



Synthèse de l'étude

Economie sociale et solidaire : des jeunes créent et développement des activités économiques. Quels atouts, quels impacts, quels besoins de soutien ?

Lors d'une étude pour le RTES sur les « initiatives économiques solidaires » portées par les jeunes (2010), nous avons été frappés par les potentiels de force de ces initiatives (motivation à toute épreuve des porteurs, désir d'entreprendre autrement et collectivement, ancrage territorial des projets) et mesuré certaines lignes de fragilité. Nous avons donc monté un partenariat¹ afin de réaliser une étude de suivi sur trois ans (2011-2014) de 15 initiatives (dont l'une a cessé son activité en 2013). Les réalisations retenues sont situées en divers lieux, tant ruraux qu'urbains², relèvent de divers secteurs économiques³ et plusieurs statuts⁴.

L'objectif était d'observer leurs atouts, leur capacité à perdurer dans le temps, leurs impacts sur le territoire où elles sont implantées, ainsi que les diverses formes d'accompagnement dont elles ont bénéficié. Elle aboutit à des propositions d'amélioration des dispositifs d'appui, dans la perspective que ces réalisations soient soutenues de façon plus adéquate.

Le rapport final est organisé en 4 parties : 1. les initiatives en tant que facteur de développement des territoires, 2. les facteurs de vitalité et de pérennisation des réalisations, 3. Les parcours des créateurs, et 4. les soutiens dont ils bénéficient et les propositions d'amélioration.

1. Des initiatives facteur de développement des territoires

- Les initiatives étudiées ont pour point commun le désir de faire vivre concrètement des valeurs à travers la réalisation d'un projet à la fois personnel et professionnel. Ces motivations donnent corps à **trois registres d'innovation sociale** – au sens de la définition du CSESS - qui interagissent dans le projet et caractérisent les entreprises ESS portées par des jeunes :

- **Les actions, services et biens proposés répondent à un besoin social peu ou pas satisfait.** Ils s'inscrivent dans une problématique relative au rapport société-environnement et au lien social (gestion des déchets, modes de déplacement, énergies renouvelables, espaces de rencontre et de vie culturelle ...). L'innovation réside à la fois dans les réalisations inédites et dans les solutions qui ont fait leurs preuves. Elle se niche aussi dans la capacité des jeunes porteurs à faire évoluer les activités de leur projet et à les combiner avec d'autres, toujours en phase avec la visée du projet.

Les initiatives génèrent **des impacts positifs en termes d'emplois** directs (souvent à temps partiel) et indirects : certaines activités facilitent l'émergence d'autres initiatives économiques sur leur territoire. D'autres impacts sont avérés en termes de **solidarités** (accueil de personnes moins favorisées socialement), de **transmission** de savoirs et **d'éducation** aux pratiques de développement durable (habitat, déplacement, alimentation...) pour divers publics.

¹ Avec la Caisse des Dépôts et Consignations, l'Institut CDC pour la recherche, les Régions Rhône-Alpes, Franche-Comté, Limousin, le Conseil général de Meurthe et Moselle. Durant les trois années de l'étude, deux lettres d'information des partenaires et deux rapports intermédiaires thématiques ont été produits : en 2012 sur la dimension d'innovation sociale des initiatives ; en 2013 sur les facteurs de pérennisation des entreprises et associations.

² Quatre en Midi-Pyrénées, trois en Franche-Comté, Rhône-Alpes et Meurthe-et-Moselle, deux en Limousin.

³ Production et prestations techniques ; services à la population, culturels et autres.

⁴ Association, coopérative, SARL, entrepreneur salarié en CAE.

