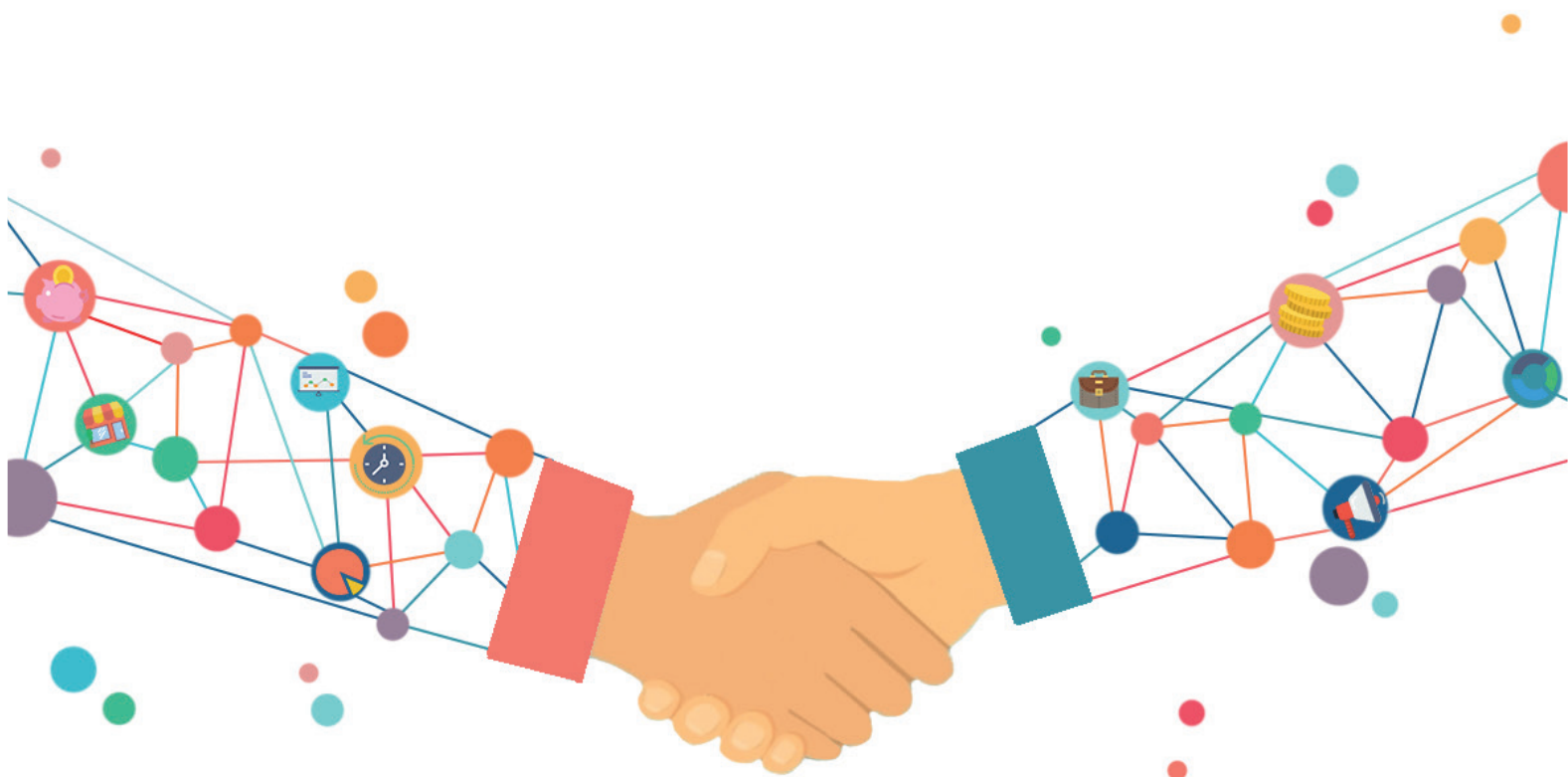


LES INITIATIVES DE DEMAIN

CONSTRUIRE LES MODÈLES ÉCONOMIQUES DE L'INNOVATION SOCIALE





SOMMAIRE

Mise en contexte	1
Axe 1 - Identifier les besoins du territoire	10
Axe 2 - Trouver son modèle juridique	14
Axe 3 - Développer le capital humain et mobiliser des compétences	17
Axe 4 - Construire des partenariats et s'inscrire dans un écosystème local	22
Axe 5 - Savoir se financer, trouver son modèle économique	28
Axe 6 - Assurer sa pérennité et changer d'échelle	36
Conclusion	42
Remerciements	44
Annexe	48
Bibliographie	52

MISE EN CONTEXTE

La Fondation Bouygues Immobilier et L'École Urbaine de Sciences Po : un partenariat pour une ville durable

Créée en 2009, la **Fondation d'Entreprise Bouygues Immobilier** encourage une réflexion portée sur la ville de demain et y intègre une volonté de lier l'architecture, l'urbanisme et l'aménagement avec l'environnement, le développement durable et les solidarités. Mécène fondateur de la Cité de l'Architecture et du Patrimoine ainsi que partenaire du programme Médiaterre d'Unis-Cité et de l'association Ticket for Change, la Fondation Bouygues Immobilier cherche à promouvoir l'architecture et l'urbanisme auprès du grand public et à encourager les formes de solidarités urbaines. Son travail avec **l'Observatoire de la Ville**, créé en 2006 par Bouygues Immobilier, met en valeur la diversité des acteurs qui façonnent l'espace urbain, des habitants aux collectivités en passant par les associations et les entreprises. L'Observatoire de la Ville est un véritable lieu de réflexion et d'échanges sur ce que pourra être la ville de demain, sur ses innovations et ses défis, travaillant chaque année sur une nouvelle thématique avec divers contributeurs.

Pour cette année (2017-2019), la huitième édition de l'Observatoire de la Ville porte l'intitulé **« Décloisonnons la Ville! »**. L'exposition sera présentée à partir de février 2019 à la Cité de l'Architecture et du Patrimoine, avant de se rendre dans plusieurs villes en régions. Des étudiants de l'École de Design de Nantes Atlantique et de l'École Urbaine de Sciences Po Paris contribuent à la réalisation de cette exposition.

L'École Urbaine de Sciences Po Paris, dont la directrice exécutive est Madame Brigitte Fouilland, est l'un des partenaires de la Fondation Bouygues Immobilier. Cette année c'est sous la forme d'un livret que cinq élèves de l'École Urbaine de Sciences Po contribuent à la réflexion sur le thème **« Décloisonnons la Ville! »**.

Des initiatives qui décroissent la ville...

Avec l'exposition « Décloisonnons la ville! », l'Observatoire de la Ville prend pour objet de réflexion le **lien social et les solidarités urbaines** afin de souligner leur capacité à faire la ville et à faire vivre la ville. Décloisonner la ville, c'est d'une part repenser les modèles de production de la ville en considérant les acteurs en système : l'espace urbain est un territoire maillé d'échanges, d'interconnexions et pouvant être marqué par des partenariats, un tissu associatif plus ou moins dynamique ou par l'existence d'initiatives privées. D'autre part, il est possible de penser la ville comme s'inscrivant en connexion avec d'autres territoires tels que l'espace périurbain ou rural. La ville n'est pas un espace isolé mais au contraire, elle est un environnement qui nourrit et se nourrit des territoires l'entourant. Enfin, une dernière interprétation de ce thème peut comprendre l'articulation des secteurs et particulièrement le lien entre l'économie et le social qui peut encourager de nouvelles formes de solidarité. Mettre l'économie au service du social constitue une potentielle solution aux défis de la ville de demain. Ces trois angles sont repris dans cette étude : au fondement de la thématique « Décloisonnons la ville! », le lien social figure comme un enjeu croissant de l'espace urbain, porté par un mouvement constant d'innovation sociale, par la mobilisation d'une diversité d'acteurs (habitants, usagers, associations, collectivités, entreprises, universités et bien d'autres) et par l'affirmation d'un besoin de solidarité.

L'innovation sociale, un mouvement en pleine expansion

L'institutionnalisation progressive de l'innovation sociale sous la forme de l'ESS.

La notion d'économie sociale et solidaire (ESS) naît en France au XIX^{ème} siècle, en réaction à des effets sociaux néfastes provoqués par la Révolution Industrielle. La salubrité, les conditions de logement, la santé sont autant de considérations sociales et collectives qui ont amené une première réflexion sur **l'économie sociale**. Dans les années 1970, l'économie sociale progresse et devient un secteur économique à part entière. La **Charte de l'Économie Sociale de 1980** pose un premier périmètre d'action en affirmant le fonctionnement démocratique des structures et leur finalité sociale. Le décret de 1981 reconnaît officiellement l'économie sociale en créant une délégation au sein du gouvernement. Progressivement, la notion d'économie sociale est considérée de pair avec l'enjeu d'**économie solidaire**, qui explore de nouvelles formes de gouvernance¹. Le contexte de la crise économique de 2007 a provoqué un tournant dans la reconnaissance institutionnelle de l'économie sociale et solidaire. En 2012 est créé un **Ministère délégué à l'Économie Sociale et Solidaire** avec pour ministre Benoît Hamon. Actuellement, c'est le **Ministère de la Transition Écologique et Sociale** qui reprend le thème de l'ESS, auquel est rattaché un **Haut-commissaire à l'économie**

sociale et solidaire et à l'innovation sociale créé en 2017, chargé de soutenir des projets sociaux innovants et de mettre en œuvre la stratégie gouvernementale pour l'économie sociale et solidaire. Mais c'est la **loi du 31 juillet 2014 sur l'Économie Sociale et Solidaire**, première loi en faveur de l'ESS qui définit véritablement ce secteur et ses principes. L'article 1 souligne les trois axes alors reconnus de l'économie sociale et solidaire :

- « 1. Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices,
2. Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise.
3. Une gestion conforme aux principes suivants :
 - Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise.
 - Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées. »

L'ESS rassemble une hétérogénéité de structures : associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises, aux modèles économiques variés mais désirant lier utilité sociale, solidarité, viabilité et gouvernance démocratique. L'ESS est présente au sein de tous les secteurs d'activité tout en se plaçant comme un champ spécifique par rapport à l'économie traditionnelle. Les initiatives en faveur de l'économie sociale et solidaire portent un projet social soit dans leurs activités, soit par les personnes employées ou par le public visé et les personnes bénéficiaires. L'ESS cherche des solutions sur le long terme à des besoins sociaux territorialisés qui ne sont pas satisfaits par la puissance publique ou par le secteur marchand². De fait l'impact social est déterminant dans l'ESS par la nécessaire adéquation entre les besoins exprimés et la pertinence de la réponse proposée par les structures de l'ESS³.

Le poids de l'ESS en France en 2017

- **8,8%** des entreprises françaises
- **10,5%** de l'emploi en France (+3% depuis 2008)
- **14%** de l'emploi privé
- **68%** des salariés de l'ESS sont des femmes
- Plus de **2/3** des salariés de l'ESS sont en CDI et à temps complet⁴
- L'ESS représente près de **10%** du PIB⁵

L'ESS c'est aussi...

- **Le Mois de l'Économie Sociale et Solidaire⁶**

Reprenant le concept créé en 2003 par la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) de Provence-Alpes-Côte d'Azur, les CRESS ont choisi depuis 2007 le mois de novembre pour être le mois dédié à l'ESS. Des forums, des portes ouvertes, des formations, des visites, des conférences touchant à divers secteurs où l'ESS est présente sont organisés. Ce mois de l'ESS est à la fois un événement national mais aussi une manifestation régionale et locale visant à donner de la visibilité à ce secteur auprès du grand public.

- **Les Prix de l'Économie Sociale et Solidaire⁷**

Ces prix, remis lors du Forum National de l'ESS et de l'Innovation Sociale, cherchent à mettre en valeur des initiatives sociales novatrices ainsi que de nouvelles formes de coopération. Ils concernent l'ensemble des acteurs de l'ESS et ce quel que soit leur statut juridique. Trois prix sont décernés à l'échelle nationale, à savoir le prix de l'impact social, prix de l'innovation sociale et le prix « coup de cœur ». Dix-huit prix régionaux sont également remis par dix-huit jurys en région.

- **L'Agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale)⁸**

Révisé par la loi ESS du 31 juillet 2014, l'agrément ESUS, anciennement agrément « entreprise solidaire », vise à inciter les financements privés et particulièrement ceux provenant de l'épargne salariale solidaire à se tourner vers des entreprises ayant une utilité sociale en leur proposant une fiscalité avantageuse (par exemple 18% de réduction d'impôt et 50% de réduction d'impôt sur la fortune). Cet agrément concerne les entreprises ESS au sens de l'article 1 de la loi ESS, faisant la preuve de leur utilité sociale au sens de l'article 2 de la loi ESS et proposant un encadrement des rémunérations. D'une part cet agrément permet aux financeurs de donner un sens à leur investissement et d'autre part il encourage la formation d'environnements propices aux entreprises ESS et positionne l'ESS comme une véritable valeur ajoutée, lui permettant de renforcer sa visibilité.

L'ESS à l'échelle de l'Union Européenne⁹

Il est possible de constater une rapide progression du secteur de l'ESS au sein de l'Union Européenne. Entre 2003 et 2010, l'emploi rémunéré de l'économie sociale et solidaire dans l'Union Européenne a connu une progression de 26,8% et l'ESS représentait en 2016 10% des entreprises de l'UE. Néanmoins la progression de ce secteur n'est pas homogène et l'ESS apparaît sensiblement moins développée en Europe Centrale et en Europe de l'Est qu'en Europe de l'Ouest.

L'Union Européenne, en faveur de l'ESS

Depuis 1989 et la création par Jacques Delors alors Président de la Commission Européenne, d'une unité tournée vers l'ESS au sein de la Direction Générale « Entreprise et Industrie », l'économie sociale et solidaire s'est progressivement intégrée dans les considérations européennes. Actuellement, l'ESS ne possède pas de Direction Générale ou d'unité qui lui est propre mais s'affirme au contraire comme une notion transversale. Régulièrement des commissions du Parlement Européen s'expriment sur le sujet. L'Union Européenne soutient directement les initiatives et les structures du domaine de l'économie sociale et solidaire par les Fonds Structurels et d'Investissement et le Fond Social Européen.

Ces fonds répondent à une difficulté de financement des innovations sociales et favorisent la prise de risque dans ce secteur en développement. Actuellement, la Stratégie Europe 2020 affirme l'importance de l'ESS pour l'UE en la reconnaissant comme un secteur pouvant soutenir la création d'emplois mais aussi pouvant être un des facteurs d'une croissance durable.

Une hétérogénéité de l'institutionnalisation et de la législation de l'ESS entre les pays de l'UE

Au sein de l'Union Européenne, la définition et les critères du secteur de l'économie sociale et solidaire divergent selon les États membres. Le cadre juridique est variable, certains pays ayant adopté une loi cadre relative à l'ESS, comme l'Espagne et la Grèce en 2011, la Belgique entre 2008 et 2013, le Portugal en 2013 et la France en 2014. D'autres pays proposent des législations partielles ou des statuts spécifiques quand d'autres ne possèdent aucune législation pour ce secteur. Au **Royaume-Uni** par exemple, la notion d'économie sociale et solidaire n'existe pas mais l'on parle plutôt d'entrepreneuriat social ou de « tiers secteur ». Un soutien institutionnel est marqué avec par exemple en 2006 le Social Enterprise Action Plan ou en 2010 la Big Society. Dans une autre mesure, en **Italie**, la législation cherche à cadrer le secteur de l'économie sociale et solidaire, secteur qui connaît la plus forte croissance depuis quelques années. Il existe deux lois, l'une créant un statut juridique pour les coopératives sociales, l'autre, plus récente, introduisant une définition générale des entreprises dites sociales. Toutefois cette dernière se révèle être inefficace car difficile à mettre en œuvre et beaucoup de structures ne parviennent pas à y souscrire¹⁰.

Des chiffres clés

L'économie sociale et solidaire reste une notion mal identifiée et mal définie. Parfois rattachée à l'innovation sociale, à de nouvelles stratégies de développement économique, ou parfois aux politiques publiques locales d'insertion par l'activité économique (IAE), ce secteur est très large et apparaît comme fragmenté¹¹. Des tentatives de cartographie de l'ESS ont été réalisées, mais elles nécessitent davantage de clarification. La réflexion autour de l'ESS cherche à évaluer et à souligner le potentiel de ce secteur ainsi que ses enjeux et défis. Néanmoins, l'actuelle législation et institutionnalisation de l'ESS est loin de cadrer l'ensemble des structures de l'économie sociale et solidaire et l'innovation sociale tend à se développer au delà de ce cadre. **Là où l'ESS se concentre sur l'utilité sociale d'une activité, l'innovation sociale se présente comme une notion plus souple et plus englobante** : elle peut être produite par des acteurs de l'ESS mais aussi par des collectivités territoriales, des citoyens ou par des entreprises considérées comme plus classiques¹². Au fondement de l'innovation sociale sont les besoins sociaux non satisfaits par les conditions politiques et les conditions de marché actuelles. Il est à souligner que l'innovation sociale se développe sur un territoire spécifique, au sein d'un projet social déterminé et de fait chaque innovation sociale tend à être unique.

