

ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : DES JEUNES CREENT ET DEVELOPPENT DES ACTIVITES ECONOMIQUES

Quels atouts, quels impacts, quels besoins de soutien ?

RAPPORT FINAL

réalisé dans le cadre de l'étude pluriannuelle (2011-2014) de suivi
des initiatives de profil ESS créées et portées par les jeunes
(en Limousin, Franche-Comté, Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées, Meurthe-et-Moselle)

Septembre 2014

en partenariat avec



INSTITUT CDC
POUR LA RECHERCHE



Sommaire

Liminaire et présentation des activités intégrées à l'étude

| | |
|--|----|
| 1 - Des réalisations pertinentes en termes de développement des territoires et d'ESS | 9 |
| 1.1- Des réalisations innovantes, en quoi ? | 9 |
| 1.2. Une inventivité ESS, dans un rapport distancié avec ses organisations | 16 |
| 2- Une vitalité des réalisations, sur quelles bases ?..... | 25 |
| 2.1. La construction collective du sens du projet | 25 |
| 2.2. Les éléments donnant aux initiatives leur viabilité économique | 26 |
| 2.3. Les ressorts de type relationnel | 32 |
| 3. Parcours de créateurs, parcours humains | 38 |
| 3.1. Une dialectique entre l'engagement des porteurs et le caractère évolutif des projets..... | 38 |
| 3.2. La capacité de donner vie à des valeurs | 40 |
| 3.3. De multiples apports professionnels et personnels..... | 42 |
| 3.4. Des parcours qui participent de la fécondité de l'ESS | 43 |
| 4- Des créateurs et des réalisations à soutenir, comment ? | 45 |
| 4.1. Des soutiens et accompagnements non négligeables mais insuffisamment adaptés..... | 45 |
| 4.2. Préconisations pour un accompagnement adapté aux activités ESS portées par des jeunes..... | 53 |
| ANNEXE 1 : Intervention de Danièle Demoustier dans le cadre de la journée de dialogue sur l'étude, le 3 juillet 2014 | 58 |
| ANNEXE 2 : Présentation des entreprises suivies dans le cadre de l'étude | 60 |

LIMINAIRE

Lors de la réalisation de notre premier travail d'étude sur les « initiatives économiques solidaires » portées par les jeunes (2010), effectué pour et avec le Réseau des Territoires pour l'Economie Solidaire¹, nous avons constaté à quel point cette thématique était encore largement inexplorée. Durant cette démarche exploratoire (recension d'initiatives dans l'ensemble des régions françaises), puis approfondie (enquête en contact avec 29 réalisations de jeunes), nous nous étions plus particulièrement attachés à faire ressortir ce qu'étaient ces initiatives, leurs principales caractéristiques, leurs conditions de création et leurs modalités d'accompagnement.

La motivation à toute épreuve des porteurs, le désir d'entreprendre autrement et collectivement, l'ancrage territorial des projets nous étaient déjà apparus comme autant de potentiels de force, mais certaines autres caractéristiques pouvaient également apparaître comme des lignes de fragilité dans la durée. Aussi avons-nous proposé en 2010-2011 aux organisations qui sont devenues les partenaires du présent travail de réaliser une étude de suivi sur trois ans d'un certain nombre d'initiatives, afin d'observer leurs atouts et capacités (ou non) à perdurer dans le temps, leurs impacts, notamment à l'échelle de leurs territoires d'implantation, et les diverses formes d'accompagnement dont elles ont bénéficié, avec des lacunes dans un certain nombre de cas ; ceci afin d'aboutir à des propositions et préconisations.

Nous remercions l'ensemble de celles et ceux qui ont accepté de s'impliquer dans la réalisation de cette étude. Nous avons à l'esprit en particulier les porteurs des initiatives (voir ci-dessous et, de façon plus détaillée, en annexe) qui ont accepté de nous accueillir et de nous répondre à de nombreuses reprises, les organisations partenaires du pilotage de l'étude et parties prenantes de son financement², le RTES au titre de son intérêt soutenu pour l'étude et des contacts qu'il a permis. Ce travail a correspondu, pour l'équipe de Développements et Humanisme, à un ensemble de rencontres attachantes et stimulantes pour sa réflexion sur l'identité de l'ESS et ses fonctions dans la société, non sans écho avec son propre parcours de SCOP... jeune, si ce n'est « de jeunes ».

Ce dernier rapport de l'étude pluriannuelle (2011-2014) sur les entreprises de profil ESS portées par des jeunes est donc basé sur le suivi de 14 (15 si l'on prend en compte la librairie Litote, dont l'activité a cessé en 2013) réalisations dans cinq territoires différents.

Il fait suite à un certain nombre de documents antérieurs³.

¹ « *Jeunes et initiatives économiques solidaires* », rapport de synthèse et monographies sur 29 initiatives et quatre dispositifs d'appui, RTES, juin 2010. L'essentiel des résultats de cette étude a été repris dans l'ouvrage du même titre publié à la demande du RTES par les Editions Sansonnet, Lille, décembre 2010.

² Caisse des Dépôts et Consignations (Département développement économique, Institut CDC pour la recherche), Département de Meurthe-et-Moselle, Régions Franche-Comté, Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées, Limousin.

³ Tous disponibles sur www.developpements-et-humanisme.eu

- La Lettre aux partenaires n°1 (avril 2012) présentait l'étude et les initiatives intégrées dans le suivi en fonction d'un certain nombre de critères⁴ (trois réalisations en Franche-Comté, Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes, Meurthe-et-Moselle, deux en Limousin).
- Pour le premier rapport annuel (novembre 2012), nous avons choisi de prendre comme focale d'analyse la dimension d'innovation sociale des projets. Celui-ci restitue, plus que le présent rapport, l'expression d'accompagnateurs, usagers, partenaires divers des initiatives étudiées
- La lettre aux partenaires n°2 (avril 2013) a réalisé un point sur les liens et raccordements des porteurs à l'ESS sur le plan des valeurs et des relations, ainsi qu'en termes d'accompagnement et de financement.
- Le deuxième rapport thématique (novembre 2013) a examiné les évolutions des initiatives au regard de thématiques liées à leur pérennisation : statuts, modèle économique, ressources humaines (recrutement, transmission, professionnalisation), évolution des activités et valeurs. Il donne également assez largement la parole à des professionnels, élus, financeurs... appartenant à leur environnement.

Ce rapport final est une reprise, à la fois actualisée et synthétisée, des principaux enseignements de l'étude inclus dans ces documents antérieurs. Il comprend, en sus, des préconisations pour un meilleur appui à la création, au développement, à la pérennisation des projets portés par des jeunes dans la mouvance de l'Economie Sociale et Solidaire. La perspective que ces réalisations soient soutenues de façon plus adéquate était d'emblée portée comme essentielle dans cette démarche d'étude pluri-annuelle.

Ce document fait largement place aux relations d'expériences et à l'expression des jeunes porteurs, dans son texte principal et plus encore dans des encadrés en rapport avec les thèmes abordés successivement. Il a intégré également des points d'attention émanant de la rencontre finale de l'étude tenue le 3 juillet 2014 à Paris⁵ ; cette journée de dialogue a mis en relief la fécondité d'un croisement d'observations et de réflexions entre divers profils d'acteurs concernés par le développement des initiatives ESS reposant sur des jeunes, dont, bien entendu, les porteurs eux-mêmes.

***Elodie Maire, Laurence Fillaud-Jirari, Frédérique Bruyas, Vincent Berthet,
Développements et Humanisme***

⁴ Activités en fonctionnement depuis un an au moins, fondées par des femmes et hommes de 30 ans maximum (32 ans exceptionnellement), comptant au moins un emploi, reposant sur un collectif.

⁵ Inflexions ou citations explicites introduites dans le corps du texte, ou, pour les points d'analyse de Danièle Demoustier, en annexe.

Les réalisations suivies et leurs domaines d'activité

ACTIVITES A DOMINANTE de PRODUCTIONS et de PRESTATIONS TECHNIQUES

Alter énergies (31),

SCOP créée en 2008, implantée en milieu rural (Comminges)

Services d'installation et d'études préalables pour chauffage et eau chaude à énergie solaire ou bois

Information et conseil en énergies renouvelables

Au cours de la période 2011-2014, deux à trois salariés.

Atelier Dynamo (54),

Association créée en 2007, implantée à Nancy et son agglomération

Collecte, remise en état et vente de vélos usagés

Atelier réparation et formation de mécanique vélo ouvert aux adhérents,

Animation autour du déplacement vélo (club voyages à vélo, club polo à vélo),

Espace culturel et artistique

Au cours de la période 2011-2014, 2 à 4 salariés.

Court Circuit (23),

Association créée en 2010, implantée en milieu rural (base principale de l'activité à Felletin)

Recyclerie ressourcerie (récupération, réparation et revente d'objets)

Sensibilisation à l'environnement et information sur les déchets auprès des scolaires

Ramassage des encombrants et débarras de maisons

Ateliers bricolage, réparation, réemploi

Au cours de la période 2011-2014, 2 à 7 salariés.

Duo des arbres (81),

Entrepreneurs salariés dans une Coopérative d'activités et d'emplois (Regate, Castres), à partir de 2011. Séparation des deux entrepreneurs en 2013, qui continuent leur activité au sein de cette CAE, dans le Tarn et le Bassin Toulousain.

Services de taille raisonnée et abattage avec valorisation du bois

Service de création et entretien d'espaces verts

Entre 2011 et 2014, deux salariés.

3B Architecture (54),

SCOP créée en 2010, implantée en Lorraine (siège à Nancy)

Conception d'espaces et de bâtiments

Aménagement d'espaces intérieurs

Au cours de la période 2011-2014, 2 salariés.

ACTIVITES A DOMINANTE DE SERVICES A LA POPULATION, CULTURELS ET AUTRES

L'Atelier / Emile a une vache (23),

SARL et association créées en 2003, implantées en milieu rural (siège à Royère-de-Vassivière)
Restaurant-café-épicerie,
Animations culturelles et festives
Hébergement d'associations
Au cours de la période 2011-2014, de 10 à 22 salariés (l'été) ; environ 7 à 8 ETP hors saison estivale.

L'Atelier des sens / la Tisanerie (25),

Association créée en 2008, implantée à Pontarlier
Salon de thé restaurant de cuisine bio, vente de plantes, tisanes, épices, miel, artisanat local
Animations et conférences sur le bien être, la santé, le bio, organisation de sorties botaniques, animations pédagogiques
Au cours de la période 2011-2014, 2 à 3 salariés.

Aux Frontières du Pixel (54),

Association créée en 2007, dissoute en 2012. En couveuse depuis juillet 2012 dans un Pôle local d'économie sociale lorrain
Ateliers socio-pédagogiques autour du jeu
Formations, notamment sur l'usage du web et des réseaux sociaux, et prévention contre les addictions aux jeux vidéo
Organisation de rencontres de jeux vidéo et de création de jeux
Séminaires de management par le jeu vidéo
Au cours de la période 2011-2014, 1 à 4 salariés.

Court Circuit (69),

SCOP créée en 2010 à partir du projet de l'association Les Vers Solidaires (créée en 2008), implantée à Lyon 7ème
Bar et restauration (produits issus de producteurs locaux et de l'agriculture biologique)
Programmation musicale, expositions
Lieu de rencontres, relais d'information et de mobilisation, co-organisation de projets avec les habitants et les acteurs associatifs du quartier
Au cours de la période 2011-2014, 1 à 9 salariés.

Lyon Bondy Blog (69),

Association créée en 2008, intervenant sur l'agglomération de Lyon (siège à Lyon 1^{er})

Blog d'expression citoyenne, Live-blogging

Emission de radio sur Radio Trait d'Union (Lyon)

Ateliers de formation pour les jeunes, notamment issus des quartiers populaires animés par des journalistes professionnels

Au cours de la période 2011-2014, 1 à 3 salariés.

Diversité RH - ex Mosaïque Emploi (25),

Association créée en 2011, intervenant dans l'agglomération de Besançon

Accueil de proximité dans un quartier de Besançon

Accompagnement personnalisé des personnes en difficulté vis-à-vis de l'emploi, séances de coaching individuel, ateliers de préparation à la recherche d'emploi

Actions de sensibilisation à l'enjeu de la diversité et à l'inter-culturalité au sein de l'entreprise

Au cours de la période 2011-2014, 0 à 3 salariés.

La Société des Amis de Montdidier (01),

Association créée en 2006 en milieu rural (siège à Corveissiat)

Chantiers de recherches archéologiques, projet d'archéovillage

Universités populaires en territoire rural, ballades gourmandes découverte du patrimoine

Animations pédagogiques (initiations techniques à l'archéologie, poterie, botanique, ...)

Editions de la revue Arkeops, réalisation d'ouvrages d'histoire locale avec les écoles

Au cours de la période 2011-2014, 0 à 3 salariés.

L'Usine à Belfort (90),

Association créée en 2010, intervenant sur le Territoire-de-Belfort (siège et locaux à Belfort)

Mise à disposition d'un espace de travail collaboratif (coworking), accompagnement de projets

Lieu d'expositions culturelles et d'organisation d'évènements économiques et culturels

Mise en réseau d'acteurs économiques et culturels

Au cours de la période 2011-2014, 0 à 2 salariés.

La Serre (31),

Association créée en 2011, transformée en SCIC en juillet 2013, regroupant des adhérents et agissant à l'échelle de l'agglomération de Toulouse (siège à Toulouse)

Espace de travail partagé

Soutien au développement des activités des entreprises et travailleurs indépendants adhérents

Animations et organisation d'évènements extérieurs, prioritairement autour du design

Au cours de la période 2011-2014, 0 à 4 salariés.

Litote (31)

Coopérative créée en 2010 (cessation d'activité en avril 2013)

Vente de livres et (très secondairement) de produits papeterie aux particuliers, aux écoles et bibliothèques

Animation autour d'auteurs ou de thèmes

De 2010 à 2013, deux salariés

STATUTS REPRESENTES PARMIS LES 15 REALISATIONS (au 1^{er} mai 2014)

- **Coopératives : 5 dont une SCIC, une coopérative simple (loi de 1947) et 3 SCOP**
- **Associations : 8**
- **Sarl : 1 (initiative à double statut, Sarl et associatif)**
- **Entrepreneurs-salariés en CAE : 1 ; salarié en CAPE d'une association « couveuse » de projets : 1**

1 - Des réalisations pertinentes en termes de développement des territoires et d'ESS

1.1- Des réalisations innovantes, en quoi ?

L'ensemble des 14⁶ initiatives portées par les jeunes est hétérogène sur de nombreux points (profils des porteurs en termes de formation initiale, métiers pratiqués, ampleur économique...). Cependant, ces réalisations présentent toutes, à des titres divers, des caractères innovants.

Pour définir plus précisément ce qui, dans les projets, relève de l'innovation sociale, nous avons retenu, comme point de départ, la définition de l'innovation sociale donnée par le Conseil supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire (CSESS) :

« L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et des usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation de la production et son mode de distribution ».

Vingt critères, énumérés dans une grille d'analyse de l'innovation sociale élaborée par l'Avisé et le Mouves, nous ont permis d'analyser de façon plus précise les projets. Ces vingt critères renvoient à quatre grandes caractéristiques des projets : 1) ils apportent une réponse à un besoin social mal satisfait 2) ils génèrent d'autres effets positifs 3) ils reposent sur un processus d'expérimentation et de prise de risque 4) ils impliquent les acteurs concernés.

En repartant de l'ensemble de ces critères, nous avons redéfini les caractéristiques communes aux initiatives portées par les jeunes sur le plan de l'innovation sociale.

Un point important, minoré par la grille, renvoie aux motivations et valeurs des jeunes porteurs. Celles-ci sont centrales car elles déterminent fortement le contenu et le fonctionnement des initiatives. Elles peuvent être résumées ainsi : le désir de faire vivre concrètement des valeurs à travers la réalisation d'un projet qui combine dimensions personnelles et professionnelles. Pour dire bref, il s'agit pour eux d'être plus encore que de faire – ce qui débouche sur une forte créativité mais pas forcément sur une rigueur dans leurs réalisations, du moins à leur création. Ces motivations donnent corps à trois composantes d'innovation sociale présentes dans le vécu des réalisations et repérables dans :

- les actions, services et produits développés
- la gouvernance interne
- les relations des entreprises à leur environnement

⁶ 15 si l'on prend en compte la coopérative de libraires Litote (Midi-Pyrénées), qui a dû interrompre son parcours en 2013.

Ces trois dimensions se recoupent et interagissent dans le fonctionnement concret de toutes les activités; c'est précisément cette combinaison de trois dimensions qui en fait le caractère innovant, et l'on peut dire que cette tendance est renforcée dans les entreprises de profil ESS portées par des jeunes.

1.1.1. Innovants par ce qu'ils font et produisent

- **Répondre à un besoin social peu ou pas satisfait**

Cette dimension, constitutive de l'innovation sociale, se retrouve dans les initiatives des jeunes sans être systématiquement énoncée comme telle par les porteurs.

Pour quelques-uns d'entre eux, le besoin social identifié peut être celui d'une catégorie de population. Il peut être également celui des porteurs eux-mêmes (créer leur propre emploi mais dans le cadre d'un projet collectif).

Mais au-delà de leur diversité, l'élément commun est le développement d'activités et de services qui constituent des éléments de solution à une problématique générale, le plus souvent rencontrée localement (gestion des déchets, modes doux de déplacement, énergies renouvelables, besoin d'espaces d'expression pour les jeunes...). Les activités sont élaborées au moins autant en fonction d'un besoin identifié qu'en fonction du désir d'agir d'un porteur ou d'un collectif. Ce désir, pas forcément pensé comme une « réponse à » peut en revanche contribuer à susciter un besoin qui n'existait pas en tant que tel localement. De même, ce qu'ils mettent en place entraîne un certain nombre de sollicitations d'acteurs et partenaires du territoire et les amène à développer des activités nouvelles. Plus qu'une démarche volontariste en la matière, c'est bien la forte plasticité des entreprises par rapport à leur environnement immédiat, reliée à leurs convictions, et leur fonctionnement en réseau qui les portent à proposer en permanence des actions qui peuvent être novatrices en elles-mêmes, et en tous cas nouvelles sur un territoire donné.

La caractéristique « utilité sociétale » de l'innovation n'est pas assimilable à des réalisations inédites ; un très grand nombre de réponses à la fois solidaires et économiques ont déjà été imaginées face aux besoins sociaux en matière de production des biens quotidiens, d'éducation, de santé, de déplacements, de gestion du cadre de vie quotidien... Elles restent toujours pertinentes et doivent être diffusées, car elles répondent à des besoins sociaux mal couverts. Par ailleurs, on peut constater que les réalisations innovantes au sens où elles prennent en compte vraiment le rapport société-environnement, ainsi que les phénomènes de déliaison sociale, sont plus récentes et plus rares, ou alors davantage assimilables à des solidarités sans dimension économique. Et les porteurs jeunes d'entreprises ESS, précisément, sont à la fois très fortement sensibles et actifs face à ces enjeux-là et soucieux de construire des activités avec une composante économique assumée.

Le caractère très évolutif (des activités, non forcément pensées au départ, se développent au fil du temps) et hybride (juxtaposition d'activités différentes mais complémentaires pour répondre à la visée globale des projets) sont des traits communs des réalisations.

- **Des impacts positifs**

Ces initiatives génèrent des impacts positifs, importants localement, et parfois significatifs à une échelle plus large de par les liens qu'elles nouent avec d'autres porteurs ou au sein de diverses organisations.

D'abord, même si l'envergure ou le rayonnement positif d'une création d'activité ne doit pas être mesuré uniquement à l'aune des postes de travail créés⁷, elles ont créé des emplois directs, qui presque tous se raccordent à l'« économie résidentielle » ; dans leur majorité, ce ne sont pas, tout au moins au départ, des emplois à temps plein. Voulu dans une certaine mesure (volonté de travailler et vivre autrement), ce temps partiel est également subi du fait des contraintes économiques des activités ou du recours aux emplois aidés. La plupart des salariés sont des personnes qui ont été bénévoles auparavant au sein du collectif porteur élargi ; d'où une bonne connaissance mutuelle, leur adhésion à la philosophie du projet et leur accord sur des conditions de travail et de rémunération pas toujours attractives. Sur ce registre de la création d'emplois, la méthode de la « bourse d'heures » testée par le Court-circuit (23) mérite d'être rapportée.⁸

Les entreprises génèrent également des emplois indirects (ou segments d'emplois), participant eux aussi à la (re)dynamisation de leurs territoires⁹. Et pour une partie d'entre elles (L'Usine à Belfort, La Serre à Toulouse, Diversité-RH à Besançon, Court-Circuit dans la Creuse), elles ont un impact de facilitation des initiatives économiques d'autres entrepreneurs de leur territoire.

Ensuite, ces initiatives, dont les porteurs accordent une attention particulière au fait que leurs activités créent du lien et puissent accueillir et toucher des publics très divers, et parmi eux, les moins favorisés économiquement ou socialement, génèrent des relations suivies, des appartenances partagées, des solidarités. Dans l'ensemble des réalisations, la dimension de transmission est également fortement présente que ce soit la transmission de leurs savoirs, savoir-faire ou expériences ou dans la dimension d'éducation/sensibilisation auprès de publics divers, enfants, jeunes et adultes.

Enfin, les impacts de leurs activités en matière de pratiques soutenables sur le plan environnemental sont patents : diffusion de modes d'habitat économes en énergie, de pratiques d'alimentation et de déplacement écologiques... Huit des réalisations ont directement un impact pro-environnement, plusieurs autres portent attention à la relation à l'environnement dans leur activité.

⁷ Cf notamment la place accordée à la dimension « création d'un nouvel emploi » (y compris à basse rémunération) dans les critères impératifs d'un certain nombre d'organismes de soutien aux initiatives.

⁸ Il s'agit d'une diminution volontaire du temps de travail de chacun des salariés, pour permettre l'embauche d'une personne supplémentaire sans augmentation de la masse salariale globale. Après quelque temps, tous ont pu revenir au volume d'heures initial, tout en maintenant l'emploi ainsi créé.

⁹ Cet aspect ne devant pas être survalorisé dans l'appréciation des impacts positifs d'une entreprise ESS à l'échelle d'un territoire. Au cours des interventions publiques de Développements et Humanisme parallèles à la conduite de cette étude, il est arrivé que des jeunes, responsables d'associations n'employant aucun salarié, récuse le critère « au moins un emploi existant » appliqué au choix des projets impliqués dans l'étude. Le développement d'un territoire ou groupe humain, en tout état de cause, est toujours global, l'emploi étant l'un de ses facteurs.

Il est possible de voir dans les pratiques des porteurs une volonté d'intégrer délibérément dans leur activité un certain nombre d'effets sociétaux (à des échelles très locales ou plus larges), effets qui dans l'approche économique courante sont considérées comme des externalités positives inintentionnelles.

UNE DYNAMIQUE DE CREATION CONTINUE DE BIENS, DE SERVICES, DE LIENS

-> **le Court Circuit, à Felletin (Creuse)** : Chaque année, chaque semestre parfois voit éclore de nouvelles formes d'activités. A l'activité socle de ressourcerie, avec ramassage des encombrants, tri, réparation, revente s'ajoutent aujourd'hui des ateliers partagés de réparation et d'échanges de savoir-faire, des actions de sensibilisation aux déchets et à l'environnement. Après la formation de certains salariés au compostage, le Court-Circuit vise à développer des activités de conseil aux collectivités sur ce volet. On peut relever que l'implantation de la boutique de vente a déclenché, en bonne part, l'installation de trois brocanteurs dans la même rue.

->**Le Court-Circuit, à Lyon** : Un échange mi-2013 avec les neuf salariés a fait ressortir, avec le recul de plusieurs années, l'intérêt porté par chacun au Court-Circuit et l'impossibilité pour eux de revenir au monde de l'économie classique. Deux des salariés souhaitent profiter de l'expérience au Court-circuit et de l'apprentissage acquis pour monter leur propre restaurant en circuits courts (projets familiaux). Les autres portent la co-construction de quatre projets d'activité qui resteraient dans le cadre du Court-circuit : « un food truck » (restaurant mobile, en suspens) , « un Court-circuit à la campagne » avec logement sur place et davantage d'activités socio-culturelles (début de financement des heures pour une étude de faisabilité via les réserves accumulées), un « palais de la bière local » (rêve des deux porteurs initiaux, à l'étude également) et une coopérative de développement local qui porterait l'ensemble des projets. La possibilité de bouger d'une activité à l'autre est envisagée, ainsi que la mise en place d'un système de transferts de compétences (en cours de montage également à partir de l'engagement d'un des porteurs initiaux qui a démissionné de son poste de cogérant).

1.1.2. Innovants dans leurs fonctionnements internes

La totalité des concepteurs-porteurs insiste sur le principe de gestion et de décision collectifs, participatifs et égalitaires. Ils mettent réellement en œuvre des processus se voulant cohérents avec ces orientations.

Le choix du statut renvoie à cette volonté et à la visée sociale de leurs projets. Assez logiquement, le statut associatif est privilégié et, de fait, le plus fréquent. Pourtant, on note également un réel attrait pour le statut coopératif que ce soit dès l'origine (pour les créateurs de Scop, coopérative loi 1947 ou pour les salariés entrepreneurs en Coopérative d'activité et d'emploi) ou en cours de route pour ceux sous statut associatif. Les interrogations des porteurs sur le modèle de gouvernance le mieux adapté à des projets combinant différents types d'activités et sur la pertinence du statut choisi initialement sont nombreuses. Elles sont une conséquence assez directe du caractère hybride et évolutif des activités développées.

La mise en œuvre des principes se traduit très concrètement par une gestion collective, une prise de risque et de responsabilité partagées ainsi que par un fonctionnement démocratique. Si ce fonctionnement interne apporte indéniablement des avantages (confiance réciproque, implication et reconnaissance de l'apport de tous, réactivité et adaptabilité, ...), il peut parfois être compliqué (nécessité de plus grands temps d'échanges, frustrations individuelles qui peuvent fragiliser le collectif, décisions parfois prises difficilement, ...).

Cette recherche d'égalité se retrouve également tant dans le partage des tâches (la polyvalence et la recherche de complémentarité sont privilégiées) que dans leur relation à l'argent notamment sur la constitution du capital et les rémunérations. La priorité est clairement à l'amorçage puis à la consolidation de leur entreprise. Elle entraîne un rapport assez fluide tant au sociétariat qu'au salariat. Si dans chaque réalisation, les salariés perçoivent le même niveau de rémunération, une même personne peut être bénévole ou salariée selon les phases du projet. L'apport égalitaire en capital (dans les cas où la constitution d'un capital est requise, soit sept activités) est lui aussi visé mais il peut varier selon les possibilités des uns et des autres.

S'ORGANISER SELON LES VALEURS AUXQUELLES ON TIENT

-> **L'Usine, à Belfort** : Les difficultés économiques rencontrées en 2012 (suite à la perte de financements publics, FEDER notamment) ont abouti à la mise en place de commissions en juillet 2013, associant co-workers, partenaires locaux (DLA...) et experts pour réfléchir au projet, questionner les statuts et le modèle de gouvernance, le modèle économique. Cette dynamique de réflexion collective, alors que la fermeture de l'Usine était envisagée, a abouti à la création d'un Conseil de co-workers, devenu le véritable lieu où se prennent les décisions. Trois co-workers sont également membres du Bureau de l'association, pour faire remonter les décisions prises par le Conseil. Aujourd'hui, la volonté de l'Usine est de devenir une SCIC afin de donner une identité juridique au conseil de co-workers. La formation des trois collèges nécessaires à la constitution d'une SCIC (passage effectif sans doute en 2015) est en cours, avec un collège de porteurs/membres fondateurs, un collège de co-workers et un collège de partenaires, non pas publics, mais composé d'experts dans le domaine du travail et de son organisation.

-> **Le Court-Circuit, à Felletin** : Des entretiens individuels annuels salariés-membres du CA ont été mis en place pour prévenir les conflits et (ou) les situations d'épuisement et de stress, pour renforcer la maîtrise des charges de travail : comment l'autogestion souhaitée peut-elle être vécue, avec la projection de chacun dans le projet ? Beaucoup d'échanges ont lieu en réunion d'équipe mais ces temps individuels sont jugés importants car ils permettent d'exprimer des choses qui ne sont pas évoquées en groupe.

-> **Atelier Dynamo, à Nancy** : La prise en charge collective et la diversité des activités ont partie liée. L'organisation interne mise au point au fil des années rend possible la participation de toutes les bonnes volontés des adhérents et bénévoles à divers degrés : d'où la proposition et la réalisation d'actions spécifiques (expo photos, conférences, réorganisation pratique de l'atelier ...), et une réflexion assez continue sur le projet associatif (notamment par le canal des « apéro discutaille »...). « *Le projet de Dynamo, il est rendu aux gens en laissant la liberté à chacun de s'exprimer* ». Cette possibilité partagée de prendre en main et d'orienter les

actions de l'association explique que l'activité évolue d'une année sur l'autre, plus centrée une année sur la dimension animation culturelle (2012-2013) et une autre sur le développement de l'atelier réparation-recyclage (2013-2014). Ce mode de fonctionnement très ouvert aux propositions valorise la prise de risque : « *on réfléchit pas quinze ans, on y va ; c'est dans l'âme de Dynamo... Faut s'activer* ». Le recul des années n'a fait que renforcer, dans l'esprit de l'initiateur originel de Dynamo, cette orientation. « *Cela fait sept ans qu'on discute de ces trucs : comment être autofinancé à 100 %, comment faire avec la liberté entravée par les appels à projet, comment se positionner... ? C'est très sain d'avoir ces échanges. On en discute, on crée une règle admise par tous. La richesse de cette gouvernance dans les associations est à préserver et à élargir aux différents acteurs de l'ESS. C'est important d'associer les bénéficiaires, même s'ils viennent peu, et les différentes personnes qui participent à l'activité* ».

-> **Le Court-Circuit, à Lyon** : le questionnement du projet coopératif via l'organisation de week-ends d'échanges entre salariés (deux depuis la création) a abouti fin 2011 à l'organisation de la SCOP en cinq commissions de gestion dans lesquelles tous les salariés sont impliqués à un moment ou un autre (deux salariés par commission, changement tous les 6 mois), afin que tout le monde puisse avoir une vision globale de la gestion de la SCOP et des différentes tâches réalisées. Ce fonctionnement a fait progresser le principe de la cogestion, et a favorisé l'implication des nouveaux salariés dans le projet. « *Une des conditions de réussite, explique l'un d'entre eux, salarié puis sociétaire depuis 2012, c'est de laisser la place à des nouveaux. On a cinq heures par semaine d'« heures grises » qui sont consacrées au travail sur des projets, au travail en commissions ou en autres réunions. Ces temps permettent aux nouveaux de s'approprier le projet. On en fait ce qu'on veut et ça devient un enrichissement.*»

1.1.3 - Innovants dans leurs fonctionnements externes

La grande majorité des entreprises se caractérise par la grande diversité de leur réseau et appuis. Des proches qui apportent souvent un soutien décisif au départ, aux sympathisants qui vont s'engager sur la base du soutien au projet lui-même en passant par des alliés partenaires, les capacités à mobiliser et à développer des partenariats durables avec une multitude de structures et d'acteurs sont une constante. Tous reposent sur une ouverture et une forte capacité à :

- lever les résistances dans leur environnement ou parmi les appuis potentiels ;
- impliquer des acteurs très divers en amont et dans la réalisation de leur initiative ;
- impliquer les parties prenantes dans la gouvernance du projet¹⁰.

