux besoins des territoires. Un dispositif innovant animé par l'Avise depuis 2010, qui a facilité la création de 130 entreprises ou activités d'utilité sociale, partout en France. Reportage à Strasbourg, à Toulouse et dans les Côtes-d'Armor.

Acheter du pain, déposer un colis, réparer un vélo, boire un café entre voisins : les 1200 habitants de la cité Ampère, quartier enclavé à l'est de Strasbourg, disposent depuis l'été 2021 d'une conciergerie solidaire. La création de ce lieu qui revitalise le quartier a été accompagnée par la Fabrique à initiatives, dispositif agile dont la méthodologie est basée sur un processus « inversé » : on part des besoins d'un territoire pour faciliter la construction de réponses entrepreneuriales adaptées. La Fabrique apporte une expertise globale qui permet de développer un projet de A à Z : « *De nombreuses pistes d'activités sont identifiées par les acteurs locaux pour répondre aux enjeux de leur territoire. Mais sans un porteur de projet qui cumule réseau, financement et compétences, pour les préciser et les lancer, on en reste souvent au stade des occasions manquées. C'est à partir de ce constat que nous avons créé la Fabrique à initiatives* », explique Cécile Leclair, directrice générale de l'Avise. À la cité Ampère, sollicitée par l'Eurométropole de Strasbourg dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), la Fabrique à initiatives, portée par Alsace Active, entame en 2019 une étude exploratoire avec le conseil citoyen. Les habitants déplorent alors la disparition de l'épicerie, de la pharmacie, du bureau de poste et de la mairie de quartier. La vie quotidienne est rendue compliquée par l'absence de ces services et commerces de proximité. Le projet d'une conciergerie solidaire émerge. « *La Fabrique à initiatives a eu un rôle de maïeuticien, permettant à ce projet de se dessiner à l'échelle du quartier* », explique Cathy Laurent, chargée de mission à la Régie de quartier, avec laquelle le projet a été construit. « *Une dynamique a été impulsée, avant même que le terme de conciergerie ait été prononcé* ».

La Fabrique à initiatives a eu un rôle de maïeuticien.

Une démarche partenariale

La Fabrique organise des rencontres pour fédérer autour du projet, mène un travail de modélisation économique et met en place, en juin 2019, un comité de pilotage composé de la collectivité, de la Poste, du centre médico-social et du futur porteur de projet. Une offre de services socles est imaginée et la Fabrique accompagne la Régie de quartier dans sa levée de fonds. Aujourd'hui, les habitants peuvent accéder à une offre qui se déploie de l'atelier tricot à la proposition de balades « *l'idée est de recréer davantage de liens de solidarité. Il y a des services à développer, mais il y a aussi à faire en sorte que les habitants puissent davantage se rencontrer* », explique Cathy Laurent. Et le modèle essaime : sept projets de conciergeries sont en phase d'émergence et un réseau en création sur l'Eurométropole de Strasbourg.

À Toulouse, la Fabrique à initiatives, portée par l'incubateur Première Brique et financée par la ville, la métropole et la région dans le cadre du contrat de ville, est engagée sur la problématique du développement économique en QPV. « *En 2017, nous avons été sollicités par les centres sociaux du quartier du Mirail, qui avaient identifié chez leurs adhé-*

rentes des compétences fortes en cuisine et réfléchissaient à créer une structure qui permettrait de les valoriser et de les rémunérer », raconte Pauline Tabard, chargée d'accompagnement

chez Première Brique. Elle explique : « *Au démarrage, les chargés de mission Fabrique à initiatives se substituent aux porteurs de projet. Il s'agit de vérifier la pertinence et la faisabilité du projet – ici, nous avons constaté qu'il n'y avait pas de véritable besoin en termes de restauration, ni de local aux normes. Mais la Fabrique permet de rebondir, pour se dire « où est le besoin ? » Et ici, le véritable enjeu était de permettre aux femmes de gagner en confiance en elles et de sécuriser leur situation économique, voire leur parcours entrepreneurial* ».

En chiffres

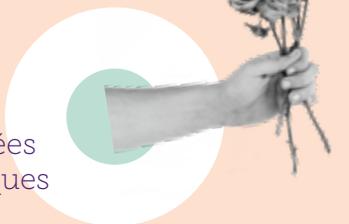


30

Fabriques
à initiatives

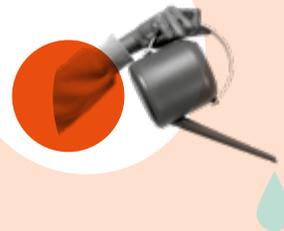
215

idées collectées
par les Fabriques



52

activités lancées



120

idées en cours
de développement



Ouvrir le champ des possibles

Au Mirail, de nombreuses femmes s'engagent dans les associations, mais pour beaucoup d'entre elles, la marche est trop haute entre l'activité bénévole à temps plein et l'activité professionnelle. À partir de ce constat, la Fabrique mène une étude spécifique sur les freins d'accès à l'em-

ploi et à l'entrepreneuriat des femmes dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville qui l'amène à modifier sa démarche d'accompagnement pour la désinstitutionnaliser. « *Il nous fallait proposer une démarche d'accompagnement social différente. Et la meilleure façon d'y parvenir était de travailler à partir d'un support très concret. La couture s'est imposée.* » De nombreuses femmes du quartier

pratiquent en effet une activité de couture de manière informelle. Plus largement, la ville est riche d'un vivier de créatrices textile et couturières, issues de catégories sociales très diverses mais qui partagent isolement et précarité. Et depuis quelques années, on assiste à une relocalisation de la filière, soutenue par des citoyens engagés dans des choix de consommation responsable. La Fabrique recense les projets existants, rencontre fablabs et acteurs de la mode toulousains. Début 2020, en lien avec la coopérative Égalité et l'Adie, la Fabrique propose un atelier pour tester l'opportunité d'un espace mutualisé

de couture. L'idée se précise : un espace « tiers » pour des femmes en recherche de projets et un espace favorisant mutualisation et entraide entre professionnels. La Fabrique identifie un local et crée l'association en mai 2021. Une porteuse de projet est recrutée en septembre 2021, aujourd'hui encore accompagnée par la Fabrique : « *C'est*

pour nous une phase importante, une phase de transition, équivalente à une passation de poste », précise Pauline Tabard. Depuis janvier 2022, l'Espace Couture propose un pôle de co-working et des ateliers partagés, déjà investis par quatre femmes en microentreprises, et anime des ateliers hebdomadaires de conseil en entrepreneuriat. « *L'idée est de mutualiser des outils, des savoir-faire. Le lieu fédère des*

Partis d'une idée
entrepreneuriale
classique, nous nous
sommes vite aperçus
que ça ne correspondait
pas aux besoins.

personnes qui ont des vécus très différents, avec des idées et des façons de voir très diverses, les échanges d'expériences sont extrêmement fertiles », explique Séverine Foligné, la porteuse de projet, qui a l'ambition de créer un chantier d'insertion pour renforcer encore cette dynamique.