Quelle place pour l'innovation sociale et solidaire dans notre société actuelle ?

Notre société actuelle semble de plus en plus marquée par un **besoin urgent d'innovation sociale**, comme le traduit l'essor de start-up sociales, d'associations d'un genre nouveau et de structures hybrides en réponse à de nouvelles demandes sociales. Ces initiatives attribuent à l'intérêt général et à la finalité sociale la priorité sur l'objectif économique, et tendent à s'affirmer comme des acteurs capables de proposer des réponses et des solutions de long terme à des besoins encore non satisfaits. **La souplesse et la taille de ces structures leur permettent de couvrir des besoins sociaux de plus en plus variés et territorialisés dont la prise en charge échappe aux institutions étatiques. Notamment, le caractère naissant de ces besoins explique un encadrement encore incomplet des législations.** Les acteurs publics se saisissent différemment de ces besoins et de ces nouvelles formes d'activités économiques, certaines collectivités les intégrant totalement en proposant un accompagnement et un financement avancés quand d'autres ne parviennent pas à suivre cette dynamique. Les acteurs de l'innovation sociale développent un langage et des méthodes qui ne correspondent pas toujours à ceux des acteurs plus traditionnels. À cela s'ajoute le contexte de crise et d'effort budgétaire actuel qui tend à réduire la marge de manœuvre des collectivités par la baisse des subventions publiques concernant les associations¹³. Les pouvoirs publics sont confrontés d'une part à une réduction de leurs moyens d'actions, techniques et intellectuels et d'autre part à l'essor croissant de nouvelles structures de l'innovation sociale, hétérogènes et souvent uniques dans leur organisation. Se pose alors **la question du rôle, de l'adaptation et de la réponse des pouvoirs publics, des collectivités** dont le territoire vient à être couvert d'initiatives promouvant la solidarité et démontrant une utilité sociale. Une autre interrogation concerne ces expériences d'innovation sociale qui nécessitent un véritable **travail d'unification afin d'éviter leur simple juxtaposition.**

Comment allier création de lien social et durabilité économique ?

Présentation de l'objet d'étude

En dépit de leur utilité pour la société, les structures de l'innovation sociale et solidaire font face à un double défi : d'une part optimiser leur impact social, d'autre part trouver une stabilité économique. Cette étude se concentre sur les structures étant parvenues à relever ces défis, et analyse les caractéristiques leur ayant permis de pérenniser leur activité.

Point de méthodologie

À partir de recherches documentaires sur la notion d'économie sociale et solidaire et sur le concept d'innovation sociale, un premier cadre d'étude a été établi afin de mettre en valeur les caractéristiques et critères essentiels de l'innovation relative au lien social et aux solidarités. Cette première approche a été complétée et affinée par cinq entretiens menés auprès d'incubateurs et de cabinets d'étude d'impact pour saisir les facteurs déterminants de l'impact social et de constitution d'un modèle économique. Ces échanges ont permis de préciser une **grille d'analyse** utilisée par la suite pour mener les entretiens auprès des structures sélectionnées. Ont été abordés l'origine et le contexte de création de l'initiative, son financement, son impact social, l'exercice de son activité, son éventuel lien avec la puissance publique et avec d'autres structures locales, la constitution de son modèle économique et les stratégies de pérennisation et de changement d'échelle. **Vingt-sept entretiens** ont été réalisés par téléphone, skype ou en personne. Les activités des structures interrogées peuvent être rassemblées sous huit thèmes : la restauration, l'insertion socioprofessionnelle, le logement, la monnaie locale, la mobilité, les personnes précaires, le partage d'espace et le partage de savoir-faire. Ces structures sont principalement situées en France même si cinq initiatives étrangères ont été étudiées : une en Belgique, deux en Italie et enfin deux au Royaume-Uni, comme l'illustre la carte ci-dessous. Ces structures serviront d'illustrations aux propos développés tout au long des six axes. Ils apparaîtront sous la forme d'exemples ponctuels ou en tant qu'encadrés approfondis sur un aspect précis de l'initiative sélectionnée. Des détails sur les personnes interrogées peut être trouvés dans **l'Annexe**.



Localisation
des structures
interrogées

La clé du succès : un système économique adapté

À partir de ces échanges, des traits saillants de réussite de structures créatrices de lien social dans la ville ont pu être mis en valeur. Les initiatives interrogées ont construit et mûri leur stratégies ainsi que leur modèle économique en fonction de la population ciblée, de besoins territoriaux exprimés, d'opportunités, de l'ancrage local, d'outils disponibles et accessibles. Ces modèles sont de fait uniques et incomparables car adaptés aux besoins propres de leurs écosystèmes locaux. Cette étude propose une approche en six axes, six ensembles d'éléments stratégiques auxquelles les structures d'innovation sociale ont dû trouver des réponses adaptées. Ces six éléments, s'ils sont combinés de manière adéquate, sont déterminants dans le succès et la pérennité d'une structure :

Axe 1 - Identifier les besoins du territoire

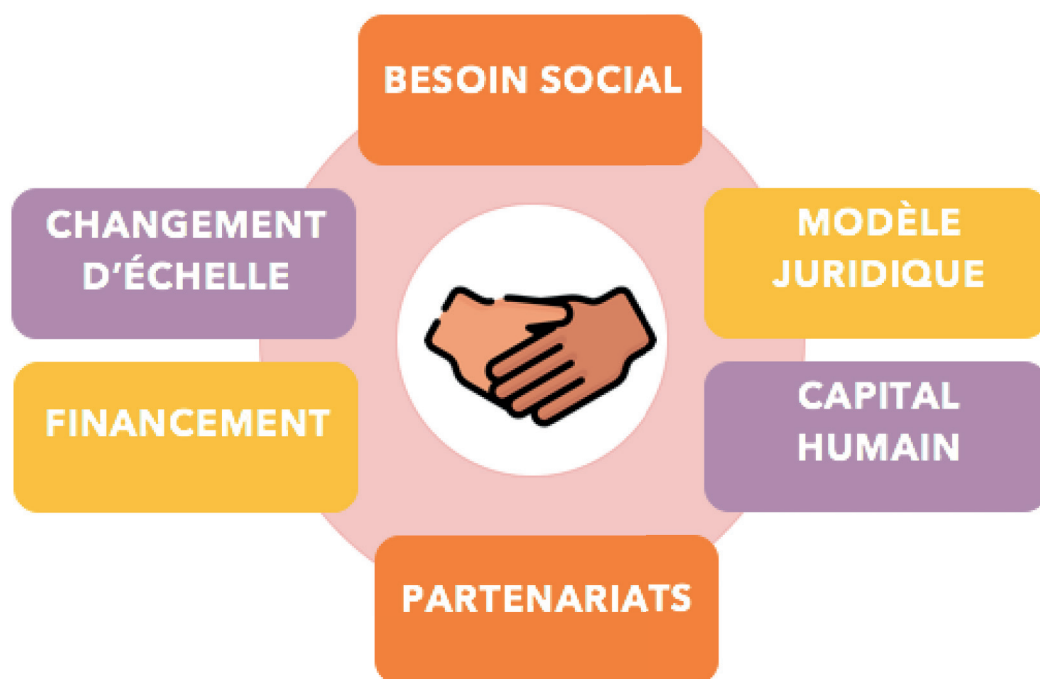
Axe 2 - Trouver son modèle juridique

Axe 3 - Développer le capital humain et mobiliser des compétences

Axe 4 - Construire des partenariats et s'inscrire dans un écosystème local

Axe 5 - Savoir se financer, trouver son modèle économique

Axe 6 - Assurer sa pérennité et changer d'échelle





AXE 1 : IDENTIFIER LES BESOINS DU TERRITOIRE

©VoisinMalin

Chaque initiative part d'une idée forte et d'un projet ambitieux pour répondre à des besoins auxquels les autres acteurs « traditionnels » (Etat, collectivités, entreprises...) n'ont pas ou mal répondu. Les projets viennent ainsi combler ces interstices. La capacité à se rendre nécessaire pour une population et un territoire contribue au succès d'un projet.

L'équipe de VoisinMalin réunie

Détecter des besoins sociaux et développer des réponses adaptées

Le succès d'un projet repose sur sa capacité à **identifier un besoin** et à **trouver des solutions pertinentes** pour y répondre. Le ou les porteurs de projet doivent se poser plusieurs questions sur la **nature des besoins** et des **bénéficiaires** de leur initiative. Les réponses à ces questions sont pour eux le phare guidant leurs démarches : chaque étape devra contribuer à répondre à ce besoin. Les porteurs de projet doivent **évaluer l'étendue du besoin** auquel leur projet répond et peuvent ainsi mener des enquêtes autant qualitatives que quantitatives. L'Avisé¹ conseille à ceux qui veulent se lancer dans un projet social d'établir des questionnaires d'enquête ou des guides d'entretien afin de comprendre la nature du besoin : est-ce un besoin durable ? Croissant ? Déclinant ? Est-il solvable ? Il est ainsi possible de distinguer des besoins sociaux forts, pouvant être qualifiés de *wicked problems* selon la théorie de Rittel et Webber², c'est-à-dire de problèmes sociaux très systémiques et complexes, affectant la vie entière de l'individu, de besoins sociaux plus secondaires et moins vitaux. Il est essentiel de comprendre avant d'intervenir, qui **sont les acteurs qui tentent déjà d'y**

répondre à l'instar de l'Etat, des collectivités, du marché privé, des organisations informelles, des associations déjà implantées et comprendre également pourquoi les pouvoirs publics ne parviennent pas à combler certains besoins. Ceci peut s'expliquer par une trop grande dispersion du besoin, par son caractère épisodique empêchant une approche systémique, ou par l'aspect difficilement identifiable ou chiffrable du besoin. Les porteurs de projet peuvent ainsi apporter une **nouvelle vision** ou une **approche complémentaire d'un problème social** et développer des nouveaux moyens d'évaluation du besoin.

Les réponses à ces questions permettent **d'identifier la valeur ajoutée du projet ainsi que son positionnement au regard des structures existantes** et des réponses actuelles à ces besoins. Ainsi, le **Social Bar** cherche à créer du lien social entre ses clients par l'organisation de grands jeux. Le **Feedtruck**, partant du constat de l'isolement des personnes sans abris et de leur malnutrition propose de récupérer des invendus alimentaires pour en faire des repas de qualité. **Initiative Em-**

Wimoov : Répondre à des nouveaux besoins de mobilité

Wimoov, association créée dans les années 1990 autour de la pratique du covoiturage et de la sensibilisation aux alternatives à la voiture, se professionnalise en 2007 avec un redéploiement sur un nouveau cœur de métier : la mobilité inclusive. Depuis 2007, l'association nationale propose, par le biais de ses plateformes, des solutions de mobilité adaptées aux besoins de tous les publics en situation de fragilité. L'association joue un véritable rôle d'interface entre les acteurs de la mobilité des territoires, dont elle vient compléter les dispositifs existants.

« La plateforme de mobilité a été créée pour répondre à un constat : le problème de la mobilité est un des premiers freins du retour à l'emploi. Ce problème s'exprime de différentes manières : il s'agit d'abord d'un phénomène culturel et mental d'assignation à résidence. Beaucoup d'individus ont pour seul réflexe la marche. Leur recherche d'emploi s'en trouve alors très limitée. Ces publics ont aussi des problèmes de lecture de carte, de connaissances des transports, et ne maîtrisent pas nécessairement le français. La plateforme permet donc de trouver, de diagnostiquer les éléments qui posent problèmes aux individus pour ensuite identifier des solutions. » (Thomas Bobillot, Directeur régional Île-de-France)

ploi créé en 1987, fait partie d'une vague de création d'associations à l'initiative de la société civile en réponse à l'émergence d'un chômage important. Elle cherche à faire le lien entre demandeurs d'em-

ploi et employeurs, objectif notamment concrétisé avec son association intermédiaire Capelia.

Déterminer des bénéficiaires ciblés

Identifier un besoin social signifie également **identifier la population** à laquelle l'initiative souhaite s'adresser. Il s'agit ainsi de se questionner sur le profil socio-économique des populations visées (populaires précaires non-solvables, citoyens cherchant une activité responsable, etc.), sur l'implication des bénéficiaires dans l'initiative : sont-ils clients ou membres actifs ?

Une des forces de **Meet My Mama**, traiteurs d'un nouveau genre, fut sa capacité à identifier la population cible et les bénéficiaires. L'initiative a créé sa propre niche de marché en faisant le constat d'une envie de diversité culinaire de la part des Français et notamment en identifiant une opportunité dans le secteur de la restauration d'entreprise. L'initiative part aussi du constat qu'il y a en France de nombreuses femmes immigrées, réfugiées ou

expatriées venant du monde entier dont les talents sommeillent encore : « *Elles ne se rendent pas compte qu'elles ont de l'or entre les mains* » (Youssef Oudahman, Cofondateur). L'entreprise offre des opportunités de travail à ces Mamas dans des situations parfois précaires et permet à une population ayant les talents nécessaires de répondre à une demande solvable : plus l'entreprise fait de profits, plus l'impact pour les Mamas est fort.

Par ailleurs, selon l'Avisé, certaines communes, quartiers et populations peuvent aussi bénéficier indirectement des retombées positives d'un projet³ : dans le cas des Mamas entrepreneures, leur réussite est une inspiration pour leur famille et leur quartier et contribue ainsi à une reconfiguration du rôle de ces femmes au sein de leur foyer..

Katimavik : Permettre l'insertion de personnes en situation de handicap mental

Katimavik créé par l'Arche à Lyon cherche à mettre en valeur le lien social entre les personnes porteuses d'un handicap mental et leur quartier ainsi que d'établir une transformation sur la perception du handicap à travers le développement d'un café-boutique au sein duquel les personnes en situation de handicap servent les clients et participent à des ateliers.

« Si on créé un lieu où les gens peuvent être en contact et vraiment être dans la rencontre de la personne handicapée, et bien cela permet de changer le regard et se dire que les personnes porteuses de handicap ont aussi de belles capacités à mettre en avant (...) Voilà, nous on veut vraiment mettre l'accent sur ce lien, sur la rencontre et donc c'est là où on se différencie aussi des autres restaurants de la ville. » (Céline Pujade, Chargée de mission)

Un objectif qui semble bien engagé : « *Les gens qui viennent dans le café, viennent parfois par hasard car on est en plein quartier historique, mais ils sont vraiment touchés par le lien qu'ils ont pu créer avec les personnes en situation de handicap.* » (Céline Pujade, Chargée de mission).

Définir son territoire

La dernière question qu'un porteur doit se poser lorsqu'il tente d'identifier un besoin auquel il souhaite répondre est celle du territoire visé. Il s'agit alors de s'interroger sur le périmètre et sur l'échelon auxquels l'action sera réalisée. Certaines initiatives agissent sur des catégories territoriales administratives quand d'autres les transcendent.

De nombreux projets portent aussi une attention particulière à l'organisation des filières de production locale. La plupart des besoins sociaux sont des besoins de proximité nécessitant la création

d'emplois « non délocalisables » : garde d'enfants, commerces de circuits courts, etc⁴. L'ancrage territorial d'un projet d'entrepreneuriat social doit donc permettre de créer des emplois locaux, encourager l'implication des populations concernées ainsi que de trouver des appuis et des financements nécessaires à la pérennisation du projet⁵. Cet ancrage se concrétise principalement dans la relation avec les collectivités locales, premiers partenaires des entreprises sociales sur les territoires, mais aussi avec d'autres entreprises et financeurs⁶.

VoisinMalin : Comprendre les besoins locaux pour mieux s'insérer sur un territoire

L'association **VoisinMalin** fondée par Anne Charpy, ancienne directrice du groupe d'intérêt public de Grigny-Viry propose à des services locaux, tels que La Poste, Veolia ou des entreprises de transports, d'améliorer leur lien avec leurs usagers, grâce à l'action de Voisins. Ces habitants-ressources sont employés et formés au porte-à-porte pédagogique, à la traduction orale et à l'accompagnement d'autres habitants dans leurs démarches administratives.

L'idée de l'association est née d'un constat : celui de l'éloignement des populations des Quartiers Prioritaires de la Ville de leur environnement institutionnel. En 2010, alors que la Mairie de Grigny a fait mené de lourds travaux de rénovation et d'aménagement de l'espace public du quartier de la Grande Borne, l'abstention aux élections municipale dépasse toutes les attentes.