CONSTRUIRE AVEC D'AUTRES

¹⁰ Les porteurs de sept réalisations entretiennent des liens assez substantiels avec des personnes ou organisations de leur territoire, et les porteurs des sept autres des liens particulièrement intenses.

-> **La Tisanerie-Atelier des sens, à Pontarlier** : depuis l'origine en 2008, des producteurs de plantes et herbes sont présents dans le Conseil d'administration de l'association ; plus récemment, ces liens se sont renforcés. Ils sont plus proches relationnellement - « *On rencontre tous les producteurs chez eux. Ce ne sont pas des relations avec des fournisseurs mais des contacts de personne à personne -... mais sont aussi plus exigeants : « Notre entrée, ce sont les produits locaux et bio, mais pas n'importe quel bio. On a arrêté de travailler avec un producteur suisse bio qui employait des travailleurs étrangers payés rien du tout »*. Une grande attention est apportée à la qualité des plantes et herbes, d'où le choix de travailler avec un syndicat de producteurs dont le cahier des charges est plus exigeant qu'Ecocert, le « Syndicat des simples », dont certaines réunions locales ont lieu dans les locaux de la Tisanerie.

Cette diversité de leur réseau se retrouve dans les accompagnements et les ressources mobilisés, quoique ceux-ci ne paraissent pas toujours suffisants en volume et pas assez adaptés aux divers besoins des porteurs. Le type d'accompagnement dont ils peuvent bénéficier est fortement conditionné par le statut et la visée du projet. Ainsi ceux qui existent sous statut coopératif peuvent s'appuyer d'emblée sur les structures d'accompagnement, voire de financement, du mouvement coopératif¹¹. Certaines associations ont recherché des accompagnements multiples et croisés (DLA, boutique de gestion, ...).

De façon générale, et parce que beaucoup sont fortement ancrées dans les dynamiques locales, les initiatives portées par les jeunes recherchent assez naturellement des appuis du côté des collectivités locales. Ces appuis - qu'ils n'obtiennent pas toujours - sont de nature diverse : financiers directs (subventions, appel à projet) ou indirects (commande publique, aide aux postes), appuis logistiques (mise à disposition de locaux, accès privilégiés à des équipements publics), appuis symboliques (reconnaissance, accès à un réseau plus large).

Il est à remarquer, et il y a là un certain paradoxe, que les difficultés à trouver un accompagnement adapté ainsi que des sources de financement renvoient en partie au caractère innovant des réalisations, notamment à la propension arborescente des activités et à leur hybridité. Cette dimension d'innovation sociale reste encore non ou mal reconnue, et donc non financée. Les critères pris en considération pour évaluer et soutenir ce type d'entreprises laissent peu de place à des considérations qualitatives plus informelles et non matérielles qui font pourtant la force et l'intérêt des initiatives économiques solidaires portées par les jeunes (lire également le chap.4).

Ainsi, la grille d'analyse qui a servi de fil conducteur pour analyser la dimension innovante des initiatives étudiées, si elle est nécessaire et pertinente sous certains aspects, reste encore très normée et correspond peu sous certains autres aux spécificités des porteurs jeunes. La prééminence d'un modèle managérial est peu adapté à leur fonctionnement, d'autant moins pour les associations nées de « projets jeunes » qui n'avaient pas vocation au départ à devenir une unité économique génératrice d'emplois. De façon générale, l'innovation revêt un caractère incertain dont les résultats et les impacts sont largement inconnus compte tenu des ajustements

¹¹ Hormis les créations sous statut coopératif « simple » (loi de 1947), non inclus dans les Unions de SCOP.

qui mobilisent une pluralité d'acteurs¹². Or cette part d'incertitude, de prise de risque, d'expérimentation mais également le plaisir d'expérimenter collectivement restent minorés dans les critères définis par la grille. Surtout, elle sous-tend l'existence d'appuis et de ressources qui parfois existent peu ou pas.

Les succès en termes de fréquentation par les usagers (individuels ou collectifs) et de partenariats noués par les initiatives étudiées montrent bien, cependant, leur forte capacité à créer l'usage social de leurs activités et non simplement à répondre directement à un besoin. L'innovation relève d'un double mouvement d'appropriation et de territorialisation¹³. Les capacités des territoires à favoriser les innovations sociales qui sont toutes, dans leur déploiement, ancrées localement sont donc centrales. Le territoire est plus qu'un lieu dans lequel des manques seraient identifiés et des acteurs mobilisés : il fait système en étant porteur (ou frein) d'initiatives innovantes.

1.2. Une inventivité ESS, dans un rapport distancié avec ses organisations

Un certain nombre des porteurs (environ la moitié) ne se situaient pas réellement comme appartenant au courant de l'ESS lorsqu'ils ont amorcé leurs activités¹⁴. Au fil des années, cet ancrage est, avec des nuances, devenu davantage perçu par tous et exprimé par des relations. Mais c'est avant tout dans leurs façons d'entreprendre, dans les priorités qui sont les leurs, que les jeunes porteurs rencontrés sont co-acteurs de l'ESS, rendent saillantes certaines de ses caractéristiques, donnent corps à la « promesse de l'ESS » (Philippe Frémaux¹⁵).

Les initiatives économiques et solidaires portées par les jeunes recèlent une dimension de transformation sociale des comportements (de consommation, de déplacement, de gestion des ressources, ...) basée sur des modalités de coopération plus que de concurrence. La mise en pratique des valeurs de l'ESS est au moins aussi importante que l'activité elle-même. Elles sont en cela des expérimentations concrètes de ce qu'Alain Penven¹⁶ nomme l'« économie relationnelle ».

1.2.1. Un fonctionnement en cercles d'acteurs ouverts et tournés vers un changement social

¹² Emmanuelle Besançon, « *Innovation sociale et économie solidaire : des pratiques convergentes* », 12èmes Rencontres du RIUESS, Nancy, 2012.

¹³ J. M. Fontan et al, « Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation », *Géographie, économie, société*, 2004/2, Vol.6, pp. 115-128.

¹⁴ Cette proportion est à mettre en rapport avec l'ignorance de l'ESS au niveau des jeunes en général. Parmi les 417 jeunes interrogés pour l'étude de l'AVISE « La perception de l'emploi dans l'ESS par les jeunes » (2014), la moitié ignore l'ESS ou « la connaît de nom sans savoir de quoi il s'agit ».

¹⁵ « *Le succès remporté par la notion d'ESS tient à la fois aux services que rendent ses organisations mais aussi à la promesse qu'elle porte, celle d'une économie qui répond aux besoins soutenables, qui donne la priorité aux personnes et à l'emploi plutôt qu'au profit, qui privilégie le local et la coopération entre acteurs plutôt que l'hyperconcurrence. Elle apparaît également comme une réponse aux aspirations des jeunes à exercer une activité porteuse de sens, où la réussite individuelle peut être mise au service de projet collectif* ». Ph. Frémaux, in *L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire* Rapport au gouvernement français, 2013.

¹⁶ « *Innovation et transformation sociale. Jalons pour une lecture critique de la contribution de l'économie sociale et solidaire* », 12èmes Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'ESS, juin 2012, Nancy.

L'importance accordée aux liens tissés par les porteurs fait ressortir (pour certains d'entre eux, c'est tout à fait délibéré) un trait fondamental d'une économie se définissant comme « sociale et solidaire » : elle ne peut qu'être une économie habitée, portée, orientée par des *socii*, des compagnons, ceux-ci étant par ailleurs reliés d'une façon ou d'une autre à des objectifs concernant la « *societas* » au sens large. Cette référence semble impliquer assez naturellement une ouverture large à son environnement humain, dans une relation d'apports réciproques. L'« *oikos* », la « maison » de l'Eco-nomie sociale et solidaire est une maison ouverte, et dans le cas des entreprises suivies, c'est particulièrement vérifié. Mais pas d'idéalisation : certaines situations, ou certaines phases des réalisations montrent que ce caractère « social » peut être vécu comme confiné à un entre soi restreint.

Indéniablement, les échanges suivis avec les porteurs en attestent : on peut très bien être un praticien, et même un « bon promoteur » des valeurs de l'ESS et des modes d'action en rapport en ayant pris conscience tout à fait incomplètement de ce qu'est ce courant d'idées et de pratiques ; la moitié seulement des collectifs de jeunes intégrés à l'étude avaient une connaissance, au moins parcellaire¹⁷, de l'ESS au moment de leur lancement¹⁷ ; celle-ci préexistait plus nettement parmi ceux qui ont opté pour une structuration coopérative¹⁸ et qui se déclarent en général plus sensibles à une « *façon alternative d'entreprendre* ». « *On ne connaissait pas ce courant, et pourtant, au final, c'est ce qu'on portait* », résume l'un des créateurs (Aux frontières du pixel). Aujourd'hui, avec des niveaux de précision divers, tous connaissent l'existence du mouvement ESS et expriment, parfois confusément, ses principaux messages et exigences. « *C'est l'alliance entre une façon de faire, plus coopération que compétition, et une vision citoyenne des champs d'action* », entend-on par exemple.

On pourrait certainement regretter ce décalage initial entre action et identification à l'ESS ; il est lié à l'absence de la proposition ESS dans presque tous les cursus de formation, à la relative invisibilité d'un mouvement ESS cohérent et attractif, au fait que la visée et les statuts qui identifient l'ESS sont encore très insuffisamment connus et mentionnés par les organismes d'aide à la création d'activité... Mais ne doit-on pas voir comme constructif le fait que certains jeunes entrepreneurs entrent en sympathie avec les convictions et les référentiels d'action de l'ESS avant tout à partir de leurs pratiques ouvertes à la société ? Ce constat permet de valider les objectifs et modalités de l'ESS comme bien en phase avec une partie des jeunes de 2013 ; par ailleurs, il rappelle que l'ESS doit avant tout s'inscrire, pour rejoindre aussi bien les positions d'Henri Desroche que celles de Jacques Defourny, Danièle Demoustier, Jean-Louis Laville... d'une part dans un itinéraire d'engagement¹⁹, d'autre part dans un projet de changement sociétal²⁰. « *On s'est aperçu au fil du temps, et à travers le regard des autres, de ce que sont l'éducation populaire, l'ESS, le développement local*, évalue l'un des porteurs des Amis

¹⁷ Seulement quatre réalisations ont été portées par des équipes dont certains membres ont expérimenté, avant la création, une formation explicitement orientée ESS : soit un mastère ESS (La Serre, Court-circuit 69), soit le parcours de compagnonnage du réseau Repas (Court-Circuit 23, La Tisanerie).

¹⁸ Bien que certains jeunes convaincus d'emblée d'un démarrage en Scop disent avoir eu en tête, à propos de l'ESS, « *une image plutôt réinsertion* » qu'ils n'assument pas ; « *nos convictions étaient déjà bien présentes, mais sans que nous les identifions à ce qu'est l'ESS* ».

¹⁹ Dans l'esprit de Desroche, le projet coopératif renvoie en premier lieu au « *trajet* » de ceux qui le portent, l'action précédant la formalisation et la connaissance théorique ; ce qu'évoque très directement la citation des Amis de Montdidier des lignes suivantes.

²⁰ Visée très présente par exemple dans *L'économie sociale, au Nord et au Sud*, ouvrage collectif datant de la première période d'affirmation du courant de l'« économie solidaire » (De Boeck, 1999).

de Montdidier. *C'est la meilleure façon d'en prendre conscience : le terrain et l'action te guident, et après, on conceptualise* » ! Et un autre complète dans le même sens : « *on avait assez de recul, dans notre première période d'action, pour analyser ce qu'on faisait sans nous donner déjà une étiquette ; nous n'avons pas démarré notre projet pour faire de l'ESS* » (Atelier Dynamo). Tous les porteurs, au demeurant, pensent que leur lien à l'ESS doit se traduire dans leurs façons d'agir, de produire, de s'organiser, et que le fait d'en parler n'est pas une finalité en soi : « *on ne l'affiche pas, et on ne le cache pas.* »

1.2.2. Le choix du statut : un levier à la fois important et second

La volonté de créer une structure statutairement ESS peut être un motif de création même du projet, notamment si les porteurs étaient précédemment en lien étroit avec le secteur, dans le cadre de leurs études ou expériences professionnelles : les porteurs du projet Les Vers Solidaires (matrice du Court-circuit 69) ont par exemple suivi pour trois d'entre eux un master ESS. Comme certaines des porteuses de La Serre, ceux de L'Usine étaient précédemment inscrits dans une CAE, les porteurs d'Alter Energies ont un long parcours de responsable militant (salarié et bénévole) en milieu associatif.

En comptant les deux cas de double structure (couplage SCOP/association et Sarl/association), le choix du statut associatif prédomine : neuf associations pour trois SCOP et une SCOP-SCIC, un portage salarial en Coopérative d'activité et d'emploi, un portage avec convention CAPE par une association, une Sarl. Cette nette préférence pour le statut associatif s'explique par le fait qu'il est souvent le plus connu par les porteurs, qu'il est le plus simple pour démarrer rapidement une activité mais surtout parce qu'il est en congruence avec le désir de faire collectivement. La seule initiative à être sous statut « non ESS », la Sarl l'Atelier, a de fait un fonctionnement collectif (les décisions sont prises en AG qui réunit actionnaires, salariés et sympathisants/clients) : « *au début, on avait bien pensé au statut SCOP, mais c'était plus facile et plus rapide d'obtenir le statut de Sarl. Et c'était un statut plus rassurant pour les bailleurs de fonds* ».

Globalement, le statut associatif correspond bien à la visée des entreprises : il est un moyen d'ancrer les acteurs concernés dans un fonctionnement collectif qui inclut porteurs, bénévoles et sympathisants et de fédérer les appuis. Certains sont conscients dès le départ que du fait notamment de l'utilité sociale de leurs actions, ces dernières ne pourront générer l'autofinancement suffisant pour faire vivre la structure. Le statut associatif permet donc de solliciter aides et subventions publiques nécessaires au financement d'actions qui ne peuvent l'être par le marché. Mais la souplesse du statut associatif peut compromettre à termes la stabilité du projet.

Le choix du statut SCOP ou coopératif renvoie également à des positionnements forts. « *Démarrer dans une autre formule que coopérative ? La question ne s'est pas posée, c'était naturel. J'ai été permanent MRJC et les valeurs du MRJC s'enchaînent avec les valeurs des SCOP ; en plus, je vois un lien évident entre les valeurs écolo et les valeurs SCOP* » (Alter Energies) ; « *Une coopérative, éthiquement, ça nous intéressait ; même en tenant compte de l'arrêt de notre activité, on continue à apprécier cette démarche* » (Librairie Litote).

Il peut même s'inscrire dans une démarche qui va à rebours des usages de la profession. Le choix d'un statut SCOP par les créateurs de 3B Architecture est particulièrement hétérodoxe dans une profession où le statut

d'indépendant ou libéral est la norme. Ce choix a relevé précisément de « *la volonté de trouver un autre modèle économique et démocratique pour l'exercice de la profession d'architecte et de démocratiser pour les clients l'accès à ses services* ».

Pourtant la plupart des projets se heurtent rapidement aux limites propres à chaque statut ESS. Dans le cadre d'une SCOP, les apports financiers de personnes physiques ou morales extérieures sont limités, il est parfois difficile d'accéder à certaines aides financières... Au sein de 3B, une réflexion a même cours actuellement sur l'adaptation du statut SCOP au fonctionnement économique d'une agence d'architecture ; d'où un travail avec l'UR SCOP Lorraine sur la possibilité de sortir du statut en maintenant l'activité.

Dans le cadre d'une association, le développement des activités marchandes de prestations de services est limité et là encore, il peut leur être difficile d'obtenir certains financements. « *Je ne revendique pas le statut d'association qui est le nôtre. Si je dis qu'on est une association, on ne nous paie pas, tout est fait pour dévaloriser les prestations, casser le travail* »

Notons qu'au moins la moitié des associations et la Sarl l'Atelier se sont interrogés, à un moment de leur itinéraire (souvent après plusieurs années) pour faire passer leur structure sous statut coopératif (SCOP ou SCIC) et n'excluent pas de le faire un jour²¹. Cette « découverte » ou cette réflexion sur un passage en statut coopératif intervient souvent dans une phase de développement qui amène des interrogations sur les limites ou freins du statut associatif (divergence de vue entre administrateurs, salariés et bénévoles, problèmes de recrutement ou de fidélisation des bénévoles, ...).

« *Au fil du projet, s'est posée la question d'un passage en SCIC. L'avantage était qu'il permettait de faire évoluer le statut associatif vers un statut d'entreprise. Actuellement, la responsabilité est uniquement portée par la présidente de l'association et le CA. On cherchait un statut permettant d'équilibrer un peu plus les responsabilités tout en gardant les spécificités associatives. La SCIC aurait permis d'avoir un collège de bénévoles, d'usagers et de fournisseurs et de faire officiellement des salariés des coopérateurs, pour qu'ils aient voix dans entreprise. Pour les fournisseurs, cela permettait de créer un réseau formalisé sur la filière plantes. L'autre avantage de la SCIC était d'obtenir le statut d'utilité publique et de voir reconnaître l'intérêt collectif de notre activité. Finalement, l'idée a été abandonnée. Le problème principal à résoudre était la démobilisation des bénévoles et on s'est dit que la conversion en SCIC ne résoudrait pas ce problème* ». (La Tisanerie). De fait, les interrogations des porteurs sur les statuts les plus adaptés au modèle de gouvernance correspondant à la fois à leurs convictions et à des entreprises combinant différents types d'activités sont nombreuses. Ils envisagent alors la création de nouvelle(s) structure(s) parallèle(s), au(x) statut(s) différent(s).

Par ailleurs, la façon dont ils relativisent cette question du « meilleur » statut, tout en tenant vraiment, sauf exceptions, à l'un des statuts ESS « classiques » rejoint les débats en cours (en France et en Europe) sur les

²¹ Lire plus haut l'itinéraire actuel de l'Usine à Belfort.

« frontières » à donner à l'ESS²² et sur la plus ou moins grande proximité entre ESS et entrepreneuriat social. Le choix assumé des porteurs intégrés à l'étude est principalement de voir dans leur statut l'un des facteurs de cohérence de leur projet global ; on peut dire qu'ils préfèrent « viser la finalité de l'émancipation de tous en s'efforçant de construire au quotidien une économie acapitaliste »²³, à travers un statut qui se démarque de l'entreprise individuelle ou de la société de capitaux.

Retour sur un parcours statutaire accidenté

Les porteurs de l'association Les Vers Solidaires (Lyon-Guillotière) souhaitent initialement, en 2009-2010, créer une coopérative globale : cette idée a été abandonnée avant même la création du projet. Il leur est très vite apparu plus facile de sectoriser les différents projets/domaines d'activité pour trouver des financements. « *Notre projet s'avérait trop confus pour les institutionnels, il a fallu sectoriser les choses* ». De fait, ils sont très vite amenés à travailler en sous-projets puis à créer deux structures juridiquement indépendantes et aux statuts différents : l'union d'associations Locaux Motiv' (espace mutualisé d'hébergement et de coopération entre associations d'un quartier) et la SCOP le Court-Circuit (bar-restauration, outil d'animation et de création de liens entre habitants d'un quartier). « *Notre idée était de faire supporter le coût nécessaire à la mise en route via l'association Les Vers Solidaires pour identifier les besoins, aller chercher les financements, accompagner et porter les projets ; puis les projets devenaient indépendants juridiquement tout en restant membres du réseau Les Vers Solidaires* ». Par la suite pourtant, les liens entre les « sous-projets » et structures s'amenuisent peu à peu. En cause : le temps consacré sur le pilotage respectif des « sous-projets » ; et, de façon liée, l'absence de liens statutaires possibles entre les structures. Fin 2012, l'association « mère » Les Vers Solidaires est en sommeil, faute de porteur. « *Chacun a été pris dans son projet respectif et s'est détaché peu à peu des projets menés par les autres* ».

Les porteurs du projet Le Court-Circuit ont dû créer en parallèle de la SCOP une société civile de participation pour pouvoir bénéficier des apports en capital des familles, amis et habitants tout en permettant aux associés-salariés de rester majoritaires en ce qui concerne le capital et les droits de vote (obligations liées au statut SCOP). Mais ce montage de la société civile ne va pas sans poser de problèmes : c'est « *chronophage dans sa gestion, ça coûte de l'argent à la SCOP et est moins rentable pour les personnes qui ont apporté du capital. La SCP ne favorise pas non plus leur association au développement de la SCOP, contrairement à ce que nous recherchions avec la logique coopérative. Ce n'est pas quelque chose d'éthique alors qu'à la base il s'agit d'une épargne solidaire* ». Leur expérience pointe les limites du statut SCOP quand le projet nécessite des apports extérieurs et un plan de financement conséquents alors que les apports personnels des associés salariés, qui plus est lorsqu'ils sont jeunes, sont réduits. « *Une réflexion est vraiment à mener par le mouvement coopératif sur ce point car c'est une nécessité pour les projets qui se créent en manque de capitaux.* »

1.2.3. Le capital comme instrument d'action

²² L'élargissement officiel de la dénomination ESS au-delà des organisations associatives, mutualistes et coopératives étant une innovation majeure de la loi sur l'ESS votée par le Parlement français mi-2014.

²³ Jean-François Draperi, contribution publiée par RECMA, fév. 2010. Cf www.recma.org.

Dans leur relation à l'argent, que ce soit sur le plan des rémunérations ou du capital (pour les Sarl coopératives ou non), les porteurs jeunes sont très clairement dans une optique de consolidation de leur activité. Les préoccupations de profit, aussi bien au lancement de leurs entreprises que plusieurs années plus tard, ne sont pas dans les motivations premières des créateurs ; en revanche, la création ou la pérennisation d'un modèle économique permettant de mener les activités tout en assurant la rémunération des salariés est une préoccupation constante. Elle l'est d'autant plus pour les entreprises dont le statut (Sarl, SCOP ou CAE) les inscrit d'emblée dans le secteur marchand. Les porteurs ont d'ailleurs tous investi personnellement à hauteur de montants totaux relativement importants : 48 600 euros pour l'Atelier ; 30 000 pour Litote ; 25 000 euros pour Alter Energies ; 20 000 euros pour Court-Circuit (69), auxquels se sont ajoutés 40 000 euros collectés via une société civile de participation auprès de leurs familles, amis ou habitants ; 1500 euros de capital et un prêt personnel de 12 000 euros par l'un des créateurs pour 3 B Architecture ; les quatre jeunes porteuses de l'association La Tisanerie –L'Atelier des sens ont commencé par le rachat d'une boutique et ont levé auprès de leurs réseaux personnels (essentiellement amis et famille) 27 500 euros de prêt à taux zéro et 2 500 euros de dons. Ces apports personnels initiaux se sont avérés cruciaux pour obtenir des sources complémentaires et nécessaires de financements auprès d'organismes bancaires ou de soutien à la création (ESS ou non). Dans presque tous les cas, la constitution du capital matériel, comme celle de l'entreprise en général (quel que soit son statut) est une étape d'une démarche entrepreneuriale commune et collective (ce collectif pouvant être large, en particulier dans le cas de SCIC) : le rapport à l'argent de chaque porteur s'inscrit dans cette cohérence.

Pour la grande majorité, un autre apport indirect se fait sous la forme des très faibles rémunérations octroyées : ce qui est gagné est d'abord mis dans l'outil de travail, et ceci notamment dans les activités qui nécessitent des investissements matériels (camions, machines, locaux) importants. Dans plusieurs situations, ce choix est fait aussi dans une optique de limitation maximale de l'endettement, perçu comme une sujétion²⁴. Certains porteurs ont en 2013-2014 dépassé cette phase de « tout pour la boîte » et se paient mieux ; mais d'autres, toujours en phase de consolidation, ou face à des situations tendues, ne le peuvent ou ne le préfèrent pas. Si ces faibles niveaux de rémunération sont acceptés avec philosophie « *heureusement qu'on n'est pas aux pieds de la société de consommation, il faut pas être un flambeur !* » (Duo des arbres), ils constituent indéniablement un point de fragilité sur la durée et la lassitude peut s'installer, surtout lorsque ces rémunérations sont rapportées au temps effectivement travaillé « *dans les faits, je suis plus à ¾ temps qu'à mi-temps* ».

Parler de la relation des porteurs à l'argent, c'est aussi faire référence à la très forte volonté égalitariste déjà évoquée pour le partage des responsabilités, des risques et des activités : la quasi-totalité des projets fonctionne sur un principe d'égalité salariale (rémunération au SMIC le plus souvent, ou raisonnablement au-dessus).

²⁴ « *Notre but était d'être opérationnels et de débiter sans avoir un crédit qui fait pression* » (Duo des arbres). Cette optique de gestion très prudente, avec un endettement tendant vers zéro, est encore pratiquée par les deux élagueurs de Duo des arbres, dans leur statut actuel d'entrepreneurs-salariés indépendants l'un de l'autre.

1.2.4. Des coopérations pragmatiques avec d'autres acteurs ESS

Pas une seule entreprise ne se déploie sans liens et même sans échanges de services avec d'autres organisations, en affinité avec son action concrète et ses finalités.

Parmi ces organisations, une partie est choisie ou s'impose aux porteurs du fait de la proximité « professionnelle » ; certains de ces compagnons de route « pros » peuvent être des organisations ESS, notamment dans des secteurs très largement nés de ce type d'acteurs comme le recyclage des déchets ou la promotion du vélo. Une autre partie se relie à l'ancrage territorial des réalisations, d'où des contacts fréquents avec des associations (éducation populaire, associations écologistes, associations culturelles...). Une dernière partie, toujours dans cette quête de réussite de l'entreprise, se compose d'organisations partenaires qui sont choisies soit explicitement comme appartenant à l'ESS, soit tout au moins comme attachées à des objectifs de transformation sociale que les jeunes évaluent comme convergents avec les leurs : dans une expérience (Court-circuit 69), on relève même que « *presque 100% de notre interaction avec le monde économique se fait en interne du mouvement ESS ; une bonne partie de nos fournisseurs y appartient* ». Dans une autre (Court-circuit 23), un volume de temps important -environ un mois de travail cumulé par an pour une des salariées- est consacré à l'accueil des « compagnons Repas »²⁵, selon la formule qui avait été vécue il y a quelques années par l'un des porteurs. « *Nous ne sommes pas défrayés pour ce temps mais cette participation a beaucoup de sens pour nous ; cela nous met en posture d'accueil, c'est intéressant d'avoir des regards extérieurs* ».

Inversement, le fait que des organisations de leur territoire s'affichent comme « ESS » ne suffit pas pour que des partenariats se nouent avec elles : « *le champ de l'ESS est vaste et ceux qui s'en réclament ne sont pas si proches de nous ; on n'a pas des choses à faire ensemble avec tous* » (Atelier Dynamo). Pour un autre, en SCOP (3B architecture) dans un métier étranger à l'ESS jusqu'à ces dernières années, les partenariats se sont enrayés car « *les membres de l'ESS ont eu du mal à voir qu'on y était lié nous aussi* ». L'initiateur d'Aux Frontières du Pixel, attaché à la mouvance des Fab Lab²⁶, mentionne également un fossé culturel entre ESS et nouvelles technologies, qui explique pourquoi il ne se reconnaît pas dans les structures de l'ESS, même si des rapports de coopération-collaboration l'intéressent.

Enfin, on peut noter que c'est fortuitement que certains se découvrent des « entreprises sœurs » dans leur secteur d'activité ou apprennent que leur action et sa visée s'intègrent nettement à la dynamique ESS !²⁷.

²⁵ Basé en Ardèche, le Réseau REPAS (Réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires) propose à de jeunes adultes des parcours de formation-orientation orientés vers la découverte de pratiques économiques alternatives, en adoptant une méthode d'immersion dans des entreprises d'accueil, analogue en partie à celle des Compagnons du devoir du tour de France. <http://www.researepas.free.fr>

²⁶ Sur un modèle communautaire, le Fab Lab a pour vocation de permettre à tous d'utiliser des moyens de fabrication de pointe. Dans la mouvance des logiciels libres et des données ouvertes (open data), chaque Fab Lab est tenu ensuite de rendre accessibles ses données et ses expérimentations pour tous les membres de la communauté, qui ne cesse de s'agrandir. La SCIC La Serre (Toulouse) partage ses locaux et construit souvent des projets communs avec le Fab Lab Artilect.

²⁷ « *On s'inscrit dans l'ESS parce que notre projet répond à des caractéristiques de gouvernance transparente et démocratique, de volonté de répondre aux besoins des habitants, d'articulation entre projet économique et projet associatif, de non-accumulation de capital ; mais au lancement, on croyait que l'ESS était seulement un concept et une compétence de notre Conseil régional (Le Court-Circuit, 23).*

L'attitude la plus fréquente des jeunes porteurs, par rapport aux organisations ESS relativement importantes, est d'en attendre des pratiques et des positions explicitement différentes de ce qu'ils connaissent dans les structures économiques les plus courantes. Cette attente, disent-ils, est souvent déçue, mais dans de nombreux cas, ils font aussi le constat qu'ils ne connaissent pas, ou très peu, ces organisations, et construisent donc leur parcours dans une sorte d'indifférence à ce qu'exprime et vit le « mouvement ESS ».

La place prise par les jeunes créateurs dans les instances des organisations d'ESS et dans leurs manifestations (mois de l'ESS, événements locaux) est donc soit nulle, soit réduite et, dans tous les cas, seconde par rapport à leurs autres appartenances concrètes. Pour telle coopérative un peu plus ancienne (sept ans d'activité), une participation plus suivie au mouvement SCOP est un engagement jugé souhaitable, « *dans des limites de temps, car on n'a pas les marges de manœuvre des gérants de grosses SCOP* » ! (Alter Energies). Pour d'autres, leur prise de conscience qu'il existe un mouvement ESS qui a une utilité les invite à une position plus active. Plusieurs collectifs de porteurs acceptent volontiers les invitations qui leur sont faites à s'exprimer dans des rencontres régionales sur l'ESS, ou des forums sur l'ESS pour étudiants.