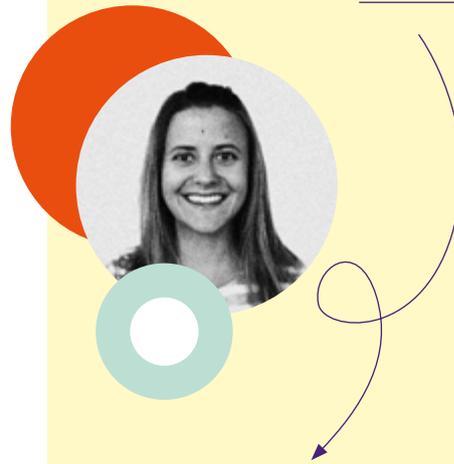
À Moncontour, au cœur des Côtes-d'Armor, un tiers-lieu numérique fait désormais office de « place du village ». La commune de 950 habitants fait face aux difficultés emblématiques des territoires ruraux français : dynamisme économique limité, bâti vacant dégradé, vieillissement

de la population – 25 % des habitants vivent en Ehpad. S'appuyant sur l'accessibilité de la fibre, le maire envisage de renforcer l'attractivité du territoire en ouvrant un espace dédié à l'implantation d'entreprises proposant des solutions connectées en faveur du bien-vieillir. En 2018, il sollicite la Fabrique à initiatives, portée par l'incubateur Tag22. La Fabrique mène une première enquête qui met en lumière un manque d'acculturation au numérique. L'idée d'un modèle hybride entre espace de co-working, espace numérique et espace de vie sociale se profile : « *Partis d'une idée entrepreneuriale classique, nous nous sommes vite aperçus que ça ne correspondait pas aux besoins* », explique Mathilde Lebreton, chargée de mission TAG22.

Mobiliser l'intelligence collective

La Fabrique organise alors des actions-test en concertation avec ses partenaires : après-midis numériques en famille, apéros-discussions autour du numérique, jeux de rôle en milieu scolaire, animations à l'Ehpad, etc. « *La Fabrique à initiatives permet la participation citoyenne tout en structurant la démarche. Même s'il y a une volonté d'élus au départ, il y a toujours la préoccupation de vérifier le besoin directement auprès des habitants* », apprécie Céline Morin, directrice de Familles rurales Côtes d'Armor. En juin 2019, l'association #Chez Yvonne est créée, avec des volontaires identifiés au cours de l'étude : « *Nous avons réorienté le projet en fonction de ce que l'on observait sur le terrain et de toute l'intelligence collective que l'on a pu créer. Si la municipalité avait lancé un centre d'expertise, des entrepreneurs se seraient peut-être implantés... mais seraient repartis. Avec le projet de tiers-lieu numérique destiné aux habitants et aux professionnels, on est sur un projet social plus fort et mieux ancré* », se réjouit Mathilde Lebreton.

#Chez Yvonne a ouvert ses portes en janvier 2020. Si la crise sanitaire a retardé le démarrage, le tiers-lieu propose aujourd'hui, au cœur du village, dans les espaces chaleureux de l'ancienne école, des animations autour du numérique pour les particuliers : initiation à l'usage des tablettes, ateliers d'e-administration (impôts, CAF, MSA, etc.) et un accompagnement à la digitalisation pour les professionnels (PME, commerces ou collectivités). On peut aussi s'y familiariser à l'usage de l'imprimante 3D, ou bricoler sa chaîne hi-fi ou son ordinateur en Repair café. « *Nous avons élaboré une offre diversifiée dans les accroches comme dans les formats, pour répondre à des profils très divers – certains sont très réfractaires au numérique, d'autres plus à l'aise. Il s'agit également de rendre possible l'entraide entre les uns et les autres et d'impulser un esprit de communauté* ». Mais au fait, pourquoi « #ChezYvonne » ? Yvonne, 84 ans, convertie au numérique lors des ateliers d'idéation du projet, a troqué sa vieille TV contre une tablette et un abonnement internet et est devenue l'une des plus ferventes habituées du tiers-lieu – auquel elle a accepté de donner son nom.



Alicia Beillon

responsable de programme
Fabrique à initiatives chez Atis

Nous partons du postulat que les bonnes idées peuvent émerger de partout. Elles ne viennent pas uniquement de collectivités – techniciens ou élus –, ou d'acteurs de l'ESS. Elles peuvent venir de citoyens ou d'une rencontre entre plusieurs acteurs. Le plus souvent, elles émergent dans l'échange, dans le regard croisé sur un problème. L'enjeu de la Fabrique à initiatives est de capter toutes les idées de projets, toutes les opportunités de création, où elles se trouvent, sans se limiter. Atis a été créée spécifiquement pour expérimenter la Fabrique à initiatives sur le territoire de la Gironde, par un collectif d'acteurs – collectivités, acteurs de l'ESS, réseaux de l'accompagnement et entrepreneurs sociaux : nous avons une approche ancrée et partenariale, très connectée au territoire. En onze ans d'existence, nous avons pu tester, expérimenter et évoluer. Nous réunissons des acteurs divers pour les faire réfléchir collectivement et mobilisons des outils d'intelligence collective pour travailler sur les problèmes et les solutions, avec toujours une démarche de co-construction, dans la phase d'émergence d'idées comme dans celles des études d'opportunité ou de faisabilité. Si nous déployons de l'ingénierie, sur de la modélisation économique par exemple, une grande part de notre métier consiste en de l'animation et de la mise en relation. Appartenir à un réseau animé par l'Avisé nous permet également de faire évoluer nos pratiques et nos méthodologies, grâce aux échanges avec d'autres qui, partout en France, partagent le même métier.



Pour en savoir +

Le site internet de la Fabrique à initiatives : fabriqueainitiatives.org

Un modèle économique utopique ?



Timothée Duverger, maître de conférences associé à Sciences Po Bordeaux et directeur de la Chaire TerrESS, revient sur les origines de l'économie sociale et solidaire, les procès en utopie dont elle a été l'objet et sur les dynamiques émergentes qui contribueront à en faire la norme de l'économie de demain.

Dès son invention au XIX^e siècle, l'économie sociale a fait l'objet d'un procès en utopie par les économistes libéraux. Un de leurs chefs de file, Paul Leroy-Beaulieu, écrivait par exemple en 1896 à propos des coopératives de production : il y en a « deux grandes catégories : les unes qui échouent, et c'est de loin le plus grand nombre, les autres qui réussissent, mais qui, d'ordinaire, se sont considérablement éloignées du type coopératif pur et qui finissent presque toutes par devenir de simples sociétés anonymes ordinaires »¹. Cette sentence assez sévère fait écho aux débats qui entourent aujourd'hui encore l'économie sociale et solidaire.

Depuis sa « réinvention » dans les années 1970-1980, l'ESS fait face aux mêmes préjugés. Pourtant, comme les historiens l'ont démontré, non seulement le socialisme utopique des origines n'est qu'une source parmi d'autres (chrétienne, libérale et solidariste) de l'ESS, mais même celle-ci s'est très tôt (dès les années 1840) transformée en un socialisme associationniste visant non plus à créer une contre-société, mais à faire entrer la République dans l'atelier, autrement dit, à réguler autrement l'entreprise.

Après la construction des États-providence, et parce qu'elle entretient un rapport critique vis-à-vis du marché, l'ESS est désormais accusée d'être une économie subventionnée, en charge seulement de la gestion du « social ». Bien sûr, le secteur de l'action sociale concentre à lui seul 40,9 % des emplois de l'ESS en France, dont 95,2 % se trouvent dans des associations², dépendantes des subventions, même si celles-ci baissent tendanciellement sous l'influence du *New Public Management* et de la crise des finances publiques. À l'inverse, les organisations de l'ESS les plus insérées sur le marché, comme les coopératives agricoles, les coopératives de commerçants, les banques ou les mutuelles, sont renvoyées à une inévitable banalisation.