« Je me suis dit, il y a vraiment un décrochage par rapport au reste de la société, les gens n'ont plus confiance et se vivent comme des citoyens de seconde zone, ils ne parviennent pas à identifier les opérations qui sont menées pour eux. Ils ne se sentent plus appartenir à la communauté nationale » (Anne Charpy, Fondatrice)

Le territoire est essentiel à la réflexion en particulier quand un projet vise à l'amélioration de l'environnement et du cadre de vie. L'implantation territoriale dépend aussi de la nature du besoin : est-ce un besoin ancré ou épisodique ? Est-ce qu'il nécessite une présence constante sur le territoire ? Une fois le besoin et le territoire de déploiement identifiés il est important pour le porteur de projet de choisir un modèle juridique adapté à sa mission sociale.



©L'OutilenMain

AXE 2 : TROUVER SON MODÈLE JURIDIQUE

Le porteur de projet, avec parfois le soutien d'incubateurs, doit déterminer la forme juridique offrant le meilleur cadre pour la concrétisation, la pérennisation et le développement du projet. Plusieurs possibilités s'offrent à lui : association, coopérative ou société commerciale plus classique, chaque modèle présente des avantages et des contraintes qui devront être considérés pour optimiser la solution apportée aux besoins.

Des bénévoles de l'Outil en Main transmettant leur savoir faire



L'adéquation du modèle juridique

Afin de garantir la solidité d'un projet, il est essentiel de choisir le modèle juridique adapté à ses objectifs. Selon l'Avise, « *il n'y a pas de bon ou de mauvais statut en soi. [...] Si les statuts ne sont pas vertus par eux-mêmes, ils peuvent y contribuer* »¹. Choisir son modèle juridique, c'est d'abord comprendre la raison sociale de son activité, la gouvernance que l'on souhaite privilégier ainsi que les parties prenantes et les possibilités de financement.

Un premier travail consiste à adapter le cadre proposé par la forme juridique aux besoins identifiés, qu'il s'agisse de la rédaction des statuts du projet ou de celle des documents complémentaires permettant de poser les règles de fonctionnement (règlement intérieur, pacte d'actionnaires, etc.)².

Par ailleurs, un modèle juridique pose aussi des contraintes (de profit, de gestion, etc.) d'où la nécessité de bien y réfléchir avant de se lancer : « *La forme juridique est encadrée par un ensemble de textes notamment législatifs, réglementaires et jurispru-*

dentels issus de différents codes (commerce, civil, impôts, travail, etc.). C'est la recherche de l'adéquation projet - forme juridique qui guidera votre choix. Les possibilités ou non d'adapter le cadre, pour renforcer cette adéquation, l'influencent également. »³

Le choix d'une forme juridique n'est pas anodin et nécessite des connaissances pour comprendre les implications de chaque modèle. C'est pour cela que dans leur travail, les incubateurs proposent une aide juridique : le soutien aux projets par le **Groupe SOS** s'accompagne d'ateliers et de réunions thématiques afin d'aider les porteurs de projet à rédiger leurs statuts, à développer leur stratégie de communication, etc. Leur partenariat avec le cabinet Accenture offre également la possibilité aux porteurs de projet de poser leurs questions de développement à des professionnels de ces sujets.

	Association loi 1901	Société commerciale coopérative	Société commerciale classique
Objectifs	« Une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité, dans un but autre que de partager des bénéfices » (art. 1, Loi de 1901)	« La coopérative respecte les principes suivants : une adhésion volontaire et ouverte à tous, une gouvernance démocratique, la participation économique de ses membres, la formation desdits membres et la coopération avec les autres coopératives. » (art. 1, Loi n°47-1775 du 10 septembre 1947)	« Affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue d'en partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter, entre les associés » (art. 1832 du Code Civil)
Formes possibles	Association loi 1901	Société Coopérative Participative (SCOP) Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)	Société Anonyme (SA) Société par Actions Simplifiée (SAS) Société à Responsabilité Limitée (SARL)
Besoin social	Fort, peu solvable	Besoin d'organisation, de coordination	Besoin social solvable
Possibilité pour le dirigeant d'être rémunéré	Fort, peu solvable	Oui	Oui
Profitabilité	Régime de non lucrativité : les bénéfices doivent rester dans la structure	Profits limités dans leur répartition (travail, réserves impartageables, rémunération du capital)	Régime de lucrativité avec réinjection des bénéfices majoritairement dans le projet et la constitution de réserves impartageables
Avantages	Adapté à l'intégration de bénévoles, gestion désintéressée	Permet d'organiser et de mettre en relation des acteurs ayant des objectifs communs, selon un principe de mutualisation	Entretien d'une activité lucrative par la vente de biens et de services
Inconvénients	Repose sur l'implication des membres	Nécessite le consensus de tous les membres de la coopérative	Besoin d'être viable
Exemple	Pour l' Outil en Main , association qui promeut le lien intergénérationnel au travers d'ateliers sur les métiers de l'artisanat, conserver le statut d'association est essentiel. Il existe une motivation des bénévoles incroyable qu'on ne retrouve pas forcément lorsqu'il y a une rémunération (salarié). « Les bénévoles ne comptent pas leur temps » (Alain Lehebel, Président de l'Outil en Main)	« La création d'une Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) permet à BicyclAide de continuer à répondre à des besoins collectifs de son territoire dans une logique de développement local et durable, et de primauté au projet, par les règles du fonctionnement coopératif. Le statut de SCIC, comprenant aussi la possibilité d'associer diverses parties prenantes, était donc le modèle qui nous seyait le mieux. » (Charlotte Niewiadomski, Administratrice et Chargée d'étude)	Chez Kialatok , le choix d'une SAS permettait d'affirmer la viabilité économique du projet : « Il n'y a pas de bénévoles dans la structure, on joue les mêmes règles qu'une entreprise mais en plus on montre que c'est possible aussi avec des publics qui sont un peu plus éloignés de l'emploi. Notre but est de valoriser tous les talents des salariés, leurs savoir-faire. » (Kévin Berkane, Cofondateur et Directeur de Kialatok)



AXE 3 : DÉVELOPPER LE CAPITAL HUMAIN ET MOBILISER DES COMPÉTENCES

©Entourage

Le capital humain constitue un élément important à considérer dans l'analyse des modèles économiques qui fonctionnent. De l'émergence de l'idée de projet à sa réalisation finale, le chemin est long et implique un investissement personnel fort. Il est alors nécessaire pour le ou les porteurs de projets de savoir s'entourer et de mobiliser correctement un réseau d'acteurs compétents et aux points de vue complémentaires. C'est par un riche capital humain que l'initiative peut espérer s'insérer dans son environnement et répondre à sa mission sociale.

L'importance du porteur de projet

Le porteur de projet joue un rôle clé dans le développement d'innovation sociale pérenne et répondant efficacement à un besoin social identifié. La littérature managériale existante sur le rôle de l'entrepreneur social met en lumière la difficulté que représentent le lancement et le suivi d'une initiative. Les **entrepreneurs sociaux** sont des **acteurs du changement** car ils adoptent une mission pour créer et maintenir la **valeur sociale**. Pour assurer cette mission ils s'engagent dans un **processus d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage continu**¹.

Le rôle central du **porteur de projet** et sa **maîtrise totale** de l'activité menée et de son développement sont des éléments essentiels pour

Rechercher une diversité d'équipe

La **complémentarité des compétences et profils des porteurs de projet** constitue un élément essentiel pour la viabilité du projet social mené. Les points de vue de chacun doivent pouvoir se compléter afin de former une **synergie**. Ainsi, Jérôme Perrin, 64 ans, a fondé **Love Your Waste**, en s'associant avec Juliette Franquet, 33 ans, consultante en développement durable et Tanguy Desandre Navarre, 30 ans, spécialiste du management environnemental pour organiser le traitement de biodéchets et promouvoir des productions plus respectueuses de l'environnement. Au-delà de leurs compétences complémentaires, la **différence d'âge** des fondateurs donne lieu à un **échange d'expériences** fructueux pour l'entreprise. Le trinôme est un format valorisé par Jérôme Perrin :

la mise en œuvre d'une action efficace. Néanmoins, cette **centralité** peut aussi se révéler **problématique** lorsque vient le moment de déléguer ou de se dupliquer ailleurs. Dès lors, la mise en place d'une **équipe** se révèle être une **étape essentielle pour assurer une certaine continuité de l'initiative**. L'entrepreneur social a intérêt à s'entourer de personnalités aussi engagées et passionnées auxquelles il peut passer le relais². Il peut alors être pertinent pour les structures de disposer d'une **équipe diverse mais animée par des valeurs similaires**.

« La société c'est comme les Grâces dans la mythologie : jamais moins de trois. Si on est deux on peut se disputer, mais en revanche si on est trois, il y aura toujours quelqu'un qui pourra faire le lien ». De la même façon, l'association **Rejoué** qui achète des jouets en mauvais état pour les revendre après recyclage et nettoyage, et embauche ses salariés dans le cadre de contrats d'insertion, dispose à sa tête d'un binôme complémentaire : Claire Tournelier est bénévole de la Croix Rouge et spécialiste du monde du jouet, et Antoinette Guhl experte de l'économie sociale et solidaire. Les **incubateurs incitent d'ailleurs à la diversification des profils** des porteurs de projet et à la **complémentarité des compétences**.

L'impératif d'une vision et de principes communs

La diversité et le partage d'expériences différentes constituent donc un atout pour la construction d'une action efficace et résiliente. Il faut toutefois prendre en compte la **nécessité de partager des valeurs communes** et une vision similaire sur les principes centraux guidant l'action. Le lancement du réseau **COSI** qui offre un accompagnement et des conseils aux structures désireuses de se lancer

ou de pérenniser leur projet de cohabitation inter-générationnelle, est de ce point de vue intéressant. Alors que l'initiative a été initiée par deux porteuses de projet, Aude Messéan et Bénédicte Chatain l'association ne compte aujourd'hui qu'une présidente, du fait d'un schisme Bénédicte Chatain ayant quitté la structure pour créer Ensemble2générations, une initiative plus marquée professionnellement.

ZOOM sur l'entrepreneuriat féminin

L'**entrepreneuriat féminin** et la place faite aux femmes dans le milieu de l'innovation sociale est une **question centrale de l'économie sociale et solidaire**. Plusieurs initiatives ont pour objectif l'accompagnement et la mobilisation d'instruments de soutien exclusivement réservés aux femmes. Le programme d'accompagnement « **Les Auda cieuses** », part du constat qu'en France, seulement 30% des activités entrepreneuriales sont menées par des femmes et 8% lorsque l'on considère exclusivement les start-up. Le projet est porté par **La Ruche**, qui souhaite agir sur ce champ et faire changer les chiffres. Elle accompagne donc plus de cent femmes³. **Meet My Mama** est un exemple accompagné dans le cadre du programme.

Savoir rechercher des compétences et points de vue complémentaires à l'extérieur de la structure

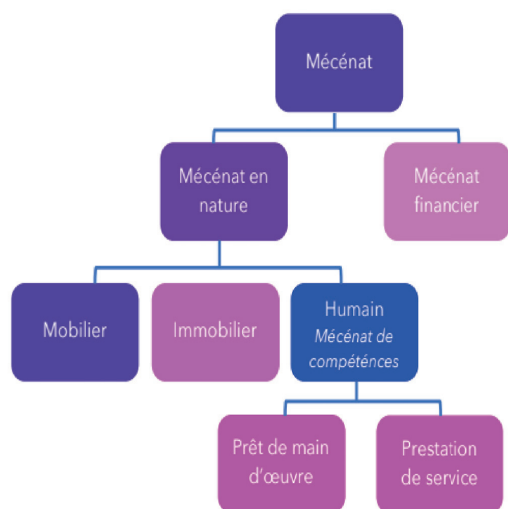
L'attention portée à la complémentarité des acteurs mobilisés ne doit pas se limiter à l'équipe porteuse de projet. Il est aussi important pour les entrepreneurs sociaux de savoir s'entou-

rer de **professionnels et de personnes disposants de compétences techniques**, à même d'orienter la structure dans ses choix afin de **maximiser l'efficacité de la prise de décision**.

Le bénévolat et mécénat de compétences : des outils à saisir

Au-delà des incubateurs et des structures d'accélération, d'autres agents peuvent influencer la bonne réussite de l'activité. Le bénévolat et le mécénat de compétences, le service civique et le bénévolat volontaire sont des apports clés auxquels peuvent recourir les structures. Le **bénévolat et le mécénat de compétences** offerts dans le cadre d'une entreprise est au **bénéfice exclusif des associations** ou entités d'intérêt général. Les deux pratiques sont à distinguer du fait du temps dédié à la tâche d'accompagne-

ment par le salarié de l'entreprise. Dans le cadre du mécénat de compétences le salarié alloue une partie de son temps de travail au projet associatif, alors que dans le cadre du bénévolat de compétences, le temps alloué relève du temps personnel du salarié mais avec un soutien de l'entreprise (financier par exemple)⁴. Le mécénat de compétences grandit comme format d'aide des entreprises classiques⁵, alors que le bénévolat de compétence reste encore méconnu.



Les personnes qui offrent leurs services dans le cadre du **service civique** ou dans le cadre d'un **bénévolat volontaire** peuvent, elles, apporter leur aide à **toute entité**. Ces aides sont en augmentation. En effet, alors que les personnes engagées dans le service civique étaient 92 000 en 2016, le chiffre s'élève à 125 000 en 2017⁶. L'inclusion de ces personnes travaillant bénévolement pour le projet concerné est une **valeur ajoutée** pour la structure qui les accueille.

Dispositif local d'accompagnement & mécénat et mécénat et bénévolat de compétences⁴

Entourage, association née en 2014 et qui s'engage dans la **lutte contre l'isolement des personnes SDF** grâce à une plateforme d'informations sur les différents services et dons proposés aux personnes sans abris, illustre bien l'importance des ces aides de tiers. Le fondateur, Jean Marc Potdevin, s'est entouré de **personnes compétentes** qui, bénévolement, l'ont aidé dans la **gestion du statut de l'association** et dans le **développement des outils informatiques** nécessaires pour atteindre l'objectif de création du réseau. Claire

Duizabo, membre de l'association et responsable de la communication explique ainsi cette démarche : « *Après le dépôt des statuts d'association il s'est entouré d'une équipe de bénévoles, mais des sortes de bénévoles haut de gamme pourrions nous dire, c'est-à-dire des entreprises qui ont fait du mécénat de compétences et qui du coup ont commencé à développer l'application gratuitement pour lui en 2015* ». Par ailleurs, l'association accueille, tous les vendredis, un bénévole qui s'engage pour aider en tant que développeur.

L'intérêt d'une gouvernance à horizons variés

Les initiatives peuvent aussi trouver leur force dans un autre élément clé : la **gouvernance concertée**. Afin de garantir la pertinence des actions menées, et la prise en compte d'éléments divers dans le processus de décision, certaines initiatives s'entourent d'esprits variés qui apportent à l'entreprise des **informations et des points de vue divers**. **VoisinMalin**, association engagée dans la constitution d'un lien entre les habitants des quartiers populaires et les institutions, constitue à cet égard, un bon exemple. Anne Charpy, fondatrice de l'association a tenu dès le début, à mobiliser un réseau d'ac-

teurs divers, qu'elle a réuni régulièrement afin d'entamer des discussions sur les grandes orientations à donner à l'association et parmi ces acteurs mobilisés : de futurs possibles prescripteurs, d'autres entrepreneurs, des financeurs, une responsable d'association de femmes, un bailleur social. Sur les neuf premiers acteurs impliqués, six font aujourd'hui partie du Conseil d'Administration et continuent d'orienter l'association en conseillant la fondatrice et en confrontant leurs divers points de vue.

Un autre type de gouvernance innovante à noter est celle de l'association **Entourage** qui inclut en son sein le comité de la rue : « *Dans la gouvernance de notre association nous avons un comité de la rue et des personnes SDF travaillent avec nous bénévolement* » témoigne Claire Duizabo. Le comité compte huit personnes sans abris ou qui ont été sans domi-

cile dans le passé. Toute action ou nouveau projet mis en acte par l'association doit être approuvé par ce comité. Cette gouvernance permet de **mieux cibler leurs interventions** et de **rendre leurs services plus efficaces** tout en évitant des actions qui pourraient avoir des conséquences imprévues.

Intégrer les bénéficiaires dans la gestion de l'association

L'un des piliers et l'un des objectifs à l'origine de la création de l'**Association Garrigues**, est l'**implication des bénéficiaires dans la structure qui leur apporte une aide**. Quatorze salariés sont embauchés dans l'Association, mais ils sont accompagnés de près de quatre-vingt bénévoles, travaillant sur leur projet professionnel et qui sont des personnes ayant bénéficié des services de l'Association.