En définitive, la relation des porteurs avec d'autres structures ou organisations ESS n'est pas statique. Elle est effective si, comme pour les partenariats locaux, des allers retours et des réciprocity peuvent se vivre dans la durée soit avec des partenaires ESS de proximité, soit avec des organisations représentant l'ESS (UR SCOP, CRESS, CAE, Pôles de soutien à l'ESS liés aux collectivités...). Dans certains cas, les pratiques de soutien dont ils ont bénéficié, et la relation nouée avec celles et ceux qui les ont accompagnés sont précisément pour les porteurs le vecteur d'intégration n°1 au courant de l'ESS. On peut mentionner, dans cette ligne, les apports de conseil et d'accompagnement (sans apports de fonds) qui proviennent, en période de lancement en tous cas, des UR SCOP ou dans certains cas de la CRESS ou d'organismes de type « couveuse de projets » ; ces accompagnements sont plutôt bien perçus, à deux conditions qui peuvent paraître paradoxales : que ceux qui les pratiquent acceptent que les projets des jeunes créateurs soient complexes, évolutifs, sujets à réorientations ; mais également que les accompagnateurs n'hésitent pas à alerter et mettre en garde les porteurs. Mention doit être faite, dans cette ligne-là, du vécu en Coopérative d'Activité et d'Emploi, considéré très positivement par deux collectifs. La CAE les a introduits en douceur dans une logique d'ESS, leur évite l'isolement, fait vivre des échanges entre néo-entrepreneurs (communication, contacts avec la clientèle...) et les soulage des tâches administratives tout en assurant une formation progressive à leur sujet.²⁸

Dans les cas où les organisations de l'ESS ont su venir à la rencontre des porteurs ou les accueillir, sans attitude « normalisatrice », des parcours d'intégration des initiatives et de leurs porteurs à l'ESS se sont bien déroulés. On peut repérer, complémentairement, que si l'identité ESS correspond davantage, au fil du temps, aux jeunes

²⁸ « Il a été primordial pour nous d'avoir la CAE Coopilote à nos côtés dans la rencontre avec les institutionnels. Même si sur le fond les acteurs de l'ESS nous ont emmenés vers un modèle économique d'association classique non viable, ils ont été présents et le sont encore » (L'Usine).

porteurs (dans leur grande majorité), ils conservent une attitude critique vis-à-vis de certains aspects de son organisation et de ses pratiques courantes.

CHOISIR L'ESS, QU'EST-CE A DIRE ?

-> « Notre bonheur, c'est quand les personnes se rencontrent ; ce qu'on construit, c'est un lieu de synergies, au service du changement, bien sûr » (La Serre)

-> « Militants écologistes depuis de nombreuses années, l'idée de l'entreprise est venue lorsque nous étions conseillers info énergie. Nous avons fait le constat auprès des personnes que nous recevions qu'il manquait des artisans spécialisés solaires, que certains surfaient sur la vague des énergies renouvelables pour proposer des installations pas adaptées ou trop chères. Beaucoup d'heures de bureau, les chantiers nous manquaient énormément. Créer une entreprise artisanale, c'est concilier bureau et terrain. Alter Energies, c'est aussi transmettre aux jeunes des savoir-faire par l'apprentissage. Nous mettons également en avant des valeurs sociales et solidaires. Le choix de faire une SCOP est d'ancrer l'entreprise sur son territoire, d'avoir une meilleure répartition des richesses au sein de l'entreprise et de donner du sens à ce que l'on fait. Aujourd'hui, la planète ne peut plus attendre, alors nous agissons à notre manière avec nos compétences. Nous voulons donner du sens à nos actes par nos réalisations. Prenons soin des générations futures car elles en auront bien besoin. » (Alter Energies)

-> « Cette économie est une vraie alternative au modèle économique dominant actuel. Pour qu'elle puisse faire société, et ce étant donné le fait qu'elle est portée par des acteurs nombreux et petits, il faut que ces initiatives se rassemblent, coopèrent et avant tout aient conscience de faire partie d'une même famille. » (L'Usine)

-> « L'ESS, c'est... d'une part, des entreprises basées sur la démocratie (une personne = 1 voix), d'autre part, des modèles d'entreprises plus adaptés à un modèle économique alternatif prenant en compte les besoins de l'homme et de l'environnement. Nous sommes une SCOP avant d'être un restaurant : en mettant en place les moyens de travailler autrement (autogestion et démocratie), en étant ouvert à tous, en travaillant en direct avec des producteurs agricoles. » (Le Court-Circuit 69)

-« La coopérative, c'est la logique d'entreprise qui me semble la plus saine. C'est l'entreprise pour l'humain, l'entreprise comme un outil et non comme une entité indépendante de ceux qui y travaillent. Avec d'autres choix dans le travail de tous les jours, cela fait un ensemble » (Litote)

->« Nous avons réalisé notre arbre des valeurs, on s'en sert pour accepter ou non un partenariat. L'une des trois branches, c'est l'ESS (les deux autres sont l'écologie et le culturel). Le projet ne se revendique pas de l'ESS uniquement pour avoir des subventions. Le rattachement à l'ESS est dans la réflexion autour du projet, dans les

choix qui ont été faits. Et ça nous hérissé le poil quand on voit des projets qui se créent pour les subventions... C'est une question d'éthique, comme pour le bio dans les supermarchés. Si on ne remet pas en cause le système, il n'y a pas de plus-value éthique ». (Atelier Dynamo)

->« On agit dans l'ESS ; on n'est pas là pour créer une richesse autre qu'humaine, on essaie de financer nos emplois. On est des acteurs économiques mais avec intelligence et une dimension humaine ».

2- Une vitalité des réalisations, sur quelles bases ?

A l'échelle nationale, et pour tous types d'entreprises confondus, le taux de survie à 5 ans des entreprises créées est de 51,5%²⁹. Toutes les études qui corrélient âge du dirigeant et taux de survie montrent par ailleurs un lien direct entre ces deux indicateurs : moins l'âge du dirigeant est élevé, moins les chances de pérennité de l'entreprise sont grandes. Selon cette statistique implacable, au moins un tiers des initiatives suivies dans le cadre de cette étude aurait tout bonnement dû disparaître. Or, l'évolution des projets est fort heureusement plus contrastée que la mécanique des chiffres.

En effet, sept initiatives ont une durée d'existence supérieure à cinq ans, et sept ont passé le cap des trois-quatre ans (deux ont cessé sous leur forme initiale mais continuent sous une autre forme³⁰). Quels sont donc les éléments qui peuvent être identifiés comme facteurs de pérennité, voire même de résilience dans plusieurs cas?

Trois catégories principales (bien souvent inter-reliées) ressortent de notre observation pluriannuelle. Il s'agit de la construction collective du sens de l'action commune, des éléments donnant aux initiatives leur viabilité économique et des ressorts de type relationnel (liens tissés sur leur territoire et accompagnement).

C'est sans nul doute la capacité des initiatives à faire tenir ensemble, parfois cahin-caha dans la durée, ces éléments, ou parfois à compenser l'un par l'autre à un moment donné, qui explique leur cohérence globale, malgré leurs points de fragilité.

2.1. La construction collective du sens du projet

La capacité à impliquer (salariés, bénévoles, usagers, partenaires) autour des activités nécessite un projet fort de type altruiste qui puisse faire sens au-delà du noyau des créateurs.

Tous les projets s'inscrivent dans la réflexion, plus actuelle que jamais, sur ce que peut être un développement humain digne de ce nom et ne se limitant pas à un mieux-être ponctuel dans le temps. Une notion essentielle pour les porteurs est celle de « valeurs en actes » : donner à l'action économique, dans le concret, une finalité qui, a minima ne joue pas contre l'humain.

²⁹ Cf <http://www.insee.fr/fr/themes>. Base : évolution des entreprises créées en 2006. Seules les Régions Bretagne, Auvergne et Guyane connaissent un taux de survie à 5 ans supérieur à 57%. On peut noter que ce taux était identique pour les entreprises créées en 2000.

³⁰ Duo des arbres (Tarn), Aux Frontières du pixel (Meurthe-et-Moselle).

Cette volonté de « faire vraiment autrement » est source de la motivation, et même de la sur-motivation des porteurs. Elle cimenter aussi des affiliations ou regroupements autour d'eux parce qu'elle rejoint des préoccupations de nombreux citoyens : promotion d'un mode de vie alternatif, respect de l'environnement, gestion collective et démocratique, conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, création de liens... Enfin, elle revient comme référence centrale de l'action lorsque le « trop » d'activités ou les changements internes peuvent menacer le bon déroulement et la cohérence du projet. Une cohésion se (re)crée autour des valeurs, de l'utopie mobilisatrice³¹.

A l'inverse, des lacunes sur le plan des valeurs de référence de l'action fragilisent le projet : trop de non-dits au départ, pas assez de temps passé à entretenir cet ensemble de motivations-aspirations, difficultés dans le cas de transmission lorsque les repreneurs ont davantage en tête les questions économiques ...

L'expérience vécue et organisée collectivement renforce le sens du projet. Pour une majorité d'initiatives, les inconvénients d'une gestion collective³² sont minorés par ses avantages³³ : en effet, ce mode de gouvernance est progressivement formalisé (répartition des rôles et responsabilités de chacun, outils mutualisés de communication sur ce que fait chacun et l'avancée des différents projets, relevés des débats et décisions ...), et l'insertion de nouveaux acteurs (par exemple des usagers d'un lieu ou d'un service) contribue à la validation et à la dynamisation des projets.

La cohésion autour du projet construit ensemble dépasse la co-présence. De façon générale, en effet, on observe sur la durée que les collectifs de porteurs, pour la plupart, sont mouvants (arrivées et départs nombreux) : il y a là à la fois une faiblesse (difficultés économiques, pertes de compétences, gouvernance à recomposer...) et, quand ces problèmes sont surmontés, une force des réalisations (capacité à se renouveler, compétences diversifiées, apport de nouvelles relations externes...). On peut noter qu'il n'est pas rare que des créateurs, passés à d'autres activités, restent dans l'environnement du projet et soient disponibles comme personnes supports, même de « loin » (c'est le cas à L'Atelier, à La Tisanerie, aux Amis de Montdidier...).

2.2. Les éléments donnant aux initiatives leur viabilité économique

Le caractère très évolutif et hybride des actions qui sont construites par les jeunes porteurs sont des traits communs de toutes les réalisations. Se juxtaposent des activités différentes, mais complémentaires, lancées dès le départ pour répondre à la visée globale des projets et d'autres qui se développent au fil du temps. C'est en prenant en compte cette complexité que doivent être repérés les ressorts de la viabilité économique des initiatives.

³¹ Cet adjectif étant à prendre dans son sens « militant » de regroupement des énergies autour d'un objectif, mais aussi dans son sens « mécanique » de mise en mouvement.

³² Temps passé à échanger, image un peu brouillonne de ce type de fonctionnement qui peut être renvoyée à l'extérieur, prise de décision parfois problématique ...

³³ Expression de tous, volonté que chacun se retrouve dans les décisions prises, implication accrue parce que l'on est entendu et partie prenante, transparence ...

2.2.1. Les conditions de départ pèsent sur le développement des projets

Sans minimiser les tâtonnements et les difficultés rencontrées pendant la période de création, on peut caractériser les premiers temps du projet par une dynamique vertueuse alliant combinaison d'activités, adoption d'un développement soutenable et caractère innovant. La grande capacité d'adaptation et de réaction des porteurs pour développer de nouvelles activités, rejoindre de nouveaux types de clients entraînent souvent un développement rapide et foisonnant.

Ceci étant, l'existence, ou non, d'un accompagnement solide des initiatives pendant leur première phase d'activité définit pour une part leur évolution sur le plan économique. En effet, outre la forte motivation des porteurs, l'affectation d'un temps plus ou moins long pour formaliser le projet, apprécier la faisabilité de telle activité etc est sans conteste un atout pour la suite. Et peu de porteurs (pour autant qu'ils le souhaitent, ce qui n'est pas le cas général) ont bénéficié de compétences externes sur ces objectifs : c'est davantage le cas pour les SCOP³⁴, qui sont à la fois ancrées dans un secteur d'activité principal assez précis dès le départ³⁵ et intégrées à un processus d'accompagnement défini. Pour les autres initiatives, essentiellement sous statut associatif, les cas de figure sont très divers ; la multiplication des activités dans la phase de premier développement, suivie d'interrogations et d'un travail sur la consolidation des projets est un trait commun à nombre d'entre eux.

2.2.2. Le recentrage des activités : une étape incontournable ?

Signalons tout d'abord l'importance du facteur temps. Ce constat, qui vaut pour toute activité économique, est plus valide encore pour des activités reposant sur des entrepreneurs peu expérimentés, disposant d'un réseau relationnel en général restreint, comme le sont les porteurs qui se sont impliqués dans cette étude. Ce que l'on peut appeler leur assurance économique vient de la durée de l'action et de la capacité à se projeter à partir des premiers résultats économiques et de leur évolution. Elle vient également de l'acquisition, chemin faisant, de compétences en termes de gestion, qui pour presque tous faisaient défaut initialement. « *Peut-être qu'on a perdu des commandes parce qu'on était jeunes ; mais c'est certain qu'on en a perdu parce qu'on était une jeune entreprise. Au bout de trois ans, on commence à avoir des comptes de résultats qui nous servent de référence. On sait où on va* » (Alter Energies).

Dans leur totalité, les réalisations suivies combinent activités économiques (production/vente de biens ou de services) et activités d'utilité sociale ou sociétale qui le plus souvent génèrent peu ou pas de recettes. Cette combinaison, dans beaucoup de cas, a été motrice dans la création des projets.

Pourtant, cette dualité, cette hybridité, même bien assumées, se révèlent compliquées à maintenir dans la durée. Pour des raisons essentiellement financières, pour « tenir » et parfois sous la contrainte même des financeurs, les porteurs doivent se résigner à privilégier les activités les plus « vendables » ou les plus rentables.

³⁴ Ainsi que pour certaines activités, comme celle des élagueurs tarnais (ex Duo des arbres) et l'Usine, dont les porteurs sont ou ont été « entrepreneurs salariés » d'une SCOP-Coopérative d'activité et d'emploi.

³⁵ Energies renouvelables, architecture, restauration alternative, espace de travail partagé et animé ...

Cette étape est, pour certains, vécue comme « un mal nécessaire » pour assurer la viabilité de leur entreprise, quitte à ce que la dimension économique soit perçue plus positivement après ce passage.

POUR UN PROJET QUI DURE, FAIRE DES CHOIX

-> **La Tisanerie à Pontarlier** : « *Le magasin, on avait tendance à le dénigrer un peu, cette activité n'était pas vraiment assumée et la qualité de l'accueil s'en ressentait. On ne voulait pas trop se dire qu'on faisait du commerce. Mais on a décidé de redonner de la valeur à cette activité qui est le moyen de nourrir les autres* »

-> **L'Usine à Belfort**: le devenir de cette entreprise associative, depuis 2011, illustre bien la malléabilité (choisie et subie à la fois) de l'équation économique des initiatives. 2012 : l'Usine frôle la fermeture. Le groupe porteur prend conscience du besoin de « moins se disperser en termes d'activité » et se recentrer sur la raison d'être de l'Usine et les activités les plus rentables : la mise en relation et le co-working. L'Usine abandonne donc son activité d'accompagnateur de projets pour se recentrer sur sa fonction de facilitateur de projets, ainsi que sur l'idée d'offrir une vitrine aux projets culturels locaux, d'être un lieu de friction créatrice entre entreprise et art contemporain. Pour autant, l'Usine organise ou participe toujours à un évènement par an (en 2013, participation à Rally'nov, organisé par la Région et l'Etat pour repérer et valoriser les initiatives d'innovation sociale ; en 2014, organisation d'une conférence sur le travail avec participation d'économistes et sociologues), avec cette fois-ci la recherche d'un lien direct avec les activités des co-workers de l'Usine. Dans la même période, l'Usine recherche également à alléger sa dépendance vis-à-vis des acteurs publics : il s'agit de passer d'un modèle économique fondé sur des subventions à une logique de prestations de services dans laquelle les co-workers, producteurs-usagers du projet, financent l'activité. La mue est radicale : passage de 70-80% de subventions dans le produit d'exploitation en 2011 et 2012 (les deux premières années d'activité), à 50% en 2013, et 30% en 2014. Dans la relation avec les collectivités locales et le bailleur, cette évolution permet d'envisager un véritable partenariat.

Il reste néanmoins intéressant de constater que ces recentrages ou ajustements s'opèrent toujours dans une logique de prise en compte des besoins de leur environnement et des autres acteurs et structures locales sur le territoire et non dans une logique de concurrence.

Les différences de vue majeures sur la stratégie de développement et (ou) de repositionnement des activités, plutôt rares, opposent le plus souvent les créateurs et les nouveaux arrivés dans les projets, y compris les repreneurs³⁶. Mais dans un cas, celui de la Société des Amis de Montdidier, la remise en cause radicale des

³⁶ Ces divergences sont assez nettes dans tel ou tel projet plus ancien, dans lesquels les nouveaux gérants, confrontés dès leur prise de fonction à la question de la viabilité économique, entreprennent la rationalisation économique parfois nécessaire à la survie du projet avec moins d'états d'âme que les créateurs.

orientations économiques de l'association par une nouvelle équipe a entraîné, peu s'en est fallu, la faillite du projet.

DES CONTEXTES PLUS CONTRAIGNANTS QUE PORTEURS ?

Un certain nombre de facteurs exogènes aux projets obèrent leurs capacités de développement économique. Le plus important d'entre eux est sans doute le dynamisme économique du (des) secteur(s) ou filière(s) auquel(s) se rattachent les activités – en sachant que certains secteurs (récupération, recyclage, activités tournant autour du concept de « faire soi-même »³⁷) peuvent être boostés par la situation de crise plus globale des années en cours et (ou) par la diffusion de certains modes de vie. Ce n'est pas un hasard si le seul projet qui a cessé son activité durant les trois années de l'étude est la librairie coopérative Litote. D'une façon générale, les difficultés qui atteignent les secteurs d'activité économique touchent aussi les entrepreneurs impliqués dans l'étude ; *« en deux ans, le marché a changé, côté clients et côté artisans ; on n'en est pas au point de devoir diminuer les salaires, mais c'est sûr que depuis fin 2013, on fait de plus en plus de devis et on en a de moins en moins qui rentrent »* (Alter Energies).

Les aléas réglementaires, législatifs ou fiscaux qui mettent en péril l'équilibre économique des activités sont assez fréquemment évoqués. Ainsi des changements dans les crédits d'impôt sur les énergies solaires qui impactent directement l'activité d'Alter Energies ou d'un imbroglio administratif autour du code APE de La Tisanerie, qui a entraîné Pôle Emploi à lui refuser les aides sur les emplois des deux salariés, au motif que l'association a une activité commerciale. *« On a passé des heures à essayer de récupérer ces emplois aidés auxquels on avait droit puis on a laissé tomber. C'est tellement compliqué d'obtenir ce à quoi on a droit. On a pris contact avec la Direccte, mais il y avait tellement de démarches à faire que l'on a plutôt travaillé pour faire en sorte que l'on en ait plus besoin. Cet aléa majeur est survenu alors qu'un gros travail de réorganisation interne (gestion de l'approvisionnement, postes de travail, diversification des animations, professionnalisation de l'accueil) et de communication était déjà en cours. Ces adaptations, dont la nécessité avait été mise en relief par deux DLA ont débouché sur le départ de salariés non prêts à ces changements et aux investissements nécessaires ; « on a travaillé d'arrache-pied pour faire quelque chose de solide ; au final, nous sommes contentes de ne plus avoir ces emplois aidés ».*

Un autre frein au développement évoqué par les porteurs est le problème des locaux, parfois trop étroits ou inadaptés, et trop coûteux s'ils envisagent d'en changer. La facilitation d'accès à des locaux appropriés au projet peut constituer une forme d'appui au moins aussi importante que les soutiens financiers. *« Les locaux nous*

³⁷ Le développement de l'activité d'Atelier Dynamo s'inscrit par exemple dans l'essor récent d'associations développant une promotion du déplacement en vélo et des activités de récupération-remise en état-revente de vélos d'occasion et d'entretien de vélos-.

obligent à ralentir nos activités. La boutique est trop petite et le hangar inadapté. L'été, le barnum ça va ; mais l'hiver, c'est désastreux, plein de condensation » (Le Court-Circuit 23).

Bien entendu, les problèmes de financement des structures ESS jeunes (aux deux sens du terme) sont également prégnants, ainsi que la qualité plus ou moins grande des rapports avec les collectivités locales (lire plus loin).

2.2.3. Une indispensable diversification des sources de financement

Hormis les initiatives sous statut SCOP et la Sarl L'Atelier, ancrées de fait, pour la conquête de leur équilibre économique, dans des marchés (elles ont reçu quelques subventions d'appui, au démarrage le plus souvent), les initiatives sous statut associatif ont une mixité de sources de revenus. La majorité cherche à trouver un équilibre entre ventes, prestations et subventions publiques. Toutes celles qui bénéficient de ces dernières ont pour objectif de baisser leur dépendance aux fonds publics³⁸, en augmentant leurs ressources propres, principalement par la vente de biens et de prestations et la diversification-démultiplication de leurs clients. L'accès à la commande publique pourrait constituer un axe de développement possible, mais il est souvent trop lourd (complexité des réponses, prégnance de normes et règles d'exécution aux implications coûteuses...) et appelle des alliances, dont certaines émergent au fil des années.

Evoker les sources de financement, c'est également aborder la difficulté de trouver des financements directs, au bon moment, aux bonnes conditions. Selon les activités, il est plus ou moins vital d'avoir une disponibilité financière pour des investissements initiaux, ou pour constituer des fonds de roulement, ou bien, en cours de développement, pour consolider la structure. L'observation du devenir des quinze activités conduit à préconiser une limitation, dans toute la mesure du possible, des engagements financiers initiaux. Le corollaire de cette observation étant la nécessité d'avoir accès à des financements dans des conditions avantageuses après une ou plusieurs années d'activité, ce qui est loin d'être couramment possible vu les pratiques très répandues de polarisation des soutiens sur les phases de création.

S'AUTONOMISER AU NIVEAU DES RESSOURCES

->**Diversité RH (ex Mosaïque Emploi), à Besançon** : les évolutions de cette activité depuis 2013 représentent autant un renouvellement qu'une continuité : abandon de l'axe « accompagnement des jeunes vers l'emploi » (car perception de concurrence avec des acteurs de l'emploi et action jugée trop chronophage) pour une activité

³⁸ Cette volonté d'indépendance n'est pas seulement financière, elle renvoie également à la volonté de garder la main sur la définition des contenus des projets. « *Ce qu'il faut, c'est ne pas trop dépendre des aides. L'autofinancement, c'est une sécurité et c'est ce qui nous donne des marges de manœuvre* ».

de conseil à la gestion de la diversité et de l'interculturalité auprès des entreprises. Simultanément, est opéré le choix de devenir un cabinet sous forme de SARL, « une entreprise à vocation sociale », dès septembre 2014 car « une association aujourd'hui ne fait plus vivre son homme et donne une image négative des publics qu'elle entend valoriser », ceci auprès des entreprises qui sont devenues les principaux clients du projet. Cette inflexion a des implications sur les sources de financement de Diversité RH : celles-ci (environ 30 000 euros par an) dans une volonté de se « désolidariser » des financements publics, doivent provenir en 2014, pour 95%, de prestations et de financements privés (fondations et mécénat d'entreprise).

-> **Lyon Bondy Blog** : l'objectif de baisse de la part des financements publics progresse sensiblement, par le développement des prestations de service (ex : organisation de conférences), qui permettent par ailleurs une meilleure implication et valorisation des bloggeurs membres, et par le regroupement et la mise en réseau avec d'autres associations culturelles. LBB a aussi co-créé le CLIC (Collectif libre d'information citoyenne) qui lui a permis une meilleure reconnaissance comme media.

2.2.4. Fécondité et risques de l'adaptation constante des compétences et fonctions

La motivation des porteurs constituant le premier facteur de pérennité - et de fragilité- des entreprises observées, le second est celui de la complémentarité flexible des compétences. Celle-ci se régule sur un mode semi-informel ; si gestion des ressources humaines il y a, c'est dans une acception franchement alternative du vocable « gestion » (cf. le chapitre sur l'aspect innovant du fonctionnement interne). L'absence de compétences à un moment donné est palliée par la forte capacité des équipes à se former (y compris à la conduite de poids lourd !) ou à s'auto former (soi-même ou entre collègues). Un constat général à l'ensemble des projets est le développement de relations co-apprenantes, d'échanges de savoirs permanents, qui dépassent le clivage salariés-bénévoles.

LES POTENTIELS DU CROISEMENT DES COMPETENCES

-> **L'Usine à Belfort** : les besoins de formation initiaux des porteurs de l'Usine, en 2011, tournaient autour de la gestion des subventions publiques, de la comptabilité-finances et des capacités à « savoir parler aux élus » : une liste courante dans beaucoup d'associations.

A partir de 2013, c'est pour bénéficier du savoir-faire des métiers de chacun des co-workers que des ateliers de travail sont mis en place entre eux à la pause déjeuner. Aujourd'hui, c'est un organisme de formation commun qu'ils mettent en place (agrément prévu courant 2014), avec adoption de pédagogies nouvelles axées sur la manière de travailler de l'Usine (intelligence collective, lien entre diverses formes de compétences).

->« *On doit être capable de tout faire, les rôles ne sont pas définis au départ mais on fait en fonction des affinités, le but c'est que chaque personne soit interchangeable. Ceux qui ont monté le projet sortent d'écoles [d'ingénieurs] ; moi, je suis plutôt manuelle, j'ai plein de cordes à mon arc. Donc, on se complète bien. En même*

temps, la séparation totale entre travail manuel et tâches intellectuelles n'est pas souhaitable » (une bénévole devenue salariée du Court-Circuit 23)

On peut néanmoins repérer qu'au fur et à mesure du développement des projets, une formalisation se met en place, tout en gardant cette volonté de polyvalence (qui les amène fréquemment à tourner sur différents postes) ; la clé de cette formalisation demeure la démarche commune ; ainsi, la nécessité de monter en compétence sur tel ou tel aspect amène à formaliser une partie du travail attendu des uns et des autres. La réflexion sur la pérennité économique peut aussi s'accompagner d'une remise en cause des façons de travailler, de l'organisation du temps de travail, de la communication de l'équipe, avec parfois des remises en cause douloureuses. « *La contrepartie du faible niveau des salaires, c'était que les salariés pouvaient choisir quand ils voulaient travailler ; mais là-dessus, on a été rattrapé par la réalité. La continuité de l'activité génère des contradictions entre conditions de travail et nécessité financière » (L'Atelier).*

Le principal point de fragilité, sur le plan de l'adéquation ressources humaines-pérennité économique, tient à la qualité des emplois : la dépendance aux emplois aidés et donc la précarité qui en découle, le faible niveau de rémunération ou son caractère aléatoire en cas de problème de trésorerie entraînent de fait une rotation des salariés³⁹ qui fragilise l'efficacité du collectif.

Un facteur de pérennité de ce mode de régulation, entre formel et informel, tient à la possibilité offerte à chacun (elle existe souvent, de fait), d'exprimer son vécu, ses insatisfactions et ses demandes en trouvant une écoute. « *Dans les situations difficiles, on se réunit et on se dit les choses. Ça dépasse le cadre du travail, on est entre amis, donc c'est douloureux. Mais on est bienveillant les uns envers les autres. On se dit des choses dures mais ça passe » (La Tisanerie, Pontarlier).*

2.3. Les ressorts de type relationnel

L'observation du devenir des initiatives rend manifeste leur ancrage relationnel fort ; il est principalement territorial, mais tient compte aussi de leur « métier » et des relations entretenues avec des organisations qui représentent un soutien aux projets.

Mettre en relief l'importance des relations et des proximités (géographique, affinitaire ou professionnelle) dans le devenir des initiatives, ce n'est pas du tout faire un constat de faiblesse de leurs porteurs. Ceux-ci ne sont sous l'aile de personne et s'ils sont, en règle générale, modestes et conscients d'avoir besoin d'aide sous diverses formes, c'est davantage dans une perspective d'échange que d'apprentissages à sens unique. Insister sur leur tissu relationnel et sur le rôle moteur qu'ils assument sur ce registre, c'est principalement vérifier, en les

³⁹ Par le canal de départs le plus souvent, les cas de licenciements –économiques sauf exceptions –entre personnes proches affectivement s'avérant douloureux et sources de tensions. « *On a dû licencier quelqu'un, une fois. On a essayé de l'éviter, on l'a changé cinq fois de poste, c'était horrible, des discussions sans fin ».*

observant, le fait qu'une économie sociale et solidaire est une déclinaison économique de la fraternité : cela ne signifie pas qu'elle est un milieu sans conflits, sans divergences, mais qu'elle se base, constitutivement, sur des liens effectifs, en interne et en externe. D'ailleurs, ceux des porteurs qui n'ont pas pu ou insuffisamment voulu⁴⁰ alimenter leurs tissus relationnels voient leurs réalisations s'affaiblir.

2.3.1. Une spirale de la relationnalité et de la reconnaissance à l'échelle locale.

La quasi-totalité des initiatives étudiées trouvent dans leur environnement assez proche la majorité de ceux qui sont leurs clients et leurs fournisseurs. Mais leurs interactions avec cet environnement (personnes physiques ou morales) tendent à être bien plus globales, et ceci en correspondance avec ce que sont et visent leurs projets. En fait, avec leurs clients et fournisseurs, les porteurs savent -en règle générale- entretenir des rapports sans y projeter d'emblée une dimension « politique », car ils sont conscients que celle-ci ne correspond pas aux motivations de la totalité de leurs clients et usagers. Pour autant, ils ne séparent pas de façon étanche les relations de type économique et celles de type politique ou de type « convergence de projet sociétal » ; réciproquement, si celles-ci sont solides, elles concourent à leur viabilité économique (par une aide à la communication, par des conseils, par la démultiplication des réseaux de relation...). On constate une spirale de la relationnalité, à impact positif, principalement par la reconnaissance du groupe ou du porteur principal et la confirmation au fil des mois et années de la valeur de telle proposition ou action. Dans quelques cas, les usagers de l'initiative sont appelés à en devenir des associés actifs (L'Usine, La Serre, Lyon Bondy Blog), voire des co-actionnaires dans le cadre d'une SCIC, d'où un renforcement structurel, qui s'inscrit dans la durée.⁴¹

Ce tissage de liens obstiné, ardu dans certains cas, facile dans d'autres, repose sur les porteurs. Sauf exception, ils y consacrent du temps - sauf quand leur fragilité sur le plan économique absorbe presque toutes leurs énergies⁴². Ils sont tenaces, audacieux et imaginatifs en ce domaine, comme en témoignent, et ceci plus encore en espace rural, un certain nombre de ceux qui les ont accompagnés. « *Ils ont la démarche d'aller vers les autres* », selon l'expression d'un élu local. Mais ils n'avaient pas au départ une vision claire sur tous leurs possibles partenaires - ceci concerne même les sept initiatives dont les porteurs étaient préalablement ancrés dans le territoire - ; ils ont donc été très empiriques dans cet établissement de liens.

L'établissement de ces liens repose aussi sur la réceptivité de leurs interlocuteurs : les milieux locaux sont inégalement des milieux qui confortent les projets, au départ en tous cas. L'interdépendance positive entre acteurs du milieu local et porteurs n'est pas un acquis, même si aux yeux de ceux-ci elle paraît logique sur le

⁴⁰ Bien entendu, l'activation de ces liens n'est pas à elle seule une clé de pérennité des initiatives.