Au milieu des années 1980, l'un des principaux théoriciens de l'économie sociale, Claude Vienney, s'interrogeait déjà : identité ou banalisation³ ? La transformation des organisations de l'ESS, sous le poids de la marchandisation de leurs ressources et de leur mise en concurrence, va-t-elle aboutir à la disparition de leurs spécificités ou au renforcement de leur identité pour s'en prémunir ? Ce double mouvement est toujours à l'œuvre, c'est une tension qui est sans doute consubstantielle à l'ESS, dont

Si l'ESS reste marquée
par son hétérogénéité,
un mouvement
de convergence est
ainsi à l'œuvre. [...]
L'utopie d'hier n'est-elle pas
la réalité de demain ?

les organisations cherchent à concilier une association, c'est-à-dire un groupement de personnes, et une entreprise qui fournit des biens ou des services. Les voies de résolution de cette tension sont nombreuses et expliquent la diversité institutionnelle de l'ESS.

Des dynamiques émergentes

Une focale sur les dynamiques émergentes peut aider à mieux saisir les nouvelles tendances. Au niveau international, le programme *International comparative social enterprise models (ICSEM)* a par exemple dégagé les principaux modèles d'entreprises sociales à partir de l'articulation de deux dimensions : les principes d'intérêts (intérêt mutuel, intérêt général, intérêt capitaliste) et des types de ressources économiques (ressources non marchandes, ressources marchandes et ressources hybrides). Trois modèles ainsi ont été observés :

Le modèle « associatif entrepreneurial » est composé des associations d'intérêt général qui développent des activités commerciales (activités marchandes en lien ou en soutien de la mission sociale, existence de filiales) et des associations d'intérêt mutuel prenant en compte l'intérêt général (service à la communauté, enjeux sociétaux).

Le modèle de « coopérative sociale » correspond aux organisations d'intérêt mutuel (coopératives ou associations) qui évoluent vers une prise en compte de l'intérêt général. Il remet ainsi en cause le principe de double qualité de sociétaire/bénéficiaire attaché à l'économie sociale historique. Dans le cas des coopératives, il prend le plus souvent la forme d'un multisociétariat, mais il concerne aussi les associations d'intérêt mutuel qui développent leurs activités économiques au service de l'intérêt général.

Le modèle du « social business » se réfère aux entreprises commerciales guidées par leur mission sociale, quel que soit leur statut. On le retrouve dans les écoles de commerce, les cabinets de conseil, les directions RSE de multinationales ou certaines fondations, qui soit interviennent sur des marchés sociaux ou sociétaux, soit ont l'objectif d'équilibrer des résultats financiers avec des résultats sociaux voire environnementaux⁴.

Utopie d'hier, réalité de demain

Si l'ESS reste marquée par son hétérogénéité, un mouvement de convergence est ainsi à l'œuvre, dont l'hybridation des ressources n'est qu'un signe, de même que sa reconnaissance internationale croissante. En ce sens, l'utopie d'hier n'est-elle pas la réalité de demain ? C'est en tout cas le pari de l'ESS, qui aspire à être « la norme souhaitable de l'économie de demain », selon les mots de Jérôme Saddier.

¹ Leroy-Beaulieu P., *Traité théorique et pratique d'économie politique*, Guillaumin et Cie, Paris, 1896.

² Observatoire national de l'ESS et al., *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, Juris éditions/Daloz, Lyon/Paris, 2020.

³ Vienney C., interviewé par Chomel A., « Banalisation de l'économie sociale ou renforcement de son identité ? », *Recma*, n°17, 1986, p.56-69.

⁴ Defourny J. Nyssens M. et Brolis O., « Mapping and Testing Social Enterprise Models Accross the World : Evidence from the International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Projects », *ICSEM Working Paper*, n°50, 2019.

Une gouvernance partagée du « prendre soin »

En 2050, 4,8 millions de Français seront âgés de 85 ans et plus. Face au véritable enjeu de société que constitue le vieillissement de la population, les acteurs de l'entrepreneuriat social et solidaire expérimentent et développent des solutions nouvelles.

Illustration avec Alenvi, qui place les auxiliaires de vie au cœur de son innovation organisationnelle.

« C'est pour passer du temps de qualité avec une personne âgée que j'exerce le métier d'auxiliaire de vie. Faire une toilette ou préparer un repas sont des tâches prioritaires qui font partie intégrante du métier. Mais l'épanouissement des personnes que nous accompagnons passe aussi par le fait d'être écouté, valorisé. Se voir capable de couper des légumes ou de tenir un crayon est important pour des personnes en perte d'autonomie. Le temps apporte l'humanité indispensable à l'exercice de notre métier et lui donne tout son sens. »

Valérie, auxiliaire de vie

Trois questions à Guillaume Desnoës, co-fondateur d'Alenvi et lauréat du Prix BCG de l'Entrepreneur Social 2020, soutenu par l'Avise

Prendre soin d'une personne âgée est un métier complexe : c'est la conviction qui vous a amené à fonder Alenvi. Quelles mesures concrètes avez-vous mises en œuvre pour placer les auxiliaires de vie au cœur de votre modèle ?

L'accompagnement à domicile des personnes âgées a été construit sur des bases tayloristes. L'activité est standardisée, on nie la dimension relationnelle, fondamentale dans l'accompagnement des personnes ; les coûts variables sont



maîtrisés, avec des temps partiels subis et les processus contrôlés, avec des structures pyramidales, où des cadres décident pour des auxiliaires de vie cantonnés à un rôle d'exécutant. Cette déresponsabilisation induit une perte de sens et une diminution de qualité des soins. Nous ne sommes pas les seuls à faire ce constat. Nous avons fondé Alenvi en nous inspirant de l'exemple néerlandais Buurtzorg pour placer les professionnels et leur qualités humaines au cœur de l'activité. Les auxiliaires de vie, salariés en CDI, le plus souvent à temps plein, travaillent en petites équipes sectorisées – idéalement autour de leur lieu de résidence – et en autonomie. Les auxiliaires gèrent leur emploi du temps, leurs relations avec les familles, les liens avec les professionnels médico-sociaux et recrutent leurs pairs. Et nos managers sont des coachs, formés non pas à décider à la place des auxiliaires, mais à aider les équipes à décider par elles-mêmes. Les professionnels retrouvent du sens dans leur travail, sont plus engagés. Et l'accompagnement s'adapte aux besoins des bénéficiaires, puisque les équipes travaillent main dans la main avec eux.

Avez-vous formalisé une gouvernance partagée ?

Nous avons mis en place un Comité de gouvernance partagée qui regroupe des représentants des équipes et des membres du siège et qui permet de réfléchir au cadre de travail, pour le faire évoluer, en collaboration. Cela nous a permis par exemple de conclure un accord d'entreprise qui modifie la convention collective.

« Chez Alenvi, le coach permet aux auxiliaires de vie de gagner en compétences et en autonomie. Il assume un rôle de soutien aux équipes, à la fois individuel et collectif. Il ne fait pas les choses à la place des auxiliaires, mais est présent uniquement quand on le sollicite. »

Alison, coach



« Le fait de travailler en équipe m'apporte beaucoup. Je me sens soutenue lorsque je rencontre des difficultés. Nous nous réunissons deux fois par mois, c'est l'occasion de trouver des solutions ensemble. Et lorsque nous recevons une nouvelle demande d'accompagnement, nous faisons systématiquement une première visite à deux auxiliaires. Cela nous permet de connaître les besoins de la personne. Ensuite, nous discutons en réunion d'équipe pour déterminer qui est l'auxiliaire la plus apte à assurer cet accompagnement. »

Carole, auxiliaire de vie

Quels sont vos développements récents ?