« Toutes les activités qu'on a mis en place, elles passent par un filtre qui premièrement permet d'impliquer des personnes qui ont des compétences et qui peuvent nous aider à faire vivre cette action. Deuxièmement, c'est se demander si l'action qu'on va mener va répondre à une problématique que rencontre le public sur nos secteurs. Et le troisième axe c'est est-ce que cette action va nous permettre de créer du lien social et de participer à vaincre la solitude qui existe dans nos petits villages. »
(Mathieu Galand, Directeur)

Cette implication est au cœur des principes de l'Association, caractérisée par un **management plus transversal que pyramidal**. Pour Mathieu Galand, il est nécessaire d'inclure les bénéficiaires dans le fonctionnement de la structure les accompagnant. Il souligne le besoin de **faire évoluer le regard porté sur ces personnes perçues comme en difficulté** : quels que soient leurs parcours de vie, Mathieu Galand insiste sur l'idée que ces personnes **ne reçoivent pas simplement de l'aide**, mais elles sont de **véritables ressources par leurs nombreuses compétences**, pour l'association en elle-même et pour les personnes impliquées. Toutefois de nombreuses structures ne parviennent pas à dépasser la vision de la personne en difficulté, ce qui pour le Directeur de l'Association Garrigues, constitue une véritable limite.

Ainsi, s'il est difficile de s'accorder sur la bonne manière de constituer une équipe, il est nécessaire pour les acteurs investis de disposer de compétences complémentaires, et de partager une culture commune du projet. Le cas échéant, la structure risque de ne pas être en mesure de rendre son action pérenne ou de pouvoir répliquer son modèle ailleurs que dans son lieu d'origine. Il est aussi essentiel pour les structures de construire des partenariats avec d'autres acteurs publics et privés afin d'inscrire leur projet dans une économie plus large et un projet de territoire et d'assurer la mise en lien entre tous les acteurs de la ville.



AXE 4 : CONSTRUIRE DES PARTENARIATS ET S'INSCRIRE DANS UN ECOSYSTÈME LOCAL

Le succès des structures sociales et solidaires ne dépend pas uniquement des porteurs de projet et du capital humain interne mais est aussi lié aux partenaires locaux. La plateforme territoriale et sociale sur laquelle l'initiative se construit offre des opportunités et impose des contraintes au déploiement du projet. Une synergie avec les acteurs locaux est un des facteurs de réussite d'une innovation sociale locale.

L'équipe de Belgium Feedtruck à l'oeuvre

Se connecter avec l'écosystème local

Il est d'abord important pour les porteurs de projet d'innovation sociale d'inscrire leur initiative dans un **écosystème économique composé d'autres entreprises ou associations œuvrant dans le secteur classique ou dans celui de l'économie sociale et solidaire**. Il est essentiel pour l'entreprise sociale de **communiquer avec ces agents**

Inscrire son projet dans un réseau informel d'acteurs de l'économie sociale et solidaire

S'insérer dans l'environnement de l'économie sociale et solidaire permet de **favoriser la coordination entre structures**. Ceci rend leurs actions plus efficaces et permet d'éviter l'émergence de conflits entre les différents projets et équipes, renforçant ainsi les actions de chacune d'entre elles. Ces réseaux peuvent **regrouper des initiatives s'adressant aux mêmes cibles ou opérant dans un même territoire**. Cette mise en lien entre les initiatives permet une **visibilité, un échange de bonnes pratiques** mais aussi un **partage de ressources** (informations, collaborations pour des projets). Pour Serena Baldari, cofondatrice de l'espace de coworking féminin l'**Alveare**, le ré-

et de construire des partenariats. Différentes formes de relations peuvent être distinguées : les relations informelles ou institutionnalisées par un acteur organisateur de réseau avec d'autres acteurs de l'innovation sociale mais aussi les relations avec les acteurs économiques classiques.

seau sur lequel s'appuie la structure lui permet de renforcer sa propre action et de mener des activités nouvelles liées à l'inclusion et la sociabilité des mères et leurs enfants dans le quartier : « *Nous sommes en relation avec d'autres espaces de coworking, à la fois au niveau national et au niveau local, à Milan, Matera... Nous échangeons des conseils sur la structure, sur les initiatives menées. Nous travaillons aussi beaucoup sur le quartier avec d'autres associations, par exemple pour les fêtes de quartiers, pour les fêtes d'écoles, avec les comités de quartiers, ou avec des associations qui s'occupent des femmes migrantes* ».

Un soutien associatif pour la perception de fonds de lancement

Les fondateurs du **Stück**, monnaie locale et citoyenne du Bas-Rhin, se sont rencontrés lors d'un forum ouvert organisé par l'association Colibris 67 Strasbourg en 2012. Ils décident alors d'engager une réflexion sur la relocalisation de l'économie. En juin 2013, le projet bénéficie du soutien d'Eco-quartier Strasbourg, une association implantée de longue date dans le réseau local, qui soumet une demande de subventions pour les Fonds Sociaux Européens et mène une étude de faisabilité pour établir un modèle pérenne. Leur dynamique permet de s'assurer le soutien de nombreux acteurs, dont la Ville de Strasbourg, le Conseil Régional et l'ADEME (Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie). Ils ouvrent aussi leur carnet d'adresses et facilitent l'organisation de concertations publiques. Fort de cet engagement collectif, le Stück voit le jour durant l'été 2015. Plus de 60 000 Stücks circulent désormais dans le Bas-Rhin, créant de la réflexion et du lien humain entre les usagers.

Une mise en commun des forces

Récente association existant depuis septembre 2016 et toujours en construction, le **Belgium Feedtruck** a atteint une étape déterminante pour son fonctionnement et pour la pérennisation de son activité. Cherchant à distribuer des repas de qualité cuisinés à partir d'inventus alimentaires auprès de personnes précarisées et à recréer du lien social par l'animation des dîners, l'association était limitée par l'obligation de fabriquer ces repas depuis les cuisines privées des bénévoles. L'objectif d'un espace de cuisine fixe dans un local est prévu pour 2019 et constitue une étape essentielle pour l'avenir de leur action.

« L'idée est de rentabiliser cette future cuisine pour qu'elle ne soit pas utilisée qu'une seule fois par mois. Nous sommes en train de rechercher des partenariats avec d'autres associations basées sur ce principe là de récupération d'inventus, et de distribution à des personnes en situation précaire, des sans-abris ou des migrants. En fait, tout va basculer à partir du moment où nous aurons une cuisine fixe. Cela permettra d'avoir des synergies entre nous. Eux ont une plus grande force de bénévolat et de récolte de nourriture tandis que nous, nous disposons d'une plus grande force de récolte financière. »
(Arnaud Vanhove, cofondateur du Belgium Feedtruck).

Faire partie d'un réseau institutionnalisé d'initiatives

Au-delà du partage informel de bonnes pratiques et de soutien ponctuel, il est aussi possible pour les initiatives de faire partie de réseaux institutionnalisés gérés par une structure tiers. Ces structures d'accompagnement permettent de créer une synergie entre les acteurs et apportent souvent aux initiatives une expertise légale et technique. Ces réseaux mettent ainsi en lien les acteurs, leur offrent des instruments, des informations et des ressources pour

coordonner leurs actions. Les initiatives membres du réseau conservent leur liberté. C'est le cas de l'association Réseau COSI, qui offre à des structures un service d'accompagnement (partage de conventions, bonnes pratiques, formation de binômes) pour la mise en place de projets de cohabitation intergénérationnelle et œuvre pour la reconnaissance de la pratique à l'échelle nationale par le biais d'une activité de plaidoyer.

Développer les liens avec les acteurs de l'économie classique

Les acteurs de l'économie classique peuvent s'allier aux structures du tiers secteur pour favoriser leur réussite et leur apporter une aide matérielle ou relationnelle. L'aide matérielle peut prendre la forme de dons de marchandises invendues comme l'expérience de **L'Outil en Main** le montre. Cette association, qui opère pour le maintien d'une culture et d'un savoir-faire artisanaux, or-

ganise des ateliers d'échanges intergénérationnels. Pour la réalisation de ces cours, les magasins locaux et les artisans du territoire apportent une aide considérable puisqu'ils prêtent leurs locaux et mettent à disposition leurs inventus pour que l'association puisse organiser ses séances.

D'autres aides peuvent prendre la forme d'échange d'informations. **Love Your Waste**, entreprise engagée dans le recyclage de biodéchets, a pu développer au mieux ses services en interagissant avec des acteurs de l'économie classique impliqués aussi dans cette filière. Les acteurs économiques classiques peuvent aussi être des supports du déploiement de l'activité des initiatives. L'association **La Cloche**, luttant contre l'exclusion et la précarité, a développé le programme Le Carillon, un réseau de solidarité lo-

cale composé de près de 750 commerçants. Ces derniers s'engagent à offrir la possibilité aux clients de faire des arrondis de caisse qui, une fois cumulés, permettent à des personnes dans le besoin de bénéficier de biens ou services gratuits. Ainsi, La Cloche met à contribution des acteurs n'intégrant pas directement dans leurs modèles économiques une finalité sociale. Par ces contributions, les commerçants aident des personnes en situation de précarité et soutiennent l'initiative de La Cloche.

Construire un partenariat privilégié avec la puissance publique

Les acteurs publics, des acteurs clés

L'autorité publique dans certains cas joue un rôle déterminant pour la réussite d'une initiative, permettant un accès facilité à des ressources (matérielles et financières) et aux autres agents présents sur le territoire.

En travaillant en lien avec la puissance publique les initiatives locales peuvent obtenir des avantages comme la mise à disposition de locaux. L'association **Le Refuge** dont la vocation est d'offrir un hébergement temporaire et de soutenir les jeunes homosexuels majeurs victimes d'homophobie et de transphobie, a ainsi bénéficié d'une aide de la Mairie de Montpellier par le prêt d'un

local. L'espace de coworking utilisé par l'Alveare a aussi été mis à disposition par la Mairie de Rome. La puissance publique représente aussi un apport précieux grâce au travail d'information et de mise en lien qui est fait par les collectivités de proximité telles que les mairies ou les agences étatiques délocalisées comme Pôle Emploi pour les demandeurs d'emploi en France ou le SPRAR (Système de Protection des demandeurs d'Asile et des Réfugiés) pour les réfugiés en Italie. Les collectivités locales et autres services publics permettent une mise en lien des initiatives avec les autres acteurs du territoire.

Un réseau (presque) institutionnalisé

Tobili est une coopérative engagée dans la restauration qui compte neuf membres, dont six personnes réfugiées en attente ou avec un permis d'asile et trois Italiens. Tobili est née grâce à l'accompagnement d'une **ONG** italienne, **LESS** (Lutte contre l'exclusion sociale pour le développement), qui lutte contre l'exclusion des réfugiés et de migrants. LESS est financé par l'État, qui se sert de ses services pour l'organisation de programmes d'intégration des migrants. Dans le cadre de cet accompagnement, un cours introduisant à l'entreprise a incité un groupe de migrants à partager des connaissances gastronomiques. Tobili en tant que coopérative a vu le jour. Avec eux, trois agents du groupe **SPRAR** (Système de Protection pour les Demandeurs d'Asile et des Réfugiés) ont collaboré pour la réussite du projet. Le contexte dans lequel la coopérative a vu le jour lui permet d'être connectée avec les réseaux institutionnels de la ville et de la région, ce qui lui permet d'obtenir à la fois de l'aide administrative (les agents de LESS suivent toujours les formalités bureaucratiques et comptables) et des clients stables comme l'Université de Federico II ou la région et les collectivités du territoire.

Une initiative qui s'inscrit dans un projet de territoire

VoisinMalin, association proposant à des services locaux tels que La Poste, Veolia ou des entreprises de transports, d'améliorer leur lien avec leurs usagers, grâce à l'action de voisins réalisant du porte-à-porte, s'inscrit **au cœur de la politique de la ville**. Les contenus diffusés par les Voisins sont ainsi co-construits avec les opérateurs locaux (entreprises gestionnaires de réseau, acteurs de la santé, municipalités, bailleurs).

« Il faut que le Maire adhère à notre démarche car c'est lui qui porte la transformation de sa ville. Il faut qu'il ait envie que les habitants prennent une place. Au Maire, on ne lui demande pas d'argent, l'idée c'est de ne pas être redevable et d'avoir une indépendance vis à vis du pouvoir local. En revanche, c'est lui qui nous ouvre les portes des bailleurs sociaux, des opérateurs locaux, c'est lui qui nous présente son chef de projet "quartiers" qui va nous présenter aux associations, nous inviter dans des réunions locales, des conseils de quartier. Nous avons besoin d'avoir cette légitimité. Notre manager arrive de l'extérieur, on a besoin qu'il soit introduit par quelqu'un. En fait, on prend racine dans le territoire, et on s'inscrit dans son projet » **(Anne Charpy, Fondatrice).**

Maintenir son indépendance vis-à-vis de la puissance publique

La participation du public au sein des initiatives de l'économie sociale peut apporter une plus grande stabilité et une reconnaissance des opérations de la structure. Cependant, il existe des risques liés à cette coopération, par exemple la possible perte d'indépendance d'action de la structure face à la puissance publique dont la volonté de soutien peut varier en fonction de la couleur politique des élus, ou de ressources financières changeantes. Il est donc important de trouver un bon équilibre entre soutien public et indépendance afin de garantir la stabilité de l'organisation. La coopérative de l'**Alveare**, espace de coworking féminin

a directement vécu les conséquences de changements politiques alors qu'elle dépendait fortement du soutien public : *« Au début nous avions l'intention de grandir, de créer plusieurs Alveare car nous avons une excellente relation avec la Mairie de Rome. Puis, cette relation c'est interrompue parce que l'administration a changée, le maire a changé. Ceci a entravé notre capacité à nous étendre. Aujourd'hui Rome, est une ville où les initiatives portées depuis le bas sont moins bien reconnues, elles ne sont pas comprises, et souvent entravées. »* (Serena Baldari, cofondatrice).

S'inscrire dans un écosystème d'acteurs



ENTREPRISE DE L'ÉCONOMIE CLASSIQUE

- Mécénat
- Aide matérielle
- Conseils
- Support de réseau



PUISSANCE PUBLIQUE

- Mise en réseau
- Aide financière ou matérielle
- Institutionnalisation du besoin



RÉSEAU DE L'INNOVATION SOCIALE

- Échange de bonnes pratiques
- Coopération pour la maximisation de l'impact
- Partage de ressources



©Paris.fr

AXE 5 : SAVOIR SE FINANCER, TROUVER SON MODÈLE ÉCONOMIQUE

Les premiers axes d'études ont permis d'identifier deux facteurs clés de réussite dans l'innovation sociale : la connaissance des territoires et des populations cibles, et la capacité à apporter des réponses au plus près du terrain, grâce à une équipe solide et de bons partenaires. Un autre élément central doit être considéré dans la construction d'un modèle d'innovation sociale pérenne : la capacité à développer un modèle économique atypique, souple et réactif¹. Les structures de l'innovation sociale se distinguent des entreprises économiques classiques du fait de leur vocation sociale première qui implique un mode de financement particulier. Les entreprises sociales disposent d'abord de fonds propres souvent très limités qui s'accompagnent d'un très faible accès au crédit bancaire de long terme. Elles présentent également un potentiel de rentabilité plus faible que les entreprises classiques pour les investisseurs. Les clients sont souvent moins solvables, les objectifs avant tout sociaux, les réserves limitées et la plupart des bénéfices réinvestis dans le projet lui-même².

L'importance de développer sa capacité de montage financier dans un écosystème économique complexe

Pour élaborer un modèle économique viable, il est important pour les porteurs de projet de développer leur capacité de montage financier afin de mo-

biliser de façon stratégique les fonds disponibles au financement de l'activité, et développer leur autofinancement.

Être bien entouré

Être bien entouré peut se révéler utile dans l'**acquisition de compétences d'outil de gestion et de levée de fonds** et à la **compréhension d'un écosystème financier multiple et complexe**. Les **incubateurs**, les **pépinières d'entreprises** et les **couveuses** proposent très souvent aux entrepreneurs un accompagnement personnalisé, afin de préparer utilement la recherche de fonds³. Ainsi, lorsque l'association **VoisinMalin**, initiative permettant de recréer un lien entre les habitants des quartiers populaires et les institutions via le porte-à-porte, créée par Anne Charpy, fait son entrée chez Antropia, l'incubateur social de l'ESSEC lui demande d'élaborer un **business plan social**. Pour la lanceuse de projet, ceci fut une étape cruciale et nécessaire : *« Ce document fondateur m'a permis d'aller voir mes premiers financeurs, de communiquer avec mes premiers salariés. La méthode de l'ESSEC est pertinente car elle impose de prendre*

le temps de construire les choses correctement en amont, de se poser les bonnes questions sur le mode opératoire, les partenariats financiers, le modèle économique, le rythme de déploiement, l'organisation et le statut juridique ». Il est aussi possible de faire appel à **d'autres entrepreneurs, chefs d'entreprises aguerris ou financiers reconvertis**, qui vont alors jouer un rôle de bénévoles aux côtés du porteur de projet pour transmettre leur expérience⁴. Enfin, certains dispositifs d'accompagnement sont aussi mobilisables. Le **DLA, Dispositif Local d'Accompagnement**, créé en 2003, ayant déjà bénéficié à **54 000 structures**⁵, permet aux entrepreneurs d'obtenir quelques journées de conseils et un regard extérieur sur la recherche de financement⁶. Les **associations d'accompagnement et de mise en réseau des entreprises** sociales peuvent aussi guider la recherche de fonds.

