

# SE LANCER

# DANS L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

---

Le guide des créateurs d'entreprise de l'économie sociale et solidaire

---





---

# QU'EST-CE QUE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ? PAS DE RÉPONSE TOUTE FAITE !

Nombreux s'accordent à dire que l'entrepreneuriat social consiste à répondre à des besoins sociaux et environnementaux grâce à la création d'une activité économique viable. Faire le choix d'entreprendre socialement, c'est conjuguer efficacité économique et utilité sociale. Les entrepreneurs sociaux se reconnaissent autour de cette idée et considèrent qu'il y a une urgence à agir, à créer une nouvelle économie génératrice d'impacts positifs dans la sphère sociale ou environnementale.

Nos entreprises sociales au profil souvent atypique doivent faire leur place, apporter la preuve de leur engagement et de leur efficacité économique, autrement dit de leur impact : un sacré défi ! Dès la phase d'amorçage il est indispensable de garantir l'ancrage territorial du projet. La coopération entre acteurs d'un même territoire est l'une des clés de la réussite de l'entrepreneuriat social. Le champ des bénéficiaires est large : d'un regard neuf à une expertise sur les sujets mal maîtrisés, de l'intégration de nouvelles parties prenantes à une augmentation de la notoriété du projet. D'où l'importance pour un entrepreneur social de se connecter aux réseaux, aux acteurs, à son territoire, de communiquer pour faire connaître son projet et le légitimer.

Vous êtes sur le point de vous lancer dans la belle aventure de l'entrepreneuriat social ? Vous êtes motivé pour mettre l'innovation sociale et territoriale au cœur de votre stratégie d'entreprise, dans l'intérêt de tous ? N'attendez plus pour découvrir ce guide dans lequel vous trouverez de précieuses informations pour vous accompagner dans votre démarche.

Je vous souhaite une bonne lecture !

*Sylvain Lepointeur*

PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CONCIERGERIE SOLIDAIRE  
ADMINISTRATEUR D'ATIS  
MEMBRE DU CONSEIL D'ORIENTATION STRATÉGIQUE DE L'AVISE

# SOMMAIRE



---

AVANT  
**PROPOS**

P.06

---

## **1** SE REPÉRER DANS L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

P.08

---

### **ENTREPRENEURIAT SOCIAL, DE QUOI PARLE-T-ON ?**

Repères historiques

Principes constitutifs

P.10

P.10

P.12

### **SE PRÉPARER POUR L'AVENTURE ENTREPRENEURIALE**

Aborder les montagnes russes  
de l'entrepreneuriat social

Évaluer le temps de maturation  
de son projet

Mesurer l'investissement  
personnel nécessaire

Adopter quelques règles  
pour réussir sans se perdre

P.16

P.17

P.18

P.20

P.20

### **SE FAIRE ACCOMPAGNER POUR AVANCER SEREINEMENT**

Pourquoi se faire  
accompagner ?

Comment choisir  
son programme  
d'accompagnement ?

Quelles sont les modalités  
de sélection et de participation  
de ces programmes ?

P.22

P.22

P.23

P.26

« Le choix  
de l'utilité sociale  
se fait dès  
la création d'une  
entreprise et  
s'ancre dans toutes  
les dimensions  
du projet. »



**CÉCILE LECLAIR**  
DIRECTRICE GÉNÉRALE  
DE L'AVISE



## 2 CONCEVOIR SON PROJET P.30

### DÉFINIR LE SOCLE DE SON PROJET P.32

- Identifier le besoin social P.32
- Formuler sa vision P.34
- Décrire sa mission sociale P.34
- Déterminer ses objectifs  
opérationnels et ses activités P.36
- Préciser ses principes d'actions  
et ses valeurs P.36

### ALLER SUR LE TERRAIN POUR CONSTRUIRE SON PROJET P.38

- Comprendre les besoins  
des bénéficiaires P.38
- Explorer le territoire  
et créer son écosystème P.40
- Positionner sa solution  
sur le marché P.42
- Préciser sa stratégie  
et sa proposition de valeur P.44

### TROUVER LE BON MODÈLE ÉCONOMIQUE P.46

- Qu'est-ce qu'un  
modèle économique  
et comment le construire ? P.46
- Quels sont les différents types  
de modèles économiques ? P.47

### PRÉCISER LE MODE D'ORGANISATION ET LA FORME JURIDIQUE P.51

- Quels modes d'organisation  
et de décision internes choisir ? P.51
- Quelle forme juridique  
pour accorder ses statuts  
et son projet ? P.52

## 3 EXPÉRIMENTER ET SE LANCER P.56

### DÉMARRER SES ACTIVITÉS P.58

- Expérimenter  
pour affiner sa stratégie P.58
- Obtenir ses premiers  
financements P.60
- S'associer et s'entourer P.68

### DÉVELOPPER SON INITIATIVE P.72

- Prospecter  
et lancer son activité P.72
- Prendre le réflexe  
de communiquer P.74
- Interroger sa stratégie  
de développement P.75
- Initier ses premiers  
recrutements P.77

### POUR ALLER PLUS LOIN P.80

# ENTREPRENDRE AUTREMENT

## L'UTILITÉ SOCIALE AU CŒUR DU PROJET ÉCONOMIQUE

Dérèglement climatique, raréfaction des ressources naturelles, permanence des inégalités sociales, culturelles, sanitaires et économiques, vieillissement de la population, chômage de longue durée, etc. Face à ces enjeux, les entreprises sociales agissent de 1 000 manières sur nos territoires : elles imaginent des solutions adaptées à leur territoire et leurs publics cibles, tout en concevant des modèles économiques viables et ingénieux afin de s'installer durablement dans le paysage. En Savoie, Tri-Vallées facilite l'emploi de personnes en difficulté en innovant dans le tri et le recyclage des déchets. À Nantes, la Coopérative Funéraire accompagne les familles lors d'un décès et propose des prix justes. À Lyon, Bordeaux et dans plusieurs autres villes françaises, l'association VRAC organise des groupements d'achats pour rendre les produits bio et locaux accessibles aux habitants des quartiers populaires, etc. La liste est longue et inspirante !

Vous souhaitez, vous aussi, lancer votre idée pour répondre aux défis de demain ? Vous pouvez choisir le chemin de l'économie sociale et solidaire (ESS). Cette autre façon de penser l'entreprise et le partage

des richesses souhaite faire évoluer la société dans son ensemble. Les entrepreneurs de l'ESS défendent des valeurs et des méthodes responsables afin de créer des emplois porteurs de sens et de concilier le respect de l'environnement et celui des hommes et des femmes.

L'ESS vous tente et vous souhaitez structurer votre idée pour la faire vivre et durer ? Alors ce guide pratique est pour vous !

Tout au long de ces pages, vous trouverez des clés de compréhension et d'action, mais aussi les points de vigilance pour chaque étape de la création de votre entreprise sociale jusqu'à votre premier recrutement. Vous y trouverez une sélection de conseils, d'outils, de retours d'expérience de dirigeants d'entreprise sociale, de porteurs de projet, de responsables d'incubateur ou de formateurs qui reviendront sur les obstacles et leviers que peut rencontrer ou mobiliser tout entrepreneur. Vous découvrirez également les bonnes raisons de franchir la porte d'une structure d'accompagnement à la création d'entreprise : dans l'ESS, coopérer et s'entourer sont les clés d'un projet bien mené !

---

# AVANT DE DÉMARRER... ÊTES-VOUS PRÊT À ENTREPRENDRE DANS L'ESS ?

- ✓ Il est plus important pour vous de répondre à un besoin social observé autour de vous que de faire vivre une envie personnelle d'entreprendre ou de créer votre propre emploi.
- ✓ Vous êtes à l'aise avec l'idée de réinvestir la majorité des bénéfices dans votre projet ou de les répartir équitablement plutôt que de les garder pour vous.
- ✓ Vous êtes tenté par l'objectif de construire en collectif, souvent en lien avec les bénéficiaires ou usagers, les bénévoles et les partenaires publics.
- ✓ Vous acceptez un nouvel équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée : disponibilité, aménagement de la vie familiale, adhésion du conjoint au projet, etc. Attention, posez-vous la question plusieurs fois, car vous n'allez plus compter vos heures !
- ✓ Vous pouvez apprécier l'incertitude, l'imprévu et le changement. L'entrepreneuriat c'est un peu comme les montagnes russes, il y a des hauts, des bas et beaucoup de surprises !
- ✓ Vous aimez vous confronter aux chiffres, au plan de financement, au budget prévisionnel et au business plan : le modèle économique sera votre cheval de bataille, les chiffres, votre bouclier et votre calculatrice, votre fer de lance !
- ✓ Vous êtes capable de gérer les incertitudes sur la capacité à se rémunérer à court, moyen et long terme. Il faut parfois attendre plus de 2 ans avant de se dégager un salaire et il est nécessaire de s'arrêter de travailler à certains stades de développement de votre projet. À cet instant, vos économies ou vos allocations chômage doivent durer plus de 6 mois le temps de voir venir le fruit de votre travail.
- ✓ Vous savez vous faire confiance et ne pas chercher à être constamment rassuré ! L'entrepreneuriat c'est aussi sortir de sa zone de confort, assumer ses décisions et prendre des risques. Cela ne veut pas dire rester seul pour autant : c'est même une bonne raison de s'entourer de personnes compétentes qui facilitent les grands sauts.
- ✓ Vous êtes capable de faire preuve d'humilité. Il est essentiel d'être conscient de ses limites et d'accepter de se former ou de demander de l'aide quand c'est nécessaire. Un entrepreneur est un couteau-suisse mais il a des limites : ne pas les accepter peut alors devenir source de risque et d'échec.

# 1

---

## **SE REPÉRER** DANS L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

---





Quels sont les principes fondateurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'entrepreneuriat social ?  
Quels engagements prennent les entrepreneurs sociaux ?  
Quels sont les accompagnateurs et financeurs dédiés à ces alternatives entrepreneuriales ?

P10

---

**ENTREPRENEURIAT  
SOCIAL, DE QUOI  
PARLE-T-ON ?**

P16

---

**SE PRÉPARER  
POUR L'AVENTURE  
ENTREPRENEURIALE**

P22

---

**SE FAIRE  
ACCOMPAGNER  
POUR AVANCER  
SÈREINEMENT**

# ENTREPRENEURIAT SOCIAL, DE QUOI PARLE-T-ON ?

**Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire (ESS) est une façon d'impulser un changement social et de faire évoluer la société dans son ensemble.** Comment ? En plaçant l'efficacité économique au service de l'humain et de l'environnement, et non l'inverse !

## Repères historiques

Mutualisation, coopération, association... les principes d'une économie au service des besoins des travailleurs, du partage des richesses ou de la population dans son ensemble ont émergé il y a plus d'un siècle. À contre-courant de l'économie de marché où l'enrichissement individuel prime sur la satisfaction des besoins sociétaux, l'économie sociale et solidaire s'est récemment renforcée face à l'urgence sociale et grâce aux outils législatifs et techniques déployés par l'État. La notion d'entrepreneuriat social, qui date des années 1990, s'inscrit dans le mouvement plus large de l'ESS dont les racines sont bien plus anciennes.

Voici quelques périodes clés de l'histoire de l'ESS pour mieux comprendre l'univers dans lequel vous vous apprêtez à entreprendre .

Dès le XIX<sup>e</sup> siècle, une économie sociale s'organise face aux dégâts engendrés par la révolution industrielle, avec la naissance des sociétés de secours mutuel – futures mutuelles – des coopératives de crédit mutuel, de production, de consommateurs et des premières coopératives agricoles.

En 1901, une loi établit la liberté d'association, marquant le début du développement associatif. Celui-ci prend un nouvel essor après la Libération de 1945, notamment dans les secteurs de la jeunesse, de la protection de l'enfance, du sport, de la culture et de l'éducation populaire.

Dans les années 1970 - 1980, l'économie solidaire voit le jour, notamment à travers le développement de l'insertion par l'activité économique, pour lutter

## à noter



### VOCABULAIRE

- 1) Nous employons, ici, de manière indifférenciée les termes "économie sociale et solidaire" et "entrepreneuriat social" ainsi que les termes "entreprise de l'économie sociale et solidaire", "entreprise sociale" et "structure d'utilité sociale".
- 2) Dans ce guide, la notion d'entreprise englobe l'ensemble des organisations, dont les associations employeuses qui portent elles aussi des projets économiques.
- 3) Nous nous adressons à "vous" en tant qu'entrepreneur social que vous soyez un porteur de projet seul, un binôme ou un collectif. D'ailleurs, dans l'ESS, la dimension collective est souvent de mise dès le départ !