Dans le cadre du collectif L'humain d'abord, nous accompagnons aujourd'hui quarante structures d'aide à la personne qui, partout en France, s'inspirent de la méthode Buurtzorg pour modifier leur modèle d'organisation. Nous avons également diversifié notre activité avec Compani, un organisme de formation, et Biens Communs, une structure d'habitat partagé accompagné comme alternative à l'Ehpad. Notre ambition est d'humaniser l'accompagnement des personnes âgées à grande échelle, dans l'ensemble du secteur de l'aide à domicile.



Pour en savoir +

Le guide [Se lancer dans une démarche d'innovation](#) publié par l'Avisé.



Vers un droit à la mobilité pour tous

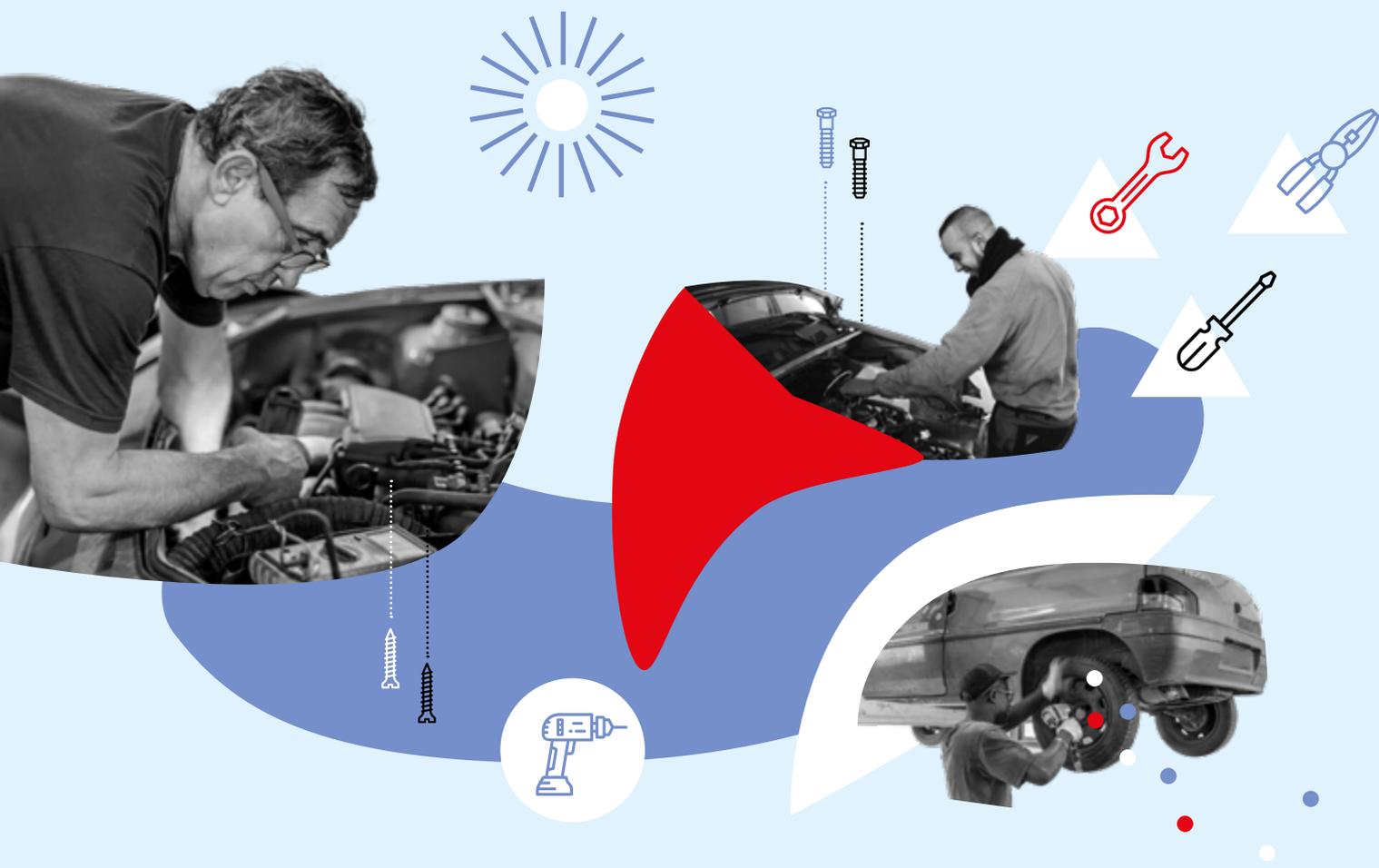
En France, 7 millions de personnes – soit 20 % de la population active – rencontrent des difficultés pour se déplacer. Depuis dix ans, des garages solidaires s’implantent partout en France. Avec la loi d’orientation des mobilités de 2019, les pouvoirs publics reconnaissent l’impact de ces initiatives citoyennes pour un droit à la mobilité pour tous. Albine Seris, sa déléguée générale, évoque le développement du réseau Agil’ess, soutenu par l’Avisé et la Fondation Macif via le programme P’INS.

L’association Apreva a été créée en 2011, s’appuyant sur un partenariat entre un atelier chantier insertion et un grand groupe. Aujourd’hui, le réseau Agil’ess fédère 45 adhérents. Pouvez-vous nous expliquer votre trajectoire de changement d’échelle ?

En 2014, quand Apreva bénéficie du programme P’INS*, l’association dispose d’un garage dans le Lot-et-Garonne. À l’époque, ce garage emploie trois personnes en insertion qui remettent en état d’anciens véhicules donnés par Enedis, pour les louer sur prescription à des publics fragiles, en recherche d’emploi. À l’époque, nous projetions de répliquer notre modèle en développant une franchise nationale. Mais à l’issue de l’accompagnement, nous avons réorienté notre stratégie, de la duplication à la fertilisation, pour employer le cadre conceptuel proposé par l’Avisé. La fertilisation consiste à diffuser un savoir-faire à des structures existantes. Des garages solidaires existaient déjà et étaient intéressés pour mutualiser des compétences. Nous nous sommes aperçus que nous aurions plus d’impact en construisant un cadre plus souple, un espace de bonnes pratiques.

Quels ont été les challenges organisationnels auxquels vous avez fait face ? Et quels sont les récents développements ?

Pour mettre en œuvre notre changement d’échelle, nous avons dû créer une nouvelle entité, le Réseau Apreva – depuis renommé Réseau Agil’ess. Le Réseau fédère aujourd’hui 45 adhérents, dont les statuts et les activités peuvent différer, mais qui s’engagent à respecter une charte d’actions et de valeurs communes. Agil’ess favorise les échanges de savoir-faire et de compétences, accompagne ses adhérents en ingénierie de projet, de la création au développement, jusqu’à la mesure d’impact. En 2018, nous avons créé un référentiel d’évaluation pour nos adhérents. Aujourd’hui nous souhaitons le mettre à jour avec comme enjeu d’évaluer également le Réseau. Notre objectif consiste à déterminer dans quelle mesure un garage solidaire est plus stable quand il est accompagné par Agil’ess. En tant que tête de réseau, Agil’ess lève du mécénat, négocie des partenariats et des accords-cadres et assume un rôle de représentation et de plaidoyer au niveau national. En termes de communication, nous travaillons



également à faire connaître au grand public l'existence des garages solidaires, souvent confondus avec les *self garages*, garages en libre-service où réparer soi-même son véhicule. Nous allons prochainement bénéficier d'un accompagnement du DLA pour travailler sur le changement d'échelle du Réseau – nous avons commencé avec trois adhérents, nous sommes aujourd'hui 45.