L'incubateur force de réseau et de conseil pour Kialatok

Pour Kevin Berkane, Cofondateur de Kialatok, entreprise sociale proposant des événements à impact, conçus sur-mesure autour de la cuisine du monde, l'incubateur joue un rôle d'initiateur et de guide important : *« Dire que l'on est incubé à tel endroit permet d'avoir un certain prestige. Il est alors possible d'avoir des tuteurs, de rencontrer des personnes qui peuvent ouvrir un réseau. C'est hyper important de ne pas être seul et de pouvoir rencontrer des projets qui sont souvent à des stades similaires mais pas dans les mêmes activités. Il y a beaucoup d'émulation »*. **(Kevin Berkane, Cofondateur et Directeur de Kialatok)**

Savoir mobiliser les fonds privés

Cet accompagnement permet alors aux entrepreneurs sociaux de développer une capacité de mobilisation de fonds divers en fonction de leurs besoins et de leurs contraintes.

Une part importante des activités de l'économie sociale et solidaire est financée par des fonds privés. Il est alors important pour les porteurs de projet de

s'adresser au bon acteur en fonction de la taille de la structure, de son besoin en financement, de sa temporalité et de son activité cœur de métier. Les financeurs privés interviennent surtout en amont du projet et permettent à celui-ci de se lancer. Les fonds alloués ont souvent une durée limitée au terme de laquelle il est espéré que l'activité soit lancée.

Les aides financières privées des grands acteurs de l'économie⁷

TYPES D'ACTEURS	DÉTAILS DES PRINCIPAUX ACTEURS	OUTILS	CONDITIONS D'ATTRIBUTION
Mécénat (entreprises et particuliers)	<ul style="list-style-type: none"> → Fonds et fondations soutenant l'ESS en général → Fonds et fondations spécialisées dans un secteur → Philanthropie individuelle 	Subventions, dons individuels	Aucune contrepartie financière mais l'entrepreneur doit pouvoir rendre compte de l'utilité sociale du financement octroyé
Banques	<ul style="list-style-type: none"> → Banques coopératives ou mutualistes → Spécialistes de l'ESS (Caisse Solidaire) → Banques traditionnelles avec une offre dédiée à l'ESS 	Principalement des prêts bancaires à court, moyen ou long terme	Souvent taux d'intérêt du marché
Structures spécialisées dans l'accompagnement de projets en innovation	<ul style="list-style-type: none"> → France Active (40 fonds territoriaux) 	Garantie bancaire, subventions d'amorçage, prêts participatifs, avances remboursables, etc.	Variables en fonction de l'outil mobilisé. 1000 entreprises sociales et solidaires financées depuis sa création en 2000 ⁸

Des outils sont créés pour inciter les entreprises de l'économie classique à financer des projets en innovation sociale. Le **contrat d'impact social** peut ainsi permettre à un acteur social, une association par exemple de faire financer une activité ou un programme particulier par un investisseur privé, qui sera lui-même remboursé par la puissance publique uniquement en cas de succès. Grâce à ce mécanisme, l'association **Wi-moov**, association œuvrant en faveur de la mobilité inclusive, a pu financer sa plateforme internet. Ces formes de financement, originaires du monde anglo-saxon, commencent à occuper

une place de plus en plus importante en France. Par ailleurs, les **dons de particuliers** contribuent de plus en plus au financement des entreprises sociales et solidaires. La forme qui prédomine est celle du **financement participatif via des plateformes en lignes** (Spear, Babyloan) ou via des circuits courts de financements, comme le réseau CIGALES, ou Prêts de chez vous. L'idée du **crowdfunding** est celle du financement d'initiatives en échange d'une contrepartie fixée par l'entrepreneur. Celui-ci ne touche les dons que s'il atteint l'objectif initialement fixé, dans une durée impartie⁹.

Au Social Bar, les clients sont les co-patrons

Laboratoire de la convivialité, le social bar s'est lancé en 2016 grâce au système d'équity crowdfunding (financement participatif). Au total, 175 personnes investissent afin de devenir « co-patrons » du bar. Au-delà des dividendes versés aux actionnaires, les co-patrons bénéficient surtout de privilèges. Ils peuvent passer derrière le comptoir, gérer la musique, avoir un verre à leur nom lors de leur visite etc. Ce financement original a permis d'assurer une bonne publicité à l'établissement et de constituer une clientèle de lancement.

« Je me suis dit que cela créerait une communauté, et qu'il n'y a rien de plus sympa que de se dire qu'on est chez soi dans un bar, et individuellement ça ne coûte pas grand-chose. » (Renaud Seligmann, cofondateur)

Il est alors important pour les porteurs de projets de solliciter les financements privés en fonction du besoin de financement en termes de montant et de temporalité, mais aussi de s'adresser aux acteurs les plus adaptés au secteur cœur de métier. Au delà

des financements privés, les entrepreneurs sociaux peuvent aussi être financés par des acteurs publics.

Savoir mobiliser les fonds publics

Les acteurs publics constituent des **financeurs centraux de l'innovation sociale**. La puissance publique mise ainsi sur les acteurs de l'innovation sociale et solidaire pour **répondre à des enjeux sociaux et environnementaux majeurs**. Elle reconnaît ainsi l'efficacité économique de ces acteurs au service de l'intérêt général¹⁰. Les financements publics peuvent être des financements de lancement et de soutien à l'activité, mais ils ont souvent plus vocation à être des aides de long terme.

Avant de solliciter des fonds publics, il est essentiel pour un entrepreneur social de **confronter**

ses besoins et ses attentes en termes de montant, de contrepartie et de niveau d'urgence aux différentes compétences, champs d'actions, spécialités des différentes échelles et acteurs publics. Il s'agit ainsi de s'adresser à l'organisme public ou à la collectivité territoriale disposant du plus grand nombre de compétences sur le territoire et le secteur choisis par le porteur de projet pour déployer son action¹¹ tout en gardant en tête les délais et les formes du processus d'attribution des fonds. Pour se repérer, il est important que le porteur de projet ait en tête les éléments suivants :

Les aides financières publiques aux acteurs de l'innovation sociale ¹²

ECHELLE DE L'AIDE	ACTEURS	OUTILS	CONDITIONS D'ATTRIBUTION
Nationale	<ul style="list-style-type: none"> → BPI France → Caisse des dépôts et des consignations (antennes régionales) → Agences thématiques, ministères, organismes nationaux 	<ul style="list-style-type: none"> → Prêts → Fonds d'investissements → Subvention d'investissement et d'exploitation → Appels à projets 	<ul style="list-style-type: none"> → Communication sur les besoins de financement très en amont → Long cycle de décision → Démarche partenariale dans la durée (pluriannuelles) → Surtout pour les grosses structures
Européenne	<p>Services gestionnaires nationaux ou organismes intermédiaires (Directe ou les Conseils généraux)</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Fonds structurels : FSE, FEDER → Fonds sectoriels : Ex : JESSICA (fond pour la réhabilitation urbaine et culturelle) 	<ul style="list-style-type: none"> → Décalage de trésorerie : paiements effectués entre 2 et 3 ans après les dépenses. → Nécessité de co-financement → Montage financier complexe, nécessité d'expertise
Locale	<p>Les différentes collectivités territoriales et organismes locaux (commune, intercommunalité, département, région)</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Subventions de fonctionnement ou d'exploitation (soutien à l'activité au quotidien) → Commande : marchés publics et contrats gré à gré → Autres : réduction du charges sociales, crédits d'impôts recherche 	<ul style="list-style-type: none"> → Fonds alloués dépendent des compétences des différentes collectivités territoriales. → Part dans le financement n'a cessé de croître pour le département passant de 9% en 1999 à 10 % à 12% en 2011 du financement public à l'économie sociale et solidaire.

De cette façon, en fonction de leurs besoins les porteurs de projet se tournent vers des acteurs publics différents. Ainsi, en tant que conciergerie créant du lien local, **Au P'tit Blossneur** répond aux enjeux mis en place par le plan quartier prioritaire de la ville. Elle perçoit ainsi des subventions découlant du contrat de ville, ainsi que des avantages liés à la politique de la ville, tel un contrat aidé. D'autres subventions sont liées au type d'activité. Les structures déployant la marque **Lavéo**, réseau social et solidaire de nettoyage auto sans eau, ainsi que la **Conciergerie Solidaire** proposant des services du quotidien, sont deux entreprises d'insertion par l'activité économique chapeautés par l'association **Initiative Emploi**. Elles reçoivent donc des subventions spécifiques pour l'aide au poste, permettant de financer la formation ou l'accompagnement social en interne des personnes en insertion professionnelle. D'autres initiatives fonctionnent par la **commande publique**. Ainsi **l'Alveare**, espace de coworking

romain pour les jeunes mères accompagnées de leur enfant, a répondu à un appel à projets de la Région Lazio (Italie) pour la réalisation notamment d'ateliers de réinsertion pour les femmes ayant perdu un emploi du fait de leur maternité. De la même façon, **VoisinMalin** réalise des missions dans le cadre d'appels à projets ou de contrat de gré à gré avec les bailleurs sociaux (40%), les entreprises (40%) et les acteurs publics tels que les collectivités ou l'Agence Régionale de Santé (20%). De cette façon, au bout de cinq ans, les besoins de financement du site (salaires du manager et des Voisins Malins) sont couverts à 80% par les missions. Enfin, la puissance publique peut aussi attribuer des financements par le **biais de concours**. **Love Your Waste**, entreprise sociale spécialisée dans le recyclage des biodéchets fut ainsi en 2016, finaliste du concours GreenTech verte du Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer, mais aussi finaliste du Grand Prix de l'Innovation de la Ville de Paris en 2015. Ces financements ponctuels per-

mettent souvent à l'entreprise sociale de se lancer. L'idée est ainsi de mobiliser les bons financements adaptés à leur projet afin d'assurer la viabilité économique de l'activité et d'atteindre

l'objectif social initialement fixé. L'objectif est ainsi de **ne pas mener l'activité à perte** et de **développer sa capacité d'autofinancement**.

Zoom sur l'institutionnalisation

Viabilité économique et subventions ne sont pas antinomiques si ces aides publiques ne constituent pas l'unique source de financement de la structure et si ces fonds sont sécurisés. Reconstruire, chaque année, un nouveau modèle économique fondé sur des ressources publiques différentes expose l'entreprise sociale à une certaine précarité, notamment dans un contexte de baisse généralisée des subventions.

C'est pourquoi l'**institutionnalisation du besoin social** ou du « droit à » sur lequel l'entreprise sociale se positionne est importante. « *L'institutionnalisation, c'est un combat entre l'institué et l'instituant : entre ce qui est déjà là et ce qui arrive* »¹³. Ainsi, l'identification d'une pratique ou d'un besoin à l'échelle nationale ou locale et le lancement d'un programme national sont souvent suivis de fonds alloués. La création d'une ligne budgétaire dédiée à certaines problématiques permet à certaines innovations sociales de viabiliser leur modèle, de même que l'obligation fixée pour les entreprises de se soumettre à certaines pratiques sociales ou environnementales.

Pour Joachim Pasquet, Directeur du Réseau COSI, la cohabitation intergénérationnelle, tend à devenir de plus en plus un sujet important pour les pouvoirs publics et tend à trouver une nouvelle place dans le cadre légal. Cette légitimité accrue devrait permettre à l'association d'obtenir plus facilement des fonds. La CNAF dispose ainsi d'une nouvelle ligne budgétaire pour financer des projets intergénérationnels et une proposition de loi tendant à la promotion de la pratique a été déposée par Agnès Canayer, sénatrice de Seine-Maritime (enregistrée à la Présidence du Sénat le 6 octobre 2017).

Wimoov, dont le modèle économique dépend à 80% de financements publics, cumule différentes formes de subventions. Ses plateformes de mobilité au public varié et aux thématiques diverses ne peuvent disposer de financements propres. La raison principale : l'absence de reconnaissance d'un droit à la mobilité.

« *Sur les plateformes mobilités emploi, comme nous ne ciblons pas qu'un public unique, on doit cumuler plusieurs types de financement : pour les QPV, pour les jeunes sans-emplois, pour les demandeurs d'emplois en général. Il n'y a pas de financement propre à la mobilité inclusive.* » **(Thomas Bobillot, Directeur régional)**

La reconnaissance de ce droit est alors un des objectifs de la structure au niveau national. Pour cela, Wimoov a contribué à mettre en place le Laboratoire de la mobilité inclusive. Au mois de février 2018 la ministre des transports Elisabeth Borne, a visité une des plateformes de mobilité inclusive. Pour Thomas Bobillot, « *C'est un gros travail qui commence à porter ses fruits* ».

Au regard de la multitude des possibles en termes de financement, rares sont les initiatives qui ne dépendent que d'un seul financeur. Nombreuses sont aussi celles qui diversifient leur activité pour développer leur capacité d'autofinancement et ainsi at-

teindre leur objectif social. Nombreux sont ainsi les modèles économiques hybrides.

Développer des modèles d'investissement et de fonctionnement hybrides : assurer son indépendance et sa capacité à générer de bons revenus d'activité.

Face à une temporalité parfois limitée de la subvention ou de l'accompagnement et de la faiblesse des montants alloués, de nombreuses entreprises sociales développent des **modèles**

économiques hybrides fondés sur des financements initiaux divers mais aussi et surtout sur des **activités économiques diversifiées dans le but de développer l'autofinancement.**

L'utilité des financements initiaux variés contre le risque de dépendance

Pour le financement initial, la clé repose sur la mobilisation de types de ressources les plus variées possibles. Pour les associations, il s'agit surtout de **mélanger les sources de financement privé et les sources de financement public**. Pour les sociétés commerciales et les coopératives, qui dépendent de façon plus marginale d'aides publiques, il est important de **ne pas dépendre d'un**

client unique, ou de dons ou subventions privés provenant d'un seul acteur économique¹⁴.

Toutefois, diversifier ses sources de financement ne signifie pas nécessairement chercher à augmenter le montant des fonds. En effet, il est important de noter qu'une structure disposant de fonds propres trop importants sera moins incitée à innover et à être créative dans ses actions menées.

L'intérêt d'augmenter sa capacité d'autofinancement par des activités diversifiées

Le cœur de métier des entreprises sociales n'est **pas toujours rentable** du fait d'une **faible solvabilité des publics touchés** ou de **l'absence de tarification du service rendu**. Dès lors, pour assurer leur viabilité, les entreprises doivent **trouver des stratégies**. Dans de nombreux cas, cela s'accompagne d'une légère diversification du service rendu permettant **d'assurer une part d'autofinancement de l'activité**.

ment rentables (du fait de la précarité des publics touchés très souvent) mais à **fort impact social**. Par exemple, de nombreuses entreprises développent des activités en B to B, c'est-à-dire des activités commerciales inter-entreprises afin de financer leur activité principale. Elles peuvent alors se distinguer par de l'évènementiel, ou par la valorisation de leur expertise¹⁵. Elles proposent notamment aux entreprises une offre d'ateliers de prévention ou de séminaires appuyée sur l'activité cœur de métier de l'entreprise sociale, sans toutefois servir le public cible, et sur le savoir-faire qui distingue l'entreprise sociale des autres entreprises ou associations de son environnement¹⁶.

Pour assurer leur pérennité dans le temps, les entreprises sociales peuvent **créer des activités à plus faible impact social mais plus rémunératrices pour compenser les activités faible-**

Entourage, association engagée dans la construction du lien social entre riverains et personnes sans domicile fixe, propose ainsi aux entreprises, associations et ONG, des services qui s'appuient sur leur maîtrise de leur plateforme informatique de mise en réseau et d'outil de communication grand public : « *La piste la plus sérieuse pour nous autofinancer, qui est vraiment le pilier de notre business model,*

c'est qu'on va proposer à d'autres grosses associations et ONG intéressées par la mise en réseau d'individus divers, un service d'agence web. Nous allons ainsi proposer un service sur mesure avec du développement informatique que l'on va facturer. L'idée c'est aussi d'être des consultants en fournissant une méthodologie. Nous sommes en train de signer la phase de cadrage avec une association d'aide aux personnes âgées, « Les petits frères des pauvres ».