⁴¹ Le facteur principal de la pérennité de Lyon Bondy Blog, par exemple, réside dans une appropriation partagée du projet par des noyaux successifs de personnes, elles-mêmes constituant un cercle ouvert, en porosité avec un nombre d'individus et d'associations assez important ; les porteurs principaux changent donc, au fil du temps, mais un noyau, avec ses formes de régulation propres (cf ci-dessus, sous-partie sur la gouvernance) et le projet qu'il porte continuent à exister.

⁴² Il arrive, rarement, que des porteurs s'auto-limitent dans leur pratique de communication avec le milieu local.

fond –et même vitale-. « *Ici, c'est l'argent, la Suisse et la saucisse !* », résumant les porteuses de La Tisanerie à Pontarlier ! Dans les situations favorables, des citoyens assez nombreux adhèrent à l'initiative, la soutiennent, et les responsables d'associations, les élus, les professionnels sont positivement curieux de connaître ce qu'ont construit les porteurs ; pour ce qui est des collectivités, un nombre restreint traduit cet intérêt en commandes ou en soutiens financiers et techniques. « *Les élus de la petite ville de C. tiennent à faire travailler les entreprises locales, et le fait que l'on soit une SCOP a joué aussi en notre faveur car le maire est un EELV plutôt plus à gauche que d'autres ; on s'est donc associé pour le chantier des maisons HLM avec un autre artisan de la localité* » (Alter-Energies). « *On appuie ces initiatives qui pourront créer des emplois et devenir des entreprises. On travaille avec eux pour voir comment ils peuvent rentrer dans les cases des divers dispositifs* », relate un élu local.

Pour six initiatives de façon forte, et pour presque toutes les autres de façon plus légère, les relations de coopération avec le milieu local n'ont pas été aisées : suspicion vis-à-vis des projets atypiques « *trop coopératifs* » ou (et) « *trop verts* », défiance vis-à-vis des jeunes ou vis-à-vis des personnes étrangères au territoire, perception de concurrences... se combinent. L'attentisme de beaucoup d'habitants ou autres interlocuteurs des porteurs jeunes est frappant. Un travail de légitimation sur le projet et ceux qui le font vivre est donc à réaliser sans cesse.

En tout état de cause, vu les caractéristiques de toutes les initiatives, des relations à l'échelle locale sont indispensables ; elles le seraient, à activités similaires, quel que soit l'âge des porteurs. A y regarder de plus près, les jeunes intégrés à l'étude apparaissent comme particulièrement rassembleurs et réceptifs à ce qui peut provenir des « autres ». Affaire de réalisme, d'abord : le capital relationnel qu'ils constituent et entretiennent vient compenser leur manque de capital financier. Ceci est renforcé par une posture très prégnante d'ouverture ; elle est liée à la malléabilité de leurs projets et à une attitude profonde qui voit dans l'autre (sous réserve d'un accord sur quelques repères de fond) avant tout un partenaire potentiel, une possible source de complémentarité et non un adversaire ou un rival⁴³. Réciproquement, on dénote le fait que parmi les citoyens qui sont leurs alliés et partenaires potentiels, le coefficient de sympathie envers ces créateurs fragiles, et donc l'envie de les aider, sont élevés. Cette attitude, du côté des institutions, a été, en première phase tout au moins, largement mitigée d'attentisme, voire de défiance. Après quelques années d'activité, cette circonspection peut refluer : « *ils ont réussi à faire au point de vue relations ce qu'on n'avait pas réussi à faire en 20 ans* », constate un maire rural à propos d'un groupe de porteurs. En ce domaine aussi, la persévérance nourrit la pérennité.

Au final, les initiatives portées par des jeunes sont donc plus que d'autres génératrices de solidarités et de relations, et celles-ci viennent à leur tour concourir à leur objet mixte (économique et social, voire sociétal) et à la flexibilité concrète à laquelle ils tiennent.

2.3.2. Faire route commune entre professionnels

De façon moins marquante si l'on se réfère à la totalité des initiatives suivies, mais avec des apports bien nets pour une partie d'entre elles (huit de façon régulière), on observe les liens qui sont tissés avec des entreprises

⁴³ Plus leurs projets sont originaux, on doit le dire, plus cette attitude est facile car le risque de rivalité, de facto, est moindre.

ou des professionnels indépendants pratiquant le même type de métier que les porteurs ; des liens qui tendent à prendre plus de place au fil des années, à la fois parce que les porteurs deviennent plus compétents et (re)connus et parce qu'ils expriment davantage ce besoin d'un appui entre professionnels.

Une bonne part de ces relations se recoupe avec les liens locaux mentionnés ci-dessus, une autre s'est construite avec des pairs à une autre échelle, par exemple via des espaces de rencontre entre professionnels (sites internet, réseaux, forums-expositions). Elles sont d'autant plus un atout de pérennité pour les initiatives qu'elles se traduisent concrètement et fréquemment : chantiers communs, échanges d'expériences et de savoir-faire, « passages » mutuels de clients. C'est le cas pour les élagueurs du Tarn (ex Duo des arbres, actuellement indépendants l'un de l'autre) soit au sein de « leur » coopérative d'activités et d'emploi (Régate), avec la mise en place d'un « pôle espaces verts » permettant entre autres de prétendre à des marchés publics et de se former à la sécurité au cours des chantiers, soit avec des professionnels indépendants.

Dans certains cas, vient s'ajouter aussi la motivation d'une convergence d'idées : *« on participe au réseau national des ateliers vélo, on est en train de promouvoir le vélo ESS plutôt que le vélo en libre-service »* (Atelier Dynamo). Le Court-Circuit (23) a activement pris part à création du réseau des ressourceries du Limousin, avec la formalisation d'un guide méthodologique pour les porteurs de projets. Pas d'appartenance à des réseaux sans lien direct avec l'activité et ses buts.

2.3.3. L'existence d'appuis extérieurs en dialogue avec les porteurs

Qu'ils proviennent de dispositifs spécifiques de soutien à l'ESS, ou de soutien aux initiatives des jeunes, ou qu'ils proviennent d'autres institutions et organisations, des appuis financiers et techniques, en plus ou moins grand nombre, ont été et parfois sont encore apportés aux initiatives. A quelles conditions contribuent-ils à leur solidité⁴⁴ ?

- Pour ce qui est de la modalité « financement » du soutien, la rigueur est dans la souplesse.

Les histoires respectives des quinze initiatives suivies permettent en effet de constater une gamme étonnamment étendue d'appuis financiers et de relations avec les organismes financeurs. L'un d'eux (configuration locale de France Active), dans une situation qui n'a pas d'équivalent, accompagne les évolutions d'un projet traversant une période très difficile quasiment au-delà de ce qui lui est permis ... alors que d'autres acteurs, au contraire, sont très frileux et rigides, les banques notamment. En volume, certains projets se sont développés avec des concours financiers (prêts, subventions) relativement importants (ils ne le sont jamais en absolu), d'autres avec des concours minimes, voire réduits à rien. En date de début 2014, sur 14 initiatives, trois (cinq un an plus tôt) vivent sur des financements publics majoritaires (hors commandes publiques), et cinq (comme en 2013) n'ont aucun financement public.

⁴⁴ Sur la question des « partenariats complexes » avec les institutions à l'échelle des territoires d'action des porteurs, lire notamment l'un des chapitres (le reste de ce document basé sur le tissu de réalisations promues par Cap Berriat-Grenoble) présentant également un fort intérêt) de l'étude *« Vivre et faire vivre son territoire, Initiatives jeunesse et dynamiques de territoire »*, Bernard Bier et Olivier Gratacap, INJEP-Cap Berriat, 2013.

Les attitudes des jeunes sont elles aussi très diverses. Elles expliquent une partie de cette hétérogénéité des situations. D'une façon générale, les porteurs ont la volonté de minimiser leur dépendance aux fonds extérieurs. Certains sont rétifs à l'idée de subventionnement ou d'emprunt, même auprès des organismes de type France Active ; d'autres s'en passent, non sans déception, parce que les conditions pour y accéder les excluent (nécessité de créer un nouvel emploi par exemple).

Si l'on veut évoquer la contribution de ces financements à la solidité des initiatives, on peut constater qu'elle est plus forte si ces apports s'inscrivent dans la durée. Les coups de pouce financiers au démarrage s'avèrent utiles mais parfois surdimensionnés, et assortis –notamment pour les prêts- d'une exigence de dépense à court ou assez court terme qui rend certains amorçages d'activité artificiels. Pour dire bref, un apport public (subventions d'une forme ou d'une autre y compris en lien avec les postes de travail, prêts avec quelques facilités, prêts avec garantie publique) de 25 000 € à 30 000 € peut être tout à fait nécessaire à une initiative, mais cela sur ses trois premières années, voire davantage, et non seulement sur sa première année⁴⁵.

Les expériences enseignent, complémentirement, que les soutiens financiers sont plus pertinents s'ils se déclenchent de façon souple (sur le plan des montants, des critères de jugement, des modalités d'engagement financier), ce qui est peu le cas, et si leur suivi est conduit de façon « partenariale » : il en va en particulier de l'adaptabilité des échéanciers de remboursements, rare elle aussi ; les porteurs ne la constatent pas auprès des banques, même rattachées à l'ESS, mais davantage auprès d'organismes focalisés sur l'appui aux initiatives ESS.

Le chantier pour mettre au point des formes et des procédures de financements (venant des dispositifs publics, des organismes ESS ou de dispositifs mixtes) qui soient en phase avec l' « évolutivité » des initiatives reste et doit rester ouvert. C'est une condition pour que la créativité ESS des jeunes soit vraiment soutenue (lire plus loin chap. 4).

- Accompagnement : la proximité est payante

L'accompagnement revêt plusieurs dimensions, ce qui n'implique pas qu'elles soient, dans toutes les situations, suffisamment présentes.

Pour ce qui est du soutien technique (gestion, comptabilité, organisation, action commerciale), on constate que ces apports sont lacunaires sur les aspects GRH, gouvernance collective, droit, recherche de financement, construction du modèle économique dans les premières phases d'activité. Les soutiens techniques proches (venant par exemple du cercle des personnes qui sont associées de près à l'action) est jugé le plus efficace, hormis certaines situations ou besoins spécifiques ; à l'inverse, les porteurs sont déçus d'un manque de souplesse dans l'accompagnement technique proposé, trop formaté alors que des projets qui se dessinent au fil du temps et des rencontres méritent attention.

⁴⁵ Le plus souvent, en effet, après la phase efflorescente de lancement, les montées en puissance sont très progressives, et avec des soubresauts.

Le recours au Dispositif Local d'Appui est relativement important. Cet outil présente l'avantage d'être pratiquement le seul à pouvoir être mis en action un certain temps après le démarrage des projets. ; mais outre le problème du délai de son déclenchement, les rencontres avec les porteurs le font ressortir comme ne correspondant pas assez aux dynamiques propres des initiatives ; on ne peut que constater également l'hétérogénéité des consultants réalisant les DLA, avec pour conséquence des adaptations mutuelles jeunes porteurs-consultant assez aléatoires⁴⁶.

Quant au soutien humain, celui-ci a un fort impact de confortement des porteurs au fil de leurs besoins, d'aide à la mise en liens, sur le territoire ou (et) au-delà. Sur ces plans, les récits de parcours riches et constructifs abondent, mais les constats de lacunes sont également très vifs. Du coup, des modes d'accompagnement non formels (cf. supra sur les relations dans le territoire) sont jugés plus d'une fois comme plus percutants que les accompagnements qui ne dépassent pas le registre technique ou l'intervention ponctuelle. Certains accompagnements sont reconnus comme ayant aidé ou aidant les projets à durer, car les « référents » ont créé une relation de confiance, savent être disponibles, sont réceptifs à la créativité, y compris avec ses implications peu prometteuses en apparence, des porteurs.

En positif ou en négatif, les porteurs repèrent l'impact de la durée de l'accompagnement sur leurs réalisations. Celle-ci est plus importante que son intensité. « *Au bout de 2-3 ans on a besoin d'être aidé et il n'y a rien pour* » : cette observation résume bien l'appréciation des porteurs. Le recours à l'accompagnement doit reposer au moins en grande part sur la liberté des porteurs.

D'une façon générale, les systèmes d'accompagnement qui peuvent être mis à contribution pendant assez longtemps (plusieurs années) et en fonction des besoins, se sont avérés les plus pertinents. Les porteurs, pour dire bref, ont bien plus besoin d'être soutenus que d'être encadrés, d'avoir des compagnons de route et non des coachs.

L'accompagnement des jeunes créateurs ESS appelle largement une adaptation des dispositifs et des personnels répondant de cet accompagnement, pour que ceux-ci conjuguent un rôle de transmission de facteurs de solidité avec une profonde capacité d'attention, d'écoute, de réactivité.

2.3.4. S'assumer comme acteurs de développement à la fois responsables et interdépendants, un facteur de résistance

Un fil conducteur parcourt les pages qui précèdent : il s'agit de la tendance très présente dans l'esprit et dans les pratiques des porteurs de ne pas se satisfaire de ce qu'ils font et de ne pas se suffire à eux-mêmes. Leur boussole est leur projet de fond, un projet qui est social et solidaire de par son ancrage dans un collectif ouvert et de par toutes les dimensions qu'il veut embrasser (responsabilité environnementale, responsabilité vis-à-vis

⁴⁶ Au niveau du déclenchement de l'accès à un DLA, certains partenaires institutionnels des projets font preuve d'une souplesse très juste : droit à un appui DLA ouvert pour une réalisation sous statut de SA, par exemple.

de la société de leur territoire, vécu d'entreprise démocratique notamment). C'est ce projet, on le voit mieux au fil des années, qui est le premier facteur rendant leurs initiatives durables. Et c'est sur ce projet, que se façonne, non sans difficultés et tensions, et dans une attitude qui consiste à assumer leurs fragilités plus qu'à viser la performance, leur viabilité économique, en interaction voulue avec leur environnement humain et institutionnel⁴⁷.

Pour dire bref, les jeunes porteurs, quel que soit le statut juridique de leur activité, sont essentiellement des coopérateurs. L'ensemble de leurs attitudes et de leurs choix, comme leur capacité à faire face à un certain nombre d'aléas, nous apparaissent en rapport avec un profil présent parmi les jeunes adultes : celui de personnes en éveil, conscientes de leurs fragilités et de celles du monde, préoccupées d'y tenir leur place, tenant à l'égalité, pragmatiques tout en acceptant des prises de risque. En ce sens, la jeunesse des porteurs est, pour leurs projets, un facteur de leur pérennité.

3. Parcours de créateurs, parcours humains

Dans une capitalisation des observations et enseignements de cette étude, il est cohérent de s'attacher à ce que les porteurs, à titre personnel, ont vécu et reçu au fil de ces expériences. En quoi les ont-elles construits, alors même qu'ils en sont les piliers ?

3.1. Une dialectique entre l'engagement des porteurs et le caractère évolutif des projets

L'engagement personnel des porteurs est intense, avec un investissement fort en termes de temps. Ce temps est investi au moins en partie à titre bénévole pendant le lancement de leurs initiatives. Plus tard, tous les jeunes concernés manifestent une capacité à accepter des revenus faibles, au titre de la nécessité et également parce que, disent plusieurs, il est le pendant de leur liberté. Plus encore, est marquante la résistance de leurs convictions, au long de périodes de montage et de tâtonnements qui peuvent atteindre plusieurs années.

Plusieurs caractéristiques qu'on peut qualifier d'entrepreneuriales semblent renforcées chez ces jeunes porteurs : ils font preuve, au fil de l'histoire de leurs projets, de fortes capacités d'adaptation et de prise de risque, de réactivité, de persévérance. Dans le même temps, ils ne conçoivent pas leurs réalisations comme figées mais au contraire comme construites progressivement au fil des rencontres, des besoins, des opportunités. Ils osent, poussent différentes portes, ne renoncent pas, rebondissent, sollicitent d'autres interlocuteurs en cas d'échec, changent d'activité si celle-ci s'avère non rentable, en développent d'autres s'ils

⁴⁷ « Je remercie les personnes qui nous dressent des obstacles car elles nous ont permis d'avancer et de mettre en place des projets innovants dans les quartiers de V. », écrit mi-2013, non sans humour, le principal porteur d'une des initiatives avant d'être reçu et consulté par un ministre.

perçoivent un besoin ou une possibilité de financement, etc. Le déploiement de ces atouts, d'autant plus essentiel que lorsqu'on est jeune, on a tendance à être moins pris au sérieux⁴⁸, tient pour beaucoup à l'existence de collectifs de porteurs.

Des fragilités proviennent aussi de cet engagement très personnel : risque d'une trop forte identification du projet à (aux) créateur(s), risque d'essoufflement et d'usure des porteurs, difficulté pour intégrer de nouveaux protagonistes dans le « noyau » central.

Si ceux-ci sont fortement investis dans leur projet, sa réussite passe, et ils en sont conscients soit au départ, soit dans ce qu'on peut appeler la phase « post-déclenchement », par son élargissement à d'autres, acteurs directs des entreprises et parties prenantes. En fait, impulsion très personnelle et relatif détachement co-existent fréquemment. Ils ne considèrent pas leur projet comme un enfant avec lequel ils vont rester liés toute leur vie. Au contraire, il est important pour eux de créer les conditions favorables aussi bien au partage dans le moment qu'au transfert dans la moyenne durée.⁴⁹ Certains ont aussi à cœur, via leur initiative, de créer de l'emploi pour d'autres, notamment pour ceux qui rencontrent certaines difficultés (parce que jeunes, parce qu'issus des quartiers, etc.).

S'INVESTIR, S'INVESTIR ENCORE...

->Avant la création de **l'Usine**, un important travail bénévole a été effectué par deux créateurs en parallèle de leur activité professionnelle pour évaluer la pertinence du projet à travers la rencontre de 70 acteurs économiques et culturels. En tout état de cause, cette phase de confrontation de l'idée de projet au territoire, aux bénéficiaires potentiels, aux financeurs n'était pas financée. Après la création, ce fort investissement bénévole s'est poursuivi pour une porteuse du projet, rémunérée partiellement sous forme de prestations de services... payées avec un retard conséquent. Plus tard, c'est bien la volonté d'associer des bénéficiaires/producteurs de l'Usine, qui a permis une appropriation du projet par les co-workers même s'il reste encore aujourd'hui (mais moins qu'avant) identifié à l'une des créatrices initiales.

->Avant la création du **Court-Circuit (69)**, un travail de diagnostic, de confrontation du projet au terrain a également été conduit sur le temps bénévole des porteurs. *« La phase de diagnostic a été essentielle pour nous, pour rencontrer les acteurs du territoire, analyser les besoins, parler du projet et le rendre légitime. Il a fallu déconstruire et reconstruire en fonction de ces rencontres. Une seule chose restait debout après cette phase : le collectif. Cette phase de diagnostic a donné naissance à deux sous-projets avec une entrée « création d'activité économique » et une entrée « projet inter-associatif ».*

⁴⁸ « On a senti dans les premières réunions, notamment à la Communauté urbaine, qu'on nous regardait un peu de travers. On était un peu vus comme les jeunes avec des cheveux longs et des piercings, on ne se sentait pas au même niveau ».

⁴⁹ « Le projet ne s'arrête pas à moi. Ce qui est important c'est de passer la main, qu'il y ait une transmission intergénérationnelle ».

->Le projet de **Diversité RH** tient beaucoup au profil et à l'engagement en bonne partie bénévole de son porteur initial, lui-même victime de discriminations et qui a fait grandir son activité très progressivement malgré « *les bâtons dans les roues* » glissés par certains acteurs publics.

3.2. La capacité de donner vie à des valeurs

Les valeurs qui animent les porteurs et leurs projets peuvent être formulées de façon variées. Elles sont souvent multiples, voire en tension les uns avec les autres ; elles peuvent également s'ancrer dans leur vécu antérieur, leurs expériences douloureuses (vécu de discriminations, par exemple) ou positives. Quels sont les points communs sur ce registre des valeurs ? La promotion d'un mode de vie alternatif (y compris en mettant le sien en accord avec ce principe), le « faire par soi-même », le respect de l'environnement, l'expérimentation d'un idéal de travail coopératif et d'autogestion, l'ouverture d'esprit, la valorisation de la solidarité et de la créativité, le désir de convivialité... . Ces « méta-valeurs » qui promeuvent des changements d'attitudes sur nos modes de vie, de déplacement, de consommation, d'organisation du travail, de sociabilité se traduisent dans les pratiques des porteurs. Leur militantisme (ils n'emploient que très rarement ce terme, d'ailleurs) ne se situe donc pas forcément dans le brandissement de ces grands principes comme des étendards mais plutôt par « *la mise en adéquation des idées et des actes* »⁵⁰. C'est ainsi qu'ils prennent position pour une façon de conjuguer l'économie en rapport avec les besoins et les dynamiques créatives présents dans la société : « *dans une perspective socio-économique, résume Jacques Prades, l'ordre des moyens n'est pas séparable de celui des finalités, car aucun fait économique n'a d'existence s'il ne mobilise pas de valeurs implicites* »⁵¹.

Et à défaut de changer la société, ou de pouvoir la changer vite, leur vie devient, dans le présent, leur propre champ d'expérimentation, centré souvent sur une passion ou au moins un centre d'intérêt très fort. Pour la grande majorité prime l'envie de faire ensemble : les collectifs qui existent dès le commencement des projets sont souvent composés de jeunes (et parfois aussi de moins jeunes) se connaissant déjà (amis, étudiants, voire anciens collègues dans leurs expériences professionnelles antérieures). Ils constituent la majorité des projets.

Dans les autres cas, les porteurs peuvent être plus isolés (un ou deux au départ) mais la réussite de ce qu'ils souhaitent entreprendre passe par l'élargissement rapide du projet à d'autres porteurs qui se retrouvent donc là aussi sur une vision commune. Le collectif de quatre jeunes femmes qui ont créé l'association l'Atelier des Sens à Pontarlier est plus original : elles étaient, sans se connaître, clientes du lieu (un magasin de plantes et de tisanes) qu'elles vont racheter ensemble. Mais la fréquentation de ce lieu sous-tendait déjà l'adhésion à des valeurs et centres d'intérêt communs (bien-être, nature, ..) qui vont s'agréger autour de ce projet de reprise dans un contexte personnel commun également bien particulier (reprise d'activité après un congé maternité permettant de concilier vie professionnelle et personnelle).

⁵⁰ « *On avait nos valeurs qu'on voulait défendre ensemble. En créant, on voulait avoir un outil de travail qui nous corresponde* » (3B Architecture).

⁵¹ *In revue Economie & Humanisme*, n°354, 2000. Lire, parmi d'autres ouvrages de J. Prades, *L'utopie réaliste, le renouveau des expériences coopératives*, L'Harmattan, 2012.

Le caractère collectif de la démarche de création peut intervenir à différents stades (à l'émergence de l'idée, au démarrage du projet ou dans le déroulement de l'action), la dimension collective se renforçant pour tous au fil de l'avancement des projets.

Envie d'entreprendre à plusieurs, centres d'intérêt communs très fédérateurs ... le consensus sur une philosophie de vie est également essentiel. Le fait de choisir d'entreprendre collectivement dans un univers professionnel compétitif et individualisant traduit déjà la volonté de marquer une distance avec ce qui les attend (ou ce qu'ils ont déjà expérimenté) sur le marché du travail en tant que jeunes. *« On voulait travailler avec des personnes qui partagent des envies communes et en accord avec ces idées, plutôt que de militer sur notre temps libre à côté d'un travail sans intérêt ».*

DES MOTIVATIONS QUI RESISTENT

->Les motivations sont des moteurs qui s'entretiennent. Pour le porteur unique (dans la phase de recomposition actuelle) d'**Aux Frontières du Pixel**, celles-ci sont liées à la créativité permanente de la structure et à son inscription de plus en plus nette dans un mouvement porteur de sens : au départ en 2010, il s'agissait plutôt de copains qui voulaient faire du jeu vidéo leur activité principale ; de plus en plus, l'éducation à l'usage des réseaux sociaux, à l'identité numérique, la réflexion sur les logiciels libres, prennent une place importante dans l'activité. *« Ma motivation est plus forte que jamais ; on a pu créer de nouvelles choses en allant chercher les compétences qui manquaient et faire des rencontres hallucinantes ».*

->Pour les architectes de **3B**, leurs motivations *« n'ont pas changé en trois ans : c'est un cap à maintenir, ce n'est pas ce qui est le plus simple, de le garder, mais cela semble être, y compris en refusant certaines commandes pas qualitatives, une des raisons de la pérennisation de l'activité. La clé qui nous a permis de concrétiser nos exigences de qualité dans le travail (prendre une commande à deux pour un croisement des regards, rendre accessible l'architecture à tous...), c'est le relationnel, le lien humain avec nos partenaires et nos clients ».*

-> *« Dans notre structure, nous sommes majoritairement entrepreneurs et ces actions, nous les menons pour nous, c'est indéniable. Mais nous les réalisons aussi pour pouvoir demain regarder nos enfants dans les yeux et leur dire : oui, nous avons conscience que toutes ces crises que nous vivons n'en étaient en fait qu'une seule. Oui, nous savions que nous étions quelque part des barbares vis-à-vis de nous, des autres et de la planète. Mais une fois passée cette prise de conscience, nous avons remis en question notre manière d'être, de vivre ensemble et d'agir dans ce monde parce que c'était entre nos mains et que c'était surtout de notre responsabilité ».*

L'Usine

La volonté de créer son propre emploi *« pour avoir sa propre structure et son indépendance »* fait souvent partie du projet à terme, avec la mise en avant d'un désir d'autonomie. Ceux qui ont créé leurs activités sans envisager d'en vivre un jour sont très minoritaires. Certains, pour lesquels la dimension « choix de vie » est prépondérante, laissent parfois une situation professionnelle bien établie pour se lancer.

Enfin, un élément important est la capacité à situer d'emblée leur projet dans son environnement. Pour certains, le choix du territoire ou du lieu d'implantation est central et consubstantiel à ce qu'ils souhaitent développer. « *On voulait s'installer à la campagne et on a commencé à se renseigner ; on a identifié les territoires qui mettaient en place une véritable politique d'accueil et on a constaté que la Région Limousin mettait vraiment des moyens pour accueillir les porteurs de projet. On a vu aussi qu'il se passait des choses intéressantes sur le plateau de Millevaches (Court-Circuit 23)* ». Pour un nombre important de projets, qu'ils soient établis en zone rurale, semi-rurale ou en milieu urbain, les activités développées doivent s'inscrire dans la vie du territoire et contribuer, plus ou moins modestement, à le faire vivre et à l'animer. « *Nous voulions créer un lieu de convivialité qui fasse lien avec un territoire* » (Court-circuit, 69). Ainsi, la création de lieux dans lesquels la vente occupe une bonne place (commerces, ateliers, restaurants, bars) est toujours conçue dès le départ comme débouchant sur des espaces ayant vocation à faire se rencontrer les publics les plus divers.

3.3. De multiples apports professionnels et personnels

La concrétisation de ces projets, de ces rêves pourrait-on même dire, a pour premier résultat de donner aux porteurs, au-delà d'un emploi qui reste fragile pour une partie non négligeable d'entre eux, des compétences, de l'assurance, la satisfaction d'avoir créé et fait tenir une réalisation qui rejoint leurs aspirations. En ce sens, parler d'un accomplissement indissociablement personnel et professionnel, et même d'un bonheur de travailler semble possible.

Les compétences acquises sont pour certaines d'entre elles, très précises : telle capacité technique, nouvelle ou en perfectionnement, tel ensemble de connaissances juridiques, ou concernant les financements, dans un ou plusieurs domaines.

Leurs compétences relationnelles dont, en règle générale, les porteurs n'étaient pas démunis au départ, ont également progressé : tous parlent d'une amélioration de leur potentiel de contact et même de leur efficacité avec leurs clients et partenaires ; cela ne signifie pas que ces contacts soient bons avec tous, mais à tout le moins que leurs interlocuteurs, les politiques locaux et les représentants des organismes de financement notamment, sont devenus au fil des années des personnes connues, repérées dans leurs priorités et leurs refus.

Sur un plan professionnel plus général, lié aux deux registres précédents, les compétences des porteurs pour la conduite d'une action, d'un projet ou d'une organisation ont été démultipliées.

Quant au chemin d'accomplissement personnel qu'ils ont parcouru, il pourrait se résumer ainsi : la confirmation que leur motivation fondatrice, celle d'agir avec d'autres à la fois dans le sens de leurs désirs profonds et dans une perspective d'utilité sociétale (par des canaux divers et non seulement par les services rendus directement) peut se convertir en réalité, avec un profil économique épousant lui aussi leurs convictions ; une réalité d'argile plus que d'acier, certainement, mais une réalité qui dure, qui leur permet d'exercer leur liberté et qui agrège d'autres acteurs qu'eux-mêmes. Rien n'est achevé, et ils en sont satisfaits.

CREATIFS ET LIBRES

« Monter un projet de A à Z, c'est top. Le définir, le maîtriser dans toutes ses phases, c'est top. Le projet de La Serre lui-même est exaltant car il est plein des énergies de chacun et il les rassemble, comme on le voit déjà dans certaines réalisations ponctuelles en commun. Même si ça nous prend beaucoup de temps, on se plaint car on sait qu'on est dans un espace de liberté : on a notre liberté de penser, d'agir, de dire non » (La Serre).

« J'ai appris beaucoup sur mon travail lui-même, sur mon mode de travail, sur le fait de travailler avec les autres. Et pour nous tous, cette expérience a un impact social ; elle rompt l'isolement, apprend à s'enrichir des autres, à co-construire » (L'Usine).

« On est stressé, certains jours, surtout lorsqu'on a des enfants, des emprunts à rembourser, etc. Mais je suis satisfait de travailler dans la liberté » (élagueur, Régate).

« Créer quelque chose de A à Z, c'est excitant. On doit tout inventer en permanence, comment produire des décisions à plusieurs, comment intégrer la critique, comment stabiliser les outils de travail. On fait plein de choses différentes, conduire un poids lourd, travailler la matière, la fabrication, on n'est pas derrière un ordinateur à longueur de temps. Chacun prend sa part, y compris du travail plus ingrat et c'est un pied de nez à la division du travail classique où certains sont au chaud dans un bureau pendant que d'autres triment. Mais dans quelle mesure notre expérience peut être accessible à d'autres (nous, on est tous des bacs +), ça nous interroge. Notre satisfaction, c'est de voir que l'on arrive à mobiliser de l'intelligence collective » (Court-Circuit 23).

3.4. Des parcours qui participent de la fécondité de l'ESS

Comme il a été écrit précédemment, les porteurs opèrent de façon souple et avec des diversifications ou réorientations de leurs activités. Le concept de parcours, de chemin, de « trajet » si l'on emprunte l'expression d'H. Desroche est indispensable pour rendre compte de leur vécu et de leurs constructions économiques et sociales. Ecrire cela, c'est également rendre compte des aléas, plus ou moins âpres et plus ou moins bien supportés, de leur évolution, personnelle et collective.