- La **gouvernance interne des structures est fondée sur des principes de gestion et décision collectifs, participatifs et égalitaires**, soutenus par des processus adaptés. Le choix du statut est en phase avec le souhait d'une gestion collective et d'une responsabilité partagée. Le fonctionnement démocratique plébiscité présente des avantages reconnus (confiance, implication reconnaissance de l'apport de tous, adaptabilité ...) même s'il nécessite un temps d'échange plus long pour parvenir à une décision. L'égalité recherchée se traduit autant dans le partage des tâches (polyvalence/complémentarité) que dans le rapport à l'argent (constitution collective du capital, rémunération égalitaire, passage du sociétariat au salariat assez fluide).
- **Les relations des entreprises à leur environnement** se caractérisent par une grande ouverture sur un réseau très diversifié : proches impliqués au démarrage, sympathisants engagés ou structures alliées dans un partenariat durable. Les porteurs font preuve d'une capacité à impliquer des acteurs très divers en amont et dans la réalisation de leur initiative – et pour certains dans la gouvernance du projet. Le type d'accompagnements dont ils peuvent bénéficier est corrélé au statut et à la visée du projet (structures du mouvement coopératif pour les coopératives, DLA et boutique de gestion pour les associations...). Ils sollicitent les collectivités locales, pour des appuis en termes de financement, de logistique, ou de reconnaissance mais le caractère innovant des réalisations est encore peu reconnu par les financeurs. De fait, les outils de mesures de l'innovation sociale des projets sont orientés sur un modèle managérial, sous-tendent l'existence de ressources financières et ne valorisent pas le risque et l'expérimentation. Ils sont donc peu adaptés au fonctionnement des initiatives de jeunes, qui pourtant font preuve d'une forte capacité à créer un usage social ancré localement. Ainsi le territoire peut s'avérer un milieu porteur ou un frein au développement d'initiatives innovantes.

-Les initiatives étudiées font preuve d'une **inventivité propre à l'ESS**, mais il existe un décalage entre l'action et l'identification à l'ESS : les jeunes porteurs mettent en pratique concrètement les valeurs de l'ESS par leur façon d'entreprendre, leur volonté de transformation sociale des comportements, la valorisation de la coopération,..., sans pour autant connaître ce mouvement lorsqu'ils créent leur structure. Sensibles à une façon « alternative d'entreprendre », ils s'y reconnaissent progressivement.

- **Le choix du statut** constitue un **facteur de cohérence globale du projet** : il contribue à la finalité du changement sociétal en se démarquant des modèles de l'entreprise capitaliste. **Le statut est aussi un levier** : le statut associatif prédomine au démarrage car il est plus connu, plus simple, permet d'agir collectivement et de fédérer les appuis (notamment pour des actions d'utilité sociale nécessitant un investissement public). Une structure a opté pour un statut SARL jugé plus simple et rassurant pour les bailleurs de fond. Le choix du statut coopératif renvoie, lui, à des positionnements forts en termes d'éthique. Confrontés aux limites de leur statut à un moment donné, plusieurs porteurs s'interrogent sur un changement (le statut coopératif SCOP ou SCIC attire d'ailleurs la moitié des porteurs associatifs et la SARL).
- **Le capital est considéré comme un simple instrument de l'action**. La consolidation de leur activité est la préoccupation constante des jeunes créateurs : ils recherchent un modèle économique permettant de mener leurs activités en rémunérant les salariés durablement. Le financement au démarrage et dans la durée repose principalement sur la capacité du collectif porteur à investir personnellement : apports personnels initiaux (décisifs pour obtenir d'autres financements auprès d'organismes bancaires ou de soutien à la création) et acceptation de très faibles niveaux de rémunérations (ce qui constitue un point de fragilité dans la durée). Le refus de l'endettement et une volonté égalitariste caractérisent aussi le rapport à l'argent des porteurs.

- **Des coopérations pragmatiques avec d'autres acteurs ESS sont mises en œuvre.** Elles s'appuient sur la proximité des secteurs d'activités (recyclage, atelier vélo), un ancrage territorial commun ou une même visée de transformation sociale. Globalement, les porteurs suivis construisent leur parcours dans une sorte d'indifférence au mouvement ESS dont ils connaissent peu les organisations. Ils sont peu représentés dans leurs instances mais s'expriment volontiers dans des rencontres locales. La relation de coopération est effective si des réciprocity peuvent se vivre dans la durée avec des partenaires ESS ou organisations leur ayant apporté un soutien (sans trop chercher à les « normaliser »). Les jeunes conservent néanmoins une attitude critique vis-à-vis de certains aspects de l'organisation et des pratiques courantes de l'ESS.