# focus

## LA LOI ESS, UN TOURNANT POUR LE MOUVEMENT !

La Loi n°2014-856, adoptée en juillet 2014, reconnaît officiellement l'ESS comme un ensemble réunissant "l'économie sociale", "l'économie solidaire" et "l'entrepreneuriat social" :

« L'ESS est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

1. Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices
2. Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation des associés, des salariés et des parties

prenantes aux réalisations de l'entreprise.

3. Une gestion conforme aux principes suivants :

- Les bénéficiaires sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise.
- Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées. »

(Extrait de l'article 1<sup>er</sup> de la Loi n°2014-856)

Au-delà des statuts historiques (associations, mutuelles, coopératives et fondations), elle ouvre l'ESS aux entreprises à statut commercial (SAS, SA, SARL) qui peuvent prétendre

à l'agrément "Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS)". Celui-ci permet d'accéder aux différents financements et aides dédiés à l'ESS et nécessite de respecter plusieurs principes : la recherche d'une utilité sociale, l'impact significatif de l'objectif d'utilité sociale sur le compte de résultat et l'encadrement des écarts de rémunération.

Pour en savoir plus sur l'agrément ESUS, retrouvez la rubrique *« Agrément « Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale »* sur le site de la Direction générale du Trésor : [tresor.economie.gouv.fr/banque-assurance-finance/finance-sociale-et-solidaire/agrement-esus-formulaires-2016](http://tresor.economie.gouv.fr/banque-assurance-finance/finance-sociale-et-solidaire/agrement-esus-formulaires-2016)

contre les effets de chômage et de l'exclusion. Elle prend place dans des activités peu prisées du secteur privé "classique" comme les services de proximité, le tri et le recyclage, la gestion des espaces verts ou la logistique.

Dans les années 2000, de nouvelles dynamiques entrepreneuriales émergent pour répondre aux besoins sociaux non ou mal satisfaits par les services publics. Une politique publique de l'ESS prend alors son essor, favorisant l'émergence de fonds dédiés et de dispositifs d'appui tels que les incubateurs ou le Dispositif local d'accompagnement (DLA), dont l'Avisé est l'opérateur national depuis 2002. Des organisations et réseaux, comme l'Avisé et le Mouvement des entrepreneurs sociaux, sont alors créés pour encourager le développement des entreprises sociales.

## Principes constitutifs



### 1 La poursuite d'une utilité sociale

À l'image d'Héloïse Nio, cofondatrice de l'association Thot, les entrepreneurs sociaux partagent un même horizon : répondre à un besoin social ! Si la performance d'une entreprise "classique" dépend de son chiffre d'affaires et de sa rentabilité, celle d'une entreprise sociale s'évalue avant tout en fonction de l'impact social qu'elle génère.

Pour reprendre la définition inscrite dans la Loi de 2014 relative à l'ESS, les entreprises considérées comme poursuivant une utilité sociale sont celles qui concourent à au moins un des objectifs suivants :

- soutenir les personnes en situation de fragilité ;
- contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;
- concourir au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale<sup>1</sup>.

« Notre école aide les réfugiés et les demandeurs d'asile à acquérir les moyens de s'exprimer en français à l'oral et à l'écrit. »

**HÉLOÏSE NIO**, COFONDATRICE DE THOT, ASSOCIATION D'ENSEIGNEMENT POUR LES RÉFUGIÉS ET LES DEMANDEURS D'ASILE



## à noter

### RÉPONDRE À DES BESOINS SOCIAUX

Quelques exemples de besoins sociaux auxquels peuvent répondre les entreprises sociales : les besoins liés au vieillissement de la population, l'accès au logement, la diffusion de modes de consommation sains et durables, l'accès aux soins et à la santé, la

défense de la qualité des emplois, l'accès à l'emploi.

Les entreprises de l'ESS peuvent aussi répondre de manière indirecte à un besoin social !

Par exemple, un cabinet de conseil coopératif peut accompagner des entreprises d'insertion

à développer leur chiffre d'affaires et, sans être en contact direct avec les personnes éloignées de l'emploi, concourir à la viabilité de ces entreprises d'insertion qui auront ainsi un impact social fort et durable.

(1) Sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs précédemment mentionnés.

---

## 2

### La recherche d'un modèle économique viable

Une entreprise de l'ESS doit produire de la valeur sociale et trouver son modèle économique pour assurer sa pérennité. En revanche, le modèle économique est seulement un moyen pour atteindre un objectif social et non pas une fin en soi.

Face à la diminution des financements publics et aux évolutions légales et sociétales, les modèles économiques ne cessent de se réinventer. Certaines entreprises sociales imaginent désormais des modèles hybrides, composés de ressources issues de la vente de prestations, de services aux entreprises ou aux particuliers mais aussi de fonds privés. Des aides publiques continuent de compléter ces diverses sources de financement.

La création d'une entreprise sociale induit, comme pour toute démarche de création d'activité :

- la prise de risques et l'innovation ;
- la production de biens ou de services ;
- la création de richesse et d'emplois ;
- l'apport d'une réponse à un besoin ;
- la nécessité d'une indépendance financière vis-à-vis des pouvoirs publics.

« Nous avons imaginé un modèle économique dit "Robin des bois", qui consiste à facturer les prestations en fonction du poids et des possibilités économiques de nos usagers ! »

**AURÉLIEN DENAES,**  
COFONDATEUR DE CASACO,  
TIERS-LIEU

## 3

**La gouvernance  
démocratique**

La gouvernance correspond à l'ensemble des règles et des méthodes organisant les réflexions et les décisions d'une structure, ainsi que le contrôle de l'application de ces décisions.

Si la gouvernance démocratique est considérée comme l'un des piliers des entreprises de l'ESS, cette dimension est plus ou moins forte selon les organisations et prend des formes très variées. La Loi de juillet 2014 détaille peu ce volet, précisant seulement qu'elle doit être « définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise » (article 1<sup>er</sup> de la loi).

Dans les coopératives, la participation est centrale dans le fonctionnement. Les membres disposent de droits de vote égaux en vertu de la règle « une personne = une voix ». Dans une Société coopérative et participative (Scop), les salariés sont associés majoritaires et détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Les associations sont légalement très libres dans la composition de leurs instances de gouvernance et la définition des règles de fonctionnement. Si certaines reproduisent des schémas traditionnels et pyramidaux ou dans lesquels le pouvoir de décision est relativement centralisé, d'autres favorisent l'implication des salariés et de certaines parties prenantes dans l'élaboration et la réalisation du projet (bénéficiaires, usagers, bénévoles, acteurs locaux, etc.).

En bref, si le statut garantit bien une gouvernance démocratique, il n'est pas l'assurance d'une gouvernance partagée !

« Nous n'avons pas de direction ou de responsable désigné. Les décisions sont discutées et validées par un comité, le "collège", qui regroupe l'ensemble du personnel. »

**CHRISTOPHE ROUX,**  
INFIRMIER AU CHÂTEAU  
EN SANTÉ, CENTRE DE SANTÉ  
COMMUNAUTAIRE

## 4

## La lucrativité limitée ou la rentabilité mise au service de la finalité sociale

Dans une entreprise de l'ESS dont le modèle économique est marchand ou partiellement marchand, la majorité des bénéfices doit servir à maintenir ou à développer l'activité de l'entreprise. La rentabilité est ici un moyen au service du projet social de l'entreprise. Mais attention, si ce principe de lucrativité limitée empêche la spéculation sur le capital et les parts sociales, la notion de viabilité économique n'est pas pour autant absente. Il faut donc équilibrer son budget pour pouvoir rémunérer les salariés et les prestataires de façon juste ou réaliser les investissements nécessaires. Cela implique de trouver le juste prix de vente de ses biens ou services et de développer son positionnement sur le marché en ce sens.

Parmi les pratiques mises en œuvre :

- l'encadrement de l'échelle des salaires ;
- un processus de décision sur lequel la propriété du capital n'influe pas ;
- une rémunération du capital limitée (coopérative) ou nulle (associations et mutuelles) ;
- le réinvestissement des bénéfices dans le projet social.

« Notre but est de faciliter l'accès aux soins pour tous, sans distinction entre les personnes et les statuts ! Les éventuels excédents budgétaires sont réinvestis dans le développement des activités du centre et dans celui de nos actions de prévention gratuites et ouvertes à tous. »

**NICOLAS BLOUIN,**  
COFONDATEUR D'À VOS SOINS,  
CENTRE DE SANTÉ INFIRMIER



## en un coup d'œil

### CE QU'UNE ENTREPRISE SOCIALE N'EST PAS...

- Un projet qui donne la priorité à l'impact économique et non pas à l'impact social
- Un projet dont la priorité est le partage de bénéfices entre des actionnaires
- Un projet sans pouvoir partagé
- Un projet sans modèle économique
- Un projet dont la seule finalité est de créer son emploi
- Un projet à vocation individuelle sans dimension collective
- Un projet déconnecté de son territoire
- Un projet forcément innovant

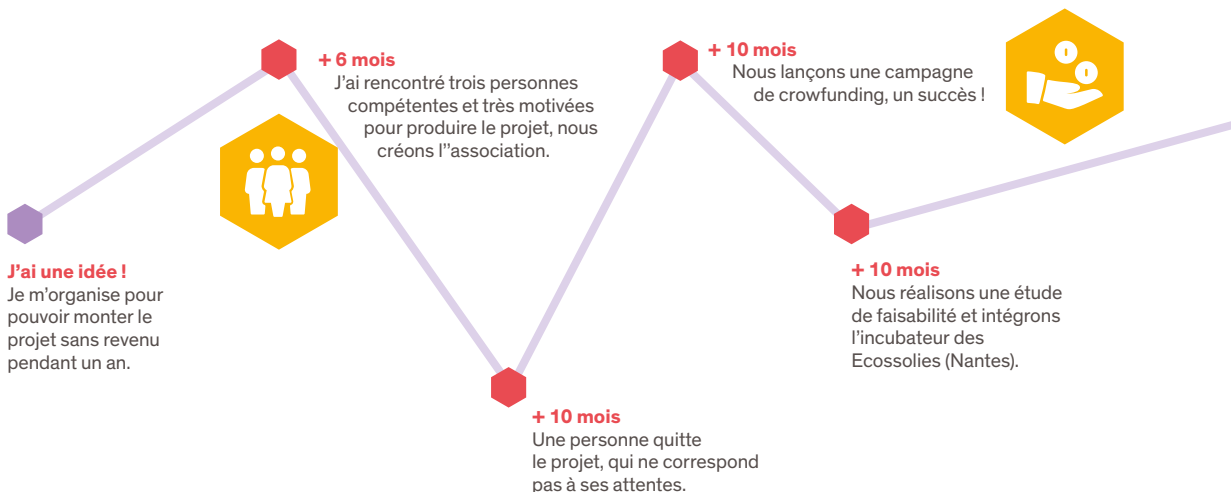
# SE PRÉPARER

## POUR L'AVENTURE

## ENTREPRENEURIALE

**Vous avez une bonne idée ? C'est un bon début.** Mais ce n'est qu'un début. Il est important de comprendre et de jauger le temps que la phase de lancement et de test va prendre : de quelques mois à quelques années ! Il n'y a pas de modèle tout fait à suivre ; tout dépend de la personne ou du groupe porteur de l'idée, de vos expériences, de l'échelle du projet et de son degré d'innovation.