L'association historique Apreva, aujourd'hui adhérente au même titre que les autres structures, s'est par ailleurs nourrie des apports du Réseau et des pratiques des autres adhérents pour diversifier ses activités. Elle a créé un service de transport d'utilité sociale pour les personnes qui ne peuvent pas conduire, et un service de garages mobiles, des camions-ateliers aménagés qui parcourent le territoire, en milieu rural et dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

En quoi l'accompagnement de P'INS a-t-il été un élément déclencheur ?

Le programme P'INS nous a fait prendre conscience du besoin de professionnalisation et nous a mis en mouvement. Il nous a permis d'acquérir une méthodologie,

Le programme P'INS nous a fait prendre conscience du besoin de professionnalisation et nous a mis en mouvement.

notamment en termes de création d'outils, que nous utilisons aujourd'hui pour accompagner les projets de garage, en lien avec les besoins de leur territoire. L'autre grand apport de P'INS, c'est le fait de rejoindre une promotion de lauréats et de pouvoir partager avec d'autres, qui traversent les mêmes questionnements.

*Créé en 2014, P'INS est un programme d'accompagnement porté par la Fondation Macif et l'Avisé, à destination des porteurs de projets socialement innovants dans leur stratégie d'essaimage. www.programme-pins.org

L'upcycling : filières d'avenir

Alors qu'un fort potentiel de développement est pressenti dans les secteurs de la transition écologique, tels que l'économie circulaire ou l'alimentation durable, les acteurs de l'ESS contribuent à structurer ces filières d'avenir. Illustration avec Valérie Fernani, directrice de l'association API'UP, qui œuvre à la structuration d'une filière upcycling cuir à vocation nationale



Quel est le projet initial de API'UP ?

L'association API'UP a été créée en 2012 à Capbreton en Aquitaine, sur la base du constat d'un besoin social et environnemental sur le territoire. API'UP a été conçu comme projet systémique pour la gestion des déchets bois d'entreprises : de la collecte sélective à la valorisation par recyclage ou upcycling. L'association a bénéficié à plusieurs reprises d'accompagnements du DLA, grâce auxquels nous avons pu réaliser des études indispensables – sur le plan marketing et commercial en upcycling, le statut d'entreprise d'insertion ou la fiscalité. Nous avons également bénéficié du programme P'INS de l'Avisé. Tout entrepreneur a besoin d'être accompagné pour ne pas rester dans sa zone de confort – et c'est encore plus vrai quand on se développe !

En 2016, vous étendez votre activité à la collecte de chutes industrielles de cuir. Pouvez-vous nous expliquer votre démarche partenariale pour la structuration d'une filière ?

Quand nous avons amorcé l'activité de collecte, plus de 95 % des chutes de cuir étaient incinérées. Face à ce constat, nous avons fait part, en 2018, à la région Nouvelle-Aquitaine, de notre projet de créer une filière pour favoriser l'innovation et mutualiser la valorisation entre acteurs solidaires. En 2019, un leader du secteur du luxe s'est positionné comme chef de file de la mode écoresponsable et on a vu apparaître sur tout le territoire des demandes des entreprises pour la gestion de leurs chutes. Estimant alors le contexte favorable, la région nous a soutenus pour mener, en 2020, un audit d'évaluation des gisements dans les entreprises du territoire. Un comité de pilotage, rassemblant communauté de communes, département, région, État, FSE et cluster Réseau cuir, s'est tenu en mars 2021, grâce auquel nous avons pu poursuivre sur une phase d'expérimentation.

Sans l'accompagnement de chacun de ces acteurs, nous ne disposerions pas des financements nécessaires au projet. Mais leur plus-value va bien au-delà. Chaque acteur apporte son expertise du territoire, et contribue à construire l'ingénierie nécessaire à la structuration de la filière. L'Occitanie nous a rejoint, une expérimentation va y débiter et, à terme, la filière a vocation à devenir nationale. Aujourd'hui, nous avons identifié, en lien avec l'Inaé (association dédiée au développement de l'IAE sur les territoires de la Nouvelle-Aquitaine), les structures solidaires volontaires pour mettre en place collecte et tri. Nous les formons pour leur transmettre notre savoir-faire, et mutualisons les gisements qui ne sont pas valorisés localement.

Tout entrepreneur a besoin d'être accompagné pour ne pas rester dans sa zone de confort – et c'est encore plus vrai quand on se développe !

Quels sont les freins à la mise en œuvre de cette filière ?

Construire une filière est une gageure. La grande diversité des structures d'insertion est un premier frein. Le modèle que nous avons élaboré en fonction de notre propre expérience nécessite une adaptation à chaque acteur. Dans ce domaine, l'intervention de l'Inaé est précieuse. Elle accompagne chacune de ces structures pour qu'elles s'approprient au mieux le projet. La filière se construit par ailleurs avec deux lacunes importantes : il manque une industrie de recyclage matière du cuir – nous nous sommes donné comme objectif de la faire émerger, mais il nous faut trouver en attendant des solutions alternatives. D'autre part, la valorisation locale est peu développée – un travail est nécessaire pour développer des marchés mutualisés, notamment sur ceux qui demandent des produits de masse. Enfin, le caractère expérimental de la démarche peut inspirer de l'inquiétude – même si les risques sont limités : API'UP prend à sa charge les investissements principaux. Ces freins sont progressivement levés par la discussion et la mise en commun d'expertises. Et il faut accepter l'idée d'être dans l'innovation et la nécessité d'avancer – malgré les incertitudes – pour trouver des solutions nouvelles.

De l'initiative citoyenne aux politiques publiques

Les postulats de TZCLD

Personne n'est inemployable

Lorsque l'emploi est adapté aux capacités et compétences des personnes

Le travail ne manque pas

Un grand nombre de travaux utiles restent à réaliser

L'argent ne manque pas

La privation d'emploi coûte plus cher que la production d'emploi

Éradiquer le chômage de longue durée dans un pays qui compte 2,5 millions de personnes durablement privées d'emploi ? Le dispositif Territoires zéro chômeur de longue durée, initié par ATD Quart Monde et inscrit dans les politiques publiques, expérimente des solutions nouvelles face à la privation d'emploi dans un projet ambitieux de transformation sociale.