2. Les facteurs de vitalité des réalisations

Sur les 15 initiatives, 14 ont passé le cap des 4 ans (dont deux en changeant de forme) et sept dépassent les 5 ans d'existence. Trois facteurs clés expliquent cette résistance :

- **La construction collective du sens du projet :** La volonté de « faire autrement » est source de la motivation des porteurs et cimente des regroupements autour d'eux. Une cohésion se crée autour des valeurs, qui sont une référence de l'action lorsque la cohérence du projet est menacée. A l'inverse, un temps insuffisant passé à entretenir cet ensemble d'aspirations fragilise le projet (en cas de transmission par ex.). L'expérience vécue et organisée collectivement renforce le sens du projet et le renouvellement des collectifs recèle à la fois une faiblesse (pertes de compétences, gouvernance à recomposer...) et une force (apport de compétences, relations externes...).

- **La complexité des projets est un facteur de viabilité.** La multiplication des activités dans la phase de premier développement est fréquente, elle est suivie d'interrogations en vue de consolider les projets.

- L'hybridité des activités alliant dimension économique (production/vente) et d'utilité publique est motrice à la création des projets. Mais le **recentrage des activités sur les services les plus rentables** est souvent une étape nécessaire quand les jeunes porteurs acquièrent l'expérience de la gestion et se projettent à partir des premiers résultats économiques. Les stratégies de repositionnement font l'objet de débats intenses.
- **La diversification des sources de financement est un enjeu clé**, en particulier pour les associations qui cherchent un équilibre entre ventes, prestations et subventions publiques, en cherchant à réduire leur dépendance à ces dernières. L'accès à la commande publique est souvent jugé trop lourd. De plus, si les soutiens sont plutôt répandus en phase d'amorçage, la difficulté à trouver des financements directs au bon moment est réelle pour financer des investissements, constituer des fonds de roulement, ou consolider la structure en cours de développement.
- **L'adaptation constante des compétences et des fonctions** est une caractéristique forte des projets : formation-autoformation, échanges de savoirs, remise en cause des modes de fonctionnement, de la communication... Une réflexion émerge avec le temps sur les ressources humaines, en particulier les questions d'organisation et de fragilité (dépendance aux emplois aidés et précarité induite). La possibilité d'exprimer son vécu constitue alors un mode de régulation.

- **Des relations denses ancrées dans le territoire, dans le « métier » et avec des organisations de soutien.** Ce tissu relationnel est conçu dans une perspective d'échanges réciproques plus que d'apprentissages à sens unique. Une posture d'ouverture caractérise ces porteurs jeunes qui voient dans l'autre un partenaire potentiel, complémentaire, plutôt qu'un

concurrent. Ils développent plus que d'autres des liens et des solidarités, leur capital relationnel venant compenser le manque de capital financier.

- **les relations entretenues à l'échelle locale** s'inscrivent dans une spirale à impact positif : reconnaissance du porteur, de la valeur des propositions, voire renforcement structurel par l'actionnariat. Ce travail empirique de tissage de liens, jamais acquis mais toujours vital, dépend de la réceptivité variable des partenaires : fort coefficient de sympathie des citoyens envers les créateurs fragiles, tendance à l'attentisme fréquente du côté des institutions. Un travail de légitimation du projet est à réaliser sans cesse.
- **Des liens s'accroissent avec les professionnels** du secteur d'activité. Ils constituent un atout d'autant plus fort qu'ils se traduisent par des chantiers communs, échanges de savoir-faire...
- Il existe une **gamme étendue d'appuis extérieurs aux jeunes créateurs ESS**. A certaines conditions, ils contribuent à la pérennité des structures caractérisées par une forte évolutivité : souplesse de l'accompagnement, soutien pas trop formaté reposant sur la confiance, disponibilité et acceptation de la créativité des porteurs et enfin inscription de l'accompagnement dans la durée.