Voici, à titre d'exemple, les premiers mois d'aventure des Autres Possibles, association éditrice d'un magazine local indépendant dans la région nantaise :



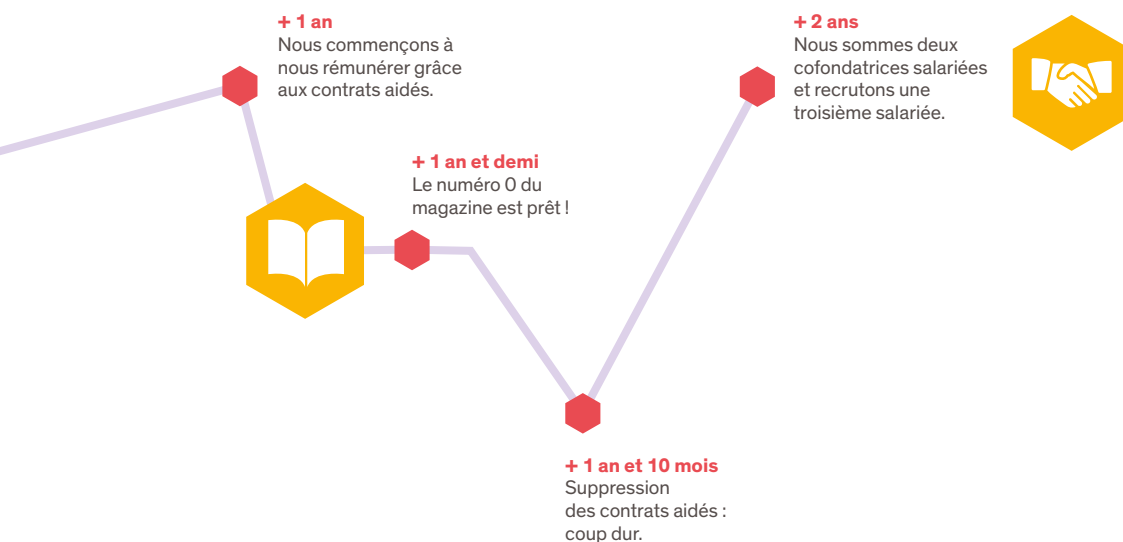


## Aborder les montagnes russes de l'entrepreneuriat social

L'aventure entrepreneuriale s'apparente plus aux montagnes russes, avec des hauts et des bas, qu'à un parcours prévisible, linéaire et uniforme. Mais, vous vous en doutez, il n'existe pas de parcours type. Vous rencontrerez sûrement de belles victoires comme des périodes de doutes, des échecs et des changements de plans, tout cela fait partie du processus.

« L'entrepreneuriat social ressemble plus à un enchaînement de spirales qu'à une longue ligne droite ! »

**FLORA IVA,**  
CHARGÉE D'ACCOMPAGNEMENT  
DES ÉCOSSOLIES, RÉSEAU DES  
ACTEURS DE L'ESS NANTAIS



## Évaluer le temps de maturation de son projet

Dans l'entrepreneuriat social, la phase de gestation, de maturation et de création est réputée plus longue que dans l'entrepreneuriat classique. Le porteur de projet cumule l'exigence nécessaire à toute création d'activité et les spécificités de l'entrepreneuriat social.



### focus

#### POSITIONNER SON PROJET : INNOVANT OU PAS INNOVANT ?

Aucun doute : il est plus facile d'essayer un projet qui a déjà fait ses preuves que de développer un projet 100 % innovant !

On appelle "innovation sociale" une réponse nouvelle à un besoin social auquel ni le marché ni les pouvoirs publics ne parviennent à répondre seuls.

Elle se définit selon 4 critères socles :

1. Réponse à un besoin social mal satisfait
  2. Génération d'autres effets positifs
  3. Besoin d'expérimentation et prise de risque
  4. Implication des acteurs concernés
- Sa construction passe par un processus en 4 étapes, l'émergence, l'expérimentation, la diffusion et l'évaluation et suppose de lever des verrous d'ordre juridique, politique ou économique.

Attention, si beaucoup de fonds sont désormais dédiés à l'innovation sociale, un projet n'a pas besoin d'être innovant pour répondre de manière pertinente aux besoins de votre territoire !

**Pour en savoir plus**, consultez le portail de l'Avisé : [avise.org/](http://avise.org/) découvrir-less/innovation-sociale

Voici une liste de questions à vous poser, afin de vous faire une première idée du temps nécessaire pour lancer votre activité :

1

### VOTRE PROFIL

(Plus vous cochez de **Non**, plus le démarrage sera rapide)

- Ressentez-vous le besoin de vous former à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprise ? .....  Oui  Non
- S'agit-il de votre première expérience entrepreneuriale ? .....  Oui  Non
- Créez-vous votre activité dans un secteur dans lequel vous ne disposez pas encore de contact ou de réseau ? .....  Oui  Non
- Se former à un nouveau métier est-il le préalable pour exercer cette activité ? .....  Oui  Non
- Exercez-vous une autre activité en parallèle de ce lancement d'activité ? .....  Oui  Non
- Entreprenez-vous seul ? .....  Oui  Non

2

### LA NATURE DE L'ACTIVITÉ

(Plus vous cochez de **Non**, plus le démarrage sera rapide)

- Portez-vous un projet d'innovation sociale ? .....  Oui  Non
- Existe-t-il des freins et des incertitudes à lever pour mettre au point le projet ? .....  Oui  Non
- Votre projet est-il complexe d'un point de vue du montage financier, juridique ou partenarial ? .....  Oui  Non
- Votre projet nécessite-t-il des investissements financiers initiaux conséquents ? .....  Oui  Non
- Votre projet repose-t-il sur l'acquisition de moyens de production conséquents .....  Oui  Non

3

### LE CONTEXTE

(Plus vous cochez de **Oui**, plus le démarrage sera rapide)

- La dynamique autour de l'ESS est-elle structurée sur votre territoire d'implantation (présence d'un réseau d'entrepreneurs sociaux, d'un pôle ESS, etc.) ? .....  Oui  Non
- Les acteurs publics, notamment les collectivités locales, disposent-elles d'une politique et d'outils pour soutenir les projets d'ESS sur votre territoire ? .....  Oui  Non
- Des acteurs de l'accompagnement et du financement, spécialisés dans l'innovation sociale et l'ESS, sont-ils présents (incubateur, accélérateur, etc.) ? .....  Oui  Non
- Les banques ont-elles l'habitude de financer ce type de projet ? .....  Oui  Non
- Votre projet repose-t-il sur l'essai d'un modèle éprouvé (franchise sociale ou nouvelle antenne régionale) ? .....  Oui  Non

## Mesurer l'investissement personnel nécessaire

En tant qu'entrepreneur, vous allez investir beaucoup de temps et d'énergie dans le lancement de votre activité, avec un impact à prévoir sur votre situation financière.

Souhaitez-vous vous consacrer à ce projet à temps plein ou à temps partiel, en gardant une activité principale ou secondaire ? A partir du moment où vous avez l'idée et commencez à en parler, il y a de grandes chances pour qu'elle vous occupe l'esprit jour et nuit. Toutefois, il n'est pas toujours facile de se consacrer à 100 % à un projet qui ne rapporte rien au début ! Si certains porteurs de projet travaillent encore en parallèle pendant les premiers mois de réflexion, ils essaient de consacrer un maximum de leur temps au développement de leur projet au stade de l'incubation, c'est-à-dire au moment de la réalisation de l'étude de faisabilité et de l'expérimentation. En guise d'exemple, l'incubateur Ronalpia demande aux entrepreneurs de consacrer au moins les trois quarts de leur temps à leur projet.

Concernant votre capacité à vous rémunérer à moyen terme, il n'y a pas de règle : quelques mois après la création, un ou deux ans après ? Les facteurs qui entrent en jeu sont nombreux : la complexité du projet, le degré d'innovation et les cibles de celui-ci, etc. Pour faire face à cette période sans rémunération, Pôle Emploi peut s'avérer un véritable allié puisqu'il est possible, sous certaines conditions, de continuer à percevoir ses Allocations de retour à l'emploi (ARE) pendant la phase de création ou de demander le versement d'un capital qui correspond à une partie de vos droits restants : c'est l'Aide à la reprise ou à la création d'entreprise (ARCE). La réalisation de petites actions et événements peut aussi permettre de générer de premiers revenus ! Enfin, il existe quelques dispositifs d'aide à l'amorçage permettant de financer l'étude de faisabilité et l'expérimentation.

## Adopter quelques règles pour réussir sans se perdre

- Construire sa solution au regard du problème et du besoin social et non l'inverse ;
- être réaliste et se confronter très vite au terrain ;
- être transparent sur ses envies et attentes, notamment financières, pour soi et ses associés ;
- parler de son projet et tirer parti des retours : ne pas avoir peur qu'on vous vole l'idée ;
- écouter les conseils et tous les sons de cloche, mais faire ses propres choix ;
- être capable de faire évoluer son projet tout en gardant le cap sur ce qui vous fait vibrer ;
- être débrouillard, polyvalent, mais accepter de déléguer et de s'entourer, si nécessaire ;
- adapter son discours et ses outils aux codes de ses divers interlocuteurs : par exemple, un business plan bien ficelé est un outil essentiel pour communiquer auprès des financeurs ;
- oser décrocher son téléphone et toquer à la porte des entreprises, des élus locaux ou encore des financeurs pour qu'ils découvrent le projet et le soutiennent ;
- avancer pas à pas et se donner des objectifs et des dates limites régulières pour y parvenir sont de bons réflexes.

# focus

## S'inspirer des méthodes entrepreneuriales

Depuis une dizaine d'années, des approches entrepreneuriales plus souples et agiles mettent à mal la vision "traditionnelle" de l'entrepreneuriat : envie de passer à l'action avant de finir la rédaction de votre projet ou de vous lancer sans avoir finalisé votre plan de financement ? Le Lean start-up et l'effectuation, basés avant tout sur le bon sens, en font partie. Si ces méthodes restent très liées à l'univers start-up, des entrepreneurs sociaux et des incubateurs de l'ESS s'en inspirent largement, et à raison !

### LE LEAN STARTUP : ENTREPRENDRE EN BOUCLE(S) !

Le principe : démarrer vite, sans attendre que le concept soit au point. Cette façon d'entreprendre se base sur une logique en trois temps : construire, mesurer, apprendre. L'entrepreneur lance une offre minimum, la teste sur le marché (c'est le produit minimum viable – PMV), ajuste le produit en fonction des premiers résultats et recommence jusqu'à parvenir à une

solution qui marche. L'objectif ? Se confronter rapidement au réel et éviter d'investir du temps et de l'argent inutilement. C'est l'entrepreneur américain Eric Ries qui a conceptualisé le Lean startup, en 2008, dans son ouvrage devenu une référence : *Lean Startup - Adoptez l'innovation continue*. Dans l'ESS, des

incubateurs et des entrepreneurs retiennent de cette approche la nécessité d'aller très vite à la rencontre des futurs bénéficiaires pour tester le besoin et l'idée. Le programme « Sprint », animé par makesense, pousse les porteurs de projet à rencontrer leur public cible dès la troisième semaine de travail sur le projet !

### L'EFFECTUATION : LA THÉORIE DU FRIGO

Imaginée dans les années 2000, l'effectuation se fonde sur cinq principes, pensés à l'inverse de la stratégie de création classique :

**1.** À l'image d'un diner improvisé à partir des ingrédients de votre frigo, servez-vous des ressources à votre disposition pour entreprendre ! Démarrez avec ce que vous avez sous la main. Au lieu de vous fixer des objectifs et ensuite de trouver les ressources pour y répondre,

l'effectuation vous invite à vous demander : « que puis-je faire avec les ressources à ma disposition ? »

- 2.** Rationnez en perte acceptable. Comme il est impossible d'estimer le gain attendu, à vous de décider combien de temps et quel budget consacrer à votre action !
- 3.** Construisez votre projet en suscitant l'engagement d'un nombre croissant de parties prenantes (le "patchwork fou").

Ces partenaires contribuent aussi à orienter l'activité et à la co-construire !

- 4.** Tirez parti des surprises et transformez votre environnement, plutôt que de passer des jours à tout planifier.
- 5.** Soyez le pilote de l'avion. L'entrepreneur ne peut pas prévoir l'avenir de tel ou tel marché mais il peut le co-construire !

### L'APPROCHE TÊTE, COEUR, CORPS

Connue en pédagogie positive, l'approche « Tête, cœur, corps » consiste à conjuguer pensée, émotion et action pour faciliter l'apprentissage. L'équipe de Ticket for Change, qui accompagne les acteurs du

changement, a pris l'habitude de partager cette approche avec les porteurs de projet. Pour entreprendre, il s'agit donc d'associer "la tête" (la théorie, les outils, l'analyse, etc.), "le cœur" (l'introspection,

l'écoute de récits de vie de personnes inspirantes, etc.) et "le corps" (aller sur le terrain, être en mouvement, etc.).