Il est important de prendre acte de cette itinérance (elle est en bonne partie choisie par des jeunes porteurs qui, il est bon de le rappeler, ont 28-29 ans au lancement de leur activité), comme en correspondance avec les caractéristiques des réalisations ESS et du courant de l'ESS lui-même. « Les termes d'émancipation, d'économie acapitaliste, de mouvement social, de groupement de personnes définissent l'économie sociale ; mais ils constituent à la fois une réalité et un horizon »⁵². L'utopie d' « une économie de changement social »⁵³ ne peut rester un facteur de mobilisation personnelle et collective - et non la base d'un ensemble de réalisations auto-

⁵² J-F Draperi, in RECMA, 2010.

⁵³ Intitulé du dossier sur l'économie sociale et solidaire (fondements, actes, débats) publié par la revue *Economie & Humanisme*, n° 354, 2000 ; en ligne sur www.revue-economie-et-humanisme.eu.

suffisantes et à part- que si elle est, selon le sens du néologisme de Thomas More⁵⁴, un *ou-topos*, un « lieu de nulle part ». L'économie sociale se neutralise si elle s'installe.

HISTOIRES DE VIES, HISTOIRES D'ENTREPRISES

-> **De Mosaïque Emploi à Diversité RH** : Originaire du Sénégal, le porteur du projet « Mosaïque Emploi » (aujourd'hui Diversité RH) est arrivé à Besançon en 2000, pour étudier à l'Université de Franche-Comté, où il soutiendra une thèse de sociologie sur les inégalités sociales face à la santé. A partir de 2005, il travaille comme éducateur de rue et médiateur de nuit dans le quartier de Planoise à Besançon et est confronté directement et indirectement aux discriminations dans l'emploi liées à l'origine, au patronyme et aux méconnaissances et préjugés de chacun (entreprises, demandeurs d'emploi).

Avec la volonté de proposer un accompagnement vers l'emploi différent, qui aille à la rencontre des publics (le choix est fait de s'installer au cœur des quartiers), et des entreprises (en les sensibilisant à la gestion de la diversité), il façonne le projet Mosaïque Emploi, créé officiellement début 2011) et devient lauréat régional puis national du concours « Talents des cités ». Après s'être recentré sur l'accompagnement des jeunes diplômés (compte tenu de l'existant pour les peu qualifiés), le porteur décide d'abandonner cet axe pour se consacrer uniquement à l'activité de conseil auprès des entreprises (plus rentable, moins concurrentiel avec les acteurs publics de l'emploi).

Etant devenu enseignant en sciences sociales et en communication et techniques de recherches d'emploi en lycée et à l'IUT de Besançon, il travaille aujourd'hui bénévolement, les mercredis, pour le projet avant de pouvoir devenir gérant-salarié de la structure qu'il projette de transformer en entreprise à vocation sociale. Le porteur, consulté par le Premier Ministre mi-2013 quant au plan de développement de l'entrepreneuriat des jeunes des quartiers, envisage un jour devenir élu « *pour apporter ses conseils de terrain et un soutien direct aux jeunes des quartiers* ». Il souhaite également pouvoir développer Diversité RH à l'international, notamment au Sénégal, pour accompagner des projets en lien avec l'insertion professionnelle des jeunes sur son territoire d'origine.

->**L'Atelier : 11 ans déjà !** Au départ, un groupe de cinq amis âgés de 25 à 30 ans lance ce commerce rural-lieu culturel-café. Le « faire ensemble », tout en s'implantant en espace rural et en créant de l'emploi et des activités de liens, les motive. « Je trouve qu'actuellement, estime l'une des créatrices, *on est trop passé de l'autre côté, on a fini par s'installer dans un schéma classique. Il y a plus de dix ans qu'on existe, et un certain nombre sont là depuis le début. Mais on s'essouffle, on a un regard personnel un peu blasé. Les touristes sont toujours surpris et ils continuent à apprécier le lieu mais nous, on voit que c'est moins convivial. C'est aussi lié à la masse salariale à ne pas dépasser : évidemment, c'est plus sympa de travailler à deux au bar, mais financièrement, ce n'est pas possible. Donc, on s'ennuie plus facilement qu'avant, les gens sont moins enjoués qu'au début. L'un des fondateurs regrette de voir que l'impératif économique l'emporte. Mais l'intégration de nouvelles personnes a apporté un souffle nouveau. Elles arrivent avec de nouvelles façons de faire, de nouvelles envies.*

⁵⁴ *Utopia*, Louvain, 1516. En traduction française, *L'Utopie*, Ed Libro, 1999.

Personnellement, je n'ai pas encore « fait le tour » de l'Atelier, mais un peu quand même. J'aimerais bien voir ce que d'autres pourraient en faire pour en profiter. Mais on a toujours en tête la responsabilité du lieu ».

->L'Usine : faire face au nomadisme des associés. *«Des jeunes arrivent, louent un bureau et peu à peu, grâce aux dynamiques mises en en place, s'engagent dans l'Usine, montent des projets communs. L'enjeu, c'est leur turnover, le « nomadisme » aujourd'hui des moins de 30 ans. Arriver à gérer des gens qui arrivent et qui partent tout le temps, des personnes qui partent d'un projet collectif, d'autres qui y arrivent, c'est un gros travail d'organisation pour les associations actuelles : comment on maintient un fil rouge malgré ce turnover »*

4- Des créateurs et des réalisations à soutenir, comment ?

La question des améliorations nécessaires du soutien aux porteurs d'initiatives ESS jeunes peut être éclairée par un certain nombre d'observations sur les accompagnements, financements et autres appuis qui ont cours (ce thème des appuis et partenariats a également été abordé précédemment au titre des facteurs de pérennité et vitalité des réalisations). De l'écart entre les besoins des jeunes créateurs d'activités et ces pratiques existantes et des constats sur leurs aspects constructifs découle un certain nombre de préconisations.

4.1. Des soutiens et accompagnements non négligeables mais insuffisamment adaptés

4.1.1. L'accompagnement et le soutien financier à la création

Le recours à des formes d'accompagnement et de ressources est très varié. Pour schématiser, il peut se faire de façon extrêmement formalisée, par l'entrée dans un dispositif d'appui en tant que tel ou au gré de l'évolution du projet et de ses besoins. Là encore, la visée de départ, et notamment l'idée, dès la création, de développer une véritable activité économique, influe de façon importante sur le type d'accompagnement dont peuvent bénéficier les porteurs. Ceux qui s'orientent vers un statut coopératif SCOP ou SCIC bénéficient des accompagnements du mouvement coopératif (Union régionale des SCOP ou coopérative d'activité et d'emploi). Cet accompagnement, même s'il est parfois perçu comme limité, les aide à définir le contour de leur projet et peut pallier une part de leurs insuffisances, sur les questions techniques et financières notamment. *« L'UR SCOP, c'est très bon comme source de contacts avec des partenaires comme IES⁵⁵ ou le Crédit Coopératif »* (Alter Energies).

Certains projets ont pu bénéficier d'accompagnement multiples et croisés. Les porteurs de l'Usine soulignent le rôle central de la CAE Coopilote dans le montage, la mise en réseau et son implication dans la gestion même du projet. Ces porteurs se sont appuyés également sur la Boutique de Gestion dès leur démarrage et ont bénéficié d'un accompagnement sur trois ans dans le cadre du dispositif « Innovation non technologique ».

⁵⁵ Dispositif de soutien au démarrage d'activités ESS en Midi-Pyrénées (co-financement, conseil, accompagnement).

Pourtant, de l'avis de certains porteurs, l'accompagnement par les organismes vers qui ils ont été (se sont) orientés ne s'avère pas toujours très adapté. Ils signalent un manque d'information, une méconnaissance des problèmes concrets liés à la création (notamment sous forme coopérative) et « *une culture généralisée de refus de toute prise de risque* » qui tend parfois à les décourager. « *Ceux qui nous reçoivent posent le problème mais ne donnent jamais une piste de solution. Ce serait prendre une responsabilité* ».

D'autres, et notamment ceux qui ont abouti à la création d'une association par le biais d'une entrée « projet jeunes » (avec une subvention des services Jeunesse et Sports, de leur Région, de leur Ville) ont un parcours de création moins balisé. Les premiers appuis dont ils peuvent bénéficier proviennent, parfois, de structures généralistes et moins directement orientées vers la création d'activité économique (de type CRIJ, Mission locale).

Les réseaux formels (entre créateurs d'activités analogues notamment, ou bien entre les porteurs et des mouvements de jeunesse et d'éducation populaire⁵⁶) ou informels (anciens collègues, anciens formateurs, anciens employeurs...) peuvent également être des ressources précieuses, y compris dans l'accompagnement global du projet, dans des dimensions aussi diverses que sa stabilisation économique ou son identité ESS.

Sur le plan des financements, la carence de fonds disponibles pour réaliser la phase préliminaire de diagnostic ou l'étude de préfiguration a été maintes fois repérée. Cette étape préalable au lancement est soulignée pourtant comme indispensable du fait de la complexité et du caractère innovant de ce que les jeunes créateurs souhaitent mettre en place ; « *Les financeurs demandent des projets déjà bien ficelés, définis, ce qui requiert une phase préalable qui n'est pas ou peu financée. Le temps de montage du projet est important et repose essentiellement sur notre investissement bénévole* ». Ce constat est partagé par les partenaires rencontrés : « *En France, constate l'un d'entre eux, on attend que les projets fassent leur preuve pour allouer des financements, à l'inverse des pays anglo-saxons où l'effort est mis principalement dans la phase de construction et de démarrage du projet.* »

Au sein des collectivités locales -y compris celles qui mettent en œuvre une politique de soutien à l'ESS et (ou) aux initiatives de jeunes, les cloisonnements entre services sont un frein à un appui bien adapté aux porteurs⁵⁷.

Face à ces difficultés, l'expérience d'appui à la toute première phase des projets mise en place par la Région Limousin, principalement jusqu'en 2013, est particulièrement digne d'intérêt :

Le dispositif d'incubation de projets d'ESS de la Région Limousin permet aux porteurs de projet de réaliser une étude-action préalable à la création de leur activité économique. Le dispositif s'appuie sur une structure de l'ESS

⁵⁶ Cf. la pratique sur nombre d'années déjà de l'association Cap Berriat (Grenoble), dispositif d'appui à la naissance de projets de jeunes inscrit dans des liens solides avec de nombreuses organisations d'éducation populaire. Cf également, dans plusieurs régions, les pôles d'émergence de projets émanant directement du Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne (MRJC) ; voir l'étude sociologique de Christophe Baticle, « *Le MRJC, tremplin pour la prise de responsabilité et l'innovation sociale* », MRJC-INP-ENSAT, 2014.

⁵⁷ « *A la Région Rhône-Alpes, on s'est aperçu qu'à un moment donné, on n'arrivait plus à accompagner les projets ; nous avons dû créer un nouveau dispositif qui fasse le lien entre nos aides destinées à l'appui à l'émergence de projet et nos politiques de droit commun* » (Sarah Boukaala, vice-présidente chargée de la jeunesse).

qui porte juridiquement le projet le temps de son montage et de son autonomie. L'étude-action a pour objectif de valider les hypothèses de faisabilité du projet, et de préparer le lancement opérationnel de la nouvelle activité. Pour cela un diagnostic de la situation et des besoins est réalisé et partagé avec les parties prenantes ; les partenaires du projet sont identifiés et leur adhésion est vérifiée ; enfin les objectifs à atteindre, qui attesteront de la faisabilité du projet, sont précisés.

L'étude-action s'appuie sur une personne salariée affectée au suivi de la réalisation de l'étude-action, à l'animation du comité de pilotage, à la construction des partenariats, et à la mise en œuvre des conditions de démarrage des nouvelles activités. Cette personne est en mesure de prendre la responsabilité de la nouvelle activité, une fois celle-ci créée. La recyclerie-ressourcerie Court-Circuit a pu s'inscrire dans ce dispositif d'incubation. Les deux porteurs créateurs ont bénéficié d'1,5 poste de travail salarié au sein de l'association Le Monde Allant Vers (recyclerie située à une cinquantaine de km de Felletin) pour réaliser leur étude de faisabilité⁵⁸. De janvier à mars 2010, ils réalisent donc un diagnostic (entretiens avec l'ensemble des maires de la communauté de communes, étude participative pour impliquer les habitants et recueillir leur avis). La restitution du travail donne lieu à une exposition sur les déchets à la médiathèque de Felletin. L'étude finale est présentée en juillet 2010 au comité de pilotage, composé en grande partie des futurs partenaires et financeurs du projet (Région Limousin, Conseil Général, ADEME, PNR de Millevalches, Pays Sud Creuse, Communauté de communes d'Aubusson Felletin). *«L'idée était de faire l'étude de faisabilité nous-mêmes pour sentir les choses. Cela nous a permis d'être en contact avec tous les acteurs et les structures en place».*

Entre temps, ils créent leur association en février 2010, visitent d'autres ressourceries dans le Limousin, obtiennent un local en mai et commencent la collecte d'objets dès août 2010. Ainsi, non seulement la phase d'étude préalable est financée mais elle permet aux porteurs d'entrer parallèlement dans la réalisation et la mise en œuvre du projet. *« Le démarrage a été confortable, sans pression financière »*, évalue l'un des porteurs. Du côté de la structure « abri », l'expérience apparaît également comme très positive : *« ce dispositif d'incubation est vraiment intéressant car il repose sur une vraie démarche de territoire. C'était la première fois qu'on s'engageait dans ce travail d'accompagnement sur le long terme. D'ailleurs, on continue toujours à avoir des contacts sur les aspects de gestion, de comptabilité et on est présent sur leur CA. L'idée est vraiment de travailler ensemble plutôt que de se concurrencer »*. Les deux ressourceries travaillent également à la mise en place d'un réseau régional des ressourceries afin, notamment de travailler le volet accompagnement d'autres porteurs de projet.

4.1.2. L'accompagnement et le financement en phase de consolidation et de développement

- Des registres d'accompagnement utiles aux porteurs, mais proposés de façon trop restreinte

Les projets ayant fait appel à un accompagnement dans le cadre d'un DLA sont relativement nombreux. Les retours sur ces accompagnements sont assez variés mais on peut dire de façon générale que cette nécessité de demander un accompagnement extérieur correspond souvent à une phase de développement, avec tous les

⁵⁸ <https://www.box.com/shared/jyrbu4nfa0>

problèmes que ce développement peut poser (recrutement, professionnalisation, gouvernance, rentabilité, départ des fondateurs, repositionnement des activités ...). A cet égard, beaucoup de porteurs signalent que l'accompagnement a été perturbant car il les a amenés à se poser des questions qu'ils ne s'étaient jamais posées auparavant. Certains porteurs ont bénéficié de plusieurs accompagnements au fil du temps.

Du côté des structures d'accompagnement DLA, l'accent est justement mis sur les points qui peuvent apparaître comme dysfonctionnant et qui effectivement sont souvent impensés par les porteurs. Outre l'appui à la formalisation et au suivi des initiatives, l'accompagnement peut jouer un rôle décisif dans l'élargissement de réseaux, dans l'obtention de financements directs ou indirects. Il apporte une reconnaissance et un rôle de caution auprès d'autres interlocuteurs.

Un autre registre de l'action justifie un accompagnement ; il s'agit de la montée en qualité des emplois créés, souvent précaires (emplois aidés) et sous-payés. L'enthousiasme lié à l'action et aux objectifs communs conduit à minimiser le réel risque d'essoufflement et d'épuisement qui découle, sur le moyen terme, de cette situation vécue par les salariés. Cette dimension semble souvent passer à l'arrière-plan, derrière les questions économiques qui sont traitées par les structures d'accompagnement.

Certains porteurs pointent le manque d'un accompagnement suffisamment ancré dans la durée et adapté à des projets complexes.

LE REGARD D'UN ACCOMPAGNATEUR DEÇU

« Avec certains porteurs de projets, c'est la pratique de l'accompagnement elle-même qui est frustrante : nous les rencontrons uniquement sur notre initiative, ils ne jouent pas tellement le jeu, le rendez-vous régulier entre eux et nous devient une séance de questions-réponses vite fait bien fait.

Au-delà, c'est l'accompagnement lui-même, dans son contenu, dans ce qu'il apporte vraiment aux porteurs, qui me pose problème : on le vend aux créateurs, cet accompagnement, et en fait, en situation difficile, on n'a rien pour les aider concrètement ; notre apport est un cautère sur une jambe de bois.

Pour présenter ou justifier notre intervention, on dit « on n'est pas des professionnels , mais on a un réseau » ; mais dans certains cas, être des professionnels, c'est pourtant cela qu'il faudrait ! Car il arrive qu'on ne voie pas les tempêtes arriver du fait qu'on est trop loin des caractéristiques de tel secteur d'activité, de tel métier. Je suis un déçu de l'accompagnement ».

- Les appuis, notamment financiers, des institutions locales et de l'Etat

Les porteurs sont ancrés dans des territoires pour la plupart d'entre eux, et co-acteurs de dynamiques locales. De par leur objet même et de par les activités qu'ils mettent en place, ils sont amenés assez naturellement à rechercher des appuis du côté des collectivités locales. Certains ont entrepris en amont du démarrage de leur projet un démarchage des collectivités.

La façon dont ils sont reçus, surtout dans la phase de démarrage, oscille souvent entre indifférence et préjugés. Certains porteurs signalent que cette méfiance des débuts peut perdurer dans le temps. Sauf exception, ce n'est qu'après un certain temps, lorsque le projet commence à faire ses preuves, que les demandes de soutien débouchent sur un appui effectif, alors que celui-ci aurait été utile, voire plus utile, un bon nombre de mois (ou d'années) plus tôt ; on pense principalement aux porteurs qui ne disposent pas au départ d'un grand tissu de relations.

Les demandes -et les appuis effectivement reçus- sont de natures diverses : financière (demande de subventions, réponses à appels à projets), aide aux postes de travail, locaux, contacts, appuis techniques.

Beaucoup de projets (majoritairement associatifs) ont d'ailleurs été créés grâce à des aides financières obtenues au titre de « projets jeunes » financés par les collectivités (Régions, Conseils généraux, Villes), l'Etat (Défi Jeunes, Envie d'agir) ou l'Union Européenne. Ces aides ont financé des amorçages d'actions et apportent une reconnaissance qui leur a permis par la suite d'aborder des lignes de financement de droit commun, « *comme les grands !* ». Ces appuis financiers nécessaires imposent de correspondre à des calendriers qui sont étrangers aux porteurs et de supporter une lourde complexité en terme de gestion ; or, c'est précisément sur la dimension de gestion administrative et financière que les porteurs se reconnaissent le plus de lacunes, au moins dans les premiers temps. « *Le temps institutionnel n'est pas raccord avec le temps des jeunes et de leurs projet, a observé un accompagnateur ; ils veulent des réponses rapides et se heurtent à la lourdeur de dossiers à remplir pour gratter quelques euros* ».

Un certain nombre de subventions, de plus, sont octroyées sous réserve de pouvoir trouver d'autres sources de co-financements. Les porteurs se retrouvent pris dans un cercle vicieux car ils peinent justement à trouver des financements tout court. Ils ont donc tendance à freiner leurs dépenses, ce qui réduit d'autant plus les versements possibles des subventions obtenues. Enfin, les délais de versement de certaines subventions posent d'importants problèmes de trésorerie.

Du côté des collectivités et d'autres institutions, la gestion technocratique des financements prend parfois le pas sur le contenu et le sens des projets. C'est en tout cas comme cela que peuvent le percevoir certains porteurs qui constatent que les institutions les financent sans forcément saisir le fondement et les dynamiques (tant internes qu'externes) de leurs projets. Cette compréhension peut prendre du temps, voir dans certains cas, ne jamais vraiment advenir. D'une façon générale, le manque de budgets consacrés par les collectivités aux projets relevant de l'Economie Sociale et Solidaire (avant un certain nombre d'ouvertures, peut-être non pérennes, depuis 2008), conjugué à la faiblesse de l'accès à des financements soutenant l'innovation sociale rendent très compliqués l'accès aux financements. Ainsi, certains porteurs, bien au fait du fonctionnement de leurs collectivités, regrettent que les politiques se limitent parfois qu'à un simple affichage institutionnel. « *L'ESS n'est qu'une branche de la direction économique de l'agglomération et reste pratiquement inexistante à l'échelle de la Ville, avec un budget ridicule. La Ville a mis en place un label « ville équitable et durable » mais on a moins besoin d'une valorisation que d'un levier financier* ».

Une autre forme de soutien, très développée dans les activités sous statut associatif, est l'aide aux postes, aide régionale (« Emplois Tremplin » ou assimilés) ou nationale (contrats aidés). Cet apport a représenté un concours substantiel quand, et c'est le cas dans beaucoup de projets, le coût de la masse salariale constituait une part importante des charges à couvrir. De fait, dans l'ensemble des associations, les premiers emplois créés ont été majoritairement des emplois aidés. La capacité des porteurs de projet à se saisir des dispositifs qui leur permettent de consolider leur équipe est plutôt forte si l'on en juge par la façon dont certains se sont également appropriés le dispositif du service civique, pour permettre de fournir un cadre à des jeunes bénévoles fortement impliqués dans leur projet.

Enfin, certaines initiatives bénéficient d'une mise à disposition (gratuite ou non) de locaux pour leurs activités ou l'accès gratuit à certains équipements (par exemple les déchetteries). « *Le local mis à disposition par la Ville, c'est vraiment le premier levier qui a permis de faire monter en puissance le projet ...* » (Aux Frontières du Pixel).

Plus rarement, les soutiens apportés ont permis aux créateurs d'avoir accès à un réseau plus large. A l'occasion, par exemple, des élus rédigent des lettres de soutien pour appuyer une demande de subvention auprès d'une autre institution. Ces élus locaux se voient d'ailleurs comme des facilitateurs : « *ils n'ont pas peur de demander, on n'a pas peur de dire non* », résume l'un d'eux.

- Les appuis provenant d'institutions financières (rattachées ou non à l'ESS)

Le manque de confiance initiale parfois constaté du côté des institutions est plus encore patent du côté des institutions bancaires.

L'effet levier que constituent les apports personnels pour déclencher des financements bancaires est souvent décisif. Cela signifie que les jeunes qui ne peuvent compter sur les apports d'un réseau familial ou personnel, ou sur des indemnités de chômage (forcément restreintes, d'ailleurs, vu leur âge) se retrouvent dans la quasi-impossibilité d'amorcer leur projet. Par définition, le panel de l'étude ne comprend que des projets qui ont pu surmonter cet obstacle et effectivement se déployer mais on peut se demander combien n'ont pu dépasser le stade de l'idée, faute d'apport financier personnel initial.

Le second levier important relève des instruments d'intermédiation bancaire, particulièrement l'obtention de prêts à taux zéro assortis de garantie bancaire. Cette modalité d'obtention de financement, principalement à travers le réseau France Active, est largement mobilisée puisque près de la moitié des projets du panel y ont eu recours. En Région Midi-Pyrénées, la SCIC Initiative pour une Economie Solidaire (IÉS) est une coopérative de capital risque solidaire qui à travers la collecte d'épargne de citoyens ou de personnes morales finance les projets par des prêts ou (et) le renforcement des fonds propres (prise de part au capital ou apport en compte courant associé).

Enfin un troisième levier plus ponctuel est l'obtention de prix ou de distinctions qui outre un apport financier plutôt modeste contribue à accroître la visibilité et la crédibilité des projets. Ce « capital de reconnaissance », très déficitaire au départ, leur permet d'obtenir également des financements plus pérennes. Mosaïque Emploi a

été lauréat du prix régional puis national de Talents des cités, Alter Energies a été récipiendaire du prix Talents ESS de la Fondation MACIF, l'Usine a obtenu le prix Créativité entrepreneuriale de la CGPME, ...

Notons que les projets qui obtiennent des prêts bancaires sont ceux qui sont inscrits d'emblée dans une activité économique, principalement ceux sous statut coopératif. Les financements obtenus relèvent dans leur grande majorité d'institutions bancaires de l'économie sociale et solidaire, principalement le Crédit coopératif et la Nef. Les relations avec ces dernières sont variables d'un projet à un autre. Si certains ne trouvent rien à en redire, d'autres soulignent leur manque de réactivité ou leur absence de soutien dans les passes difficiles.

Mais de façon générale, les banques se montrent particulièrement réticentes à financer le besoin en fonds de roulement (BFR) dans les périodes suivant le lancement. Ce manque initial de trésorerie constitue une des principales difficultés rencontrées. L'âge des porteurs constitue en lui-même un frein pour obtenir des crédits. *« Nous avons plus de crainte par rapport aux jeunes porteurs, du fait de leur manque d'expérience »*, reconnaît un représentant d'une organisation partenaire d'un groupe de porteurs.

JEUNES PORTEURS-BANQUES : UNE DISSONANCE MAJEURE ?

Les porteurs, bien sûr, ont tous "leur banquier", et entretiennent avec lui un certain nombre de relations. Leurs banques sont rattachées très souvent à l'ESS. L'impression qui domine quant à ces relations, et ceci dans la durée, est celle d'une incompréhension, d'une altérité qui ne débouche pas sur un dialogue, voire, dans certains cas, d'une césure et, du côté des jeunes, d'une amertume. Les situations de rapports perçus comme à la fois productifs et équilibrés sont rares.

Tous savent (les jeunes aussi) que les banques ont des contraintes à respecter. Pour autant, et cela d'autant plus que les besoins des jeunes porteurs (droit à découvert, reports de remboursements, montants d'emprunt) sont extrêmement limités par rapport à ceux d'autres clients, l'inflexibilité des critères et conditions des banques débouche sur une limitation des initiatives. Le fait que vu leur âge les porteurs n'aient pas, sauf exception, d'apport personnel représente un obstacle initial à une demande de prêt, et cela même pour des montants restreints. Les demandes de prévision pluriannuelle de leurs recettes-dépenses ne correspondent que peu à ce que sont les initiatives. Par ailleurs, on ne peut que constater, et regretter, le fait que des éléments tout à fait subjectifs interviennent dans les décisions des banques : prise en considération du niveau d'études des porteurs par exemple ; tandis que des facteurs de solidité comme l'ancrage des initiatives dans leurs territoires ne sont pas pris en compte. *« Comme on avait des indemnités de licenciement à injecter dans le projet, on a obtenu un appui financier d'un organisme local qui aide les initiatives, raconte une coopératrice ; c'est seulement après que la banque (une banque ESS, ndlr) nous a ouvert un dossier »*.

Dans le cas où malgré tout cela un emprunt est négocié, les pratiques de remboursement différé sont exceptionnelles et les marges de discussion sur les remboursements sont infimes. De plus, les emprunts sont en général débloqués d'un coup, en fonction de justifications très immédiates. Ces conditions sont peu congruentes, voire incompatibles, avec la flexibilité et les aléas des initiatives.

S'ajoute à ces données le ressenti très fréquent des jeunes quant au décalage, y compris dans leur façon d'être, entre leurs interlocuteurs bancaiers et eux-mêmes. "*Leurs critères pour faire sérieux ne sont pas sérieux*", estime un porteur. Atténué parfois au fil du temps, ce décalage demeure marquant.

4.1.3. La dimension innovante des projets, en mal de reconnaissance effective

Si toutes les initiatives suivies peuvent, dans une diverse mesure, être qualifiées d'innovantes socialement, seuls Alter Energies a obtenu un financement (par Oséo) au titre de sa dimension technologique innovante, et L'Usine (par la fondation MACIF) dans le cadre de l'innovation sociale sur l'économie créative. Certains porteurs soulignent d'ailleurs la contradiction qu'il y a à devoir valoriser un modèle économique pérenne inscrit dans une logique de marché pour obtenir des financements, alors que la reconnaissance de leurs activités comme innovantes est basée sur leur utilité sociale. En effet, la justification de cette dernière dimension est souvent un prérequis pour l'obtention de soutiens des acteurs publics ou des réseaux de l'économie sociale et solidaire. Or, cette légitimation du projet au regard de ce critère d'utilité sociale incite en quelque sorte les porteurs à minorer la dimension de viabilité économique, qui est pourtant loin d'être absente des projets et dont la prise en compte pourrait permettre d'accéder plus facilement à des financements bancaires. La position des porteurs est d'autant plus compliquée qu'elle s'inscrit dans un contexte de diminution des financements publics qui peuvent soutenir de façon pérenne cette dimension d'utilité publique.

D'un autre côté, certaines activités qui remplissent une vraie mission de service public, assumée comme telle, ont besoin de la faire reconnaître et surtout de la faire financer de façon pérenne car non solvable (animation de réseau, développement local, accompagnement socio-professionnel...). Les critères pris en compte par les financeurs apparaissent donc, dans l'ensemble, comme trop restrictifs. De plus, les demandes de concours financier privilégient des considérations formelles (« business plan », prospects commerciaux, ...) qui laissent peu de place à des ressources non matérielles ou à des critères subjectifs importants qui caractérisent les porteurs (forte motivation avec dimension projet de vie, capacité à développer des coopérations, ...). L'utilité sociale, bien réelle des projets, est difficilement convertible monétairement dans un plan de financement.

Les projets d'innovation sociale se caractérisent, en tout cas pour ceux qui composent le panel de l'étude, par une multitude d'activités, chacune relevant d'un secteur et donc d'une source de financement potentielle différente. Les porteurs sont contraints, alors que leur projet prend sens précisément dans une visée globale, de le segmenter activité par activité afin de pouvoir être éligible à différentes lignes de financements. C'est ce qu'illustrent les expressions de deux collectifs différents. « *Les financements sont sectorisés, axés sur des dispositifs spécifiques, il n'y a pas de ligne de financement transversal qui donne une vraie liberté à l'innovation* » ; « *nous avons eu des difficultés pour trouver les financements du fait de la complexité de notre projet axé à la fois sur l'économique et le culturel. Tout le monde se renvoyait la balle. Au Conseil Général, la culture a tout de suite accroché. A la Ville, c'est l'autre dimension du projet qui a pu être prise en compte. A la Région, on ne trouvait pas de lignes budgétaires dans lesquelles pouvait s'inscrire le projet.* »

Certains porteurs jeunes proposent d’instaurer une procédure de financement collective où l’ensemble des financeurs potentiels seraient mis autour d’une même table ; en sachant que la caractéristique multi-activités des réalisations est vue par les financeurs comme incongrue ; « *Nous nous méfions de ce type de projet où on trouve souvent tout et finalement rien, admet l’un d’entre eux. On sait qu’il est difficile de tout mener de front avec des moyens humains souvent (trop) faibles* ». « *Il apparaît plus clair, plus adapté (économiquement notamment) que chaque activité se réfère à une structure même si il y a, c’est vrai, un risque de délitement* ». Cette difficulté est à l’origine d’un recentrage de certains projets sur les activités rentables avec un risque de perte du caractère innovant du projet. « Dans l’économie traditionnelle, on accompagne des stratégies ; en revanche dans l’ESS, on accompagne une vision »⁵⁹.