3. Les créateurs : piliers des initiatives et construits par elles

Le **très fort engagement des porteurs** (temps passé, faible rémunération acceptée...) et leurs capacités entrepreneuriales solides (réactivité, persévérance, évolution des activités pour toucher un nouveau financement...) sont des atouts certains. Le risque d'une trop forte identification du projet au porteur ou de son essoufflement incite ces porteurs à partager très vite le projet au sein d'un collectif ; plusieurs imaginent sa transmission à moyen terme.

Les porteurs incarnent dans leur vie les valeurs qu'ils souhaitent défendre à travers leur projet : un mode de vie alternatif, le respect de l'environnement, l'expérimentation d'un idéal de travail coopératif et d'autogestion, la valorisation de la solidarité et de la créativité... Leur vie devient leur propre champ d'expérimentation. L'envie d'entreprendre à plusieurs repose aussi sur une philosophie de vie partagée et un choix de vie. Pour plusieurs porteurs, le projet doit s'inscrire dans la vie du territoire et contribuer à l'animer (plus encore en milieu rural).

La concrétisation des projets, au-delà de l'emploi créé (qui reste souvent fragile), est source **d'accomplissement professionnel et personnel** : compétences techniques nouvelles (juridiques, concernant les financements...), compétences relationnelles, maîtrise de la conduite de projet et de la gestion d'une organisation. Sur un plan plus personnel, elle confirme que leur désir profond et leur motivation d'agir avec d'autres dans une perspective d'utilité sociale peut se réaliser, avec un profil économique en phase avec leurs convictions.

4. Des soutiens existants variés mais pas toujours adaptés aux spécificités des projets ESS de jeunes

- **L'accompagnement et le soutien financier à la création** s'étend du plus formalisé (par l'entrée dans un dispositif d'appui) au plus informel (au gré de l'évolution des projets et des besoins). L'idée initiale de créer une entreprise influence sur l'accompagnement (accès aux outils du mouvement coopératif). L'accompagnement aide les jeunes à définir le contour du projet et pallier les insuffisances sur les plans technique et financier, mais manque parfois d'informations concrètes sur la création et tend à décourager toute prise de risque selon certains.

Des projets qui aboutissent à la création d'une association bénéficient d'appuis divers, y compris de structures généralistes (CRIJ, Pole emploi...). Les réseaux formels (entre créateurs) ou informels (ex-collègues ou employeurs) sont des ressources supplémentaires.

Toutefois, au regard de la complexité et du caractère innovant de ces projets, la carence de financement pour réaliser la préfiguration du projet est dommageable. Cette phase repose entièrement sur l'investissement bénévole des porteurs, sauf exception (cf. l'expérience d'incubation de projet ESS accompagné par d'autres structures ESS en Limousin).

- **en phase de consolidation et de développement**, des registres d'accompagnement sont utiles mais proposés de façon trop restreinte.

- Le DLA est mobilisé par plusieurs porteurs associatifs dans une phase de développement. L'accompagnement met l'accent sur des dysfonctionnements et amène les porteurs à se poser des questions nouvelles. Il apporte aussi une reconnaissance et joue un rôle de caution auprès d'autres interlocuteurs. Les questions économiques sont souvent au centre du travail des structures d'accompagnement alors que la montée en qualité des emplois créés qui préoccupe les porteurs passe souvent en arrière-plan.
- Les appuis des institutions locales et de l'Etat sont divers : financiers, aide aux postes, mise à disposition de locaux, contacts, appuis techniques. La capacité des porteurs à se saisir des différentes opportunités est plutôt forte, mais généralement, l'accès au financement des projets est rendu difficile par le manque de budget des collectivités consacré aux projets ESS et l'accès limité à des financements soutenant l'innovation sociale. Aussi, pour des jeunes souvent victimes d'indifférence ou de préjugés, la recherche de soutien auprès des collectivités locales nécessite un certain temps pour déboucher sur un appui. Certaines aides financières servent d'amorçage (Défi Jeunes, Envie d'agir ...) et apportent une reconnaissance qui permet de solliciter d'autres lignes de droit commun. Enfin, le modèle des subventions est mal adapté aux projets des jeunes : gestion administrative lourde et complexe, nécessité de trouver des cofinancements, tensions de trésorerie dues aux délais de paiement.
- Les appuis provenant d'institutions financières (rattachées ou non à l'ESS) sont aussi marqués par un manque de confiance envers les jeunes. L'apport personnel est un levier décisif pour déclencher des financements bancaires, mais il exclut de fait les porteurs qui n'ont ni réseau, ni indemnités de chômage (forcément restreintes à leur âge). Les instruments d'intermédiation bancaire, tel les prêts à taux zéro (France Active) sont assez largement mobilisés. L'obtention de prix ou autres distinctions, outre l'apport financier modeste, contribue à accroître le capital de crédibilité des projets, utile pour accéder à des financements plus pérennes. Quant aux prêts bancaires, ils sont davantage obtenus par les projets inscrits dans une activité économique et relèvent principalement des banques de l'ESS. Toutefois, obtenir un prêt nécessite que l'activité présente une trésorerie suffisante, ce qui est d'autant plus compliqué que les banques sont réticentes à financer le besoin en fonds de roulement.