# SE FAIRE ACCOMPAGNER POUR AVANCER SEREINEMENT

**Se faire accompagner, c'est bénéficier d'une aide extérieure pour créer son activité : conseil, outillage, formation, mise en réseau...** Un service souvent proposé à titre gratuit par l'État ou la collectivité. La palette des dispositifs est très large : des parcours intenses d'incubation sur six mois, des ateliers collectifs ponctuels pour préparer son projet, un rendez-vous mensuel avec un chargé d'aide à la création. Selon votre territoire, le degré de maturité de votre projet et vos besoins, orientez-vous vers le dispositif qui vous correspond le mieux.

## Pourquoi se faire accompagner ?

En France, 50 % des entreprises nouvelles disparaissent au cours de leurs cinq premières années, alors que seules 34 % des entreprises accompagnées disparaissent à ce stade<sup>1</sup>. Si les chiffres – mais aussi les témoignages des porteurs de projet et des entrepreneurs aguerris – valident la pertinence de cette aide extérieure, qu'apporte-t-elle vraiment ? Pourquoi se faire accompagner ?

### Pour prioriser ses actions

L'accompagnateur apporte un regard critique sur le développement de votre projet et la pertinence de vos actions. Cette sorte de confrontation bienveillante vous oblige à être pragmatique, moins idéaliste et à justifier vos choix : de quoi bien définir vos priorités et ne pas mettre la charrue avant les bœufs !

### Pour structurer son projet

Se consacrant au quotidien de l'activité, l'entrepreneur a souvent besoin d'une personne extérieure pour l'aider à prendre du recul. Elle peut l'accompagner dans la réflexion stratégique, en s'appuyant sur les outils et les méthodes dont elle dispose. Si les problématiques deviennent techniques, votre référent vous orientera sans doute vers un spécialiste idoine : comptable, juriste spécialisé, expert des levées de fonds, etc.

(1) *Les chiffres clés des entreprises en France en 2019*, Wydden, septembre 2019.

---

### **Pour surmonter les périodes de doutes**

Les doutes, les déceptions et les coups durs sont des passages obligés lors de la création d'entreprise ! Au jeu des montagnes russes, se succèdent des périodes de progrès et de blocages. Vous pouvez partager ces difficultés avec votre accompagnateur et trouver ensemble des solutions. Si ce n'est pas son rôle officiel, ce tiers offre souvent un vrai soutien moral.

### **Pour construire son modèle économique**

Dans l'ESS, il faut déborder d'imagination pour trouver un modèle qui fonctionne, associant souvent des subventions et des ressources propres au départ. Un vrai casse-tête ! L'aide d'un professionnel, disposant d'une connaissance fine de ces modèles hybrides et des possibilités de financement, est un vrai plus.

### **Pour développer son réseau**

Ateliers collectifs, apéros, soirées des entrepreneurs accompagnés... les structures de l'accompagnement ne manquent pas d'imagination pour favoriser la rencontre entre pairs. La pépinière REALIS à Montpellier ou la couveuse de BGE PaRIF associatif, par exemple, disposent d'appareils d'accompagnement et bureaux partagés dédiés aux apprentis entrepreneurs. Être accompagné par un acteur reconnu sur le territoire facilite aussi la mise en relation avec de potentiels partenaires privés et publics !

## **Comment choisir son programme d'accompagnement ?**

Différentes options s'offrent à vous ! Voici quelques repères pour bien choisir votre accompagnement :

### **Faut-il privilégier un acteur généraliste ou spécialiste de l'ESS ?**

Évidemment, comme tout créateur d'entreprise, vous pouvez vous tourner vers un accompagnement généraliste à l'entrepreneuriat (CCI, BGE, Réseau Entreprendre, pépinières, etc.). Certains d'entre eux ont d'ailleurs développé une expertise autour de l'entrepreneuriat social, comme BGE PaRIF, membre du réseau national des BGE, structures d'aide à la création présentes partout en France.

Toutefois, des dispositifs spécialisés se développent pour répondre aux spécificités des projets ESS et ont notamment l'avantage de connaître la particularité des modèles économiques et des modes de gouvernance liés à ce type de projets. Il en existe pour chaque étape de votre projet : des programmes d'accompagnement des premiers pas, des pré-incubateurs, des incubateurs, des couveuses, des coopératives d'activités et d'emplois, des pépinières ou

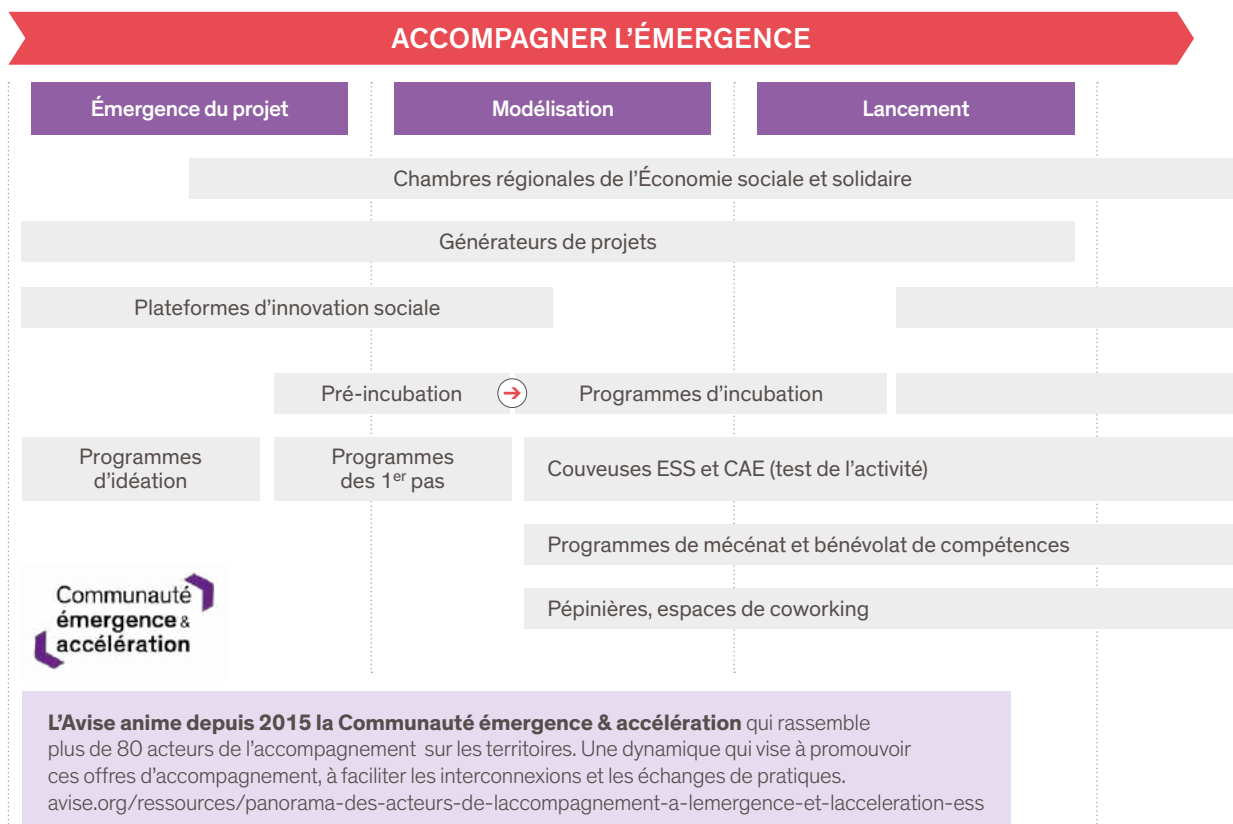
encore des espaces de coworking ! Il existe même des dispositifs dédiés à l'entrepreneuriat des femmes, aux entrepreneurs issus de quartiers prioritaires ou encore des dispositifs spécialisés dans un secteur d'activité (bâtiment, média, etc.).

Au cours de son aventure entrepreneuriale, il n'est pas rare d'être accompagné successivement par plusieurs acteurs et dispositifs. Ces aides sont souvent complémentaires.

### Quel dispositif répond à vos besoins ?

Il est essentiel de bien identifier vos besoins et votre niveau de maturité (idée, projet, développement, consolidation) pour vous tourner vers l'acteur le plus pertinent. Si vous avez seulement

## CARTOGRAPHIE DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT / DE L'ÉMERGENCE...





---

une idée, orientez-vous plutôt vers un programme d'accompagnement des premiers pas. Si au contraire vous avez déjà une vision claire de votre future activité, candidatez pour rejoindre un incubateur ou une couveuse !

Retrouvez tout au long du guide des zooms adaptés à chaque étape de votre aventure pour trouver la solution d'accompagnement adéquate :

- vous avez besoin de faire mûrir votre idée, p. 45 ;
- vous construisez votre modèle économique, juridique ou organisationnel, p. 48 ;
- vous souhaitez tester votre projet, p. 59 ;
- vous avez besoin de consolider et développer l'activité et les emplois, p. 78.

---

## ... À LA CONSOLIDATION DES ENTREPRISES SOCIALES

### ACCOMPAGNER LA CONSOLIDATION

Mise en réseau et ancrage territorial

Consolidation du modèle

Agences locales pour l'ESS

Réseaux associatifs et fédérations

Programmes d'accélération

Dispositif local d'accompagnement (DLA)

Point d'appui à la vie associative/Maisons des associations

Centre de ressources et d'information des bénévoles

Structures paritaires (OPCA, CAF)

## Quelles sont les modalités de sélection et de participation de ces programmes ?

Une première rencontre est indispensable pour comprendre l'approche de l'incubateur visé et découvrir son offre d'accompagnement. Par exemple, l'incubateur Finkela – SINGA Lyon anime des permanences hebdomadaires. À Nantes, Les Écossolies accueillent les porteurs de projet lors de réunions d'information mensuelles de 2 heures.

### Faut-il passer une sélection ?

Il existe le plus souvent un processus de sélection qui passe par la présentation d'un dossier de candidature (un bon exercice de formalisation !) et d'un entretien avec un jury. Chaque dispositif a ses propres critères d'éligibilité. Les porteurs de projet retenus intègrent des promotions, accompagnées pendant 6 à 18 mois. Atis (Bordeaux), Les Écossolies (Nantes) ou encore Finkela (Paris et Lyon) lancent deux appels à candidatures par an. Des acteurs, comme Alter'Incub Auvergne-Rhône-Alpes, accompagnent les porteurs de projet de manière individuelle au fil de l'eau, sans notion de promotion.

« Chaque mois, nous organisons un petit-déjeuner pour rencontrer les porteurs de projet et leur présenter l'incubateur. Nous donnons de premières pistes de réflexion sur le projet et, s'ils ne sont pas dans les clous ou si c'est trop tôt, nous les redirigeons ou nous leur conseillons d'attendre ! »

**MARION AUDISSERGUES,**  
DIRECTRICE DE COCOSHAKER,  
INCUBATEUR D'ENTREPRENEURS  
SOCIAUX



## cas concret

### LES 6 CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ DE L'INCUBATEUR D'ATIS – BORDEAUX

1. La qualité de l'équipe projet
2. Un projet socialement innovant
3. Un modèle économique pérenne
4. Une implantation locale
5. Un réel besoin d'accompagnement
6. La génération d'autres effets positifs : développement du territoire, création d'emplois, impact environnemental

## C'est gratuit ou payant ?

Ça dépend ! À titre d'exemple, les frais de participation à l'incubateur des Écossolies, à Nantes, s'élèvent à 70 € par mois sur les 12 mois d'incubation et incluent l'accès à un bureau<sup>1</sup>. Pour les accompagnements proposés par les BGE, une prise en charge est possible par Pôle Emploi, la Région, les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) ou les Fonds de gestion des congés individuels de formation (Fongecif).

en  
ligne



Infos & contacts disponibles  
sur [avise.org/](http://avise.org/)  
[annuaire-des-acteurs](http://annuaire-des-acteurs)  
ou sur la plateforme  
HubESS : [hubess.fr](http://hubess.fr)

## focus

**VOUS ÊTES ÉTUDIANT ? VOUS AVEZ MOINS DE 30 ANS ? SAISISSEZ VOTRE CHANCE, LES ACTEURS ET PROGRAMMES RÉSERVÉS AUX JEUNES SONT VARIÉS ET NOMBREUX !**

Voici une sélection de programmes d'accompagnement, de centres de ressources et d'appels à projets.

### **Programmes d'accompagnement :**

Enactus, Les Déterminés, YES Akademia, Live for good, Euforia, La Fabrik à Déclik, Animafac, Solidarité Étudiante, Rêve & Réalise (Unis-Cité), Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE).