Hormis certains réseaux d’économie sociale et solidaire, peu de dispositifs d’accompagnement sont en mesure de répondre aux spécificités des initiatives. Pourtant, quelques porteurs sont relativement critiques sur la capacité des acteurs de l’ESS à véritablement impulser une politique de soutien aux projets innovants portés par les jeunes. L’accompagnement apporté par l’ESS est vu comme trop axé sur le social (voire sur l’insertion), pas assez en phase avec l’innovation, insuffisamment souple dans ses temporalités.

L’action des collectivités territoriales en la matière est donc centrale pour aider à promouvoir l’innovation sociale, avec toute la difficulté de définition préalable que peut revêtir ce terme. Des réflexions et projets sont en cours dans plusieurs d’entre elles : la Région Franche-Comté a entamé un travail pour créer une ligne de financement innovation sociale ; un dispositif « Innovation non technologique » a été mis en place au niveau des Boutiques de gestion pour permettre un accompagnement sur trois ans des projets. En Rhône-Alpes, l’incubateur Alter’Incub, soutenu par la Région, qui vise à faire émerger des entreprises sociales pérennes et créatrices d’emplois, a agi pour la première année en 2013.

4.2. Préconisations pour un accompagnement adapté aux activités ESS portées par des jeunes

4.2.1. En amont des créations

- Penser aux « oubliés » de la création :

Les porteurs impliqués dans l’étude sont dans leur grande majorité des jeunes plutôt proches de la trentaine au moment de la création : comment toucher vraiment les plus jeunes ? Les porteurs, d’autre part, sont majoritairement diplômés de l’enseignement supérieur : comment repérer ceux qui a priori sont éloignés de l’idée d’une création de profil ESS -tout en ayant par ailleurs des pratiques très collectives . Comment « susciter l’envie et donner confiance »⁶⁰? Quelques réalisations, rares, ouvrent la voie en ce sens, comme l’accueil et l’accompagnement expérimental de projets reposant sur des jeunes en « emplois d’avenir (Conseil Général de Meurthe-et-Moselle). Dans cette optique d’élargissement du cercle des créateurs, des liens doivent être tissés

⁵⁹ Danièle Demoustier, intervention au cours de la rencontre finale de dialogue sur l’étude, 3 juillet 2014.

⁶⁰ Brice Lesaunier, responsable du dispositif Innovaction (Seine-et-Marne), *idem*.

entre ceux qui se revendiquent de l'ESS et de nombreux jeunes. « *Si on veut penser aux oubliés de la création, il faut oublier la création et penser la rencontre* ». ⁶¹

- Offrir un accompagnement le plus en amont possible qui rende possible une période de maturation des projets envisagés

Avant la création proprement dite, la phase de définition et de vérification minimale de la faisabilité du projet est centrale. Or, elle est très rarement financée, ce qui pose particulièrement problème pour les jeunes. La mesure 4.2.3 du FSE offrait cette possibilité mais ses contraintes de gestion financières et administratives sont peu appropriées pour des jeunes n'ayant souvent aucune compétence en la matière à ce stade. ⁶²

- Informer plus systématiquement sur le statut SCOP.

Peu de porteurs étaient informés de l'existence de ce statut à la création. Le choix le plus courant du statut associatif découle en partie de cette ignorance. Développer des campagnes d'information des URSCOP sur ce statut ainsi que sur les CAE auprès des publics jeunes.

4.2.2. Durant la phase de création ⁶³

- Constituer sur chaque territoire des espaces d'expérimentation dans lesquels les créations d'activité, et à plus forte raison lorsqu'elles représentent une innovation, sont possibles.

Ce qui apparaît utile peut prendre des visages divers :

- accompagnateurs spécifiques « jeunes » dans une CAE
 - « hébergement » des porteurs, avec conseil, au sein d'une entreprise ESS agissant dans le même secteur et dans le même territoire –ou à proximité- (cf. dispositif Région Limousin ci-dessus)
 - « parrainage-accompagnement » par une SCOP ou autre entreprise ESS existant depuis quelques années dans le même secteur, avec allocation de moyens venant de l'Etat ou des collectivités pour ce parrainage.
- L'aide au rebond en cas d'échec est encore peu pensée et prise en compte dans les dispositifs d'accompagnement. Elle pourrait prendre la forme de bilans des compétences acquises par les porteurs pendant la création ou de VAE (par exemple au titre du montage de projet ESS, de la création et gestion d'un projet ESS, ...)

⁶¹ Jean-Pierre Dardauid, responsable du réseau Jinov international, *idem*.

⁶² Il arrive que les « fonds de confiance » du Réseau France Active soient effectivement un appui dans cette phase, notamment dans les cas, peu nombreux encore, qui voient le Fonds national Jeun'Ess participer au financement de cette forme de soutien.

⁶³ Que l'on peut évaluer comme durant de 1 à 2 ans.

- Veiller à un accompagnement souple et réactif, adapté au fonctionnement de ces initiatives, fondé sur une relation mutuelle accompagnateur(s)-porteurs : laisser le projet se déployer par les créateurs, sans les porter et à leur rythme. Éviter d'enfermer les projets dans des logiques de dispositifs et d'institutions trop rigides ou dans des normes de « performance ». A ce titre, il est douteux que le portage de l'accompagnement par des représentants des organisations qui ont financé l'initiative soit optimal.
- Offrir à la fois des appuis techniques (juridiques, financiers⁶⁴, administratifs) et des appuis sur le fond de la démarche des projets (valeurs défendues, gestion collective, connaissances sur les points essentiels de l'ESS ...). Aucun accompagnement au long cours prenant en compte l'ensemble de ces dimensions ne semble exister à ce jour : l'accompagnement est soit strictement financier et économique, soit strictement technique, soit les deux. Or la prise en compte globale des projets est importante car cette appréhension globale de toutes les dimensions est ce qui caractérise les projets jeunes ESS. Plus spécifiquement, les accompagnements sur la gestion et la gouvernance collectives qui sont pourtant une dimension centrale des projets jeunes dans l'ESS semblent, y compris dans les accompagnements UR SCOP, insuffisants. « *Pour la gestion, on invente, on se débrouille entre nous, en autogestion ; mais sur les aspects de gouvernance et de gestion collective, c'est là qu'on a besoin d'être accompagné* ⁶⁵ » (Court-Circuit 23).
- Des immersions dans d'autres entreprises ESS, quelques séquences de formation sur l'ESS et ses valeurs seraient à proposer aux jeunes porteurs.
- Avoir le souci d'insérer les jeunes le plus tôt possible dans un réseau le plus large et varié possible. Les jeunes ont peu de capital économique. La richesse de leurs projets repose sur le capital social et relationnel qu'ils parviennent à fédérer autour d'eux. Clairement, le réseau vient compenser le manque de fonds initial. L'accompagnement doit également être pensé dans ce sens et leur permettre dès la création de penser la constitution de ce réseau (notamment auprès des institutions).

D'où la proposition de mettre en place, en lien étroit avec les porteurs, des collectifs d'appui aux projets, sur leurs territoires d'action (dans les cas, les plus fréquents, où les initiatives ne reposent pas déjà sur un collectif large).

- Mutualiser les outils et dispositifs de l'ESS et de l'économie classique par la création de plateformes communes. Les jeunes mobilisent les aides et appuis qu'ils repèrent, parfois aux hasards des informations et des rencontres. Peu s'embarrassent initialement de savoir s'ils relèvent ou non de l'ESS. Ces plateformes pourraient être une des dimensions de l'action des PTCE ; elles auraient un rôle d'informations, de facilitation des demandes de soutien...

⁶⁴ Avec versements des fonds (subventions ou prêts) suivant immédiatement les décisions prises. Cette observation se rapportant à l'ensemble des transferts d'argent public : il reste incohérent que des entreprises ESS dépendent, du fait du retard du versement des subventions ou autres concours publics, une partie de leurs ressources en frais financiers.

⁶⁵ Intervention d'Olivier Cagnon au cours de la rencontre finale de dialogue sur l'étude, 3 juillet 2014.

1.2.3. Durant la phase de développement

- Mettre en place des appuis à la pérennisation. Un certain nombre d'aides, notamment financières, existent à la création, mais elles sont plus rares et plus compliquées à obtenir dans la phase de développement des projets (à 3-4 ans). Pourtant « ces outils, lorsqu'ils existent, permettent de fait de démultiplier l'impact des financements à la création, puisqu'ils soutiennent le maintien de l'activité économique et de l'utilité sociale »⁶⁶. Il est proposé :
 - de créer des lignes de financement destinées à l'innovation sociale venant de jeunes avec des indicateurs et des critères adaptés aux réalités des projets (critères dépassant les données palpables, valorisant la production de richesse immatérielle...) ; des lignes de financement adaptées à l'échelle des entreprises (petits projets locaux le plus souvent) mais suffisantes par rapport aux besoins des structures, notamment pour des jeunes porteurs qui ont, très durablement, peu de ressources financières à injecter dans leur entreprise. D'où une très insuffisante ampleur et de leur capital propre et une fragilité chronique de leurs fonds de roulement.
 - d'améliorer très radicalement les liens entre financeurs, non pas pour une érosion de leurs priorités spécifiques ou une unification réductrice de leurs modes d'appui (en particulier, il faut pouvoir innover, par exemple développer les prêts « patients » avec remboursements différé, très progressifs ou variables selon le niveau de l'activité), mais pour un allègement très net du temps passé par les porteurs à la recherche de fonds et pour une articulation de leurs possibles financeurs.
 - de mettre en place des « fonds de concours » territorialisés spécifiques pour les activités ESS reposant sur des moins de 35 ans, avec pour chaque réalisation un montant de prêt alloué utilisé (ou non) sous forme de « droits de tirage » année après année par les porteurs selon leurs besoins.
- Les recours au DLA sont fréquents, avec des expériences plus ou moins positives : il est proposé une sensibilisation des agents DLA à ce que sont les caractéristiques des projets jeunes ESS.
- Il peut être proposé également que sur l'ensemble des dimensions que recouvre l'accompagnement, une sorte de « droits de tirage » soit mise à disposition des jeunes, ceux-ci y recourant au fur et à mesure de leur cheminement et de leurs besoins.
- Offrir des espaces d'échanges permanents et informels entre porteurs qui permettent de faire vivre la dimension individuelle et collective des projets. Les jeunes porteurs valorisent essentiellement un fonctionnement d'échanges horizontaux et permanents (réseaux de pairs, de partenaires locaux, d'associations, ...) dans l'action. Les institutions répondantes de l'accompagnement et les organisations de l'ESS pourraient offrir des espaces d'échanges entre porteurs⁶⁷.

⁶⁶ Intervention de Jean-Yves Le Turdu, consultant, idem.

⁶⁷ L'expérimentation des « Transferts de Savoir Faire » (entre des entrepreneurs adultes et des jeunes, le professionnel « expert » intervenant en réponse à un besoin précis) appuyée par le Fonds Jeun'Ess représente une matrice pour élargir ces modes d'entraide. Mais il apparaît qu'il faut faciliter des pratiques de conseil mutuel entre jeunes et non seulement considérer que les jeunes porteurs (qui ont pour la plupart, rappelons-le, environ 30 ans !) ont à apprendre des adultes.

- Simplifier le mode de création d'une SCIC. Ce statut apparait attractif en cours de développement des projets à beaucoup d'associations jeunes. Mais la complexité de sa mise en place empêche pour la majorité un passage sous ce statut.
- Faire une place aux jeunes porteurs dans les dispositifs d'accompagnement ESS : s'appuyer sur les expériences acquises par les jeunes porteurs pour former les nouveaux (et les rémunérer en conséquence).

ANNEXE 1

Intervention de Danièle Demoustier⁶⁸ dans le cadre de la journée de dialogue sur l'étude, le 3 juillet 2014

« *En relation avec le contenu de l'étude,*

Que retenir des entreprises ESS portées par des jeunes ?

- Des entreprises étudiées, des priorités que se donnent leurs porteurs, il ressort une volonté de redéfinition des relations entre l'individuel, le collectif et le sociétal, avec un essai de mise en cohérence de ces trois dimensions, une recherche de cohérence entre les diverses facettes de notre être. L'individu ne se dissout pas dans le collectif, expriment ces jeunes ; le collectif est à la fois un moyen et une finalité, ces deux aspects étant en tension l'un avec l'autre. Quant au sociétal, il est à la fois le milieu et l'horizon de l'action commune.
- Pour les jeunes entrepreneurs ESS, par ailleurs, ce n'est pas la nature de leur activité qui prime, mais plutôt la conception de cette activité ; elle est conçue par eux de façon transversale et de façon évolutive, en assumant des changements concernant sept rapports : le rapport au temps, à l'espace, à l'économie, au travail, à l'argent, au pouvoir, au savoir.

-leur rapport au temps. Pour eux, le temps n'est pas linéaire, il représente un contexte heurté, fait d'aléas et de ruptures. Il leur faut donc être réactifs, pragmatiques, flexibles. L'important, dans ce cadre-là, n'est pas d'avoir une stratégie. Ce que l'on a, c'est une vision, d'où découlent des adaptations successives.

-leur rapport à l'espace. On les voit développer un ancrage territorial et, selon des voies plus difficiles à maîtriser, une appartenance à un réseau plus large. Il y a là une différence avec le modèle de l'ESS plus traditionnel, qui donne une grande place à l'inscription initiale dans un réseau de référence.

-leur rapport à l'économie. Pour eux, l'économie n'est pas un tabou, à la différence de ce qu'elle est très fréquemment dans le monde associatif. Mais ils donnent à l'économie une place relative, dans la ligne de l'« encastrement de l'économie dans le social » mis en valeur par Polanyi. Pour autant, ils ne limitent pas ce « social » à un social de proximité : la perspective sociale signifie que dans leurs

⁶⁸ Danièle Demoustier est économiste, auteure de nombreux articles et ouvrages sur l'ESS et les interrogations qui la traversent.

pratiques, les activités non marchandes sont importantes, y compris pour soutenir celles qui s'inscrivent dans un marché.

-leur rapport au travail. Dans ces expériences, on n'est pas dans du salariat typique, on est dans du travail engagé : il n'existe pas beaucoup de limites entre le travail payé et le travail non payé. On constate également une polyvalence de tous les travailleurs, signifiant que tous ne sont pas indispensables.

-leur rapport à l'argent. Celui-ci est marqué par son raccordement avec l'idée d'égalité. Cette égalité des rétributions est possible car les groupes de porteurs sont assez homogènes. Leur relation à l'argent renvoie aussi à l'obligation de mobiliser l'épargne de leur réseau relationnel.

-leur rapport au pouvoir. Il se caractérise par une pratique de l'horizontalité, liée à l'homogénéité des qualifications des porteurs. Il évoque un défi important pour l'ensemble de l'ESS : celui de rechercher des modes de gouvernance qui ne soient pas seulement démocratiques mais ouverts réellement à la participation de tous.

-leur rapport au savoir. Les jeunes entrepreneurs ESS mettent en œuvre beaucoup d'auto-formation et de formation sur le terrain, ainsi que beaucoup de compagnonnage. Ils expriment fortement cette position : ce n'est pas de consultants que l'on a besoin, mais de compagnonnage.

C'est par l'ensemble de ces dimensions que les porteurs jeunes et leurs entreprises sont spécifiques et innovateurs, dans un contexte de mutations économiques, sociales, culturelles, et de mutations au sein du monde de l'ESS. »

Annexe 2

Présentation des entreprises suivies dans le cadre de l'étude

2011-2014

Sommaire

Région Limousin

| | |
|---|----|
| L'Atelier/ Emile a une vache (23) | 61 |
| Court-circuit (23) | 64 |

Région Franche Comté

| | |
|---|----|
| L'Usine (90)..... | 67 |
| Mosaïque Emploi Diversité RH (25) | 67 |
| L'Atelier des sens / La Tisanerie (25)..... | 72 |

Région Rhône-Alpes

| | |
|---|----|
| Société des amis de Montdidier (01) | 75 |
| Le Court-Circuit (69) | 78 |
| Lyon Bondy Blog (69)..... | 78 |

Département de Meurthe et Moselle

| | |
|-----------------------------------|----|
| Atelier Dynamo (54) | 84 |
| 3B Architecture (54) | 84 |
| Aux Frontières Du Pixel (54)..... | 89 |

Région Midi Pyrénées

| | |
|-----------------------------|-----|
| Librairie Litote (31) | 92 |
| Alter Energies (31)..... | 95 |
| Duo des arbres (81) | 98 |
| La Serre (31) | 100 |

L'Atelier/ Emile a une vache (23)

Date de création: juin 2003

Age des porteurs à la création : Une douzaine de porteurs dont un noyau de cinq amis âgés de 25 à 30 ans

Porteurs actuels : changement de gérance en 2009 (3 co-gérantes, une créatrice et deux autres arrivées en 2006) et en 2012 (départ d'une co-gérante, toujours salariée, nouveau co-gérant, également salarié). Toujours environ une dizaine de porteurs (salariés, co-gérants, sympathisants).

Objet de l'initiative :

Monter un lieu d'animation dans un village de 300 habitants du Limousin en voie de désertification

Descriptif des biens et/ou services produits et/ou vendus :

Bar restaurant boutique : concerts, expositions, projections

Programmation culturelle gérée par l'association « Emile a une vache »

Vente de produits alimentaires locaux et de vêtements issus du commerce équitable en boutique et organisation d'une centrale d'achats groupés

Location de locaux pour d'autres associations au dessus du bar : association Conte en Creuse (festival de contes), association multimédia CTL@, auto-école associative et un groupement d'employeurs qui gère 4 emplois (dont un mutualise le poste de comptable pour l'ensemble de associations).

Domaine(s) d'action :

- agriculture BTP autres productions artisanales
 services aux personnes services aux entreprises commerce de détail
 culture sports loisirs tourisme
 éducation développement durable environnement
 autre (précisez) :

Territoire(s) d'action :

Rayon d'une trentaine de kms, davantage l'été avec les touristes

Statut :

Bar restaurant boutique : SARL l'Atelier

Gestion de la programmation culturelle : association « Emile a une vache »

Capital social: 48 600 € (20 associés dont 2 actionnaires principaux)

Budget annuel (ou chiffre d'affaires):

SARL : entre 300 000 et 400 000 euros selon les années, bilans le plus souvent négatifs

Nombre d'emplois entre 2011 et 2014 (mini/maxi) :

Sarl : environ 7-8 ETP (10 à 13 salariés à temps partiel) à l'année, jusqu'à 22 salariés l'été

Association : un ETP plus des bénévoles

Principaux soutiens et partenaires financiers:

Fondation Kronenbourg et fonds européens Leader +

Pour l'association : subventions européennes, Conseil Régional, Communauté de communes

Principales évolutions du projet :

L'Atelier, après plus de 10 ans d'existence, bénéficie d'une reconnaissance et d'un rayonnement qui s'étendent bien au-delà du village de Royère. Plus qu'un simple bar restaurant, il est un lieu de vie qui anime à l'année ce coin du Lac de Vassivière grâce à la centaine d'activités culturelles organisées (concerts, expositions, projections, soirées jeux, ...). Faire vivre une activité dans une région essentiellement tournée vers le tourisme estival ne va pourtant pas sans difficultés. Les allants et désirs du groupe de créateurs (saliariats à temps partiel, gestion totalement collective du lieu (incluant même les clients qui le souhaitent), vente de produits locaux, ...) ont subi certains ajustements au fil du temps. Une agression traumatisante en 2009 (deux salariés grièvement blessés et les locaux saccagés) les renvoie aux responsabilités importantes de la gestion d'un tel lieu et les difficultés financières qui se cumulent d'année en année (jusqu'à faire fondre totalement le capital social de départ) entraînent certaines inflexions. Après un DLA mené en 2009, un plan financier de sauvegarde élaboré par un collectif de salariés, d'associés et de sympathisants est mis en place en 2010-2011. Des concessions sont faites dans la provenance des produits vendus et sur les tarifs pratiqués, les horaires d'ouverture sont modifiés (fermeture les soirs de semaine en dehors de la période estivale et fermeture annuelle en janvier), les temps de travail de chacun sont réduits. Ces évolutions, nécessaires sur un plan économique, éloignent quelques-uns des créateurs qui se reconnaissent moins dans le devenir de l'Atelier.

Le statut de SARL limite l'accès à des aides publiques potentielles, bien que ce lieu remplisse une fonction qui dépasse largement celle d'une activité commerciale (de fait, les bénéfices dégagés sont aléatoires, et quand ils existent, sont réinvestis dans l'activité, les parts sociales ne donnent lieu à aucune rémunération). Le principal soutien dans le temps reste celui d'un distributeur de boissons qui leur accorde régulièrement des prêts à taux 0. La faiblesse des rémunérations (base SMIC à temps partiel) ajoutée au poids des responsabilités de gestion du lieu entraînent un essoufflement des porteurs.

Pourtant, malgré ces difficultés, la capacité du projet à intégrer de nouveaux porteurs (salariés et co-gérants) sur la base d'une dynamique toujours fortement collective assure un renouvellement tant des idées, des envies que des compétences, tout en s'appuyant en permanence sur l'expérience des plus

anciens. La forte reconnaissance dont jouit l'Atelier assure des formes de soutien qui lui permettent d'exister encore et toujours, malgré les difficultés et les aléas.

L'Atelier

23 460 ROYERE DE VASSIERE

Tel : 05 55 64 52 22

Fax : 05 55 64 52 33

www.latelier23.com

Court-circuit (23)

Date de création:

association créée en février 2010, début des activités en août 2010

Age des porteurs à la création :

2 porteurs à l'origine, cercle de six personnes au total dont la moitié âgée de moins de 30 ans

Porteurs actuels :

7 salariés (dont les deux créateurs), 7 administrateurs et une quinzaine de bénévoles actifs

Objet de l'initiative :

Ressourcerie recyclerie, sensibilisation à la gestion des déchets et à l'environnement

Descriptif des biens et/ou services produits et/ou vendus :

- ramassage des encombrants de plusieurs communautés de commune
- ramassage d'objets et débarras de maisons
- récupération, réparation et revente d'objets
- sensibilisation à l'environnement et information sur les déchets auprès des scolaires
- ateliers partagés pour bricolage, réparation et détournement d'objets
- accueil de compagnons et de jeunes en séjour de rupture
- projets en développement autour du compostage collectif
- participation à la création d'un réseau des ressourceries en Limousin

Domaine(s) d'action :

- agriculture BTP autres productions artisanales
- X services aux personnes et aux collectivités services aux entreprises
- X commerce de détail
- culture sports loisirs tourisme
- X éducation X développement durable et environnement

Territoire(s) d'action:

Communauté de communes d'Aubusson Felletin du Plateau des Millevaches et du Haut pays Marchois pour la collecte des encombrants

Rayon d'action d'une cinquantaine de kms pour interventions dans les écoles

Statut : association

Investissements de départ : environ 37 000 €

Budget annuel : en progression constante, de 65 000 € en 2011 à 151 000 € en 2014

Nombre d'emplois entre 2011 et 2014 (mini/maxi) :

En progression constante, de 2 salariés (1,5 ETP) en 2010 à 7 salariés (6 ETP) en 2014 dont 3 emplois aidés

Principaux soutiens et partenaires financiers:

Ville de Felletin : mise à disposition du hangar (6 mois)

Convention de service pour collecte des encombrants avec les Communauté de communes

Limousin active : prêt à taux 0 de 12 000 €

CG : 10 000 € pour investissement, Région : aide 110 projets pour les jeunes : 15 000 €

Fondation de France, fondation Macif, Fondation SNCF

Emprunts auprès de particuliers (autour de 1000 €) pour achat d'un fourgon

Ademe et DREAL

Autres soutiens et partenaires :

Association le Monde allant vers à Eymoutiers : aide à la création dans le cadre du dispositif d'incubation,

Association Pivoine (formations)

Ecoles, IME de Felletin, Médiathèque

Réseau compagnonnage Repas

Principales évolutions du projet :

Attirés par la vitalité des projets alternatifs sur le plateau des Millevaches et par la politique régionale d'accueil et d'appui aux porteurs de projet, un petit noyau d'étudiants issus d'une même école d'ingénieurs décide de s'installer dans la Creuse. Le collectif se constitue et s'élargit rapidement en lançant un appel via le réseau associatif de Fil en Réseau.

Deux porteurs réalisent pendant six mois une étude de faisabilité financée par un dispositif régional. Durant cette phase, un comité de pilotage constitué de la Région, du Département, de l'Ademe, du PNR pays sud Creuse, de la Communauté de communes d'Aubusson, du Pays de Felletin permet la rencontre et la mobilisation des partenaires autour du projet. Les deux porteurs se forment au métier dans une autre ressourcerie recyclerie de la région, le Monde allant vers. Ils créent l'association et débutent les activités de collecte un mois après la fin de l'étude.

Portés par des principes d'autogestion et des valeurs de sensibilisation à l'environnement (co-rédigés dans un document nommé la Boussole), le groupe développe peu à peu, et de façon continue, ses activités en salariant au fur et à mesure les membres du groupe parties prenantes. Le projet accueille en permanence des bénévoles qui participent aux activités de tri/réparation/revente et aux ateliers partagés.

Les partenaires du comité de pilotage sont remobilisés en 2013 autour de la problématique des locaux, ceux occupés actuellement limitant le développement de l'activité. Un projet d'installation de la ressourcerie à côté des nouveaux locaux de la déchetterie, s'il se concrétise, devrait permettre un meilleur déploiement des activités et de meilleures conditions d'accueil et de travail tant des salariés que des bénévoles.

En cinq ans d'existence, la ressourcerie fait désormais partie du paysage local et est fréquemment sollicitée pour développer des actions de sensibilisation autour de la thématique des déchets. D'ateliers partagés en R&D (Recherche et Détournement) au projet de conseil autour du compostage collectif, l'association se développe en portant en permanence une attention particulière à la dynamique collective d'autogestion et aux apports et complémentarités de chacun.

Le Court-Circuit

Hangar : 3 route de Vallière, 23500 Felletin

Boutique : 47 grande rue, Felletin

05 55 66 24 11

cc@court-circuit-felletin.org

<http://courtcircuitfelletin.wordpress.com>

L'Usine (90)

Date de création :

Janvier 2010

Objet de l'initiative :

Mise à disposition d'un espace de travail collaboratif (1^{er} espace de coworking en Franche-Comté) ouvert sur le Techn'hom de Belfort à un public élargi (entrepreneurs, travailleurs indépendants, salariés, demandeurs d'emploi), avec la volonté de mettre en réseau acteurs économiques et acteurs culturels, de favoriser la « friction créatrice » entre le monde de l'entreprise et l'art contemporain.

Projet retenu sur le dispositif « Innovation non technologique » de la BGE et titulaire du trophée « Créativité entrepreneuriale » de la CGPME.

Nombre et âge des porteurs à la création :

2 acteurs à l'origine du projet, une jeune femme proche des 30 ans et un homme d'une trentaine d'années, tous deux entrepreneurs graphistes au sein d'une Coopérative d'Activités et d'Emploi (dont le gérant sera un temps trésorier de l'association), et le souhait d'être « *moins isolés, pouvoir travailler avec d'autres en réseaux dans un espace neutre, flexible et abordable* ». Seule la jeune femme, Emilie, poursuivra l'aventure après création, avec son mari (membre du bureau de l'association) et des coworkers de plus en plus nombreux.

Porteurs actuels :

Quatre ans après la création de l'Usine, Emilie est toujours la directrice-coordinatrice du projet. Association progressive des coworkers à la gestion du lieu et à la gouvernance du projet.

Descriptif des biens et/ou services produits et/ou vendus

- location de salle
- accueil, outillage, mise en réseau
- accompagnement de projets (puis accent mis uniquement sur la mise en réseau des coworkers pour faciliter le montage de projets communs)
- lieu d'expositions culturelles (activité abandonnée en 2012) et d'organisation d'évènements économiques et culturels (puis recentrage sur un seul évènement par an, en lien avec l'activité des coworkers)
- montage d'un organisme de formation commun aux différents coworkers (avec l'idée de lier les différentes compétences). Agrément en cours courant 2014.

Domaine(s) d'action :

- agriculture BTP autres productions artisanales
 services aux personnes services aux entreprises commerce de détail
 culture sports loisirs tourisme éducation
 développement durable environnement autre (précisez)

Territoire(s) d'action : Territoire de Belfort, Pays de Montbéliard et Héricourt (Aire Urbaine)

Statut et gouvernance du projet :

Association loi 1901. Le bureau de l'association est composé de deux membres, un président/secrétaire (le mari de la porteuse du projet) et un trésorier (jusqu'en 2013, le gérant de la CAE Coopilote). A partir de 2013, un Conseil de coworkers est mis en place, devenu le « véritable lieu de décisions stratégiques ». 3 coworkers du conseil sont au CA pour faire remonter les décisions prises en Conseil de coworkers. En 2014, 40 coworkers sont adhérents de l'association et 15 occupent les lieux à tour de rôle.

Un passage en SCIC est prévu en 2015, avec la formation de 3 collèges, un collège de porteurs/membres fondateurs, un collège de coworkers et un collège de partenaires, experts dans le domaine du travail et de son organisation.

Nombre d'emplois créés entre 2011 et 2014 :

Création du premier poste salarié, chargé de coworking, fin 2011 (en CAE de 24 heures, 0.7 ETP). Financement, sous forme de prestations de service, des postes de directrice-coordinatrice (0.5 ETP) et jusqu'en septembre 2012 (année de recalibrage du projet), des postes de chargé de développement économique et chargé de développement culturel (2 autres personnes pour 0.5 ETP). Part de bénévolat importante réalisée par la porteuse de projet, même si une baisse progressive d'année en année.

En 2013, le poste salarié est supprimé et l'activité de gestion du lieu et d'accompagnement des nouveaux venus est partagée entre les coworkers.

En 2015, la porteuse du projet devrait devenir la gérante salariée de la nouvelle SCIC.

Budget : autour de 50 000 euros en 2014. Passage de près de 80% de subventions publiques dans le produit d'exploitation à 30% en 2014.

Principaux soutiens et partenaires financiers:

- Conseil Général de Belfort (culture)
- Europe (Feder, mesure 423 FSE)
- Etat (ACSE)
- SEMPAT
- Fondation Macif
- Franche Comté Active

Autres soutiens et partenaires :

- Dès la création, un appui important de la CAE Coopilote et de la BGE Franche-Comté.
- Un accompagnement en cours de projet du DLA de Belfort pour clarifier le plan de développement économique de l'association et son fonctionnement. Recours également à un ergonomiste du travail.
- Un accompagnement de l'Urscoop Bourgogne/Franche-Comté pour le passage en SCIC prévu en 2015.

-Un partage de projets d'activités avec des entreprises du Techn' hom (partenariat via le bailleur SEMPAT), des acteurs culturels et des partenaires publics (la Ville de Belfort, la Maison de l'emploi, la MIFE, des acteurs de la création d'entreprise ...).