Mettre en œuvre le droit au travail pour tous, c'est l'ambition du dispositif Territoires zéro chômeur de longue durée, porté par l'association TZCLD et le Fonds d'expérimentation territoriale. L'expérimentation repose sur un principe simple et fort : l'activation des coûts générés par le chômage de longue durée pour proposer un CDI à temps choisi à l'ensemble des personnes privées durablement d'emploi. Elle est ciblée sur des territoires candidats de 5 000 à 10 000 habitants (quartier, commune, territoire rural) et vise l'exhaustivité. Les entreprises à but d'emploi (EBE) créées ad hoc se co-construisent avec les personnes recrutées, en fonction de leurs compétences et aspirations, et en réponse aux besoins non couverts. L'objectif est de faire la démonstration qu'il est possible, à l'échelle de petits territoires et sans surcoût significatif pour la société, de proposer un CDI à toute personne durablement privée d'emploi. Initié par ATD Quart Monde, le dispositif est

Il s'agit d'apporter une légitimité scientifique à notre projet politique.

adopté par les pouvoirs publics en 2016, avec la loi portée par le député Laurent Grandguillaume, qui permet sa mise en œuvre dans dix territoires pour une durée de cinq ans. La démarche est dès l'origine assortie d'une évaluation structurée. « *On ne saurait mener un projet d'une telle ampleur, qui consiste à faire la démonstration collective qu'il est plus économique et plus opportun pour les territoires de financer des emplois plutôt que de la privation d'emploi, sans poser les bases d'une évaluation sérieuse* » explique Antonin Gregorio, Directeur général de l'association TZCLD. *Le Fonds d'expérimentation, qui pilote et accompagne les territoires habilités, a la charge de mener cette évaluation. Il a mis en place une démarche d'évaluation itérative avec les différents territoires pour disposer d'un référentiel partagé* ». Une évaluation a été réalisée en externe par le Conseil scientifique institué par le ministère du Travail. La loi du 14 décembre 2020 prolonge l'expérimentation pour cinq années et l'étend sur cinquante nouveaux territoires. « *On a voulu faire émerger la notion de la privation durable d'emploi, pour faire changer de regard. Le débat national sur le coût du projet a permis de montrer que la privation d'emploi n'est pas seulement une responsabilité individuelle des personnes mais une question de responsabilité collective.* » Dans cette deuxième phase d'expérimentation, TZCLD va poursuivre ses travaux d'évaluation pour mesurer plus finement les coûts évités pour la collectivité, ainsi que la façon dont le projet agit sur l'engagement citoyen, la consommation locale, le renforcement de la cohésion sociale, mais aussi sur l'accélération des politiques publiques. « *Nous avons créé un laboratoire de recherche, le labo TZ. Nous structurons un Appel à manifestation d'intérêt, en partenariat avec le CNRS. Et en mai dernier, une journée d'étude a permis de présenter nos axes de recherche à 150 chercheurs invités, de tous horizons. Il s'agit d'apporter une légitimité scientifique à notre projet politique* ». Avec à la clef un enjeu de taille : la pérennisation du dispositif.



Pour en savoir +

L'étude de cas [Les évaluations du projet Territoires Zéro chômeur longue durée](#), publiée par l'Avisé et le réseau Social Value France.



Pour une transformation du modèle agricole

Dans les dix prochaines années, 40 % des agriculteurs vont partir à la retraite, sur un quart de la surface agricole française. Ce changement structurel implique des risques d'accélération de la spéculation et de renforcement de l'agriculture intensive. Terre de Liens agit depuis 2003 pour la préservation des terres agricoles en se positionnant comme un acteur foncier par le repérage de terres, l'acquisition, la mise à bail et la gestion patrimoniale de fermes. Les outils financiers Foncière (investissement solidaire sous la forme d'achat d'actions) et Fondation (dons et donations de fermes) permettent d'acquérir des terres pour les sortir définitivement de la spirale spéculative et les confier à des paysans qui s'y succéderont génération après génération. Terre de Liens devient propriétaire pour ne plus jamais revendre ces terres, cultivées et traitées comme des biens communs. L'association s'adresse aux porteurs de projet non issus du monde agricole, menant des projets viables, écologiques et aux cédants qui souhaitent que leurs terres servent un autre modèle agricole. Elle s'adresse également aux collectivités qui se heurtent à la difficulté de proposer une réponse cohérente à des problématiques interdépendantes (biodiversité, climat, alimentation, désertification rurale, etc.). Elle œuvre également à faire émerger une responsabilité collective, par des campagnes de sensibilisation et la formation des citoyens, par l'accompagnement des collectivités locales et par un plaidoyer auprès des décideurs publics - législateurs, ministères et Union européenne. Aujourd'hui, l'association a pour ambition de se diversifier via le déploiement du conseil aux collectivités sur leur stratégie foncière et leur animation territoriale. Le changement d'échelle¹ de l'association permettra d'accompagner davantage de territoires afin de limiter l'hétérogénéité des situations régionales.

Ces différentes actions et alliances permettent à Terre de Liens de contribuer aux politiques publiques sur les questions de renouvellement de génération, d'installation-transmission et d'alimentation – à l'instar de son action *Préserver et partager la terre*, pour l'adoption d'une nouvelle loi foncière.

¹ En 2021, Terre de Liens a été lauréat P'INS, programme d'accompagnement au changement d'échelle porté par la Fondation MACIF et l'Avisé.

Valoriser ses impacts

Pour valoriser les effets de sa politique dédiée à l'économie sociale et solidaire, Toulouse Métropole en a mesuré l'impact dans une démarche d'évaluation innovante, utile à la collectivité et à l'ensemble de l'écosystème. Retour sur cette évaluation, par Alexandra Veland, chef de projet ESS et innovation sociale à Toulouse Métropole.

Depuis 2012, la métropole est cheffe de file d'une politique publique dédiée à l'ESS, co-construite dans une logique partenariale public-privé autour de deux volets : parcours entreprise et animation de l'écosystème. Nous mobilisons un réseau d'acteurs pour accompagner les structures, de leur émergence à leur développement, avec des outils dédiés à l'expérimentation, au financement, à l'hébergement... Le programme d'animation, coordonné par un tiers-lieu totem, appuie la mise en réseau, la montée en compétences, l'accélération de projets, la coopération économique et le rayonnement.

Valoriser les effets de la politique métropolitaine

L'ESS est rattachée à la direction du développement économique. Depuis 2012, la métropole évalue annuellement l'impact de ses actions, mais uniquement en matière de création d'activités économiques et d'emplois. Les impacts de l'ESS sont bien plus larges. Nous avons souhaité intégrer de nouveaux indicateurs sur l'impact sociétal. Il s'agissait d'évaluer nos dispositifs au regard des effets induits par les structures que nous avons accompagnées. Notre objectif était de valoriser les effets de notre politique, auprès des élus et des citoyens.

Le comité de pilotage a déterminé un échantillonnage représentatif de trente structures. L'agence Ellyx a collecté les données, réalisé une monographie sur chacune des structures et produit une analyse globale. L'évaluation a démontré une plus-value pour le territoire sur le dynamisme économique et de l'emploi, l'offre de services de proximité, la démocratie et la citoyenneté, la justice sociale, l'émancipation, le lien social, la protection de l'environnement et le rayonnement. Ces mesures d'impact ont permis de justifier une augmentation significative de notre budget.

Institutionnaliser les mesures d'impact

Cette démarche d'évaluation est désormais intégrée à notre politique publique. Ellyx nous a formé et transmis ses grilles d'entretien et d'analyse. Sur cette base, la Cress réalise chaque année cinq nouvelles évaluations de structures. Le Mouvement pour l'économie solidaire anime tous les ans des temps dédiés sur l'évaluation de l'impact social, pour un échange de pratiques avec les partenaires européens.



Pour en savoir +

L'étude de cas *Évaluer l'impact sociétal d'une politique dédiée à l'ESS : la démarche de Toulouse Métropole*, publiée par l'Avise.

L'innovation sociale en Europe

Favoriser la coopération et l'apprentissage mutuel pour créer ou consolider des centres nationaux de compétences pour l'innovation sociale : c'est l'objectif du programme BuiCaSuS (Building Capacity for a Sustainable Society) porté par quatre États membres : l'Espagne, la France (représentée par l'Avisé), la Suède et la Lettonie. Éclairage de Sara Bjärstorp, directrice du Forum for Social Innovation Sweden.