### **Sites et lieux ressources :**

Animafac, wweeddo, Kangaé, L'Arsenal, ESS'pace.

### **Concours et appels à projets :**

Les Trophées de l'Engagement des Jeunes (Fonds Saint-Christophe), L'agitateur : booster d'initiatives étudiantes (Fondation SMERRA), La Social Cup (makesense et Kiss Kiss Bank Bank), 100 jours pour entreprendre, Concours INNOVATE ! pour la solidarité, prix du Moovje.

Près de chez vous, n'hésitez pas à vous renseigner auprès des structures dédiées à l'accompagnement de jeunes comme les Missions Locales ou le Réseau Information Jeunesse. Si vous êtes étudiant, votre université ou école peut aussi vous accompagner et notamment vous aider à obtenir le statut d'étudiant-entrepreneur.

« Quand on est étudiant, c'est le meilleur moment pour lancer des projets ! On n'a pas grand-chose à perdre : au pire le projet s'arrête. Mais souvent ce ne sera pas le dernier que l'on montera »

**CÉLINE SANNIÉ,**  
ENACTUS FRANCE

(1) Tarifs 2019.



## Ma check-list

- Je sais si mon idée d'entreprise correspond aux valeurs de l'ESS.
- J'ai trouvé des méthodes utiles pour lancer mon projet sans rater d'étape.
- J'ai pris conscience de l'intérêt de m'entourer et de l'importance des questions de gouvernance.
- Je peux jauger du caractère innovant de mon idée.
- J'ai conscience du temps à consacrer au lancement de celle-ci.
- J'ai estimé mon besoin d'accompagnement.



Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2

---

**CONCEVOIR**

SON

PROJET

---



Quelles sont les étapes indispensables pour la réussite  
de mon entreprise sociale ?

Comment construire ma solution afin de répondre à un besoin social ?

Quel modèle économique adopter pour garantir  
la durabilité de mon projet ?

P32

DÉFINIR  
LE SOCLE DE  
SON PROJET

P38

ALLER SUR LE  
TERRAIN POUR  
CONSTRUIRE  
SON PROJET

P46

TROUVER  
LE BON MODÈLE  
ÉCONOMIQUE

P51

PRÉCISER  
LE MODE  
D'ORGANISATION  
ET LA FORME  
JURIDIQUE

# DÉFINIR LE SOCLE DE SON PROJET

**Définir le socle – aussi appelée la charte – de votre projet est essentiel. Il se décline généralement en 5 parties :** le besoin social, la vision, la mission, les objectifs et les principes d'action. La stratégie de votre entreprise sera ensuite pensée en cohérence avec ce socle. Si certains porteurs de projet se sentent à l'aise pour mener ce travail de réflexion et de formalisation seuls, d'autres s'appuient sur une aide extérieure dès cette étape.



## Identifier le besoin social

Quels sont les constats sociaux à l'origine de la démarche ? Ciblez-vous bien un besoin social du territoire ou plutôt un besoin d'ordre personnel, comme par exemple créer votre emploi ? Cette étape de définition du besoin social permet de vous assurer que vous avez les idées claires sur la finalité sociale du projet en qualifiant, précisant et délimitant la problématique à laquelle vous voulez répondre.

Voici quelques questions à vous poser pour formuler ce besoin social :

- quel est le problème visé ?
- pourquoi est-ce un problème ?
- quelles en sont les causes ?
- quelle est son ampleur ?
- dans quelle mesure est-il urgent d'y trouver une solution ?
- quelle est la nature des besoins des bénéficiaires ?

Attention, il n'est pas nécessaire d'écrire de nombreuses pages : une ou deux phrases simples et quelques chiffres récents et significatifs, qui viennent valider l'existence de ce besoin, suffisent.

« L'approche ESS m'a appris à faire la différence entre le besoin et la solution et à bien partir de la problématique sociale pour aller vers sa réponse. C'est le meilleur moyen de répondre aux problèmes. Nous partons donc des besoins des personnes âgées et on met le paquet pour qu'elles se sentent au cœur de la solution. »

**PAUL-ALEXIS  
RACINE-JOURDREN,**  
CO-FONDATEUR DE  
CETTEFAMILLE, SAS QUI  
DÉVELOPPE L'ACCUEIL FAMILIAL  
POUR PERSONNES ÂGÉES





## cas concret

### EXEMPLE DE BESOINS SOCIAUX : LES TALENTS D'ALPHONSE

#### Constats initiaux à l'origine du projet :

- ennui et isolement relationnel des seniors ;
- manque de sens à la retraite ;
- retraites gelées et souvent trop basses ;
- absence de solution adaptée aux jeunes retraités ;
- diminution des liens intergénérationnels.

#### Chiffres clés relevés :

**300 000 Français**  
de plus de 60 ans en situation de "mort sociale"

**1 Français sur 3**  
aura plus de 60 ans en 2060

**28 % des Français**  
ont le sentiment de peu intéresser les autres et d'être seuls

## à noter



### BÉNÉFICIAIRES

Le terme bénéficiaires correspond au public auquel se destine l'action : c'est à leurs besoins que votre structure cherche à répondre. Si, par facilité, on ne retient ici que ce terme, le bénéficiaire peut être un usager, un client ou un membre selon la forme juridique et la manière d'agir de l'entreprise sociale.

## focus

### LES TROIS COMMANDEMENTS DE L'ENTREPRENEUR SOCIAL PAR TICKET FOR CHANGE

**1** Si votre problème ne vous fait pas suffisamment vibrer, les difficultés qui vous attendent vont plus vite vous affecter.

**2** Si le besoin social n'existe pas, vous allez perdre des mois à imaginer et construire une solution qui ne sert à rien et surtout... à personne.

**3** Si vous avez trop largement défini le problème, vous ne saurez pas par où commencer et s'il est trop précis, vous risquez de brider votre créativité et de ne pas atteindre l'impact que vous envisagez.

**Ticket for change** est une association qui accompagne les "acteurs du changement".

## Formuler sa vision

Si le besoin social ciblé disparaissait, qu'advierait-il ? La vision concerne l'ensemble de la société : elle décrit ce que le monde serait si la problématique sociale ciblée n'existait plus. Attirante et mobilisatrice, elle servira de ligne directrice à votre action et constituera un axe fort pour rassembler collaborateurs et bénévoles, mais aussi pour communiquer auprès des partenaires et des investisseurs.



**cas concret**  
LA VISION DES TALENTS D'ALPHONSE

« **Notre vision** est celle d'un monde dans lequel les liens entre générations deviennent la norme pour que chacun puisse se réaliser et où chacun apprend et s'inspire de l'expérience d'autres générations. »  
**Thibault Bastin**, cofondateur des Talents d'Alphonse.

## Décrire sa mission sociale

Comment souhaitez-vous participer à cette vision ? Pourquoi concevoir ce projet ? La mission sociale est le chemin qui mène vers la situation idéale en partant de la situation actuelle. Elle décrit le rôle actif et concret de l'entreprise dans la résolution du problème identifié. Elle se résume en une ou deux phrases, qui doivent être claires et concises.



**cas concret**  
LA MISSION SOCIALE DES TALENTS D'ALPHONSE

**Permettre à tous les seniors actifs de vivre une retraite épanouie :**

- en retrouvant un rôle en société grâce à la transmission de leur expérience ;
- en tissant des liens d'amitié avec de nouvelles personnes près de chez eux ;
- en bénéficiant d'un complément financier afin de profiter pleinement de leur retraite.

# à noter



## PARTENAIRE

Le terme partenaire peut faire peur mais il désigne simplement une entreprise ou une collectivité locale, par exemple, qui vous soutient. Un partenaire peut être une mairie qui vous apporte une subvention, un centre social qui vous prête une salle ou une association avec qui vous menez des actions.



## focus

### À QUOI CORRESPOND UNE MISSION SOCIALE BIEN DÉFINIE ? PAR LA CHAIRE ENTREPRENEURIAT SOCIAL DE L'ESSEC

- 1 La mission sociale décrit une réalité : elle correspond à une situation et un contexte précis. Si ces derniers évoluent, elle doit être révisée.
- 2 Elle reflète les priorités et les valeurs de l'entreprise.
- 3 Elle est intemporelle, à contexte équivalent, c'est-à-dire qu'elle donne une ligne d'action à travers le temps, qui peut rester valide sur une période indéterminée, malgré d'éventuelles révisions.
- 4 Elle est précise, c'est-à-dire compréhensible par tous et bien réfléchi.

La Chaire entrepreneuriat social de l'ESSEC propose des cursus pédagogiques centrés sur la création et le management des organisations à finalité sociale.

### QUELLE EST LA RAISON D'ÊTRE DE VOTRE ENTREPRISE ? PAR SIMON SINEK

Pourquoi la structure existe-t-elle ? Pourquoi est-ce que vous vous levez le matin ? Pourquoi les gens devraient porter intérêt à ce que vous faites ?

« Si les structures savent ce qu'elles font (leur "Quoi"), comment elles le font et ce qui les différencie de leurs concurrents (leur "Comment"), trop peu connaissent leur "Pourquoi" ! ».

C'est la raison d'être qui permet de préciser le "comment" et le "quoi", et non pas l'inverse ! Ce message sur la raison d'être, formulé par Simon Sinek et proche de l'idée de mission sociale dans l'ESS, est devenu le credo de nombreux entrepreneurs.

Simon Sinek est un auteur et conférencier spécialisé sur les questions de management et de motivation. Retrouvez sa conférence sur [www.ted.com](http://www.ted.com)

## Déterminer ses objectifs opérationnels et ses activités

Comment l'entreprise s'attaque-t-elle au problème identifié ? La mission de l'entreprise se décline en quatre à cinq objectifs opérationnels ou types d'activités. Il s'agit de construire et d'appliquer ces actions pour que la structure remplisse sa mission.



### cas concret

#### LES ACTIVITÉS DES TALENTS D'ALPHONSE

- Mise en relation de curieux qui souhaitent apprendre un savoir-faire (couture, musique, langues étrangères, etc.) avec des retraités passionnés.
- Mise en relation de parents avec des retraités de leur quartier prêts à s'occuper de leurs enfants.

## Préciser ses principes d'actions et ses valeurs

C'est le cadre éthique ou moral de votre entreprise. Cela peut être la transparence, le sens du collectif, la juste rémunération, la tolérance, etc.



### cas concret

#### LES VALEURS DES TALENTS D'ALPHONSE

- **Agir**  
avec responsabilité
- **Vivre**  
en convivialité
- **Considérer**  
les autres avec respect
- **Stimuler**  
l'énergie collective



outil

# Canevas – Définir sa problématique et sa mission sociales

PAR **MAKESENSE**

En création d'entreprise, un canevas (ou matrice) est un outil qui formalise et résume les principaux points d'un volet du projet. Le type de canevas le plus connu est le *Business model canvas*, qui décrit, de manière synthétique et visuelle, le modèle économique de l'entreprise. Mais il en existe aussi d'autres.

1

## QUELLE EST VOTRE PROBLÉMATIQUE SOCIALE ?

- 

2

## QUELS SONT LES IMPACTS NÉGATIFS LIÉS À CE PROBLÈME ?

- 
- 
- 
- 

3

## QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES CAUSES DE CE PROBLÈME ? POURQUOI CE PROBLÈME EXISTE-T-IL AUJOURD'HUI ?

- 
- 
- 
- 

4

## QUI SONT LES PERSONNES TOUCHÉES PAR CE PROBLÈME ?

- Directement
  
- Indirectement

5

## QUELLE EST L'AMPLEUR DU PROBLÈME ?

- À illustrer de quelques chiffres clés

6

## QUELLES SONT LES SOLUTIONS DÉJÀ EXISTANTES ?

- Trouver au moins 3 solutions agissant actuellement pour répondre à cette problématique. Ces solutions peuvent être très différentes de la vôtre, mais elles répondent aux mêmes enjeux : associations, entreprises sociales, collectifs, actions gouvernementales.
- En quoi sont-elles innovantes ?
- Quelles sont les limites de ces solutions ?

**makesense** promeut l'entrepreneuriat social grâce à son écosystème dynamique qui fédère des citoyens, des entrepreneurs et des organisations publiques et privées.

# ALLER SUR LE TERRAIN

## POUR CONSTRUIRE SON PROJET

**Créer son activité ne consiste pas à écrire, seul, des pages et des pages sur son entreprise idéale !** Au contraire, le terrain est votre premier allié pour comprendre les besoins des personnes fragiles que vous souhaitez aider et pour faire votre place dans votre quartier, ville ou région, aux côtés des entreprises et collectivités en place. En bref, tester sa solution est essentiel pour penser et construire votre projet !