OpenFactory : Des animations et workshops pour soutenir l'activité annuelle de l'association

Eric Verney est Président de l'OpenFactory42 (Saint-Etienne) lieu de prototypage ouvert à toutes les personnes désireuses de s'approprier et expérimenter l'usage des outils de fabrication numérique, dans un esprit de collaboration et de partage des savoirs, reconnaît que la simple adhésion des bénéficiaires de 12€ par an ne suffirait pas à combler le besoin du financement de la structure. Depuis sa création, la Fablab propose aussi des animations et workshops à la journée pour les entreprises.

« Ici, on passe de la logique de service à celle de prestation, mais cela ne doit en aucun cas devenir notre cœur de métier. Il s'agit d'une activité rémunératrice permettant de préserver notre service associatif et son accès par le plus grand nombre. » (Eric Verney, Président)

La diversification impose également parfois, en partie pour les associations, de proposer un pricing différent en fonction de la solvabilité du public touché. Sans rompre avec la tradition associative française, il s'agit de passer d'un service gratuit et bénévole à un service marchand lorsque l'association traite avec des intermédiaires solvables (bailleurs sociaux ou grandes entreprises par exemple).

Cette facturation de service rendu implique parfois pour les associations de créer une société commerciale possédée par l'association en soutien à la structure associative afin de garantir une certaine viabilité économique. Cette structure parallèle permet alors à l'association de disposer d'une plus grande liberté dans la tarification et dans la réalisation de profit sur l'activité adjacente. C'est une des évolutions programmées d'**Entourage**, selon Claire Duizabo, chargée en communication : « *On est en train de créer*

en ce moment une entreprise, en plus du format association, afin de pouvoir plus facilement facturer les services aux entreprises. Toutes les associations qui sont un peu comme nous, qui arrivent à maturité au bout de trois ans ou quatre ans, beaucoup créent une entreprise en plus. »

Les prestations et la valorisation de savoir-faire permettent aux entreprises sociales de bénéficier d'une relative autonomie financière, et ainsi de pouvoir plus facilement se projeter dans l'avenir et de financer de nouveaux investissements. Toutefois, un tel développement doit être mené prudemment. Il est important pour les entreprises sociales de ne pas trop s'éloigner des publics non solvables dans le but de rentabiliser leur activité. Ainsi, garantir sa viabilité et son expansion ne doit pas se faire au détriment de la mission sociale première.



AXE 6 : ASSURER SA PÉRENNITÉ ET CHANGER D'ÉCHELLE

©Unidivers

Grâce à une connaissance fine de leur écosystème local, un développement adéquat du modèle juridique et économique et un réseau de partenaires solides, les projets de l'innovation sociale peuvent aboutir à des structures pérennes. Mais l'aventure ne s'arrête pas ici. Ces mêmes structures sont ensuite amenées à se transformer sans cesse suivant l'évolution des besoins et de leurs services. Elles peuvent aussi envisager un changement d'échelle pour consolider leurs acquis et maximiser leur impact social. Le succès de leur pérennité tient à cette capacité de progression perpétuelle.

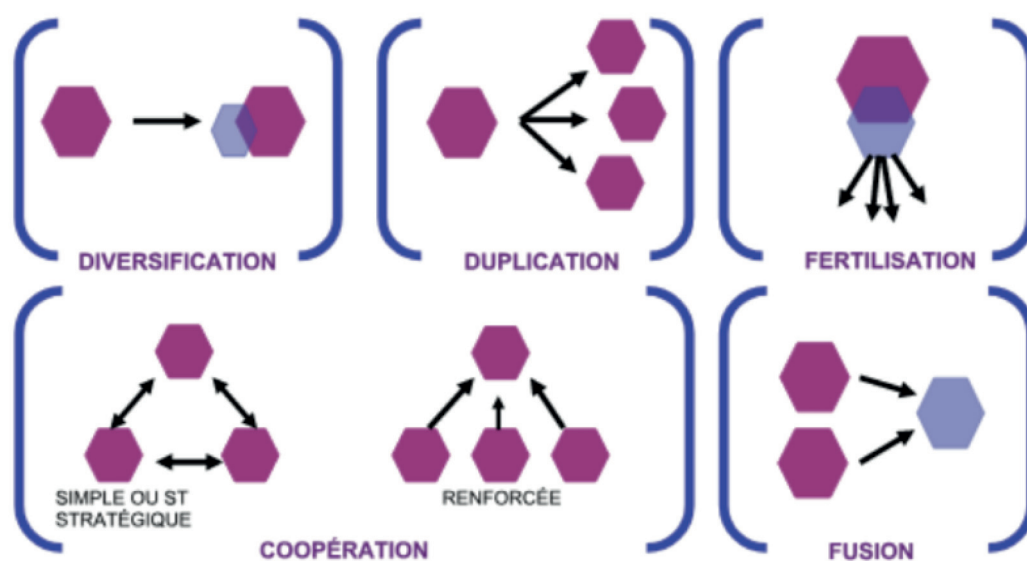
Garantir sa stabilité par le changement d'échelle

Comme toute structure, les organisations solidaires sont amenées à **faire évoluer leur offre** afin de répondre à l'évolution du besoin auquel elles répondent. L'objectif de maximisation de l'impact social, via une meilleure efficacité du service rendu, un meilleur taux de pénétration des bénéficiaires ou l'accès à de nouveaux bénéficiaires les poussent à **remettre sans cesse en cause leur modèle existant**.

Cette évolution peut impliquer un **changement de modèle juridique**. Certaines organisations, telles les deux entreprises visant l'insertion durable de leurs salariés **Meet My Mama** et **Baluchon**, sont passées du statut d'association à SARL ou SAS lorsque la solvabilité de leur modèle a été démontrée et qu'elles souhaitaient user de leur bénéfices afin d'accélérer le développement de leur structure. **La transformation du modèle économique s'accompagne régulièrement d'un changement d'échelle**. Il s'agit d'un processus via lequel l'in-

novation cherche à préserver ou à maximiser son impact social en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème. Le changement d'échelle constitue l'une des quatre étapes dans le cycle de vie d'une structure sociale, en aval des phases d'expérimentation (identification du besoin) et de modélisation (passage à projet de l'organisation) et en amont de la phase de maturité (forme stabilisée)¹. Il est à noter que le changement d'échelle est la seule étape non systématique. Certaines organisations sociales peuvent conserver le même mode d'action sur un territoire défini sans souhaiter d'évolution. Pour autant, cette étape s'avère être une expérience constructive, améliorant dans la majorité des cas l'utilité sociale. Il existe cinq stratégies différentes de changement d'échelle : la **diversification** des activités, la **fertilisation** par le partage d'expérience, la **coopération** ou la **fusion** avec d'autres structures et la **duplication** sur de nouveaux territoires².

Zoom sur les différentes stratégies de changement d'échelle



La **diversification** est une évolution récurrente, permettant le développement d'activités soit en amont et en aval du cœur de métier, soit très éloignées de celui-ci. Elle peut viser à la constitution d'un modèle hybride, abordé précédemment, afin de permettre une meilleure rentabilité de la structure. Ainsi **Katimavik**, à l'origine une boutique reliée au centre d'accueil de jour de l'Arche à Lyon et commercialisant des produits réalisés par les personnes porteuses d'un handicap mental de l'Arche, a développé en parallèle de cette

boutique, un lieu de restauration géré par des bénévoles et où le service est assuré par les personnes de l'Arche. Cette première diversification renforce les liens sociaux entre les membres de l'Arche de Lyon et les bénévoles. La diversification peut toutefois courir le risque de l'oubli de l'impact social au profit de la prolifération de nouveaux services. **Les structures sociales sont en recherche perpétuelle d'équilibre entre développement et préservation de leur utilité sociale.**

Evoluer pour pallier les problèmes multi-facettes d'un lieu de vie

Le **P'tit Blosneur** est une conciergerie solidaire permettant la mise en relation pour des services bénévoles dépendant du savoir-faire de chacun (prêt d'outils, garde d'animaux etc.) entre les voisins du quartier du Blosne à Rennes. Inaugurée en 2016, l'association a d'abord stabilisé sa structure avant de diversifier ses actions. Les locaux accueillent désormais des repas partagés et servent de cafétéria aux riverains. Une cabane à don est construite, et la mise en place de jardins collectifs organisée. En 2018, l'association a organisé un grand événement « nettoie ton Blosne », avec la coopération de la mairie, de centres aérés du quartier et de bailleurs sociaux. La clé pour que tous ces projets mobilisent ? Ils viennent directement du souhait des habitants.

« Nous sommes toujours en phase d'expérimentation car ce sont les habitants qui amènent les projets. Il faut être à l'écoute de ce qui passe dans l'instant, même des éléments imprévus, pour que les choses prennent. Ce n'est pas possible si les décisions sont prises depuis un distant sommet » **(Claire-Agnès Froment, fondatrice du P'tit Blosneur)**

Focus sur la duplication

Parmi les stratégies de changement d'échelle, la duplication apparaît comme la plus ambitieuse dans le cas des initiatives sociales qui sont régulièrement ancrées dans un territoire particulier, donc à « exportabilité » réduite. La duplication permet de **toucher de nouveaux bénéficiaires** dans des villes différentes. Elle peut être un **levier de stabilisation** en réduisant la dépendance de la struc-

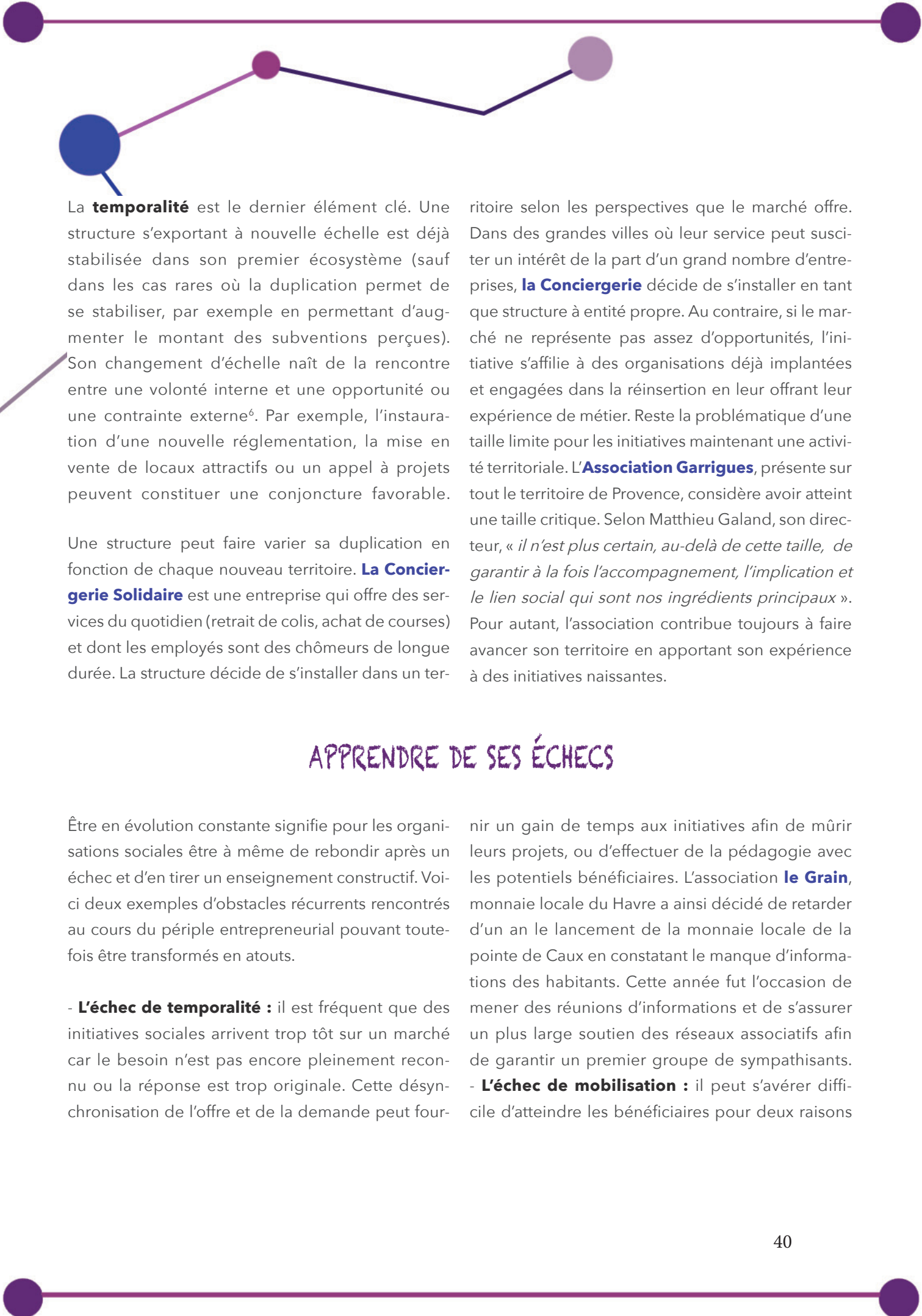
ture sociale à un unique contexte local. Enfin, elle **accroît l'efficacité du modèle grâce à des économies d'échelle** et la mutualisation de certaines tâches telles celles liées aux fonctions support³. Sa réussite repose sur une suite de facteurs clés. Tout d'abord, la mission sociale doit être à la fois **cohérente et légitime**. La cohérence repose sur l'adéquation entre les services de l'entreprise et les

besoins du nouveau territoire. Celle-ci peut être démontrée dans le cas d'une initiative développée pour pallier à un besoin systémique, mais s'avère plus ardue lorsque l'initiative a été créée pour un lieu défini. Dans les deux cas, l'analyse pointue du nouveau territoire via une étude de faisabilité est une étape recommandée. La légitimité repose sur les capacités qu'a la structure à démontrer sa solidité et l'ampleur de son impact social. La duplication s'avère un moment opportun pour **faire le point sur la portée de l'activité et réaliser une étude d'impact social** à l'aide de méthodes existantes, tel le retour social sur l'investissement⁴ ou la Outcomes Star qui permettent des résultats chiffrés⁵. La légitimité dépend aussi du porteur local du projet, et sa perception par l'écosystème local. Pour cette raison, de nombreuses structures tendent à engager des membres déjà actifs dans le tissu local, ce qui permet éventuellement de bénéficier de leurs réseaux de contact.

Le **moteur humain** se doit de coïncider avec le moteur stratégique. La duplication requiert à la fois **l'engouement de la direction**, des **équipes opérationnelles** dont le rôle est primordial lors d'un changement d'échelle et des **parties prenantes la finançant**. Une concertation interne peut être effectuée en amont afin de garantir cette cohésion. Une transformation de la gouvernance est fréquente, avec la mise en place de transferts des compétences sur les nouveaux territoires, et s'avère un défi conséquent pour les fondateurs n'ayant pas l'habitude de déléguer. Un « syndrome du fondateur » traduit par une transition du leadership insuffisante peut fragiliser les nouvelles structures qui manqueront d'autonomie afin de mener à bien leur mission sur place.

Les différents types de la duplication⁷

DISSEMINATION	Mise à disposition volontaire par la structure sociale d'éléments de son modèle, afin de capitaliser avec les autres organisations sur leurs expériences respectives. <i>Ex : Programmes en open source</i>
ESSAIMAGE SOUPLE	Développement d'un réseau de structures autonomes partageant les mêmes lignes directrices. La structure d'origine peut apporter une assistance active au démarrage.
ESSAIMAGE EN FRANCHISE	Signature d'un contrat entre le « franchiseur », structure sociale originale, et structures « franchisées » qui s'engagent à respecter un ensemble de principes de fonctionnement propres à la marque.
DÉVELOPPEMENT CENTRALISÉ	Création de filiales rattachées à la structure mère.



La **temporalité** est le dernier élément clé. Une structure s'exportant à nouvelle échelle est déjà stabilisée dans son premier écosystème (sauf dans les cas rares où la duplication permet de se stabiliser, par exemple en permettant d'augmenter le montant des subventions perçues). Son changement d'échelle naît de la rencontre entre une volonté interne et une opportunité ou une contrainte externe⁶. Par exemple, l'instauration d'une nouvelle réglementation, la mise en vente de locaux attractifs ou un appel à projets peuvent constituer une conjoncture favorable.