Principales évolutions du projet

Bien plus qu'un espace de travail partagé, l'Usine affiche une volonté d'associer les coworkers aux décisions stratégiques, à l'animation et à la gestion du lieu, avec notamment la mise en place d'un conseil de coworkers courant 2013 ; une association au projet qui apparaît comme un facteur clé de sa pérennité.

Suite à la perte de financements publics en 2012 (arrêt des financements FEDER notamment), les porteurs prennent conscience du besoin de « *moins se disperser en termes d'activités* » et de se recentrer sur la raison d'être de l'Usine et les activités les plus rentables : la mise en relation et le coworking. « *Les difficultés de financement de l'innovation sociale propre à l'Usine l'obligent à se reconcentrer sur des activités plus génératrices de chiffre d'affaires* » L'Usine abandonne l'activité d'accompagnateur de projets pour se recentrer sur sa fonction de facilitateur, ainsi que l'idée d'offrir une vitrine aux projets culturels locaux, d'être un lieu de friction créatrice entre l'entreprise et l'art contemporain. Choix est fait également de passer d'un modèle économique de subventions à une logique de prestations de services où les coworkers, producteurs-usagers du projet, financent l'activité.

Les difficultés économiques rencontrées ont abouti à la mise en place de commissions en juillet 2013, associant co-workers, partenaires locaux et experts. Ces commissions se sont réunies à plusieurs reprises pour repenser le projet, questionner son modèle de gouvernance et son modèle économique. Cette dynamique de réflexion collective, alors que la fermeture de l'Usine était envisagée, a abouti à la création d'un Conseil de co-workers, devenu le véritable lieu où se prennent les décisions. La volonté actuelle est de passer en SCIC, pour donner une identité juridique à ce Conseil. Autres enjeux : arriver à maintenir « *un fil rouge* » malgré le turnover des coworkers, le « *nomadisme aujourd'hui des moins de 30 ans* » et à un désengagement progressif de la porteuse de projet.

L'Usine à Belfort
14 rue Becquerel - Techn'hom - Bâtiment 12
90000 Belfort
cooperer@lusineabelfort.fr
<http://www.lusineabelfort.fr>

Mosaïque Emploi (25)

Date de création :

janvier 2011

Nombre et âge des porteurs :

Un porteur de projet (32 ans en 2011) et une vingtaine de bénévoles impliqués : des professeurs de lycée, une psychologue, des éducateurs spécialisés, des sportifs de haut niveau.

Objet de l'initiative :

Conseil en recrutement et accompagnement vers l'emploi, basés sur une démarche « d'aller vers » les habitants des quartiers défavorisés, de rapprochement avec le monde de l'entreprise et de sensibilisation des employeurs à l'enjeu de la diversité.

Descriptif des biens et/ou services produits et/ou vendus

- accueil de proximité dans le quartier Planoise
- accompagnement personnalisé des jeunes en difficultés vis-à-vis de l'emploi, séances de coaching individuel, ateliers de préparation à la recherche d'emploi (abandon de cet axe « accompagnement vers l'emploi des jeunes » en cours de projet)
- activité de conseil à la gestion de la diversité auprès des entreprises.
- actions de sensibilisation à l'enjeu de la diversité, organisation d'évènements et de temps de rencontre (ex : action de valorisation des initiatives des jeunes du quartier de Planoise via une exposition photos)

Domaine(s) d'action :

- agriculture BTP autres productions artisanales
 services aux personnes services aux entreprises commerce de détail
 culture sports loisirs tourisme éducation
 développement durable environnement autre (précisez) : insertion professionnelle

Territoire(s) d'action : Besançon

Statut et gouvernance du projet :

Association loi 1901. Un bureau de 3 personnes. Porteur de projet devenu président de l'association courant 2013.

Choix de devenir un cabinet sous forme de SARL, « une entreprise à vocation sociale » dès septembre 2014.

Nombre d'emplois entre 2011 et 2014 :

3 emplois créés en cours de projet : en plus du poste du directeur, recrutement successif de deux personnes accompagnées dans le cadre de Mosaïque Emploi, en 2012 et en 2013.

2014 : plus d'emploi salarié, travail à titre bénévole du porteur de projet (également enseignant) qui devrait cependant devenir gérant-salarié de la future SARL en fin d'année.

Budget annuel moyen : environ 30 000 euros par an. Passage de 95% de financements publics en début de projet à 5% en 2014.

Principaux soutiens et partenaires financiers:

- Fonds Social Européen (mesure 423)
- CUCS

Autres soutiens et partenaires :

- Travail en lien avec les acteurs de l'emploi et des associations du quartier de Planoise agissant dans le domaine de l'accès à l'emploi et de la lutte contre les discriminations
- Préfecture de Région
- CRESS FC
- BGE Franche-Comté, dispositif Innovation non technologique
- fondations et Mécénats d'entreprise

Principales évolutions du projet

Originaire du Sénégal et confronté directement et indirectement aux discriminations dans l'emploi, le porteur du projet Mosaïque Emploi souhaitait à l'origine proposer un accompagnement vers l'emploi différent, qui aille à la rencontre des publics (en s'installant au cœur des quartiers) et des entreprises (en les sensibilisant à la gestion de la diversité).

Après avoir accueilli et accompagné une cinquantaine de jeunes entre 2011 et 2012, et souhaité travailler en sous-traitance pour les structures d'accompagnement vers l'emploi, le porteur décide d'abandonner l'axe « accompagnement vers l'emploi des jeunes » (chronophage et en concurrence avec d'autres acteurs) pour se consacrer uniquement à l'activité de conseil à la gestion de la diversité et de l'interculturalité auprès des entreprises. Mosaïque Emploi devient Diversité RH, et le porteur projette en 2014 de transformer l'association en entreprise SARL à vocation sociale. « *Une association aujourd'hui ne fait plus vivre son homme et donne une image négative des publics qu'elle entend valoriser* ». Il souhaite également développer Diversité RH à l'international et notamment au Sénégal, pour accompagner des projets en lien avec l'insertion professionnelle des jeunes sur son territoire d'origine.

Diversité RH
5 avenue du Parc
25 000 Besançon
09.53.67.70.93/ diversiterh@live.fr

L'Atelier des sens / La Tisanerie (25)

Date de création :

Août 2008 ; reprise de la boutique (qui existait depuis six ans) : novembre 2008

Age des porteurs à la création:

4 femmes : 2 moins de 26 ans et deux autres de moins de 30 ans

Porteurs actuels : renouvellement quasi complet de l'équipe (une seule créatrice encore présente au CA).
Noyau de 8 personnes (incluant les 3 salariées)

Objet de l'initiative :

Promouvoir les plantes et plus largement un mode de vie alternatif

Descriptif des biens et/ou services produits et/ou vendus:

Boutique salon de thé restaurant de cuisine bio

Vente de plantes, tisanes, épices, miel, cosmétiques bio

Animations et conférences sur le bien-être, la santé, le bio

Coin bibliothèque : livres consultables sur place ou à emprunter

Organisation de sorties botaniques l'été

Animations pédagogiques dans cadre du contrat éducatif local

Domaine(s) d'action :

- agriculture BTP autres productions artisanales
 services aux personnes services aux entreprises commerce de détail
 culture sports loisirs tourisme
 X éducation développement durable X environnement
 autre (précisez) : **Bien être**

Territoire(s) d'action:

Pontarlier principalement. Quelques clients viennent du Jura et de Suisse.

Statut :

Association ; réflexion en 2010 avec Urscop sur un passage en SCIC afin de permettre représentation de plusieurs collèges (fournisseurs, usagers, salariés, bénévoles). Réflexion actuelle sur un passage en Scop.

Investissement de départ : environ 70 000€

Budget annuel (ou chiffre d'affaires):

2011 : 115 000 € ; 2013 : 122 000 € ; prévisionnel 2014 : 137 000 €

Nombre d'emplois entre 2011 et 2014 (mini/maxi) :

2 à 3 salariés. Fin des emplois aidés en 2013. Actuellement 3 salariés (2,4 ETP)

Principaux soutiens et partenaires financiers:

Aide départ : France Active et la Nef : prêt à taux 0

Prêts de l'entourage personnel

Deux emplois Tremplin à mi-temps financés à 70% par la Région Franche Comté, autre emploi normal

Cabinet des jeunes experts comptables : plan de financement gratuit et budget prévisionnel

DLA de Franche Comté Active pour gérer le départ d'une des créatrices en 2011 puis prolongation pour travailler les questions de communication

Pas de subventions : recherche autofinancement

Autres soutiens et partenaires :

Réseau de personnes bénévoles pour les animations et la boutique, producteurs locaux de plantes, biocoop, naturopathes, médecins, ...

Toujours aide importante de l'ancienne propriétaire de la boutique

Principales évolutions du projet :

Quatre jeunes femmes, qui n'ont au départ d'autre lien que celui d'être clientes de la Tisanerie, partagent en revanche des envies personnelles (conciliation de la vie professionnelle et personnelle, travail sous forme coopérative) et des valeurs communes (promotion d'un mode de vie alternatif, respect de l'environnement naturel et humain, faire par soi-même). La mise en vente de cette boutique qu'elles apprécient, le désir d'en faire un lieu d'animation et de sensibilisation aux questions environnementales dans un cadre d'échanges convivial les lancent dans l'aventure. Le projet de reprise se met rapidement en place grâce à la mobilisation de soutiens financiers importants (La Nef, France active mais également réseaux d'amis) et à l'accompagnement de l'ancienne propriétaire.

Outre la continuation de l'ancienne activité de vente de plantes et de tisanes (dans une relation privilégiée avec les producteurs locaux qui pour certains font partie du CA de l'association), l'équipe développe un service de restauration biovégétarienne, des ateliers d'animation sur demande ou sur proposition de personnes fréquentant le lieu, des animations destinées aux enfants dans le cadre du contrat éducatif local. Le fonctionnement très collectif repose sur un investissement important de ses membres qui tour à tour peuvent être bénévoles ou salariés.

Pourtant l'essoufflement des salariés conduit à demander un accompagnement par le DLA en 2011 afin de prendre un temps de réflexion sur le projet et l'engagement de chacun. Il met en évidence des questions de gouvernance et de stratégie tandis qu'un second DLA fait apparaître des besoins de structuration, de communication et de rentabilité financière. L'association se retrouve fortement fragilisée en 2012 avec le départ des créatrices qui se conjugue avec le départ des salariés. Une nouvelle équipe se met alors en place

et lance, toujours avec le soutien de l'ancienne propriétaire, un vaste chantier de réorganisation : professionnalisation de l'accueil en boutique, communication élargie, modification de la gestion du restaurant avec une rationalisation de l'approvisionnement, partage plus clair des rôles de chacun, diversification des animations.

Ce qui aurait pu marquer le coup de grâce du projet se transforme en opportunité : en 2013, Pole Emploi refuse de renouveler les deux emplois aidés qui permettaient le financement des postes salariés. Les réorientations déjà en cours portent leurs fruits et permettent à l'association d'absorber ce dur coût financier. Forte d'une nouvelle équipe, de 3 salariés, et des leçons tirées des années précédentes, La Tisanerie continue sa mue et son développement.

La Tisanerie

2 rue Notre Dame, 25 300 PONTARLIER

Tel : 03 81 39 66 21

latisanerie.org

latelier-des-sens@laposte.net

Société des amis de Montdidier (01)

Date de création : Décembre 2006

Age des porteurs à la création :

6 fondateurs, âgés de 20-21 ans, tous étudiants en sciences humaines à Lyon, dont 3 originaires du territoire

Porteurs actuels : noyau d'une dizaine de personnes, réunissant anciens fondateurs, anciens salariés, administrateurs

Objet de l'initiative :

Valorisation et éducation aux patrimoines locaux, historiques et naturels

Descriptif des biens et/ou services produits et/ou vendus :

Chantiers de recherche archéologiques

Animations pédagogiques (initiations techniques de l'archéologie, poterie, botanique, ...)

Universités populaires en territoire rural

Ballades gourmandes découverte du patrimoine

Editions : revue Arkeops, ouvrages d'histoire locale avec les écoles

Projet d'archéovillage

Domaine(s) d'action :

- agriculture BTP autres productions artisanales
- services aux personnes services aux entreprises commerce de détail
- culture sports loisirs tourisme
- éducation développement durable environnement
- autre (précisez) : Valorisation du patrimoine

Territoire(s) d'action :

Zone rurale d'une cinquantaine de km autour de Corveissiat (Ain et jura)

Echanges avec le Togo

Statut (ex : association, SARL, SCOP, ...) : Association

Budget annuel (ou chiffre d'affaires): 2011 : 92 000 € 2012 : 24 000 €

Nombre d'emplois entre 2011 et 2014 (mini/maxi):

Trois salariés en contrat aidé en 2011 puis deux emplois « normaux » supprimés en 2012 suite à un changement d'équipe qui désirait revenir à un fonctionnement basé sur le bénévolat.

Un service civique en 2014

Principaux soutiens et partenaires financiers:

Au départ : DDJS Défi jeunes, appel à projet Jeunesse en action de l'UE, aide aux projets citoyens des jeunes de la Région Rhône-Alpes

France Active

Mairie de Corveissiat (mise à disposition des locaux), Communauté de communes de Treffort en Revermont, Ville de Bourg-en-Bresse

Région Rhône-Alpes (appel à projet Territoires remarquables de montagne)

Fonds européens (4.2.3), Conseil Général de l'Ain, Ville d'Oyonnax

Autres soutiens et partenaires :

DRAC Franche comté (autorisation de prospection, FOL

Partenariats avec de nombreuses associations locales (randonneurs, association de gestion des espaces karstiques, France bénévolat pays de l'Ain...)

Acse : réalisation d'un film sur la mémoire de l'immigration Lons le Saulnier

Principales évolutions du projet :

« Un délire d'étudiants mais sérieux ». Ainsi parle un des porteurs à l'origine de la création de l'association en 2006. Le désir de cartographier les ruines d'un château oublié débouche très rapidement, suite aux nombreuses sollicitations suscitées par le premier chantier de fouilles, sur un projet plus vaste, celui de s'interroger sur l'histoire et le patrimoine sous un angle archéologique dans un territoire rural isolé, aux frontières du Jura et de l'Ain. Des conférences ponctuelles deviennent des universités populaires annuelles, organisées dans des villages ou des petites villes. « Au début, c'était rigolo, on invitait nos profs et on faisait des hot dogs frites ; maintenant, les profs viennent de la Sorbonne alors on doit assurer ! ». Cette mission éducative et festive débouche, souvent à la demande de partenaires locaux, sur le développement d'activités pédagogiques (ateliers botanique, initiation aux techniques archéologiques, jeux de rôle sur la Résistance, ...), la mise en place de parcours de randonnées historiques et de ballades gourmandes et un projet d'archéovillage pour structurer l'ensemble des activités. Assez rapidement, le projet de copains prend de l'ampleur et les amène à se structurer. « *Trois ans après le début du projet, il devenait évident qu'on avait besoin de quelqu'un pour gérer le partenariat, piloter les réunions, répondre aux 60 mails reçus chaque jour. L'évolution a été lente mais on a dû passer d'un modèle purement bénévole au salariat* ». Devenu un acteur incontournable du territoire, l'association crée son premier emploi en 2009 et développe la vente de prestations et d'interventions, tout en continuant à s'appuyer fortement sur l'implication bénévole de ses membres. Un conflit entre les trois salariés et le CA de l'association les amène à demander

l'accompagnement du DLA en 2010 sur les aspects financiers et économiques, puis sur la création d'emplois.

Mais la crise la plus importante a lieu fin 2011. A la faveur du renouvellement du conseil d'administration et de la volonté des créateurs de se retirer un peu plus du projet afin de favoriser le renouvellement des membres, un groupe de parents d'élèves, plus âgés que les porteurs créateurs, prennent les rennes de l'association. Ils décident un retour brutal à un fonctionnement purement bénévole qui se solde par le licenciement des deux salariés. Pourtant, ils se heurtent vite à l'impossibilité de faire face à la gestion administrative et financière et au maintien des activités en cours. Cette crise de gouvernance laisse en roue libre pendant un an l'association qui est finalement reprise en main par un groupe constitué d'anciens créateurs, ex-salariés et administrateurs. Un énorme travail de reconstruction est en cours actuellement : apurement des comptes (alors que ceux-ci étaient sains), relance des activités, retissage des liens de confiance avec les partenaires, engagement d'un service civique pour assurer la permanence : ce chantier est de loin le plus important que l'association ait eu à mener depuis sa création.

La Société des Amis de Montdidier

La Cure, place de l'Eglise

01250 Corveissiat

tel : 04 74 22 48 85

amisdemontdidier@gmail.com

Le Court-Circuit (69)

Date de création :

juin 2010 (fin 2008 pour l'association Les Vers Solidaires dans le cadre de laquelle a été conçu le projet Le Court-Circuit)

Nombre et âge des porteurs :

6 fondateurs initiaux de l'Association Les Vers Solidaires, âgés de 22 à 28 ans, dont 4 jeunes diplômés de l'IEP de Grenoble-filière ESS (BAC+5), un web designer (BAC+3), et une jeune femme en formation comptabilité (BAC+2). Parmi eux, 3 ont porté par la suite le projet Le Court-Circuit.

Porteurs actuels :

Pour le Court-Circuit, deux des trois porteurs initiaux sont toujours partie prenante du projet en 2014 et 9 salariés se partagent la gestion de la SCOP.

L'Association les Vers Solidaires qui a porté initialement le Court-Circuit n'existe plus en 2014.

Objet de l'initiative : Bar/restaurant, consommation responsable et animation culturelle.

Descriptif des biens et/ou services produits et/ou vendus :

-Bar et restauration (produits issus de producteurs locaux et de l'agriculture biologique)

-Programmation musicale, expositions

-Lieu de rencontres, relais d'informations sur ce qui se passe dans le quartier, et de mobilisation

-Co-organisation de projets avec les habitants et les acteurs associatifs du quartier (soutien logistique) : fêtes de quartier, concerts, fresque sur la place du quartier, etc.

Domaine(s) d'action :

agriculture BTP autres productions artisanales

services aux personnes services aux entreprises commerce de détail

culture sports loisirs tourisme éducation

développement durable environnement autre (précisez) : lien social

Territoire(s) d'action : Le quartier de la Guillotière à Lyon

Statut et gouvernance du projet :

SCOP, 2 cogérants, 5 commissions (administration et finances, communication et coopération, intendance des locaux, gestion des stocks, restaurant et traiteur) afin d'impliquer tous les salariés dans la gestion de la SCOP (2 salariés par commission, changement tous les 6 mois).

Création d'une société civile de participation pour pouvoir bénéficier des apports en capital des familles, amis et habitants tout en permettant aux associés-salariés de rester majoritaires au niveau du capital et du droit de vote (obligations liées au statut SCOP).

Nombre d'emplois entre 2011 et 2014 :

Masse salariale passée de 1 à 6 ETP la première année d'exercice (7 salariés dont les 3 fondateurs, 5 à plein-temps, payés au SMIC).

2014 : 9 salariés, 8 ETP/9 en saison + 1 ETP de bénévolat d'un des deux porteurs initiaux du projet, qui a décidé de se mettre un temps au chômage, consacré notamment au montage de nouvelles activités pour le Court-Circuit.

Budget annuel : évolution du chiffre d'affaires de 200 000€ (au lieu des 110 000€ prévus) lors du 1er exercice 2010-2011 à près de 500 000 euros pour le 4ème exercice 2013-2014 (clôturé fin juillet). Hausse similaire du résultat : de 1700€ lors du 1er exercice à 60 000€ prévus pour le 4^{ème} exercice, et donc des réserves et de la participation.

Principaux soutiens et partenaires financiers:

Financements initiaux :

- Outre un apport personnel de 20 000 euros des 3 cofondateurs, un apport de 40 000 euros par la famille, des amis, des habitants (via la société civile de participation)
- des prêts financiers auprès de la Nef et de la SOCODEN (caisse de solidarité des SCOP)
- une garantie de prêt par RDI (Rhône Développement Initiative)
- une aide du FISAC (Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce)

A noter, par ailleurs, en ce qui concerne Les Vers Solidaires, un soutien de la Région (3000 euros), de la Ville de Lyon (1200 euros via le dispositif PRODIJ – programme de développement des initiatives des jeunes), et, pour le montage du projet Locaux Motiv', du FSE (via la mesure 4.2.3 portée par la CRESS RA).

Autres soutiens et partenaires :

L'URSCOP (aide au montage et accompagnement)

L'épicerie De L'autre Côté de la Rue et de nombreux producteurs locaux

Soutien du Bar Scop de l'Autre Côté du Pont, également implanté sur le quartier

Partenariats avec des associations locales dont la MJC

Principales évolutions du projet

A l'origine, le projet « Les Vers Solidaires » et 6 jeunes, avec une volonté commune de créer une coopérative de développement local sur le quartier de la Guillotière à Lyon, dont l'activité consisterait à accompagner et porter des projets durables et citoyens à l'échelle du quartier. Mais le souhait initial de créer une coopérative globale a vite été abandonné, de par la nécessité de sectoriser les demandes de financement. Et après avoir porté et vu naître deux projets : le projet de bar-restaurant SCOP Le Court-Circuit, lieu de convivialité en lien avec un territoire, et le projet Locaux Motiv', espace mutualisé d'hébergement et de coopération entre associations de la Guillotière (aujourd'hui autogéré), l'association les Vers Solidaires s'est éteinte peu à peu. Seuls deux des 6 porteurs initiaux de l'association sont encore parties prenantes du Court-Circuit ; tous les autres ont rejoint une structure de l'ESS.

Après sa création sous forme de SCOP en 2010, l'équipe salariée du Court-Circuit, s'est vite étoffée et s'est réunie à deux reprises (fin 2011 et à l'été 2013) pour un week-end d'échanges sur le projet coopératif. De là sont nées les commissions de gestion, système innovant de gouvernance qui permet à chacun de participer

à l'ensemble des tâches de gestion de la SCOP et favorise l'implication des nouveaux salariés dans le projet. L'une d'entre eux, arrivée fin 2011, est devenue aujourd'hui « une des leaders du Court-Circuit ». De là également, l'ébauche de projets d'activité, et notamment un « Court-circuit à la campagne » et un « Palais de la bière locale » (études de faisabilité en cours en 2014), avec l'idée de les réunir au sein d'un groupe coopératif. A noter par ailleurs que les membres du Court-circuit ont obtenu le grand prix finances solidaires et sont invités depuis par le labo ESS à son groupe de travail sur les circuits courts.

Le Court-Circuit

13 rue Jangot,

69007 Lyon

09 54 36 61 29

www.le-court-circuit.fr

Lyon Bondy Blog (69)

Date de création :

avril 2008

Nombre et âge des porteurs :

3 co-fondateurs : Azzedine BENELKADI (âgé d'une quarantaine d'années, toujours impliqué aujourd'hui), Naïma (23 ans) et Fouzia (âgée d'une trentaine d'années), mais très vite des jeunes, issus ou non des quartiers populaires de la banlieue lyonnaise, ont porté le projet avec eux. Azzedine sera partie prenante du projet jusqu'en 2012.

Porteurs actuels : en 2014, Lyon Bondy Blog regroupe une dizaine de blogueurs bénévoles actifs.

Objet de l'initiative :

Média en ligne participatif, porté et écrit essentiellement par des jeunes, traitant de diverses questions de société avec un fort ancrage sur les quartiers populaires.

Descriptif des biens et/ou services produits et/ou vendus

- un blog d'expression citoyenne sur internet (alimenté par une moyenne de 5 articles / semaine)
- des live-blogging réalisés lors d'évènement locaux, co-organisés avec d'autres associations de jeunes
- une « Ecole du blog »
- des émissions sur des radios locales
- Montage d'un projet de Bondy Blog en Tunisie

Domaine(s) d'action :

- agriculture BTP autres productions artisanales
- services aux personnes services aux entreprises commerce de détail
- culture sports loisirs tourisme éducation
- développement durable environnement autre (précisez) : journalisme participatif

Territoire(s) d'action : agglomération lyonnaise, de Vénissieux à la Place Gabriel Péri dans le centre, en passant par le quartier de La Duchère ou par Vaulx-en-Velin.

Statut et gouvernance du projet :

Association loi 1901. Jusqu'en 2012, une présidence tournante non renouvelable, avec une adhésion automatique des jeunes au CA à partir d'une quinzaine d'articles rédigés (« *volonté de donner aux jeunes des responsabilités directes dans l'association qu'ils ne prendraient pas forcément autrement* »). Courant 2012, mise en place d'un collège solidaire composé de 5 personnes qui ont le même statut. Fin 2013, choix d'abandonner le système de gouvernance en collège solidaire et retour à un bureau composé de trois personnes. Le nouveau président, ancien membre du collège solidaire, est âgé d'une quarantaine d'année et, est par ailleurs salarié.

Nombre d'emplois créés :

3 jeunes femmes ont été salariées de l'association, en contrat aidé, entre 2010 et 2012. Recours également à des jeunes en service civique : 1 en 2012, 2 à partir de janvier 2013, 2 autres à partir d'octobre 2013, 1 en 2014. Un coordinateur bénévole depuis 2013 qui doit devenir salarié de l'association (en contrat aidé) au cours de l'été 2014. Un autre poste salarié devrait s'ouvrir à partir d'octobre pour une journaliste de LBB. L'objectif, à moyen terme, est de passer de deux mi-temps en contrat aidé à deux pleins temps non en contrat aidé.

Budget annuel entre 2011 et 2014 : de 30 000 euros en 2010 et 2011 à environ 9000 euros à partir de 2012.

Principaux soutiens et partenaires financiers:

- Région Rhône-Alpes dont « Aide aux projets citoyen des jeunes (APCJ) » et « Démocratie participative »
- L'Union européenne via le FSE (mesure 4.2.3)
- Ville de Lyon (1200 euros)
- Département du Rhône (3000 euros en 2011)
- Consulat des Etats-Unis (4000€ en 2012)

Autres soutiens et partenaires :

- Banlieues d'Europe (hébergement de l'association en début de projet)
- Partenariat avec des associations de média citoyen et des associations culturelles de jeunes

Principales évolutions du projet

Lyon Bondy Blog s'inspire d'un projet déjà existant sur un autre territoire : le Bondy Blog Paris, créé en novembre 2005 dans un contexte de révolte des banlieues par deux journalistes, désireux de donner la parole aux jeunes des quartiers et d'être au plus proche de la réalité. L'édition lyonnaise est née de la rencontre entre ces deux journalistes et les trois premiers co-fondateurs de Lyon Bondy Blog. Le projet lyonnais diffère néanmoins sur le fait qu'il ne concerne pas uniquement des jeunes des quartiers populaires mais tous les jeunes, « *des jeunes de quartiers qui parlent d'autre chose et des jeunes non des quartiers qui parlent des quartiers* », et se veut un tremplin professionnel pour ceux qui souhaitent s'orienter vers le journalisme et la communication.

Une des particularités du projet est sa continuité malgré le départ successif des porteurs de projet et le turnover des jeunes bloggeurs. LBB est un projet de et pour les jeunes. Il fait sens et « *répond aux besoins de jeunes branchés par le journalisme et à tous ceux à qui on ne donne pas suffisamment droit de parole* ». Par ailleurs, la volonté dès l'origine est que le projet soit porté par les jeunes qui s'impliquent à un moment ou un autre dans l'association et la fait vivre. D'où la mise en place un temps d'un système d'adhésion automatique des jeunes bloggeurs au CA, l'adaptabilité du système de gouvernance aux équipes du moment (présidence tournante, collège solidaire, duo président-coordinateur) et la mise en place de partenariats étroits avec d'autres associations culturelles de jeunes (Free Landz, Esprits Critiques, ...).

Pour autant, la rotation des équipes et « l'étiquetage quartiers populaires » peuvent être sources de fragilité. La volonté aujourd'hui est de sortir d'une association à plus de 50% d'étudiants (70% en 2012),

souvent moins présents et investis, et d'avoir davantage de jeunes journalistes (évolution conséquente de la moyenne d'âge des bloggeurs passée de 22-23 ans en 2012 à 30 ans en 2014). Volonté également de parler d'autres choses, de diversifier la ligne éditoriale : valoriser les initiatives d'éducation populaire et passer à un journal des « sans » ; et de s'impliquer davantage sur le territoire où l'association a ses locaux (1er arrondissement de Lyon) et pas uniquement dans les « quartiers ». Volonté enfin de baisser le recours aux financements publics, « *les jeunes ont du mal à savoir où aller chercher les aides et comment justifier les dépenses dans le cas des subventions* », « *ils ne sont pas forcément pris au sérieux et n'ont pas la même façon de s'exprimer que les institutionnels* », « *le turnover fait peur aux financeurs* ». La couverture des élections municipales de 2014 leur a permis néanmoins une certaine reconnaissance politique.

Lyon Bondy Blog
1 rue Saint Marie des Terreaux
69001 Lyon
09 50 76 35 40
www.LyonBondyBlog.fr
<http://www.facebook.com/lyonbondyblog>

Atelier Dynamo (54)

Date de création:

juillet 2007

Age des porteurs à la création : petit collectif de jeunes de 24 et 25 ans, dont un jeune, en position centrale, porteur initial de ce projet.

Porteurs actuels : Le principal porteur initial, Baptiste Guyomarch, est passé du statut de président à celui de salarié de l'association. Le collectif demeure et évolue.

Objet de l'initiative :

Créer du lien social autour de la récup et du vélo.

Descriptif des biens et/ou services produits et/ou vendus :

Collecte, remise en état de vélos usagés et vente de vélos d'occasion,

Atelier réparation ouvert aux adhérents,

Animation autour du déplacement vélo (club voyages à vélo, club polo à vélo),

Atelier mobile de réparation (vers les quartiers extérieurs et/ou les villages environnants)

Prestations de formation mécanique vélo,

Travaux de soudure (construction de « vélos fous » proposés en prestation d'animation),

Atelier détournement d'objets recyclés

Projet de mise à disposition de vélos aux allocataires du RSA.

Domaine(s) d'action :

- agriculture BTP autres productions artisanales
- services aux personnes services aux entreprises commerce de détail
- culture sports loisirs tourisme
- éducation développement durable environnement
- autre (précisez) : animation, notamment auprès de personnes en difficulté

Territoire(s) d'action : Agglomération de Nancy et département

Statut (ex : association, SARL, SCOP, ...) : Association

Investissement initial

2700 € en 2007 (issus de Jeunesse et Sport et CG54) auxquels s'ajoutent 4700€ en 2008 (Jeunesse et sports et Ville de Nancy)

Budget annuel (ou chiffre d'affaires) : entre 70 000 et 125 000 entre 2010 et 2012. Résultat entre 0 et 15000€.

Nombre d'emplois entre 2011 et 2014 (mini/maxi) :

2 à 4 emplois salariés (dont jusqu'à deux CDI et deux salariés en contrat d'insertion de 6 mois).

Régulièrement, renfort de deux personnes en Service civique

4 à 6 bénévoles actifs et entre 400 et 800 adhérents (dont 60 mobilisés sur le chantier).