### Comprendre les besoins des bénéficiaires

Une entreprise sociale n'a aucune légitimité si elle ne répond pas aux besoins sociaux de ses bénéficiaires ! À quoi bon proposer une formation au numérique aux jeunes en décrochage scolaire de votre ville si les associations et la municipalité répondent déjà à la demande ? Il est donc indispensable de valider le besoin imaginé auprès de vos bénéficiaires potentiels.

Dresser une cartographie peut vous aider à recenser l'ensemble des bénéficiaires de votre projet et à les catégoriser : les bénéficiaires directs (ceux à qui les actions s'adressent directement), les bénéficiaires finaux (ceux à qui vous souhaitez que ce projet bénéficie en premier lieu) et les bénéficiaires indirects (ceux que les actions toucheront par ricochet). Les bénéficiaires peuvent être des individus ou des groupes d'individus, des organisations (associations, entreprises, collectivités, etc.) ou la société civile dans son ensemble (territoires, environnement, etc.). Ensuite, qualifiez les problématiques de chaque groupe de bénéficiaires pour faire ressortir leurs besoins.

*« Attention, ce n'est pas parce que vous connaissez déjà votre secteur d'activité ou votre métier, que vous pouvez valider le besoin social dans votre coin. Il faut aller sur le terrain ! »*

**SOUMIYA MECHICHE,**  
CHARGÉE D'ACCOMPAGNEMENT  
À ALTER'INCUB, INCUBATEUR  
D'INNOVATION SOCIALE



# outil

## **Design-thinking et personae**

### Partir des usages et dresser des portraits-robots

Appliqué à l'ESS, la *design thinking* consiste à bien qualifier les besoins de ses bénéficiaires afin d'imaginer une réponse utile, puis de préciser cette solution en la confrontant au terrain. Cela permet d'éviter de partir d'un faux problème ou d'une mauvaise interprétation.



#### **Dresser les portraits-robots de vos futurs bénéficiaires**

La description de ces personnes types – qu'on appelle aussi les *personae* – doit être la plus précise et réaliste possible.

Libre à vous de choisir un prénom et des caractéristiques sociales et psychologiques pour rendre ces *personae* réalistes. Qui sont-ils ? Des jeunes sans emploi ? De jeunes urbains ? C'est trop large. Où habitent-ils ? Quel âge ont-ils ? Que font-ils ? Comment pensent-ils ? Que ressentent-ils ? Comment évoluent-ils ?

Ex. : Anne a 36 ans, elle aime faire du vélo, elle travaille à mi-temps car elle aide son enfant autiste, elle aimerait bien un temps de pause, sa famille habite loin, etc.

Par la suite, vous pouvez préparer une carte d'empathie par personnage. Sur une feuille A4, vous résumez le profil de votre *persona*, ce qu'il dit, entend, voit, fait, ses problèmes et ses besoins.

#### **Se confronter au réel pour faire émerger le véritable problème**

En utilisant vos cartes d'empathie ou d'autres outils à construire, comme des questionnaires, vous pouvez confronter vos bénéficiaires à votre problématique sociale. Poussez la porte des établissements spécialisés qui accueillent votre public cible, organisez des apéros ou des consultations en ligne, etc. Faut-il faire évoluer vos *personae* ? Vos hypothèses concernant les besoins de vos potentiels bénéficiaires sont-elles justes ? Ces problématiques sont-elles réelles ?

À ce stade, oubliez votre solution et focalisez-vous sur le problème : il n'est pas toujours là où l'on pense. Si vous avez un projet d'épicerie en vrac à destination des jeunes en précarité mais que ces derniers n'estiment pas que le vrac est une priorité, la problématique est sans doute ailleurs.

#### **Imaginer et tester des solutions**

Ces retours du terrain permettent d'imaginer des solutions concrètes et pragmatiques pour répondre aux problèmes identifiés. À cette étape, vous pouvez réunir différents profils (bénéficiaires, partenaires, personnes aux compétences variées, etc.), dans le cadre d'un atelier créatif par exemple, et imaginer une réponse en laissant libre cours à l'imagination collective. Ensuite, retournez sur le terrain pour confronter votre prototype à la réalité et, à partir de ces nouveaux retours, poursuivez l'élaboration de votre solution.

En bref, alternez réflexion et terrain !



## cas concret

### LA VALIDATION DES BESOINS AUPRÈS DES BÉNÉFICIAIRES, PAR LES TALENTS D'ALPHONSE

« Barthélemy et moi, 24 ans au début de l'aventure, ne ressemblons pas du tout à nos bénéficiaires, les seniors de plus de 60 ans. Alors, très tôt, nous sommes allés sonder les besoins dans la rue, voir des associations de seniors actifs, rencontrer du monde dans des salons

spécialisés, etc. Nous avons réalisé que les seniors étaient toujours pris pour des consommateurs et jamais pour des acteurs. Il fallait une solution pour réunir des jeunes et des moins jeunes autour d'une passion commune pour qu'ils se rencontrent. Nous avons échangé avec des groupes

d'amateurs de couture, sur les réseaux sociaux, pour savoir si des retraités souhaitaient transmettre leur passion aux plus jeunes et nous avons alors lancé nos premières actions ! »

**Thibault Bastin**, cofondateur des Talents d'Alphonse.

## Explorer le territoire et créer son écosystème

Dans l'ESS, pas de projet réussi sans ancrage local. La création de votre entreprise sociale repose sur des collaborations avec les acteurs publics, les associations ou encore les commerçants locaux. Mais encore faut-il qu'ils aient envie de travailler avec vous. Parfois, les jeunes projets - notamment les essaimages d'initiatives qui fonctionnent ailleurs - échouent faute d'attention accordée par les porteurs de projets à l'identité du territoire, aux acteurs présents et aux dynamiques de réseau. Il faut savoir faire preuve d'humilité et s'adapter aux règles du jeu du territoire.

Identifier les associations et entreprises présentes sur le territoire permet aussi de s'assurer que le lancement d'une nouvelle entreprise ne déstabilise pas le tissu local. Beaucoup d'entrepreneurs cherchent à réinventer la roue : il est normal d'avoir envie de monter son propre projet mais il est véritablement plus pertinent de mener des activités complémentaires à l'existant.

« Les projets qui avancent le moins vite sont souvent ceux des porteurs de projet qui ont rencontré le moins de personnes. »

**FLORA IVA**, CHARGÉE D'ACCOMPAGNEMENT DES ÉCOSSOLIES, RÉSEAU DES ACTEURS DE L'ESS NANTAIS



---

Si vous avez déjà en tête les noms des principales structures de votre secteur, il y en a certainement beaucoup d'autres à découvrir. Nous vous recommandons de réaliser une cartographie d'acteurs (noms des structures, activités, axes d'intervention, etc.) et de préciser leur lien potentiel au projet (partenaire, client, relais, etc.). Deuxième étape : rencontrez-les ! Objectif : vous faire connaître et commencer à vous faire une place à leurs côtés en imaginant des pistes d'actions communes.

Voici quelques questions à vous poser pour réaliser cette cartographie :

- quelles structures interviennent dans le même domaine d'action que la vôtre ?
- quelles sont les associations travaillant déjà avec vos futurs bénéficiaires et pouvant servir de relais auprès des publics visés ?
- quelles sont les collectivités territoriales compétentes sur votre champ d'action ?
- des entreprises "classiques" du territoire disposent-elles d'une fondation ou d'un volet mécénat ?



## focus

### QUEL RÔLE POUR LES COLLECTIVITÉS LOCALES ?

Les collectivités locales sont souvent les premiers partenaires directs des structures de l'ESS. Elles apportent des aides financières (aides de droit commun à l'innovation ou à la création, subventions, appels à projets), facilitent l'accès aux marchés publics par des clauses sociales ou encore s'impliquent directement dans les projets

(souscription au capital d'une Société coopérative d'intérêt collectif – Scic). Au niveau local, si la Région est compétente en matière de développement économique, formation professionnelle ou encore gestion des lycées, le Département pour sa part est notamment le garant de l'action sociale.

#### **Pour aller plus loin :**

- Les axes d'intervention des collectivités en faveur de l'ESS et leur mise en œuvre locale : [www.rtes.fr](http://www.rtes.fr)
- Les publications de l'Avisé sur l'ESS et les collectivités : le mode d'emploi *L'économie sociale et solidaire en région*, l'étude *Métropoles, économie sociale et solidaire et innovation sociale*, etc.

## Positionner sa solution sur le marché

Une étude de marché comprend traditionnellement l'analyse du secteur, de la réglementation, de la demande et de l'offre. Le tout de façon qualitative, quantitative et documentaire. Son objectif : bien positionner votre projet vis-à-vis des acteurs existants sur le territoire et sur le marché. Comme vous entreprenez dans l'ESS, l'étude de marché compte une triple dimension : économique, sociale et territoriale.

Contrairement aux idées reçues, la réalisation de l'étude de marché se fait avant tout sur le terrain. La démarche peut prendre des formes multiples, à chacun son idée : tester l'intérêt de ses clients potentiels via une campagne de crowdfunding, analyser les forces et faiblesses de projets similaires pour préciser le vôtre, rencontrer des partenaires potentiels, lire les documents publics des agences d'urbanisme (sociologie, démographie, enquête économique). En complément, vous pouvez sélectionner des chiffres clés dans des ressources récentes et fiables. Ils vous serviront bientôt pour embarquer des partenaires à vos côtés. Il ne faut pas s'inquiéter des données manquantes dans l'étude de marché : si toutes les informations existent, cela peut signifier une saturation du marché ou une absence de besoin.

« L'étude de marché s'est faite naturellement à travers nos premières expérimentations et nos échanges avec des prospects et des clients. On l'a formalisée dans un second temps, pour postuler à la couveuse de BGE PARIF. »

**CÉCILE LE RUMEUR,**  
CO-FONDATRICE DE  
LA KONCEPTERIE, AGENCE  
ÉVÉNEMENTIELLE RESPONSABLE



outil

LA MATRICE PESTEL

La matrice PESTEL permet d'identifier les grandes tendances qui pourront représenter des opportunités ou des menaces pour l'activité de la structure.





# repère

## ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ, ÉTUDE DE MARCHÉ OU ÉTUDE DE FAISABILITÉ ?

Si ces termes peuvent sembler intimidants, mener une étude d'opportunité, de marché ou de faisabilité est avant tout une affaire de méthode et de bon sens.

- **L'étude d'opportunité** est un travail de diagnostic préparatoire, qui permet de vérifier l'existence d'un besoin social sur un territoire et de valider un niveau de demande suffisant. Objectif : confirmer l'opportunité de lancer le projet.

- **L'étude de marché** permet de vérifier la viabilité commerciale de votre projet par l'analyse de la concurrence, la réalisation d'enquêtes qualitatives ou quantitatives auprès d'acheteurs potentiels, etc.

- **L'étude de faisabilité** consiste en vérifier la faisabilité technique, économique, juridique de votre projet ; elle permet d'évaluer les conditions nécessaires à la réussite du projet (matériel,

compétences, financements, etc.) et d'élaborer différents scénarios de développement.

La forme finale de ces travaux est généralement une synthèse d'éléments clés en quelques slides, une cartographie des partenaires sur le territoire, un plan d'action ou un ensemble de tableaux prévisionnels. Surtout, ces données et résultats doivent être mobilisables pour la suite de votre projet !

## Préciser sa stratégie et sa proposition de valeur

Au fur et à mesure de toutes ces rencontres et analyses, vous revenez, encore et toujours, à votre stratégie d'entreprise pour la préciser et la consolider. Votre recyclerie a-t-elle vocation à sensibiliser à la réduction du gaspillage ou seulement à valoriser et revendre des objets ? Votre entreprise de vente et location de couches lavables intègre-t-elle la collecte et le lavage ?

Concrètement, avoir une vision stratégique consiste à être au clair avec ses objectifs et ses finalités sur le long terme. En gardant ce cap, vous allez pouvoir définir les activités prioritaires à développer et votre plan d'action des prochains mois.