Une structure peut faire varier sa duplication en fonction de chaque nouveau territoire. **La Conciergerie Solidaire** est une entreprise qui offre des services du quotidien (retrait de colis, achat de courses) et dont les employés sont des chômeurs de longue durée. La structure décide de s'installer dans un ter-

ritoire selon les perspectives que le marché offre. Dans des grandes villes où leur service peut susciter un intérêt de la part d'un grand nombre d'entreprises, **la Conciergerie** décide de s'installer en tant que structure à entité propre. Au contraire, si le marché ne représente pas assez d'opportunités, l'initiative s'affilie à des organisations déjà implantées et engagées dans la réinsertion en leur offrant leur expérience de métier. Reste la problématique d'une taille limite pour les initiatives maintenant une activité territoriale. L'**Association Garrigues**, présente sur tout le territoire de Provence, considère avoir atteint une taille critique. Selon Matthieu Galand, son directeur, « *il n'est plus certain, au-delà de cette taille, de garantir à la fois l'accompagnement, l'implication et le lien social qui sont nos ingrédients principaux* ». Pour autant, l'association contribue toujours à faire avancer son territoire en apportant son expérience à des initiatives naissantes.

APPRENDRE DE SES ÉCHECS

Être en évolution constante signifie pour les organisations sociales être à même de rebondir après un échec et d'en tirer un enseignement constructif. Voici deux exemples d'obstacles récurrents rencontrés au cours du périple entrepreneurial pouvant toutefois être transformés en atouts.

- **L'échec de temporalité** : il est fréquent que des initiatives sociales arrivent trop tôt sur un marché car le besoin n'est pas encore pleinement reconnu ou la réponse est trop originale. Cette désynchronisation de l'offre et de la demande peut four-

nir un gain de temps aux initiatives afin de mûrir leurs projets, ou d'effectuer de la pédagogie avec les potentiels bénéficiaires. L'association **le Grain**, monnaie locale du Havre a ainsi décidé de retarder d'un an le lancement de la monnaie locale de la pointe de Caux en constatant le manque d'informations des habitants. Cette année fut l'occasion de mener des réunions d'informations et de s'assurer un plus large soutien des réseaux associatifs afin de garantir un premier groupe de sympathisants.

- **L'échec de mobilisation** : il peut s'avérer difficile d'atteindre les bénéficiaires pour deux raisons

principales. Dans un premier cas, l'ensemble de la population est visée et une attitude volontariste est requise (par exemple pour l'emploi de la monnaie locale). Le défi est alors de parvenir à intéresser un ensemble de bénéficiaires dépassant les sphères associatives et militantes. Les initiatives sont aussi souvent connotées politiquement, ce qui provoque le rejet d'une partie de la population. Ces difficultés stimulent les initiatives afin de trouver de nouveaux vecteurs de communication. Suivant cette logique, le **Stück**, monnaie locale du Bas-Rhin, décide de communiquer sur son utilité dans des écoles, et vise désormais des milieux ruraux. Dans un second cas, les bénéficiaires constituent une population précaire. La difficulté réside dans l'accès au service, qui peut être freinée par des difficultés structurelles (absence de mobilité, mauvaise compréhension de la langue) ou une mécon-

naissance des dispositifs en place. Le développement d'un meilleur accès peut être l'occasion pour les structures de nouer de nouvelles coopérations. Le **P'tit Blosneur**, conciergerie solidaire de Rennes, travaille actuellement avec des bailleurs sociaux afin que ses actions puissent atteindre les logements sociaux du quartier. L'initiative sociale peut aussi voir dans les difficultés structurelles un besoin supplémentaire auquel elle pourrait répondre en développant leur activité. C'est le cas de l'entreprise de restauration à domicile embauchant des femmes immigrés, **Meet My Mama**, qui a créé en parallèle la structure Help My Mama afin d'apporter un soutien dans les démarches quotidiennes et administratives de ses salariés en réinsertion.

Se servir d'un échec pour viser plus grand

Soucieux d'améliorer la situation des personnes isolées, le réseau **Entourage** lance en 2015 une plateforme pour coordonner les maraudes dans les villes de Paris et de Grenoble. Selon Claire Duizabo, chargée de communication, le projet arrive trop tôt et ne prend pas. L'association décide alors de revoir l'ensemble de sa stratégie et d'opter pour le lancement d'une plateforme plus générale qui puisse être utilisée par l'ensemble des citoyens. Ce retournement marque son lancement. Le réseau est désormais présent dans quatre grandes villes françaises, et compte plus de 40 000 membres.

CONCLUSION

Le discernement comme garant de la pérennité

Ce livret s'est organisé autour de six grands axes, autant d'étapes à risques que les projets se doivent de franchir pour parvenir à la stabilité de leur modèle. La solidité d'une structure de l'innovation sociale et solidaire dépend en premier lieu d'un discernement : celui du besoin des habitants et du territoire dans lequel ils s'ancrent. De cette identification découlent l'élaboration d'un modèle juridique et la recherche de fonds adéquats. De même, ce discernement est nécessaire tout le long de l'aventure, afin que les structures sachent se développer et changer d'échelle au moment propice. Bien sûr, de tels challenges requièrent des porteurs une volonté forte, des profils complémentaires et une capacité à faire preuve de flexibilité. Au cours de ce périple, les incubateurs qui accompagnent au développement de compétences et de partenariats peuvent fournir un soutien précieux. L'étude a aussi montré que l'implication d'un grand nombre d'acteurs - les réseaux associatifs, la puissance publique et progressivement des acteurs privés - est nécessaire à créer un modèle stable et indépendant. Une initiative sociale est certes portée par des entrepreneurs, mais c'est grâce à un écosystème local qu'elle s'épanouit.

Une reconnaissance croissante et de nouvelles opportunités de financement

Comme nous l'avons démontré, les leviers de financement des initiatives sont extrêmement divers, qu'il s'agisse de fonds propres, de subventions publiques ou de dons privés. Elles seront, à l'avenir, amenées à évoluer d'autant plus. De nouvelles opportunités se développent, preuves de l'intérêt croissant que suscite l'innovation sociale et solidaire. Le 18 janvier 2018, le Ministre de la transition écologique et solidaire, Nicolas Hulot, ainsi que le Haut commissaire à l'économie sociale et solidaire, Christophe Itier, ont annoncé la création d'un nouveau label afin de mettre en avant les acteurs de l'innovation : le French Impact. Parallèlement, un milliard d'euros de financements publics et privés sur un an ont été prévus afin de créer un fond d'amorçage pour les innovations sociales et solidaires. Via un appel à projets, les modèles ayant fait les preuves de la robustesse de leur initiative sont mis en avant et peuvent inspirer de nouvelles vocations. Ces mesures marquent une remise à l'agenda gouvernemental de l'innovation sociale et solidaire, peu abordée depuis la loi relative à l'économie sociale et solidaire de 2014. Elles visent surtout à faciliter l'expérimentation sur les territoires et le partage d'information. Forte de ces nouveaux soutiens, l'économie sociale et solidaire continuera sans aucun doute à se développer dans les prochaines années. Quels nouveaux modèles nous réserve-t-elle ?

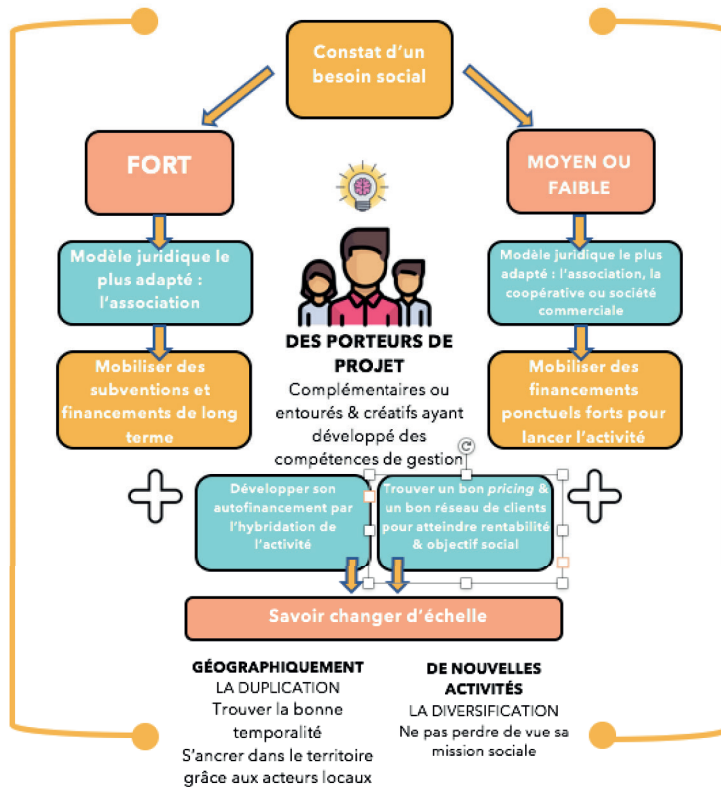
Vers des villes solidaires ?

L'ensemble de ces initiatives constitue une réponse à l'émergence d'un besoin pressant : celui de solidarité. Car la finalité d'une conciergerie solidaire, d'un réseau inter-générationnel ou d'entreprises de réinsertion est bien celle-ci, celle de la création de lien social, de nouvelles rencontres et d'un décloisonnement de ses horizons propres. Est-il possible de créer des structures pérennes et solvables afin de satisfaire cette envie qui apparaît si peu définissable et inconstante ? Ce livret démontre qu'en dépit des difficultés propres à leur domaine, les structures de l'innovation ont su relever ce défi en élaborant des modèles particuliers adaptés à leurs écosystèmes locaux. Et tandis que leur fiabilité et leur solidité se fait progressivement reconnaître, leur nombre, celui de leurs partenaires et de leurs bénéficiaires ne cesse de croître. Elles continuent inlassablement de tisser le lien, unissant voisins de trottoir ou de quartier, précaires et aisés, adolescents et retraités...C'est une toile de fils humains qui s'entrelacent dans nos villes.



CONSTRUIRE DE BONS PARTENARIATS

- Avec la puissance publique
- Avec les autres acteurs de l'innovation sociale
- Avec les acteurs économiques traditionnels



SAVOIR S'ENTOURER DE GUIDE

- Les incubateurs
- Les structures d'accompagnement
- Les autres acteurs économiques

Guide pour une initiative sociale pérenne

REMERCIEMENTS

Nous remercions sincèrement les incubateurs et les cabinets d'étude d'impact qui nous ont accordé de leur temps. De nos échanges, de précieuses informations nous ont permis de véritablement cadrer le sujet et de nous lancer dans notre étude.

Intissar Bouftaim
Ticket For Change
(France)

William Elland-Goldsmith
Groupe SOS
(France)

Floriane Lemoine
Antropia ESSEC Business School
(France)

Alfredo Morabito
Coop Startup
(Italie)

Mélanie Ponson
(Im)prove
(France)

Nous remercions tout particulièrement les porteurs et porteuses de projets, ceux et celles travaillant dans les structures interrogées, ceux et celles qui en sont membres, et qui ont accepté de répondre à nos questions, de nous rencontrer ainsi que d'avoir porté un vif intérêt à notre étude. Un grand merci à :

Serena Baldari
Cofondatrice
Alveare
(Rome, Italie)

Kevin Berkane
Cofondateur et Directeur
Kialatok
(Paris)

Thomas Bobillot
Directeur régional Ile-de-France
Wimoov
(France)

Michel Boitard
Membre
Le Stück
(Strasbourg)

Anne Charpy
Fondatrice
VoisinMalin
(Fontenay-sous-Bois)

Serge Delamare
Coprésident
Le Grain
(Le Havre)

Valentin Delecroix
Responsable du Développement
Initiative Emploi
(Châtillon)

Sara Demesse
Cofondatrice
Baluchon
(Romainville)

Claire Duizabo
Chargée en communication
Entourage
(Paris)

John Elford
Cofondateur
Totnes Pound
(Totnes, Royaume-Uni)

Daniela Fiore
Membre
Tobili
(Naples)

Claire-Agnès Froment
Fondatrice
Au P'tit Blosneur
(Rennes)

Frédéric Gal
Directeur général
Le Refuge
(France)

Mathieu Galand
Directeur
Association Garrigues
(Saint-Maximin-la-Sainte-Baume)

Angela Ireland
Cofondatrice
Milk Cafe
(Glasgow, UK)

Louis-Xavier Leca
Fondateur
La Cloche
(Paris)

Alain Lehebel
Président de l'Union des Associations
L'Outil en Main
(France - Grand Ouest)

Flore Lelièvre
Créatrice du restaurant
Le Reflet
(Nantes)



Charlotte Niewiadomski
Administratrice et Chargée
d'étude
BicyclAide
(Gennevilliers)

Joachim Pasquet
Directeur
Réseau COSI
(France)

Renaud Seligmann
Cofondateur
Le Social Bar
(Paris)

Eric Verney
Président
OpenFactory42
(Saint-Etienne)

Josselin Noire
Directeur du développement
La Conciergerie Solidaire
(Bordeaux)

Jérôme Perrin
Cofondateur
Love Your Waste
(Île-de-France)

Arnaud Vanhove
Cofondateur et coordinateur
Le Belgium Feedtruck
(Bruxelles)

Youssef Oudahman
Cofondateur
Meet My Mama
(Paris)

Céline Poujade
Chargée de Mission
Katimavik
(Lyon)

Benjamin Varron
Directeur de Programme
Alter'Action
(France)

ANNEXES

Incubateurs et cabinets d'étude d'impact

29/03/18	Floriane Lemoine	Antropia ESSEC Business School
29/03/18	William Elland-Goldsmith	Groupe SOS
03/04/18	Mélanie Ponson	(Im)prove
13/04/18	Intissar Bouftaim	Ticket For Change
17/04/18	Alfredo Morabito	Coop Startup (Italie)

Personnes interrogées

05/04/18	Jérôme Perrin Cofondateur	Love Your Waste (Île-de-France)
10/04/18	Louis-Xavier Leca Fondateur	La Cloche (Paris)
13/04/18	Claire Duizabo Chargée en communication	Entourage (Paris)
18/04/18	Frédéric Gal Directeur général	Le Refuge (France)
18/04/18	Joachim Pasquer Directeur	Le réseau COSI (France)
19/04/18	Eric Verney Président	OpenFactory42 (Fablab) (Saint-Etienne)
19/04/18	John Elford Cofondateur	Totnes Pound (Totnes, Royaume-Uni)
19/04/18	Youssef Oudahman Cofondateur	Meet My Mama (Paris)
23/04/18	Mathieu Galand Directeur	Association Garrigues (Saint-Maximin-la-Sainte-Baume)
25/04/18	Renaud Seligmann Cofondateur	Le Social Bar (Paris)
25/04/18	Serge Delamare Coprésident	Le Grain (Havre)
25/04/18	Thomas Bobillot Directeur régional Île-de-France	Wimooov (France)
25/04/18	Alain Lehebel Président de l'Union des Associations de l'Outil en Main	L'Outil en Main (France - Grand Ouest)

26/04/18	Arnaud Vanhove Cofondateur et coordinateur	Belgium Feedtruck (Bruxelles)
27/04/18	Anne Charpy Fondatrice	VoisinMalin (Fontenay-sous-Bois)
27/04/18	Benjamin Varron Directeur de Programme	Alter'Action (France)
27/04/18	Serena Baldari Cofondatrice	L'Alveare (Rome, Italie)
27/04/18	Daniela Fiore Membre de la coopérative	Tobili (Naples, Italie)
02/05/18	Céline Poujade Chargée de Mission	Katimavik (Lyon)
03/05/18	Valentin Delecroix Responsable du développement	Initiative Emploi (Châtillon)
03/05/18	Michel Boitard Membre	Stück (Strasbourg)
09/05/18	Sara Demesse Cofondatrice	Baluchon (Romainville)
12/05/18 (réponses par mail)	Angela Ireland Cofondatrice	Milk Cafe (Glasgow, UK)
14/05/18	Kevin Berkane Cofondateur et Directeur	Kialatok (Paris)
14/05/18 (réponses par mail)	Flore Lelièvre Créatrice du restaurant	Le Reflet (Nantes)
16/05/18	Josselin Noire Directeur du développement	La Conciergerie Solidaire (Bordeaux)
16/05/18	Claire-Agnès Froment Fondatrice	Au P'tit Blosneur (Rennes)
22/05/18 (réponses par mail)	Charlotte Niewiadomski Administratrice et Chargée d'étude	BicyclAide (Gennevilliers)

RÉFÉRENCES

Mise en contexte

- [1]** Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Ile-de-France. Histoire de l'économie sociale et solidaire. Récupéré de : <https://www.cressidf.org/less/chronologie/>
- Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). « Chapitre 1 : Économie Sociale et Solidaire : panorama, caractéristiques et grandes tendances » dans *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaire*. Paris, Rue de l'échiquier. p.17-19.
- [2]** Avise. « ESS : de quoi parle-t-on ? ». Récupéré de : <https://www.avise.org/decouvrir/economie-sociale-et-solidaire/ess-de-quoi-parle-t-on>
- [3]** Richez-Battesti, N. & Vallade, D. (2017). ESS, territoire et régime de solidarité : l'innovation sociale comme levier pour une « ville solidaire » ? *Management & Avenir*, 97,(7), 105-127. Récupéré de : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-7-p-105.htm>
- [4]** Observatoire National de l'Économie Sociale et Solidaire. (2017). *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*. Lyon : Juris Edition, Dalloz.
- [5]** ESS France & Eurogroup consulting. (2017). Perspectives de l'économie sociale et solidaire. p.5. Récupéré de : http://www.ess-france.org/sites/ess-france.org/files/Eurogroup-ESS-FRANCE_perspectives-ESS-2017.pdf
- [6]** Le mois de l'économie sociale et solidaire. <http://www.lemois-ess.org/accueil-decouverte/p2.html>
- [7]** Les prix de l'économie sociale et solidaire. <http://www.lesprix-ess.org/accueil/p1.html>
- [8]** Portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes Publics. (2016). ESS : qu'est-ce que l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » ? Récupéré de : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/agrement-entreprise-solidaire-utilite-sociale-ess>
- Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire (CNCRES). (2015). Note explicative à destination des entreprises : agrément « ESUS » : le nouvel agrément « entreprise solidaire ». Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/agrement_esus_-_le_nouvel_agrement_entreprise_solidaire_-_cncres_-_aout_2015.pdf
- [9]** Stokkink, D., Perard, P. (2015). « L'économie sociale et solidaire en Europe » dans Holcman, R. *Économie sociale et solidaire*. Edition DUNOD, p.2-19. Récupéré de : https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/ess_en_europe_2016.pdf
- [10]** Venturi P., Zandonai F. (sous la direction de) (2012), *L'impresa sociale in Italia*. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa. Rapporto Iris Network, Milano : edizioni altreconomia. p.1-3. Récupéré de : http://www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2010/04/exsum_reportiris_socent_1.pdf
- [11]** Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). « Chapitre 1 : Économie Sociale et Solidaire : panorama, caractéristiques et grandes tendances » dans *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*, Paris : Rue de l'échiquier, p.17-26.
- [12]** Avise. (2013). Comprendre l'innovation sociale : FAQ. Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201309_Avise_IS_FAQ.pdf
- [13]** Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). « Chapitre 4 : Les financeurs de l'ESS et leurs attentes » dans *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*, Paris : Rue de l'échiquier. p.153-156.