« *Le bénévolat est totalement intégré, au même titre que le salariat. On est dans cette création d'activité et de richesse, pas forcément monétaire mais d'entraide, de plaisir à échanger et débattre* ».

Principaux soutiens et partenaires financiers :

Conseil Général 54 : subvention d'investissement pour des projets co-construits

Conseil Régional : aide aux postes (Dispositif emploi tremplin pour les 2 CDI)

Dispositif Envie d'Agir (au démarrage).

Lorraine Active : prêt d'investissement / nouveau local et développement de l'atelier

Autres soutiens et partenaires : Préfecture via Service civique

Principales évolutions du projet :

En sept ans d'existence, l'Atelier dynamo a emmené dans son sillage un nombre important de bénévoles et adhérents qui partagent les valeurs du projet. Centré au début sur la récup' et l'atelier vélo, le projet a évolué vers l'animation d'un « *espace mécanique, culturel, artistique autour du vélo* », support de lien social et de solidarité entre des catégories de personnes très diverses (étudiants, jeunes, familles, personnes isolées...). Ces évolutions sont guidées par les opportunités et désirs des porteurs et adhérents mobilisés : chacun a la liberté de s'exprimer dans le projet et de proposer quelque chose –dans le cadre fixé initialement. Cela explique la capacité d'innovation et d'expérimentation très spécifique de Dynamo.

En janvier 2012, l'Atelier Dynamo emménage dans un grand local du centre-ville (réaménagé avec l'appui d'une soixantaine de bénévoles durant 2 mois de chantier) qui lui permet une ouverture vers le champ culturel (création d'un journal, projection de film), une diversification mécanique et le développement de travaux manuels (ateliers thématiques en soudure, détournement d'objets,...). Le projet tend à revenir à ses sources en 2014 avec le développement de la réparation et du recyclage. Les actions qui ont fait leur preuve demeurent : organisation de la *bicloofest*, atelier mobile dans les quartiers populaires de l'agglomération et les zones rurales (avec des difficultés de financement).

Les outils de gouvernance interne s'élaborent au fil des expériences et guident l'action : les *apéro'discutaille* mensuels permettent de dialoguer sur le fonctionnement et les projets avec les administrateurs et les adhérents bénévoles; la charte permet de fixer les repères nécessaires au bon fonctionnement de l'atelier ; et l'arbre des valeurs de se référer à un cadre commun pour décider des projets à développer ou non.

Des commissions sont créées pour approfondir les sujets qui posent question. En 2014, un groupe de réflexion Solidarité explore le sens de l'emploi à Dynamo, les contreparties à l'emploi précaire et recherche

un modèle d'insertion par l'activité économique qui pourrait être adapté au projet (en lien avec des ateliers vélo qui allient réparation et insertion, des SIAE et le Conseil général).

Actif dans un réseau élargi, Dynamo apporte régulièrement son expérience à d'autres porteurs de projet (montage d'ateliers vélos ou autre projet associatif – brasserie, cinéma...).

Le projet a été soutenu depuis le début et durablement par le Conseil général (aide au fonctionnement et à l'investissement). La Région est intervenue sur l'aide aux postes et à divers projets. Ponctuellement, le FSE a été utilisé. La difficulté à obtenir un réel soutien des communes persiste alors que le développement du projet et la continuité dans l'objectif social d'accessibilité à tous impliquent des frais de structure supérieurs et le besoin d'un soutien plus fort des collectivités. De fait, le temps d'accompagnement et d'animation n'est pas financé alors qu'il pourrait bénéficier en partie de la redistribution de l'argent public. La part d'autofinancement varie en fonction de la part de l'activité consacrée à l'atelier de réparation et vente de vélos (elle oscille entre 50 et 70% du chiffre d'affaire).

Par ailleurs, le porteur initial envisage et prépare la transmission de l'activité en donnant plus de place aux membres du CA, salariés et bénévoles.

18 rue des Tiercelins, 58 000 Nancy
www.atelierdynamo.fr

3B Architecture (54)

Date de création :

septembre 2010

Nombre et âge des porteurs à la création : 4 porteurs âgés de 29 à 30 ans, anciens camarades de promotion ; trois sont co-fondateurs de la SCOP.

Porteurs actuels : les trois mêmes.

Objet de l'initiative :

Agence d'architecture créée en SCOP afin de promouvoir des valeurs d'égalité, de travail en équipe, de critique constructive, de qualité du travail (« *faire des choses durables* »)...

Descriptif des biens et/ou services produits et/ou vendus :

Conception d'espaces et de bâtiments : maisons, équipements publics,
Aménagement d'espaces intérieurs

Domaine(s) d'action :

- agriculture BTP autres productions artisanales
- services aux personnes services aux entreprises commerce de détail
- culture sports loisirs tourisme
- éducation développement durable environnement

X autre (précisez) : Architecture

Territoire(s) d'action:

Nancy, Meurthe et Moselle et divers lieux en France (Bourgogne, Bretagne...)

Statut (ex : association, SARL, SCOP, ...) :

SCOP d'architecture (attachement à la transmission de l'outil de travail)

Capital social : 10000€ à la création (chacun apporte 1500€, complétés par un emprunt personnel)

Budget annuel (ou chiffre d'affaires): 105 000 € la première année

Nombre d'emplois entre 2011 et 2014 :

2 emplois en CDI autofinancés créés à l'origine et maintenus ; deux autres emplois sont prévus « *quand l'activité se sera stabilisée* » (pour les deux autres partenaires de la SCOP).

Principaux soutiens et partenaires financiers:

Aucun partenaire financier, à l'exception d'une banque (CA) qui accorde un prêt personnel à taux 0 au démarrage. Chacun investit la même somme en capital.

Autres soutiens et partenaires :

Au moment de la création : les anciens employeurs des fondateurs, URSCOP.

Principales évolution du projet :

Dans un secteur traditionnellement porté sur l'activité libérale, cette première Scop d'architecture en Meurthe-et-Moselle est créée en trois mois grâce l'énergie des porteurs, en dépit d'un manque de soutien et d'un certain nombre de réticences et tracasseries. Les conditions propres à l'ordre des architectes (grille de rémunération) et au régime de salariat, associées à la volonté des porteurs d'une rémunération égalitaire ont fait peser un poids économique assumé par les seuls porteurs salariés dès la création. Durant les premières années, il a fallu construire un volume d'affaires suffisant et travailler de façon acharnée pour nouer des relations de confiance avec les clients, tout en supportant des tensions de trésorerie importantes. Près de 4 ans après la création, le niveau d'activité tend à se stabiliser, les clients se diversifient (publics et privés) et certains : permettent d'accéder à des contrats récurrents. En corollaire : moins de problèmes de trésorerie et une rémunération plus fluide. L'amélioration de la situation, si elle se pérennise, laisse présager la possibilité d'intégrer le 3^{ème} associé de la Scop d'ici un à deux ans.

La Scop n'a eu aucun autre soutien financier qu'un prêt personnel au démarrage. Elle est plutôt isolée dans le paysage ESS local et entretient peu de lien avec des organisations de l'ESS, même si elle participe à diverses manifestations et témoigne de son expérience de création. Son réseau de relation est davantage ancré dans son secteur d'activité (et notamment avec les anciens employeurs des créateurs et les bureaux d'étude partenaires).

La fragilité économique des premières années a amené les fondateurs à une réflexion sur l'intérêt comparé du statut Scop et au regard de la SARL. Cette perspective, à l'étude, ne remet pas en cause le fonctionnement démocratique et coopératif de la structure, ni l'attachement aux valeurs fondatrices (travailler sur un pied d'égalité en partageant les responsabilités, rendre accessible l'architecture à tous, développer un dialogue ouvert avec les clients et privilégier la qualité, quitte à refuser certaines commandes).

3B Architecture – SCOP SARL d'Architecture
13, rue Bailly - 54000 NANCY
www.3b-architecture.fr
Tel : 09.81.07.29.68

Aux Frontières Du Pixel (54)

Date de création :

fin 2006-début 2007

Age des porteurs : un porteur de 26-27 ans entouré de quelques amis et d'environ 70 bénévoles

Porteur actuel : le porteur initial.

Objet de l'initiative :

Sensibiliser et créer du lien social autour des mondes numériques.

Descriptif des biens et/ou services produits et/ou vendus :

Événements jeux vidéo (rencontres, tournoi, création de jeu...)

Ateliers socio-éducatifs autour du jeu (lutte contre les stéréotypes, rétablissement lien parent-enfant...)

Prévention des risques des mondes numériques (cyber addiction, dangers des réseaux sociaux...), notamment dans les établissements scolaires

Formations (aux professionnels et particuliers)

Conseils commerciaux et Séminaires de management par le jeu vidéo

Domaine(s) d'action :

- agriculture BTP autres productions artisanales
- services aux personnes services aux entreprises commerce de détail
- culture sports loisirs tourisme
- éducation développement durable environnement
- autre (précisez) :

Territoire(s) d'action : Meurthe et Moselle

Statut (ex : association, SARL, SCOP, ...) : Association de 2006 à 2012, dépôt de bilan, puis reprise de l'activité par le porteur initial en contrat CAPE dans l'association Lor'Agir.

Budget annuel (ou chiffre d'affaires): 130 000 à 140 000 euros (avant liquidation 2012)

Nombre d'emplois entre 2011 et 2014 : de 1 à 4 emplois créés avant liquidation (Contrat CAv au démarrage en 2008, CIE en octobre 2009 et CUI en 2010 pour la 3^e personne puis 4^{ème} personne). Depuis la restructuration, un emploi créé en contrat CAPE.

Principaux soutiens et partenaires financiers:

Ville de Briey (locaux, prestation...)

Jeunesse et sports (Défi jeune, Envie d'Agir) au démarrage

Lorraine Active (fond d'amorçage en janvier 2009) et Cigales : emprunt bancaire garanti pour plus de moitié par Lorraine Active.

Conseil régional : Aide au poste : Conseil général

Explore la piste des investisseurs privés (réseau entrepreneurs)

Autres soutiens et partenaires :

Capemm : accompagnement dans le cadre du DLA.

Lorraine Active pour accompagnement (sur gestion financière notamment)

Loragir (anciennement Agir Lorraine, voisin de Briey)

Principales évolutions du projet

Le projet a connu de multiples évolutions :

- évolution dans le type d'activités proposées : l'association centrée au départ centrée sur l'activité événementielle de jeux vidéo s'ouvre progressivement à des actions socio-éducatives et de prévention et de nouvelles interventions auprès des entreprises (utilisation des supports numériques à visée commerciale, managériale...). Elle contribue à la création d'un nouveau marché qui n'existait pas à la création.

- évolution dans l'activité économique elle-même, les emplois et le collectif associé : l'association a connu une forte montée en puissance (4 emplois dès la 4ème année). La professionnalisation et le développement de nouvelles activités a entraîné la diminution du bénévolat (très actif sur l'événementiel) au profit du salariat (4 postes spécialisés : gérant-animateur, animateur, commercial, communication). Une expansion peut être trop rapide, des aides au poste devenues non cumulables avec les CUI, la difficulté d'obtenir des aides à l'investissement, des marchés prévus annulés pour dépôt de bilan du client, divers facteurs cumulés conduisent au dépôt de bilan en 2012. Le redémarrage se fait sur la base d'un poste (en CAPE), avec l'appui d'un salarié de Lor'agir et/ou de contractuels sur certaines opérations.

- évolution dans la forme juridique : l'association qui portait initialement l'ensemble des activités a donné lieu à deux formes juridiques distinctes après le dépôt de bilan : l'association COIN (Comité d'organisation des Interactivités numériques, qui vise la promotion d'un réseau des acteurs de la création numérique et développe des actions événementielles) et Aux frontières du Pixel qui existe à travers le contrat CAPE du porteur initial (davantage centré sur les activités socio-éducatives et formatives). Le statut définitif de l'activité est en cours de définition (intégration à Lor'agir, création d'une Scic, ... plusieurs pistes sont à l'étude mi-2014).

- évolution dans sa localisation et l'étendue de son domaine d'intervention : l'association a démarré son activité à Briey avec le soutien actif de la Ville. Ses interventions s'étendent progressivement dans toute la

région. La création d'une antenne sur Metz dans un local suffisamment grand pour accueillir des sessions de formation permet d'amorcer un nouveau développement des activités en Moselle.

c/o Lor'Agir, 20 rue Colonel Fabien, 54580 AUBOUE

Et antenne 17 rue Claude Chappe, 57070 Metz

aafdpixel@gmail.com

www.auxfrontieresdupixel.com

Librairie Litote (31)

Date de création : avril 2010 ; projet amorcé entre les porteuses un an plus tôt

Date de fin d'activité : mai 2013

Age des porteurs à la création : 27 et 29 ans

Objet de l'initiative : fondation d'une librairie générale avec inflexion sur littérature enfance-jeunesse, dans une petite ville en espace rural (Auterive)

Descriptif des biens et/ou services produits et/ou vendus :

-vente de livres aux particuliers, aux écoles et bibliothèques

-animation autour d'auteurs ou de thèmes

-(à très petite dimension) vente papeterie

Domaine(s) d'action (plusieurs items possibles):

- agriculture BTP autres productions artisanales
- services aux personnes services aux entreprises commerce de détail
- culture sports loisirs tourisme
- éducation développement durable environnement
- autre (précisez) :

Territoire(s) d'action :

Auterive (10 000 hab.) et environs

Statut :

SARL coopérative - mais non pas SCOP car pas deux ETP

Capital social :

36 000 € (dont 15 000 de chacune des créatrices et 6 000 € en titres participatifs détenus par IES)

Budget annuel (ou chiffre d'affaires):

104 000 € (2011)

Nombre d'emplois de 2011 à 2013 (mini-maxi) :

2 (rétribués à temps partiel : 572 h/an pour chaque salariée en 2011, un peu plus par la suite)

Principaux soutiens et partenaires financiers:

SCIC IES : apport en capital et en prêt

Crédit Coopératif : prêt ; NEF : prêt

Région M-Pyrénées : subvention unique en 2011 pour l'informatisation ; DRAC M-Pyrénées : subvention unique en 2012 ; Jeunesse et Sports (Défi-jeunes) : subvention unique au tout début -2010-

Fonds de garantie pour les initiatives des femmes, en relation avec les emprunts.

Principales évolutions de l'entreprise :

Les deux créatrices, en coopérative de façon délibérée « *car c'est la logique d'entreprise qui semble la plus saine* », choisissent Auterive, en 2010, après une étude de marché (ville de 10 000 habitants sans librairie, pas de librairie dans un rayon de 30 km, présence d'un collège et de plusieurs écoles). Leur motivation est très forte, comme en témoigne leur apport financier personnel, leur engagement en temps passé et le très faible niveau de leurs rémunérations (complété en partie par leur indemnité chômage jusque mi-2011) : elles ne visent pas même à gagner un SMIC mensuel. Cette librairie est une passion personnelle, que les créatrices ont été conduites, par difficulté statutaire (elles ne peuvent, pour ouvrir un commerce, rester entrepreneurs-salariées de la CAE qu'elles avaient choisie), par la pression du quotidien, et un peu par option, à vivre assez seules. La SCIC IES et son accompagnement sont perçus positivement par les libraires (d'autant qu'en période difficile, IES, comme la NEF mais pas comme le Crédit Coopératif, ont accepté des reports d'échéances), mais elles sont très peu disponibles pour un réel échange avec cet accompagnateur-financier.

Les coûts d'implantation sont lourds : aménagement d'un local commercial loué (avec de bon rapports propriétaires-Litote) et surtout constitution d'un stock de livres très diversifié. La trésorerie est d'emblée très difficile à équilibrer ; en particulier, cela est dû au fait que les livres ne sont jamais en dépôt-vente, ils doivent être payés à 60 ou 90 jours (150 jours pour la période des fêtes) et la remise libraire n'est que de 30% (« *certaines éditeurs vont jusqu'à 37%, mais il faut mendier* »). La charge fixe loyer + remboursement d'emprunts (les salaires étant flexibles et donc comprimés) s'avère disproportionnée par rapport aux recettes. Les relations avec l'environnement (mairie, autres commerces) s'établissent de façon constructive et une clientèle se constitue, assurément mais lentement ; par contre, les collectivités (écoles, bibliothèques), même celles qui « jouent le jeu » de soutenir Litote, disposent de moyens d'acquisition réduits et ne passent que quelques petites commandes.

Au printemps 2011, puis à nouveau en juin 2012, la cote d'alerte est atteinte (impossibilité de commander de nouveaux livres du fait d'impayés auprès des éditeurs, par exemple) : deux subventions, obtenues notamment grâce à la mobilisation -au moyen d'une pétition- de nombreux clients et amis de la librairie, permettent en été 2011, puis en été 2012, de « tenir ».

Dès janvier 2013, après une période de fin d'année peu lucrative par rapport à celle de 2011-12, et malgré une réduction sensible de leur stock de livres par restitution négociée avec les éditeurs (on observe en la

circonstance une fonction de conseil utile mais tardive du Centre national du livre), les libraires perçoivent l'impasse que sera la prochaine cessation de leurs possibilités de commander et envisagent la cession de leur commerce. Elles fermeront boutique dans de mauvaises conditions pour elles (perte de leur apport).

Le cas de Litote, dans un secteur d'activité économiquement difficile, est l'un de ceux qui suggèrent d'adopter :

-sur le plan financier, une limitation en volume des emprunts (le fait de disposer d'un apport personnel s'étant en quelque sorte retourné contre les coopératrices) et un étalement bien plus grand des remboursements ;

-sur le plan de l'accompagnement, un soutien proposé d'emblée aux porteurs par des pairs (libraires jeunes ou moins jeunes) ; par ailleurs, le fait de ne pas être une SCOP à part entière (du fait de la loi imposant un seuil minimal de deux ETP) a conduit les créatrices à un soutien technique, gestionnaire etc. largement moindre que celui qui est reçu par d'autres coopérateurs. Conseillées autrement, peut-être n'auraient-elles pas démarré l'activité... Les UR SCOP ne pourraient-elles être chargées d'accompagner les rares « coopératives loi de 1947 » qui se créent ?

Alter Energies (31)

Date de création : 2008. A partir de sept 2007, démarrage préparation, recherche locaux, contacts avec UR SCOP, travail commercial dont site internet, travail sur fournisseurs.

Age des porteurs à la création : 27 et 31 ans.

Objet de l'initiative:

Création d'une coopérative de conseil et installation qualifiés en chauffage et sanitaire sur énergies renouvelables (solaire, photo-voltaïque, bois)

Clients : particuliers le plus souvent ; à titre ponctuel : communes, une recyclerie-ressourcerie.

Descriptif des biens et/ou services produits et/ou vendus :

- services d'installation et d'études préalables pour chauffage et eau chaude à énergie solaire ou bois.
- conseil énergies renouvelables appliquées à l'habitat.

Domaine(s) d'action (plusieurs items possibles):

- agriculture BTP autres productions artisanales
- services aux personnes services aux entreprises commerce de détail
- culture sports loisirs tourisme
- éducation développement durable environnement

Territoire(s) : Secteur du Comminges (31), sauf exceptions (chantiers à 100 km au plus)

Statut : SCOP

Capital social : 27 000 € dont 2 000 en titres participatifs détenus par IES

Budget annuel (ou chiffre d'affaires) :

CA 370 000 en 2012 ; 420 000 en 2013

(coût achat marchandises : 72 % du CA)

Nombre d'emplois entre 2011 et 2014 (mini et maxi) : 2 à 3

Principaux soutiens et partenaires financiers:

-IES (Investissement et Solidarité) : prêt 6 000 € et entrée au capital temporaire

-Crédit Coopératif : prêt 14 000 €

-Oseo : prêt 7 000 €

-pas d'aides publiques, hormis allègement charges patronales au début et une aide de la CARSAT de 3 000 € pour équipement de sécurité du camion.

Principales évolutions de l'entreprise :

Alter-Energies s'est constituée comme un projet que l'on peut dénommer écolo-coopératif, et s'inscrit dans une forte continuité à cet égard. Les deux fondateurs d'Alter Energies sont en SCOP par choix très délibéré, par adhésion, et ne veulent pas vendre des biens et des services qui ne sont pas en concordance avec leur perception de ce que doit être un rapport aux énergies très préservateur des ressources et de la qualité de l'air.

Sur le plan du fonctionnement, quatre points-clés peuvent être repérés comme s'affirmant et se confirmant au fil des années :

-des pratiques égalitaires sur toute décision importante et sur les salaires

-une flexibilité des attributions de tâches, avec fort apprentissage mutuel à partir des relatives spécialisations des deux porteurs

-une gestion économique prudente, limitant le recours à l'emprunt, rationalisant au maximum les dépenses de locaux, d'équipements, de fournitures, d'action commerciale et n'autorisant une élévation mesurée des salaires au-dessus du SMIC (le système SCOP ayant permis toutefois des versements au titre de la participation) que depuis mi-2012. Dans la même ligne, en septembre 2013, l'embauche à part entière de l'apprenti qui s'était formé au sein d'Alter Energies depuis 2011 a été écartée (*« il n'aurait pas été assez autonome, mais surtout on ne pouvait pas prendre le risque de cette embauche financièrement, le différentiel de coût avec l'apprentissage - 12 000 € par an - est trop fort »*)

-une volonté très affirmée d'autonomie, qui se traduit entre autres sur le plan économique (fin très appréciée des remboursements de leurs trois emprunts initiaux en 2013) ; celle-ci est couplée avec une conscience très nette des conseils et apprentissages nécessaires (surtout pendant les premières années d'activité, mais également aujourd'hui) et plus encore des contraintes tenant au marché de l'habitat, à la labilité des attentes des clients, à la concurrence entre artisans (*« on reste les seuls à ne faire que du bois et du solaire en Haute-Garonne, mais tous les chauffagistes se sont mis à faire du granulé »*), à la législation et à la fiscalité mouvantes sur les diverses consommations énergétiques etc.

Avec le temps, l'entreprise est connue, en partie au moins, et repérée pour son travail. Les porteurs estiment que certains marchés ne leur ont pas été attribués, dans leurs premières années d'activité, *« sûrement parfois parce qu'on était jeunes, parfois aussi parce que notre style ne convient pas aux clients qui veulent avoir affaire à des « costars-cravate », et plus sûrement encore parce qu'on était une jeune entreprise »*.

Dans le domaine des relations et partenariats, les entrepreneurs d'Alter Energies ont une pratique de liens suivis, mais maîtrisés en termes de temps passé avec des organisations de leur territoire - environnementalistes notamment -. Ces liens n'ont pas pris (en volume) une importance plus grande au fil des années 2012-2014. Au cours de ces années-là, les porteurs se sont insérés dans deux réseaux de professionnels (Réseau eco-pro-énergie, Club d'entrepreneurs de leur territoire)

L'identité coopérative très assumée d'Alter Energies ne se traduit pas par une présence forte dans des organisations du monde de l'ESS : les porteurs estiment que leur adhésion à l'Union des SCOP a représenté pour eux un vrai soutien dans leur phase de lancement (*« les deux délégués qui nous ont accompagnés portaient vraiment les valeurs coopératives »*) ; ils ne sont pas indifférents aux évolutions du mouvement SCOP (ils ne manquent pas une Assemblée générale de l'UR, et se sont par exemple davantage investis lorsque cette structure a traversé des moments de grande tension - 2011-2012). Mais au fil du temps, on n'observe pas un investissement plus grand de leur part dans l'UR ou une autre structure ESS. Ils *« restent en lien »*, estiment qu'ils *« parlent moins qu'avant de cette dimension »* dans le courant de leur travail, mais ont repéré que certains clients *« les prennent parce qu'ils sont en statut SCOP »*.

Alter Energies

Le Palatin, 31220 Lavelanet-de-Comminges

05 61 98 56 91

www.alterenergies.fr

Duo des arbres (81)

Date de création : septembre 2011 ; séparation des porteurs en octobre 2013, l'un et l'autre demeurant entrepreneurs-salariés en CAE.

Age des porteurs à la création : tous deux 27 ans.

Objet de l'initiative : création d'une activité indépendante en taille et abattage des arbres qui soit soucieuse du respect de l'arbre

Descriptif des services vendus (par les créateurs ensemble ou séparément) :

-services de taille raisonnée et abattage avec valorisation du bois coupé et éventuellement broyé

-service de création et entretien d'espaces verts (à titre secondaire)

-à titre de service induit : conseil quant à l'entretien des arbres

Services rendus aux particuliers (à titre principal), parfois aux communes -marchés de montants restreints- ou entreprises

Domaine(s) d'action :

- agriculture BTP autres productions artisanales
- services aux personnes services aux entreprises commerce de détail
- culture sports loisirs tourisme
- éducation développement durable environnement
- autre : travaux espaces verts

Territoire(s) d'action :

Tarn et agglomération toulousaine (en 2014, ces deux secteurs de façon distincte)

Statut : entrepreneurs salariés en CAE (CAE Regate, Castres)

Capital social : sans, puisqu'en CAE (apports en matériels de l'un et de l'autre)

Budget annuel (ou chiffre d'affaires) : CA 2012 : 47 000 €

Nombre d'emplois entre 2011 et 2014 (minimum et maximum) : 2

Principaux soutiens et partenaires financiers:

Aucun prêt ou subvention

Principales évolutions depuis 2012 :

L'évolution la plus marquante en apparence, au terme d'une montée en puissance de Duo des arbres attestée par leur accompagnateur CAE comme rapide, est la séparation des deux porteurs en septembre 2013, sur fonds de plusieurs types de désaccords, mais avec pour l'un et l'autre la volonté de rester dans leur métier et l'énonciation, comme au lancement de Duo d'une perspective de qualité dans le traitement des arbres et végétaux : « *les années de pratique me confirment dans cette façon de concevoir le travail sur les arbres* », résume l'un d'eux. Un semestre après cette séparation, il semble qu'elle ne condamne pas économiquement les porteurs ; l'un des deux a cependant été conduit à diminuer, sur plusieurs mois début 2014, son volume d'heures de travail rémunérées.

De façon plus diffuse, on peut observer une évolution différenciée (au printemps 2014 en tous cas) pour ces entrepreneurs : tous deux demeurent adhérents de la CAE Régate, dont ils pensent avoir beaucoup reçu, en particulier dans leur première année d'activité (notions de gestion, de comptabilité, échanges entre adhérents sur la relation aux clients..). Mais pour l'un, cette adhésion se traduit au niveau d'une partie de son travail par l'inscription dans le « pôle espace verts » constitué entre plusieurs entrepreneurs pour diverses formes d'entraide. Celui-ci envisage (ce qui était le cas pour le tandem d'entrepreneurs début 2013) de devenir sociétaire de la SCOP-CAE. « *Au début, on voyait juste dans la CAE un avantage pour démarrer et se tester. Maintenant, j'ai de l'intérêt pour la dimension sociale de la coopérative et pour tout ce qu'il y a d'autre* » ; pour l'autre élagueur, dont la localisation actuelle sur Toulouse rend moins facile, il est vrai, la relation avec Régate, « *il faudra voir, à la fin de la première année en indépendant* »

Une nouvelle pratique en 2013-2014, pour l'un comme pour l'autre, a été l'accueil de stagiaires. Elle est indicatrice de leur stabilisation, comme professionnels de l'élagage en hauteur, et de leur volonté de rester inscrits dans des liens de type professionnel, notamment avec le Centre de formation en élagage dont ils sont l'un et l'autre issus.

Julien Commenge (Julien Commenge Elagage)
10 rue des colombes
31700 Blagnac
www.commenge-elagage.com

Vianney Nugier (Elagage d'Oc)
Route de Saint-Paul
81 300 Graulhet
elagagedoc@gmail.com

La Serre (31)

Date de création : création association en mars 2011. Transformation en SCIC en juillet 2013

Age des porteurs à la création : 28, 28, 30, 38 ans.

Objet de l'initiative : création d'un espace de travail partagé, dans un esprit coopératif, avec possibilité d'évènements et progressivement de possibilités de production commune.

Descriptif des biens et/ou services produits et/ou vendus :

- mise à disposition d'un espace et de services communs aux « résidents »
- animation et organisation d'évènements extérieurs, notamment dans une démarche de design
- portage d'interventions et prestations entre adhérents
- formation (de façon restreinte)

Domaine(s) d'action :

- agriculture BTP autres productions artisanales
- services aux personnes services aux entreprises commerce de détail
- culture sports loisirs tourisme
- éducation développement durable environnement
- autre (précisez) : soutiens à créativité des activités de profils développement durable et artistiques

Territoire(s) d'action :

Agglomération de Toulouse très principalement

Statut : Association devenue SCIC en 2013

Capital social : 52 000 €

Budget annuel (ou chiffre d'affaires):

Pas d'année de référence

Nombre d'emplois entre 2011 et 2014 (minimum et maximum) :

0 à 4 (emplois à temps partiel)

Principaux soutiens et partenaires financiers extérieurs :

- Toulouse Métropole : mise à disposition du lieu et travaux aménagement de cet espace - qui sert à La Serre et à Fab Lab
- SCIC Investissement et Solidarités en Midi-Pyrénées
- L'ensemble des résidents futurs de La Serre (travaux en plusieurs groupes sur le projet, ayant débouché sur une charte), ainsi qu'un certain nombre d' « Amis de la Serre » (cette association groupant des individus sympathisants du projet étant actionnaire de la SCIC).
- Etat
- Fondation MACIF
- ERDF (pour action en milieu étudiant, « Défi loca-cité »).
- soutiens spécifiques à la période de réflexion et d'amorçage (Ville de Toulouse, Midi-Pyrénées Active, UR SCOP)

Principales évolutions depuis 2012 :

Elles peuvent se résumer au niveau de deux dimensions principales qui sont en interaction :

-celle de la consolidation du projet sur le plan de l'aménagement des locaux, de l'obtention de financements, de la formation d'un réseau relationnel (avec l'appui d'un certain nombre de personnalités facilitatrices siégeant au Conseil de La Serre), de la constitution du cadre juridique (SCIC et convention avec Toulouse Métropole) qui permet la viabilité du projet et l'interaction entre les adhérents. Cette consolidation du projet a été difficile, longue, vécue par les porteuses comme une épreuve qui justifie d'autant plus leur responsabilité collective du projet. Une partie des locaux a été ouverte à compter de septembre 2013.

La Serre a été reconnue fin 2013 comme Pôle Territorial de Coopération Economique, cette reconnaissance au niveau de l'Etat étant pour les porteuses un fort encouragement.

-celle de la constitution d'un groupe d'adhérents partageant des références et valeurs communes et non seulement des locaux. En 2013,-cinq groupes de travail ont fonctionné sur le référentiel de fonctionnement et la régulation de La Serre, ce qui a débouché sur la rédaction d'une charte.

Au printemps 2014, La Serre est en attente du démarrage effectif des travaux d'aménagement d'ensemble du lieu. Plusieurs dizaines d'adhérents projettent d'y implanter leur activité, certains s'étant organisés comme travailleurs indépendants, d'autres selon un statut d'ESS.

La Serre

27 bis allée Maurice Sarraut

31 300 Toulouse

www.la-serre.org