Dans la société suédoise, l'exclusion sociale et la ségrégation spatiale constituent des défis majeurs. Ces derniers se manifestent par l'inégalité des chances en matière d'éducation, de logement, de santé et de travail.

Certains groupes se sentent exclus et ne participent pas aux processus démocratiques de notre société. Afin d'atteindre les objectifs de développement durable, une transformation sociale majeure est nécessaire. L'innovation sociale et la collaboration intersectorielle peuvent jouer un rôle important dans cette transformation.

En Suède, un écosystème à structurer

En Suède, de nombreux acteurs engagés sont à l'initiative de diverses formes d'innovations sociales. Mais si la stratégie du gouvernement suédois pour « l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale » de 2018 a contribué à établir une bonne base et constitue aujourd'hui une force fédératrice, on déplore un manque de soutien politique clair et de gouvernance pour l'innovation sociale. L'accès à un financement plus systématique et de long terme est nécessaire pour être en mesure de créer et développer les innovations et les entreprises sociales. Il est également indispensable d'approfondir la recherche sur ces thématiques. Enfin, une plus grande interaction entre les secteurs doit être mise en place pour favoriser la co-création et relever les défis sociétaux auxquels nous sommes confrontés.

Globalement, une organisation plus claire de l'écosystème de l'innovation sociale est nécessaire. Au Forum for Social Innovation Sweden (FFSIS), nous développons

et partageons des connaissances et des expériences et créons les espaces pour que les acteurs des différents secteurs puissent se rencontrer et échanger des idées et des bonnes pratiques. Les connaissances basées sur la recherche et les formes innovantes de collaboration sont fondamentales pour renforcer cet écosystème.

Globalement,
une organisation plus
claire de l'écosystème
de l'innovation sociale
est nécessaire.

Une collaboration fructueuse

Au sein du programme BuiCaSuS, l'Avisé est un partenaire extrêmement professionnel dans notre coopération transnationale. En collaborant avec l'Avisé, nous avons acquis une nouvelle vision de ce qu'est l'innovation sociale et de la manière dont elle peut être soutenue et organisée. L'Avisé représente pour nous un partenaire unique, grâce à sa longue et vaste expérience du soutien à l'innovation sociale.

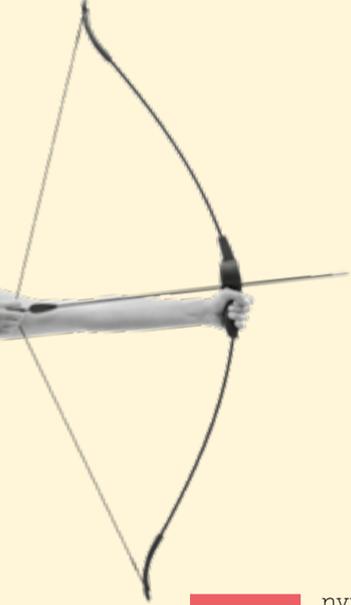


Pour en savoir +

Le site internet buicasus.eu

ESS 2042

« Dans vingt ans, l'ESS sera incontournable dans le paysage institutionnel et économique du pays. » Jérôme Saddier, président d'ESS France et de l'Avise revient sur les transformations à l'œuvre, qui feront de l'ESS la norme de demain.



Envisager le visage qu'aura l'ESS dans vingt ans est un exercice complexe à au moins deux titres, mais il est assurément stratégique pour elle. D'une part, il s'agit de se livrer à un exercice prospectif qui implique d'évaluer les tendances lourdes et les signaux faibles qui impactent aussi bien ses activités, les besoins nouveaux et les formes d'entreprendre qui la caractérisent. S'il est possible de repérer les premières de manière objectivable, notamment autour des transitions qui s'imposeront à nous (écologique bien sûr, mais aussi la « régionalisation » des économies autour de préoccupations de souveraineté énergétique et d'accès aux matières premières, ou encore les mutations des formes démocratiques), la considération accordée aux seconds est nécessairement de l'ordre du parti pris très questionnable, mais qui fait le sel de l'exercice. D'autre part, il convient d'admettre que l'ESS sera essentiellement ce que les citoyennes et les citoyens en feront, au carrefour des aspirations qu'ils y projeteront et de la capacité que ces formes économiques reposant sur l'engagement collectif auront à les accueillir et les déployer. Cela est rassurant dans un monde que les rapports du GIEC nous annoncent de plus en plus chaotique sur le plan climatique : l'énergie citoyenne, elle, est inépuisable. Ce constat donne l'occasion de souligner le caractère proprement politique du travail, tant dans sa capacité à identifier les enjeux et les besoins, à créer de l'entraînement en dessinant des possibles, qu'en soulignant les scénarios catastrophe qu'il s'agit de rendre impossibles.



Un horizon institutionnel

D'emblée, il est envisageable d'avancer que dans vingt ans, l'ESS sera incontournable dans le paysage institutionnel et économique du pays. Le travail inlassable de ses représentants va dans ce sens, ainsi que celui de ceux qui auront œuvré au-delà de l'ESS à promouvoir une économie plus responsable et plus démocratique. Gageons que les données nouvelles (notamment issues des comptes satellites de l'INSEE) permettront à la fois de mieux connaître les modèles économiques des organisations et entreprises de l'ESS et de documenter les insuffisances béantes dans la réponse à leurs besoins. La formidable dynamique de reconnaissance internationale (UE, ONU, BIT, OCDE...) aura, n'en doutons pas, des effets nationaux en invitant à une structuration améliorée de l'écosystème (plus lisible, plus complet, plus cohérent) et en favorisant des coopérations entre pays. Sans doute dans deux décennies pourra-t-on se fixer des objectifs en matière de poids de ces entreprises dans l'économie et il faudra s'habituer à la création de plusieurs centaines de PTCE ou de plusieurs dizaines de « licoornes » appuyée par des programmes de soutien sérieux à l'innovation sociale.

Au-delà de cet horizon institutionnel de plus en plus crédible, trois grandes transformations à venir me paraissent décisives. Ensemble, elles peuvent donner corps à l'ambition de « faire de l'ESS la norme de l'économie de demain ».

Une entreprise d'un nouveau type

La première de ces grandes transformations est celle de l'invention de l'entreprise ou de l'organisation dans laquelle il sera d'une part plus naturel de traiter les injonctions de plus en plus contradictoires de la gestion d'entreprise, et où, d'autre part, la génération des activistes du climat voudra venir travailler. Cette entreprise d'un nouveau type devra être plus démocratique et participative, et impliquer des parties prenantes plus diverses. Son rapport à la lucrativité sera contraint par la nécessité de la prise en compte comptable et structurelle d'une double matérialité : financière d'un côté, sociale et écologique de l'autre. Agrégeant différentes dimensions présidant à la prise de décision managériale, cette entreprise sera tempérante et sobre, conçue pour générer de la valeur bien sûr, mais aussi assumant le renoncement au court-termisme et à la financiarisation des activités, devenues incompatibles avec les objectifs climatiques ou humains d'intérêt général sur lesquels elle devra s'aligner (écarts de rémunérations, égalité femme/homme, place des jeunes, considération de la sous-traitance...). Dans un monde plus incertain, elle aura sans doute parmi ses raisons d'agir une plus grande protection de ses différentes parties prenantes, il y a de fortes chances qu'elle soit de fonctionnement coopératif et/ou de nature mutualiste, et plus encore qu'elle privilégie les opportunités avec les organisations qui lui ressemblent.