Avec toutes les informations collectées sur vos bénéficiaires et clients potentiels, vous pouvez aussi affiner la plus-value de votre projet, ou ce qu'on appelle la proposition de valeur. Celle-ci n'est pas une simple description du service mais correspond à ce que votre produit ou votre service va vraiment apporter aux bénéficiaires. Si vous restez concentré sur celle-ci, vous serez moins tenté de satisfaire tous les partenaires, de complexifier votre offre et de perdre en lisibilité. Définir ce qui constitue le caractère unique de votre projet est aussi très utile pour construire votre argumentaire et convaincre vos futurs partenaires.

« Il vaut mieux être le roi de sa niche que de vouloir tout faire. Je me prive de clients parce que j'ai des principes stricts, par exemple notre boutique ne propose pas de roses à Noël. Mais en contrepartie nos clients viennent souvent de manière exclusive chez nous car ils connaissent notre manière de travailler et ils adhèrent à nos valeurs ! »

**MATHILDE BIGNON,**  
CO-FONDATRICE DE DÉSIRÉE,  
SAS CAFÉ-FLEURISTE  
S'APPROVISIONNANT EN FLEURS  
FRANÇAISES ET DE SAISON

**cas concrets**

**LES PROPOSITIONS DE VALEUR DE YUKA ET DE VOTRE SECOND SOUFFLE**

<p>La proposition de valeur de l'application mobile Yuka est d'informer de manière très simple et rapide les consommateurs sur le détail de chaque marque d'aliment pour</p>	<p>les aider à faire les bons choix en matière de santé. Celle de Votre Second Souffle : un service de relais sécurisé, professionnel et clé en main, pour les aidants.</p>
--	---

Le cadre logique synthétise la logique interne d'un projet : qu'est-ce qu'on veut faire (objectifs spécifiques et résultats), pourquoi (finalités et objectifs généraux), comment (activités et moyens) ?

Sous la forme d'un tableau, il amène à formuler des objectifs généraux et spécifiques et à les décliner en activités et moyens à mettre en œuvre.

On retrouve cet outil, qui permet aussi d'assurer un suivi et une évaluation des actions, dans les démarches d'évaluation d'impact social.

Finalités	Objectifs généraux	Objectifs spécifiques détaillés	Résultats	Ensemble d'activités	Types de moyens
Finalité 1	Objectif général	Objectif spécifique 1	Résultat 1	Ensemble d'activités 1	Type 1
		Objectif spécifique 2	Résultat 2	Ensemble d'activités 2	Type 2
			Résultat 3	Ensemble d'activités 3	Type 3
Finalité 2		Résultat 4	Ensemble d'activités 4	Type 4	
		Objectif spécifique 3	Résultat 5	Ensemble d'activités 5	Type 5

Principe : la colonne de droite contribue à atteindre la colonne de gauche.



## focus

### VOUS AVEZ BESOIN DE FAIRE MÛRIR VOTRE IDÉE ? FAITES-VOUS ACCOMPAGNER

Si des porteurs de projet, en général déjà formés à l'entrepreneuriat ou expérimentés, passent seuls de l'idée au projet, beaucoup se font accompagner pour écrire le projet, imaginer un modèle économique mais aussi tester leur envie d'entreprendre. Si c'est votre souhait, tournez-vous vers les programmes d'accompagnement aux premiers pas ou les pré-incubateurs qui associent généralement des temps collectifs et individuels pour valider ces étapes en quelques semaines ou mois.

Exemples de programmes :

- **BLiiIDA ESS WE CAN (Metz)**, un programme d'accompagnement pour passer de l'idée au projet entrepreneurial se déroulant sur 6 mois et comprenant 10 journées d'ateliers expertise, un coaching et un accès à un espace de travail.
- **Intermede Starter (Marseille)**, 3 mois de formation et d'accompagnement pour permettre la réalisation d'une étude de faisabilité, l'élaboration d'un budget prévisionnel, la définition d'une stratégie

commerciale ou encore le choix d'un statut juridique.

- **Les Canaux Social Starter (Paris)**, un programme d'orientation des porteurs de projet à impact vers l'écosystème de l'accompagnement comprenant une formation au pitch, des rencontres avec des incubateurs et financeurs.

**Pour aller plus loin :** informations et contacts disponibles sur l'annuaire en ligne proposé par l'Avisé ([avisé.org/annuaire-des-acteurs](http://avisé.org/annuaire-des-acteurs)) ou sur la plateforme HubESS ([hubess.fr](http://hubess.fr)).

# TROUVER LE BON MODÈLE ÉCONOMIQUE

**Comment couvrir mes charges et salaires ? Si mon projet s'adresse aux personnes en situation précaire, comment vais-je pouvoir gagner de l'argent pour payer ceux qui les aident ?** Dans toute entreprise, qu'elle relève ou non de l'ESS, la question du modèle économique se pose dès que l'on veut créer un emploi ou plus. La viabilité économique est en effet une condition pour assurer la pérennité du projet.

## Qu'est-ce qu'un modèle économique et comment le construire ?

Le modèle économique, ou *business model*, décrit la manière dont l'entreprise va générer sa rentabilité. C'est une représentation cohérente des moyens grâce auxquels l'entreprise va dégager des revenus de son activité.

Pour bâtir un modèle économique, il faut au préalable fixer un premier objectif, qui correspond à une stratégie globale. Cet objectif vous aide à mesurer et à fixer les moyens à mettre en œuvre pour l'atteindre : les coûts. En face, vous aurez donc besoin de mobiliser des ressources pour financer ces coûts : les revenus. Voici la base d'un modèle économique !

Au départ, l'idée n'est pas de se demander « Comment générer de l'argent ? » mais plutôt d'envisager le modèle dans son ensemble, en définissant vos activités, vos publics cibles, vos canaux de distribution mais aussi vos sources de revenus et vos charges. Le *Business social model canvas* est un outil d'une grande aide pour mener cette réflexion (cf. page 50). Il s'agit ensuite d'essayer de définir des hypothèses économiques et d'établir des prévisionnels pour chacune d'entre elles. Vous définissez alors des prix, des domaines stratégiques, le nombre de salariés potentiels, etc.

Le modèle économique que vous imaginez au début de l'aventure est amené à évoluer et c'est normal. Il n'est pas permanent mais vivant. Il doit mûrir et être interrogé au fil du temps en fonction des changements d'activités ou de partenaires financeurs.

## à lire



### ENTREPRISES SOCIALES ET SOLIDAIRES : LE MODÈLE ÉCONOMIQUE D'UTILITÉ SOCIALE

Réalisé en 2017 par le Centre de ressources du Dispositif local d'accompagnement (CRDLA) Financement, porté par France Active, ce guide vous aide à construire un modèle économique hybride pour votre projet. À télécharger sur : [franceactive.org](http://franceactive.org)

---

## Quels sont les différents types de modèles économiques ?

Dans l'ESS, on retrouve trois grands modèles : **marchand, non marchand et hybride.**

- Fondée à 100 % sur un modèle marchand, la plateforme d'investissement participatif LITA.co finance ses activités grâce aux commissions prélevées sur les levées de fonds réalisées. Elle ne touche aucune subvention. C'est **un modèle marchand.**
- Les Petits Frères des Pauvres, association nationale d'aide aux personnes âgées isolées, mène son action en s'appuyant sur l'investissement de ses bénévoles, les aides publiques et dons privés et correspond donc à **un modèle non marchand.**
- Le Barathym, café associatif grenoblois, s'autofinance à hauteur de 30 % à 50 %, grâce à son activité bar-restauration. Le reste provient d'aides publiques. C'est donc **un modèle hybride.**

Les **modèles hybrides** – souvent inventifs – associent différents types de ressources : vente de biens et services, aides publiques, dons privés, mécénat, etc. Le bénévolat, le volontariat et l'implication des usagers peuvent aussi être considérés comme des ressources. France Active, principal financeur des structures de l'ESS, recense quatre exemples de modèles hybrides :

**1. Intégré :** l'activité économique est fondue dans le projet social.

Ex. : l'entreprise d'insertion Tri Vallées accompagne des personnes vers l'emploi en développant une activité de vente de vêtements d'occasion.

**2. Redistributif ou "Robin des bois" :** les bénéficiaires participent au prix de l'action en fonction de leurs moyens.

Ex. : le garage solidaire Solidarauto 37 applique deux grilles tarifaires pour ses services de réparation : un tarif sympathisant et un tarif solidaire qui inclut une réduction sur le taux horaire de facturation.

**3. Complémentaire :** l'activité économique est au service de l'action.

Ex. : l'association de consommateurs CLCV, qui dénonce les pratiques abusives et informe les consommateurs, repose sur les cotisations de ses membres mais aussi sur les revenus issus de la vente de ses publications.

**4. Accessoire ou "vache à lait" :** l'activité lucrative est accessoire et souvent dissociée du cœur du projet social.

Ex. : l'association ERIS est un projet d'école de français pour les personnes migrantes. L'équipe souhaite financer ce volet grâce aux bénéfices d'un restaurant associatif.

## focus

### VOUS AVEZ BESOIN DE CONSTRUIRE VOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE OU ENCORE ORGANISATIONNEL ? REJOIGNEZ UN INCUBATEUR !

Les incubateurs accompagnent durant la phase de lancement et de structuration des projets, en proposant des parcours de 6 à 12 mois, composés d'ateliers collectifs et de rendez-vous individuels avec une intensité variable. Voici quelques exemples !

• **CoCoShaker (Auvergne-Rhône-Alpes)** : après 5 mois dédiés au prototypage de l'offre et à la stratégie de l'entreprise, les entrepreneurs se concentrent sur la commercialisation, la communication et la gestion financière et juridique. La majorité des intervenants professionnels du parcours et les parrains sont issus du milieu économique classique.

• **Alter'Incub (Languedoc-Roussillon, Poitou-Charentes et Rhône-Alpes)** : réseau d'incubateurs d'innovation sociale, il propose un accompagnement de 12 mois pour faire évoluer les projets jusqu'à la création de l'entreprise sociale : appui technique, conseil individualisé, mise en réseau, formation collective, mutualisation d'expériences, accompagnement à la recherche de financements, recherche de solutions d'hébergement du projet, etc.

**KATAPULT (Normandie)** : porté par l'ADRESS, ce parcours d'incubation se déroule sur 12 mois et offre aux entrepreneurs des journées de formation

animées par des experts, un accompagnement personnalisé, un mentorat par un chef d'entreprise expérimenté, des séances de co-développement, etc. L'incubateur fonctionne sous forme de promotion permettant aussi le partage d'expériences entre porteurs de projets.

Par ailleurs, des financeurs spécialisés, comme le réseau France Active, proposent du conseil sur le volet économique et la stratégie de financement.

**Pour aller plus loin** : informations et contacts disponibles sur l'annuaire en ligne proposé par l'Avisé ([avisé.org/annuaire-des-acteurs](http://avisé.org/annuaire-des-acteurs)) ou sur la plateforme HubESS ([hubess.fr](http://hubess.fr)).





# cas concrets

## TROIS MODÈLES ÉCONOMIQUES D'ENTREPRISES SOCIALES

**Stéphanie Merran**, co-fondatrice de Ce Que Mes Yeux Ont Vu, entreprise sociale qui conçoit et produit des projets culturels pour les associations agissant auprès de personnes en difficulté ou en situation d'exclusion et de précarité (Paris)

« Notre projet vit de la vente de ses produits et services, comme l'organisation de journées culturelles et solidaires. Nos clients sont des entreprises privées, qui veulent impliquer leurs salariés dans des projets à fort impact social. Mais nous travaillons aussi pour des associations. Lorsque ces dernières n'ont pas de budget, nous les aidons, grâce à notre expérience du mécénat, à trouver de nouveaux fonds pour financer ces projets communs. »

**Baptiste Guyomarch**, co-fondateur de l'atelier vélo Dynamo (Nancy)

« Nous défendons un modèle d'entrepreneuriat social équilibré, partagé entre de l'autofinancement à hauteur de 60 à 75 % selon les années – cotisations, vente de matériel pour les particuliers, prestations autour de la promotion du vélo, etc. – et la participation des collectivités locales et des services de l'État. En raison de notre objectif social, qui passe notamment par la recherche d'accessibilité financière pour les usagers, nous estimons qu'il est justifié de recevoir des subventions. Mais nous peinons toujours plus à obtenir des issues favorables à nos demandes. »

**Hugo Néron**, concepteur-rédacteur au sein de la coopérative de production de contenus multimédias Duodaki (Marseille)

« Faute de moyens, les structures de l'ESS hésitent à investir dans des actions et campagnes de communication. Nous avons donc décidé de travailler autrement avec elles. Par exemple, nous formons les personnels de la structure à l'utilisation du site internet que nous avons créé. Ou alors, plutôt que de rédiger du contenu, nous concevons la ligne éditoriale et la structure s'en sert pour produire ses propres textes. Cela ouvre de nouveaux champs. Nous avons moins de clients récurrents mais, forcément, ce modèle attire d'autres structures. »



# outil

## IMAGINER SON MODÈLE ÉCONOMIQUE GRÂCE AU SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS

Cet outil adapté du *business model canvas*, d'Alexander Osterwalder, permet de se poser les questions essentielles liées à son modèle économique. Pour bien utiliser cet outil, planifiez une phase de travail en équipe, avec des amis ou des partenaires, tous les trois à six mois pour questionner

votre projet et réécrire ce canevas. Renseigner ce tableau est un processus non-linéaire qui impose des allers-retours, des questionnements : nous vous recommandons les post-its et les représentations graphiques pour poser des hypothèses, ajouter et supprimer des idées, etc.