Axe 1 - Identifier les besoins du territoire

- [1] Avise. (2010). Construire votre projet, Valider le besoin et construire la solution. p.1. Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/2011_avise_fiche_etape2.pdf
- [2] Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (2013). Dilemmas in a general theory of planning. Kluwer Academic Publishers, Récupéré de : <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01405730>
- [3] Avise. (2010). Construire votre projet, Valider le besoin et construire la solution. p.1. Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/2011_avise_fiche_etape2.pdf
- [4] Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). « Chapitre 1 : Économie Sociale et Solidaire : panorama, caractéristiques et grandes tendances » dans *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaire*. Paris : Rue de l'échiquier. p. 34-35.
- [5] Avise. (2010). Construire votre projet, Valider le besoin et construire la solution. p.3. Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/2011_avise_fiche_etape2.pdf
- [6] Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). « Chapitre 1 : Économie Sociale et Solidaire : panorama, caractéristiques et grandes tendances » dans *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*, Paris : Rue de l'échiquier. p.34-35.

Axe 2 - Trouver son modèle juridique

- [1] Avise. (2015). Choisir la forme juridique adaptée à son projet, le guide des créateurs d'activité d'utilité sociale. p.3. Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20151019/guide_choisir_la_forme_juridique_avise_201510_web.pdf
- [2] Avise. (2015). Choisir la forme juridique adaptée à son projet, Le guide des créateurs d'activité d'utilité sociale. p.10. Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20151019/guide_choisir_la_forme_juridique_avise_201510_web.pdf
- [3] Avise. (2015). Choisir la forme juridique adaptée à son projet, Le guide des créateurs d'activité d'utilité sociale. p.10. Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20151019/guide_choisir_la_forme_juridique_avise_201510_web.pdf

Axe 3 - Développer le capital humain et mobiliser des compétences

- [1] Dees, G. (2001). The Meaning of "Social Entrepreneurship"?. Duke I&E. Récupéré de : <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/> May 30, 2001
- [2] Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). « Chapitre 2 : La recherche de financement des entreprises sociales et solidaires: Stratégie, étapes, conseils » dans *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaire*. Paris : Rue de l'échiquier. p.53.
- [3] La Ruche. « Les Audacieuses », La 3ème édition. Récupéré de : <https://www.les-audacieuses.org/>.
- [4] Avise. (2015). Fiche pratique : Dispositif local d'accompagnement & Mécénat et Mécénat et bénévolat de compétences. Récupéré de :

https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/avise_dla_201502_mecenatcompetences.pdf

[5] Dans une étude « Le mécénat d'entreprise en France », menée par Admical-CSA et publiée en mai 2016, le mécénat de compétences est réalisé par 11 % des entreprises mécènes employant 12% de la part du budget dédié au mécénat (soit 420 millions d'euros). Ce chiffre est en nette hausse, ayant augmenté de quatre points depuis 2013, quand la précédente édition de l'étude a été menée.

[6] Service civique. (2016). Résultats d'études sur les jeunes et le service civique. Récupéré de : <https://www.service-civique.gouv.fr/presse/resultats-d-etudes-sur-les-jeunes-et-le-service-civique>

Axe 5 - Savoir se financer, trouver son modèle économique

[1] Medef & Le Rameau. (2014). Construire ensemble, p. 73. Récupéré de : http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2014/12/Guide_Construire_Ensemble_2014.pdf

[2] Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). « Chapitre 1 : Économie Sociale et Solidaire : panorama, caractéristiques et grandes tendances » dans *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*. Paris : Rue de l'échiquier. p. 30.

[3] Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). « Chapitre 2 : La recherche de financement des entreprises sociales et solidaires: Stratégie, étapes, conseils » dans *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*, Paris : Rue de l'échiquier. p.5.

[4] Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). « Chapitre 2 : La recherche de financement des entreprises sociales et solidaires: Stratégie, étapes, conseils » dans *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaire*. Paris : Rue de l'échiquier, p.73.

[5] Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA). <http://www.info-dla.fr/>

[6] Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). « Chapitre 2 : La recherche de financement des entreprises sociales et solidaires: Stratégie, étapes, conseils » dans *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaire*. Paris : Rue de l'échiquier. p.73.

[7] Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). « Chapitre 4 : Les financeurs de l'ESS et leurs attentes » dans *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaire*. Paris : Rue de l'échiquier. p. 88.

[8] Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). « Chapitre 1 : Économie Sociale et Solidaire : panorama, caractéristiques et grandes tendances » dans *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*, Paris : Rue de l'échiquier. p.42.

[9] Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). « Chapitre 4 : Les financeurs de l'ESS et leurs attentes » dans *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*. Paris : Rue de l'échiquier, p. 173.

[10] Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). « Chapitre 1 : Économie Sociale et Solidaire : panorama, caractéristiques et grandes tendances » dans *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*. Paris : Rue de l'échiquier, p.40.

[11] Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). « Chapitre 4 : Les financeurs de l'ESS et leurs attentes » dans *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*. Paris : Rue de l'échiquier. p.156.

[12] Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). « Chapitre 4 : Les financeurs de l'ESS et leurs attentes » dans *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*. Paris : Rue de l'échiquier, p.189.90.

[13] SAW-B. (2017). L'économie qui est là, l'économie qui arrive, Le défi d'une institutionnalisation positive de l'économie sociale. Récupéré de : http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/etude_sawb_2017_web.pdf

[14] CPCA (2014). Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières. p.8. Récupéré de :

<https://fr.scribd.com/document/203636659/Typologie-ressources-financieres-associations>

[15] CPCA (2014). Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières. p.13. Récupéré de : <https://fr.scribd.com/document/203636659/Typologie-ressources-financieres-associations>

[16] CPCA (2014). Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières. p. 3. Récupéré de : <https://fr.scribd.com/document/203636659/Typologie-ressources-financieres-associations>

Axe 6 - Assurer sa pérennité et changer d'échelle

[1] ESSEC, Fondation Edmond de Rothschild. (2014), Changer d'échelle et maximiser l'impact social. p.26-27. Récupéré de : http://programmescalup.org/wp-content/uploads/2017/02/Changer-d_Echelle.pdf

[2] Avise. (2014). Stratégies pour changer d'échelle, Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer. p.23. Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle_0.pdf

[3] ESSEC, Fondation Edmond de Rothschild. (2014). Changer d'échelle et maximiser l'impact social. p.44. Récupéré de : http://programmescalup.org/wp-content/uploads/2017/02/Changer-d_Echelle.pdf

[4] Le retour social sur l'investissement (SROI) est un outil de mesure reprenant le principe du ratio financier et comparant la valeur créée par à un projet à la somme des investissements qu'il a nécessité des parties prenantes.

[5] L'Outcomes Star est un ensemble d'outils développé en Grande Bretagne. Graphiquement, l'outil ressemble à une étoile dont chaque branche représente un thème gradué de 1 à 10.

[6] Avise. (2014). Stratégies pour changer d'échelle, le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer. p.19. Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle_0.pdf

[7] Avise. (2014). Stratégies pour changer d'échelle, le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer. p.23. Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle_0.pdf

BIBLIOGRAPHIE

Avisé. « ESS : de quoi parle-t-on ? ». Récupéré de : <https://www.avise.org/decouvrir/economie-sociale-et-solidaire/ess-de-quoi-parle-t-on>

Avisé. (2010). Construire votre projet, Valider le besoin et construire la solution. Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/2011_avise_fiche_etape2.pdf

Avisé. (2013). Comprendre l'innovation sociale : FAQ. Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201309_Avisé_IS_FAQ.pdf

Avisé. (2014). Stratégies pour changer d'échelle, le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer. Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle_0.pdf

Avisé. (2015). Choisir la forme juridique adaptée à son projet, le guide des créateurs d'activité d'utilité sociale. Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20151019/guide_choisir_la_forme_juridique_avise_201510_web.pdf

Avisé. (2015). Fiche pratique : Dispositif local d'accompagnement & Mécénat et Mécénat et bénévolat de compétences. Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/avise_dla_201502_mecenatcompetences.pdf

Barthélémy, A., Keller, S. & Slitine, R. (2014). *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*. Paris, Rue de l'échiquier. p.263.

Chambre Régionale de santé l'Économie Sociale et Solidaire Ile-de-France. Histoire de l'économie sociale et solidaire. Récupéré de : <https://www.cressidf.org/less/chronologie/>

Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire (CNCRES). (2015). Note explicative à destination des entreprises : agrément « ESUS » : le nouvel agrément « entreprise solidaire ». Récupéré de : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/agrement_esus_-_le_nouvel_agrement_entreprise_solidaire_-_cncres_-_aout_2015.pdf

CPCA (2014). Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières. Récupéré de : <https://fr.scribd.com/document/203636659/Typologie-resources-financieres-associations>

Dees, G. (2001). The Meaning of "Social Entrepreneurship"?. Duke I&E. Récupéré de : <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/> May 30, 2001

Dispositif Local d'Accompagnement (DLA). <http://www.info-dla.fr/>

ESS France & Eurogroup consulting. (2017). Perspectives de l'économie sociale et solidaire. Récupéré de :

http://www.ess-france.org/sites/ess-france.org/files/Eurogroup-ESS-FRANCE_perspectives-ESS-2017.pdf

ESSEC, Fondation Edmond de Rothschild. (2014). Changer d'échelle et maximiser l'impact social. Récupéré de : http://programmescaleup.org/wp-content/uploads/2017/02/Changer-d_Echelle.pdf

La Ruche. « Les Audacieuses », La 3ème édition. Récupéré de : <https://www.les-audacieuses.org/>.

Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, Récupéré de : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570&dateTexte=20090506>

Medef & Le Rameau. (2014). Construire ensemble. Récupéré de : http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2014/12/Guide_Construire_Ensemble_2014.pdf

Mois de l'économie sociale et solidaire. <http://www.lemois-ess.org/accueil-decouverte/p2.html>

Observatoire National de l'Économie Sociale et Solidaire. (2017). *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*. Lyon : Juris Edition, Dalloz. p.238.

Portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes Publics. (2016). ESS : qu'est-ce que l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » ?. Récupéré de : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/agrement-entreprise-solidaire-utilite-sociale-ess>

Prix de l'économie sociale et solidaire. <http://www.lesprix-ess.org/accueil/p1.html>

Richez-Battesti, N. & Vallade, D. (2017). ESS, territoire et régime de solidarité : l'innovation sociale comme levier pour une « ville solidaire » ?. *Management & Avenir*, 97,(7), 105-127. Récupéré de : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-7-p-105.htm>

Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (2013). Dilemmas in a general theory of planning. Kluwer Academic Publishers, Récupéré de : <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01405730>

SAW-B. (2017). L'économie qui est là, l'économie qui arrive, Le défi d'une institutionnalisation positive de l'économie sociale. Récupéré de : http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/etude_sawb_2017_web.pdf

Service civique. (2016). Résultats d'études sur les jeunes et le service civique. Récupéré de : <https://www.service-civique.gouv.fr/presse/resultats-d-etudes-sur-les-jeunes-et-le-service-civique>

Stokkink, D., Perard, P. (2015). « L'économie sociale et solidaire en Europe » dans Holcman, R. *Économie sociale et solidaire*. Edition Dunod. Récupéré de : https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/ess_en_europe_2016.pdf

Venturi P., Zandonai F. (sous la direction de) (2012), *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*. Rapporto Iris Network, Milano : edizioni altreconomia. Récupéré de : http://www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2010/04/exsum_reportiris_socent_1.pdf

Julie Chicaud



Julie a rejoint le double diplôme Urban Policy entre Sciences Po Paris et la London School of Economics après une double licence d'Histoire-Sciences Sociales entre Sciences Po et la Sorbonne Paris IV et une année d'échange à Vancouver. Passionnée par les questions liées à la transition écologique, Julie s'intéresse notamment à la pratique de l'agriculture urbaine. Résidant à Créteil (94) depuis toujours, Julie a pu faire l'expérience d'une ville riche d'un dynamisme associatif et sportif et porte un intérêt certain à la construction du lien social au sein de la ville.

D'origine italienne, Margherita a décidé de réaliser ses études supérieures en France, intégrant le campus du Havre (spécialisé sur la zone Asie-Pacifique) de Sciences Po Paris. Intéressée à la fois par l'architecture et les sciences politiques, Margherita a rejoint le master Urban Policy (Ecole urbaine de Sciences Po - LSE) afin d'étudier les défis communs à ces deux matières et réfléchir aux solutions que la ville peut développer pour répondre aux besoins des citoyens.

Margherita Fadda

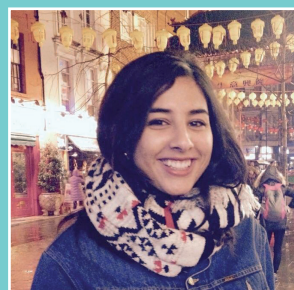


Sixtine Le Bourdonnec



Suite à une licence au campus Science Po du Havre et une année d'échange au Japon, Sixtine a rejoint le master Urban Policy (Ecole urbaine de Sciences Po - LSE). Particulièrement intéressée par les enjeux de résilience et de revitalisation des villes en contexte de déclin démographique, elle souhaite étudier comment la solidarité et l'innovation sociale peuvent être des leviers durables de développement local.

Mouna Lekhnati

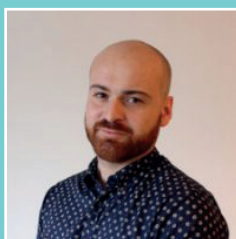


Nouvellement arrivée à SciencesPo dans le double diplôme Urban Policy avec la LSE, après une double licence en Sociologie et Sciences Politiques au CPES de Paris Sciences et Lettres et une année entre Buenos Aires et Paris-Dauphine, Mouna est prête à bâtir une ville plus inclusive et intelligente. Son objectif pour l'avenir serait de participer à l'accueil des JO 2024 à Paris et de réaliser ainsi un rêve de jeune fille.

Axelle Traversat



Après une année d'échange à l'Université d'Amsterdam, confirmant son intérêt pour les études urbaines, Axelle a choisi d'intégrer le double diplôme Urban Policy cohabilité par Sciences Po Paris et la London School of Economics. La reconversion et le renouvellement du patrimoine urbain dans son écosystème local et les défis techniques, sociaux et d'héritages historiques et culturels associés, sont les thématiques qui l'animent, un attrait pour l'histoire ayant été approfondi au cours de sa double Licence histoire et sciences sociales entre Sciences Po et la Sorbonne Paris IV.



Nous souhaitons chaleureusement remercier notre tuteur **Sébastien Lévrier**, co-fondateur de l'entreprise de l'ESS et agence de conseil en innovation sociale Les Petites Rivières qui nous a accompagnés au cours de ce projet et nous a prodigué de précieux conseils et contacts.