Une relation renouvelée aux territoires

La deuxième de ces transformations est celle du rapport au territoire. À l'horizon de vingt ans, on peut concevoir que les modèles de l'ESS soient des acteurs clés de chaînes de valeur reconfigurées. Les pénuries observées pendant la pandémie de 2020 invitent à relocaliser des productions de biens essentiels pour se nourrir, se vêtir, se soigner, se loger, échanger, se cultiver. Faire du critère de rentabilité maximale le déterminant principal d'organisation de l'activité économique a conduit à une situation paradoxale où la surabondance peut côtoyer la pénurie, et où le moindre coût à court terme pour le consommateur se traduit par un « coût civilisationnel » exorbitant à long terme. Le besoin d'exercer un contrôle citoyen sur les localisations amène à créer des espaces de délibérations collectives non seulement pour organiser des filières et pour favoriser une juste répartition des

productions quand elles risquent de venir à manquer, mais aussi pour évaluer et maîtriser ce « coût civilisationnel ». La numérisation et la possibilité de travailler à distance est par ailleurs ambivalente : elle autorise la redynamisation de certains territoires d'un côté, elle favorise les délocalisations dans les services de l'autre. Dans vingt ans, l'ESS apparaîtra comme l'économie de proximité par excellence permettant tant de relocaliser la production, de décider à parts égales des approvisionnements dans le cœur des territoires, de constituer les nouvelles alliances de l'intérêt général avec les collectivités locales pour solidariser nos modèles alimentaires ou énergétiques. Elle devra aussi nous permettre de reprendre en mains la conduite politique de notre avenir.

L'ESS, coeur battant de la qualité de la vie

La troisième transformation est celle de la préservation de certaines activités des dysfonctionnements qu'impliquent les modèles à lucrativité illimitée : partage de la valeur défavorable aux soins accordés aux plus vulnérables, implantation dans

les seuls espaces rentables au détriment de l'accès de toutes et tous, constitution de rentes de situation qui asphyxient la diversité économique et démocratique. Dans les domaines de la santé, de la petite enfance, de la longévité ou encore des plateformes numériques voire de l'accès au foncier... le choix de l'ESS (et donc d'une lucrativité encadrée) permet de réconcilier per-

formance, adéquation avec la ressource utilisée, lutte contre les inégalités et respiration démocratique. À la faveur de nouvelles pratiques de planification, leur expansion se montrera rapide. Grâce à des modèles plus éprouvés et mieux connus, le retard pris dans l'accès au financement par rapport aux modèles capitalistiques aura pu être rattrapé, ce qui ne manquera pas de rendre communes les sociétés coopératives d'intérêts collectifs ou les conversions d'entreprises conventionnelles en sociétés de l'ESS. L'ESS sera donc devenue le cœur battant de la qualité de la vie.

En 2042, on regardera celles et ceux qui voulaient faire vingt ans plus tôt de l'ESS la « norme de l'économie de demain » comme des enfonceurs de portes ouvertes tant la centralité de ses modèles s'imposera. Ce sera ironiquement le plus bel hommage que l'on pourra leur rendre !

À l'horizon de vingt ans,
on peut concevoir que
les modèles de l'ESS
soient des acteurs clés
de chaînes de valeur
reconfigurées.



2021 a permis la multiplication de l'ESS sur le territoire français ; 2022 permet l'internationalisation de notre modèle. La dynamique s'accélère et laisse présager la normalisation de cette économie d'ici une vingtaine d'années. 2042 peut être l'année de l'ESS.

La parole à Olivia Grégoire, secrétaire d'État auprès de la Première ministre, Porte-parole du Gouvernement et ancienne secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable.

Une économie de fourmis : quasi invisible mais au travail partout sur le territoire

Aujourd'hui, l'économie sociale et solidaire, c'est l'économie de l'invisible, alors même qu'elle est partout. On la trouve dans la coopérative du quartier, dans la mutuelle qui nous assure, dans l'association où l'on s'engage de manière bénévole... Les acteurs de l'ESS font souvent eux-mêmes de l'économie sans le savoir : ils emploient des gens, ils achètent et vendent des services, ils réutilisent et recyclent des biens... Ce sont des entreprises à part entière mais un grand nombre d'entre elles ne se considère pas comme des acteurs économiques. On parle pourtant d'un emploi sur sept dans le secteur privé et un emploi sur dix à l'échelle du territoire, et c'est loin d'être fini ! Quand on sait qu'une association se crée toutes les sept minutes, on le devine très facilement : l'ESS sera la norme de l'économie de demain.

Conjuguer l'ESS au pluriel

Faire connaître cette économie et la rendre pérenne, c'était la raison d'être du positionnement de l'ESS dans mon portefeuille ministériel à Bercy dans le premier quinquennat d'Emmanuel Macron. Lui consacrer un Secrétariat d'État dédié, c'était aussi donner à cette économie un cadre d'action transversal et assurer une meilleure compréhension de la spécificité de ses modèles économiques. Deux atouts qui ont fortement joué sur le soutien de l'État aux structures de l'ESS durant la crise sanitaire : le fonds UrgencESS de 30 millions d'euros a permis de soutenir 4 866 structures et de sauvegarder 16 000 emplois sur le territoire. Aujourd'hui, Bercy n'est plus le seul mandataire de cette économie. En tant que porte-parole du nouveau gouvernement, je vous le dis : c'est tous les ministres qui porteront haut cette économie dans chacun de leur portefeuille pour les cinq prochaines années.

Conjuguer l'ESS à l'impératif

Les structures de l'ESS sont sources d'une nouvelle forme de croissance plus inclusive et durable. Dans l'urgence climatique et la crise sociale et sociétale que nous connaissons, elles sont appelées à jouer un rôle d'accélérateur de transformation de toute notre société. En 2042, elles seront incontournables. Elles permettront, par nature, plus de solidarité (plus de 50 % des salariés de l'ESS travaillent à aider les plus vulnérables) et accompagneront la transition écologique de nos sociétés. Elles sont amenées à contribuer davantage, j'en suis certaine, à l'atteinte des Objectifs de développement durable fixés par l'ONU pour 2030.

Conjuguer l'ESS au futur

En 2021, le rôle de l'ESS a été mis à l'honneur par le premier grand plan d'action de la Commission européenne en faveur du développement de l'ESS et du renforcement de sa visibilité à l'échelle européenne. Grâce à l'alliance internationale de Pact for Impact, que je réunissais le 4 mars dernier, nous avons également largement dépassé le cadre européen et posé les jalons d'une reconnaissance de cette économie à part entière par l'ONU. Sur le long terme, cette alliance vise à rendre le monde plus durable et inclusif en portant la part de l'économie sociale et solidaire à 10 % du PIB mondial. Au vu de l'implication collective et de la dynamique en cours, je suis convaincue que nous aurons dépassé cet objectif bien avant 2042.

« En 2042, on regardera celles et ceux
qui voulaient faire vingt ans plus tôt
de l'ESS « la norme de
l'économie de demain »

comme **des enfonceurs
de portes ouvertes** »

Ce sera ironiquement
le plus bel hommage
que l'on pourra leur rendre ! »

Jérôme Saddier,
président d'ESS France et de l'Avisé