- La **dimension innovante des projets est difficilement reconnue**. Les porteurs de projets sont soumis à des injonctions paradoxales : valoriser la dimension innovation - en ce qui les concerne, l'utilité sociétale - pour être financé au titre de l'innovation par les réseaux ESS et les collectivités, et valoriser un modèle économique pérenne pour être financés par des organismes bancaires. La diminution des fonds publics menace en outre le financement pérenne d'activités utiles à la société (animation de réseau, développement local, accompagnement socio-professionnel...). Les critères d'attribution des financeurs privilégient des dimensions formelles (business plan...) et laissent peu de place à des ressources plus subjectives (motivation, projet de vie, capacité à développer des coopérations...). De plus, alors que les projets prennent sens dans une visée globale (avec des activités complémentaires), les porteurs sont contraints de les segmenter par type d'activité pour être éligible à différentes lignes de financement.

Préconisations

En amont des créations

- Penser aux « oubliés » de la création : les plus jeunes, les moins diplômés...
- Offrir un accompagnement le plus en amont possible (maturation des projets)
- Informer plus systématiquement sur le statut SCOP.

Durant la phase de création

- Constituer sur chaque territoire des espaces d'expérimentation : accompagnateurs spécifiques « jeunes » dans une CAE, « hébergement »/parrainage des porteurs au sein d'une entreprise ESS du secteur (financé).
- Aide au rebond en cas d'échec : bilans des compétences acquises pendant la création, VAE...
- Veiller à un accompagnement souple et réactif, adapté au fonctionnement de ces initiatives, fondé sur une relation mutuelle accompagnateur(s)-porteurs
- Offrir à la fois des appuis techniques (juridiques, financiers, administratifs) et des appuis sur le fond de la démarche des projets (valeurs, gestion collective, connaissance de l'ESS ...).
- Immersions dans d'autres entreprises ESS, formation sur l'ESS et ses valeurs.
- Insérer les jeunes le plus tôt possible dans un réseau le plus large et varié possible (collectifs d'appui aux projets).
- Mutualiser les outils et dispositifs de l'ESS et de l'économie classique par la création de plateformes communes.

Durant la phase de développement

- Mettre en place des appuis à la pérennisation : lignes de financement destinées à l'innovation sociale des jeunes (indicateurs et critères adaptés aux réalités des projets), améliorer les liens entre financeurs pour simplifier l'accès aux financements, mettre à disposition des « fonds de concours » territorialisés spécifiques pour les activités ESS des moins de 35 ans.
- Sensibilisation des agents DLA aux caractéristiques des projets jeunes ESS.
- Mise à disposition de « droits de tirage » sur l'ensemble des dimensions que recouvre l'accompagnement pour les jeunes sur plusieurs années.
- Offrir des espaces d'échanges permanents et informels entre porteurs
- Simplifier le mode de création d'une SCIC.
- Faire une place aux jeunes porteurs dans les dispositifs d'accompagnement ESS

Etude réalisée en partenariat avec :



INSTITUT CDC
POUR LA RECHERCHE