<p><b>Besoin social</b> Quel est le besoin social visé et vos missions ?</p>			
<p><b>Partenaires</b> Quel sont les partenariats stratégiques indispensables au projet ?</p>	<p><b>Activités</b> Comment allez-vous mettre en œuvre ce projet ? Quelles en sont les activités clés ?</p>	<p><b>Proposition de valeur</b> Comment allez-vous répondre à l'enjeu de société ciblé ? Avec quels produits et services ?</p>	<p><b>Relation clients/ bénéficiaires</b>      <b>Bénéficiaires</b></p>
	<p><b>Ressources</b> De quelles ressources avez-vous besoin ?</p>		<p>Quels sont vos bénéficiaires ? Quels sont leurs besoins, forces et aspirations ?</p>
			<p><b>Canaux de distribution</b>      <b>Clients</b></p>
			<p>Quels sont les destinataires de votre offre ? Comment allez-vous vendre celle-ci ? Quels canaux de distribution ?</p>
<p><b>Coûts</b> Quel sont les coûts inhérents à votre projet ?</p>		<p><b>Sources de revenus</b> Quel sont vos sources de revenus ? Quelle est la contribution de chaque type de revenu au revenu global ?</p>	
<p><b>Impact social ou environnemental</b> Quel sont les résultats à court, moyen et long terme sur vos bénéficiaires ou encore sur la société ? Quels sont les indicateurs de pilotage que vous pourriez mettre en place dès le début de votre projet pour suivre son évolution ?</p>			

---

# PRÉCISER LE MODE D'ORGANISATION ET LA FORME JURIDIQUE

## Quels modes d'organisation et de décision internes choisir ?

La gouvernance correspond à l'ensemble des règles d'organisation et de répartition des pouvoirs entre les différentes instances de la structure pour diriger et gérer son activité (chaînes de décision, implication, représentativité et responsabilités des parties prenantes, etc). Elle s'organise autour de deux niveaux de prise de décision : stratégique et exécutif. L'objectif pour toute entreprise est de disposer d'un mode d'organisation efficace, transparent et, en particulier dans l'ESS, participatif.

Pour réfléchir à son mode d'organisation, il est essentiel d'être très concret sur les attentes et la place des fondateurs et des différents acteurs liés à la structure : usagers, salariés, prestataires, actionnaires, partenaires, bénévoles, collectivités, etc. Selon le rôle que vous voulez jouer dans le projet en tant que dirigeant et selon la place donnée aux parties prenantes (adhérents, coopérateurs, actionnaires, etc.), vous opterez probablement pour une forme juridique plutôt qu'une autre.

Voici quelques questions à vous poser :

- qui fait quoi, comment, quand et où ?
- en tant que fondateur, voulez-vous vivre de votre activité ou rester bénévole ? voulez-vous un rôle stratégique (recul et prospective) ou exécutif ?
- qui décide et qui dirige ?
- quels sont les pouvoirs des instances statutaires (ex. : bureau, conseil d'administration) ?

« On n'a pas de hiérarchie à la Koncepterie. Avec Charlotte, on se voit comme les garantes de l'historique de la boîte mais pas comme les dirigeantes. L'idée est d'avoir un mode de management et de prise de décision très horizontal. Chacun est pilote sur l'un des axes de travail de la partie stratégique de l'entreprise. »

**CÉCILE LA RUMEUR,**  
CO-FONDATRICE DE LA  
KONCEPTERIE, SAS DÉDIÉE AU  
MONDE DE L'ÉVÉNEMENTIEL  
RESPONSABLE

- qui participe à la prise de décision (usagers, salariés, prestataires, actionnaires, partenaires, bénévoles, collectivités, etc.) et selon quelles modalités ?
- comment s'organise la relation entre les instances statutaires et les porteurs de projet ou l'équipe salariée ?
- comment s'organise la communication interne ? selon quels principes de transparence ?

Les orientations sont ensuite formalisées au moment du choix de la forme juridique, de la rédaction des statuts et des documents complémentaires. Avant même de lancer le projet, les instances de décision et leur fonctionnement doivent être pensées et structurées.

## Quelle forme juridique pour accorder ses statuts et son projet ?

Si vous êtes au clair avec votre projet social et votre modèle économique, vous êtes prêt à vous interroger sur la forme juridique la plus adaptée. Association, coopérative, société commerciale ou fondation ? La forme juridique découle du projet et non l'inverse.

S'il n'y a pas de bonne ou mauvaise forme juridique, il peut y avoir des incompatibilités : à titre d'exemple, la participation de bénévoles dans l'activité d'une structure à statut commercial est assez délicate, bien qu'elle ne soit pas formellement interdite par la loi. Contrairement aux idées reçues, si vous envisagez une activité marchande, aucune forme juridique n'est a priori exclue. Également, les associations ne sont pas les seules à pouvoir recevoir des subventions : c'est aussi le cas des organismes de droit privé dès lors que l'intérêt général de l'action financée est justifié. Enfin, la forme juridique est associée à une image : une banque peut être rassurée face à une société commerciale, qui donnera une image de solidité économique, alors que l'association rassurera les bénéficiaires, sur la dimension désintéressée et redistributive de la richesse sociale.

Il n'y a donc pas de forme juridique évidente, tout dépend de votre activité et de votre mode d'organisation :

- Siel Bleu, pionnier de l'activité physique adaptée, rassemble plusieurs structures avec des statuts juridiques divers et ayant chacune son modèle économique, mais toutes visent la même finalité sociale ;
- La Koncepterie, qui organise des événements responsables, a démarré sous statut associatif avant de créer une SAS pour accompagner l'augmentation de son chiffre d'affaires.

en  
ligne



Le MOOC *Gouvernance partagée – Posture, Outils et Pratiques pour réinventer notre faire ensemble*, proposé par l'Université du Nous et Colibris depuis 2017, donne des clés et propose des outils pour prendre des décisions ensemble, faciliter l'intelligence collective et articuler autonomie et responsabilité.  
[colibris-universite.org/formations](http://colibris-universite.org/formations)

à lire



L'Avisé a réalisé, en 2015, le guide *Choisir la forme juridique adaptée à son projet* et une vidéo pour vous aider dans cette étape. Disponibles sur [avise.org](http://avise.org)

- PariSolidari-Thé (qui organise des jeux de piste participatifs et solidaires) a démarré sous le statut de micro-entreprise, notamment pour faciliter les démarches au démarrage, avant de créer une SASU intégrant les principes de l'ESS.

Voici quelques-unes des questions à vous poser :

- votre activité est-elle essentiellement marchande ?
- cherchez-vous à obtenir des subventions ?
- souhaitez-vous recevoir des dons privés ?
- envisagez-vous d'impliquer des bénévoles dans le fonctionnement de la structure ?
- votre activité repose-t-elle sur des investissements financiers importants ?
- quelle est votre place, en tant que dirigeant, dans le projet ?



## outil

### LE BUSINESS PLAN SOCIAL, LE SAINT GRAAL DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE ?

Si le Business plan social (BPS) semble parfois être la quête ultime de l'entrepreneur, il n'est pas un objectif en soi mais un moyen. L'objectif de ce document stratégique est de souligner la cohérence entre le marché, les décisions, le plan d'action, l'équipe, la viabilité financière du projet et les objectifs sociaux que s'est fixé l'entrepreneur social. Depuis le stade de l'idée, vous avez déjà formalisé des éléments généraux (besoin, vision, mission sociale, objectifs, principes d'action et valeurs) et économiques. Toute cette matière

vous aidera à remplir votre BPS. Pour éviter de vous perdre dans toutes les données, sélectionnez l'essentiel : mieux vaut trois chiffres pertinents que dix données accessoires (pour vous et pour vos lecteurs).

Thierry Sibieude et Marie Trellu-Kane, dans leur ouvrage *L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan*, paru en 2011 aux éditions Rue de l'échiquier, conseillent à ce propos de suivre la structure suivante : synopsis ou executive summary (2-3 pages), présentation du besoin social et

de la charte du projet (3-5 pages), analyse d'opportunité et étude de marché (4-6 pages), stratégie générale et modèle économique (5-8 pages), plan d'action et projection financière (4-6 pages), mesure de l'impact social (2-3 pages), risques et opportunité ou analyse SWOT (1-3 pages).

Il est utile de partager son BPS et de le faire relire par vos proches, les professionnels du secteur, vos partenaires les plus proches. Les retours vous permettront d'améliorer le document.



## Ma check-list

- J'ai défini précisément ma mission sociale.
- J'ai rencontré des bénéficiaires cibles pour confronter mon projet à leurs besoins.
- J'ai dressé le paysage de partenaires locaux mais aussi identifié les initiatives déjà existantes dans mon secteur.
- J'ai de quoi concevoir un modèle économique viable.
- J'ai conscience que la forme juridique n'est pas la première question à se poser.



Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# 3

---

**EXPÉRIMENTER**  
ET SE LANCER

---





Comment tester mes activités ?  
Comment consolider et développer mon projet d'entreprise ?  
Quand et comment recruter ?

P58

DÉMARRER  
SES ACTIVITÉS

P72

DÉVELOPPER  
SON INITIATIVE

# DÉMARRER SES ACTIVITÉS

**Pour commencer sereinement et mettre du carburant dans son moteur d'entrepreneur social, il faut réunir plusieurs forces :** des retours positifs et encourageants issus d'expérimentations, des premiers financements obtenus grâce à la bonne gestion de ses outils budgétaires mais aussi un entourage professionnel ou bénévole engagé et motivé.

## Expérimenter pour affiner sa stratégie

Tester son concept d'épicerie en vrac dans une boutique éphémère prêtée par la mairie, tenir un stand dans un salon gratuit, organiser un atelier artistique dans un centre social intéressé par la démarche... L'heure de l'expérimentation est arrivée !

L'objectif : vérifier l'intérêt de vos bénéficiaires, de votre public cible, l'ajuster en fonction des retours et commencer à vous faire connaître. Le projet, au fur et à mesure des allers-retours entre test et définition de la stratégie, sera de plus en plus adapté aux futurs clients.

L'idéal est de minimiser au maximum les coûts humains et financiers de la phase d'expérimentation. Mieux vaut commencer assez vite, par un projet de petite ampleur, être débrouillard et changer d'échelle ensuite, plutôt que de consacrer toute votre énergie et vos économies à un projet inadapté.

Mais attention, une expérimentation se prépare. Au préalable, il est nécessaire de fixer un cadre (objectifs, moyens, résultats, durée) et d'élaborer un plan d'action. Voici quelques questions à vous poser pour préparer la démarche :

- que voulez-vous tester ?
- pour quels résultats et sous quelle forme (chiffres, retours qualitatifs, observations, etc.) ?
- quelles hypothèses économiques cherchez-vous à valider ?
- quels sont les moyens à votre disposition ?

« Avant de demander des financements et d'investir, il faut prouver à petite échelle que le projet a du potentiel. Sur un projet de consigne, si 600 habitants jouent le jeu dans un quartier, alors ça vaut le coup d'aller plus loin. Si le projet fonctionne à petite échelle, pourquoi ne fonctionnerait-il pas à grande échelle ? »

**SOUMIYA MECHICHE,**  
CHARGÉE D'ACCOMPAGNEMENT  
À ALTER'INCUB AUVERGNE-  
RHÔNE-ALPES, INCUBATEUR  
D'INNOVATION SOCIALE

---

Libre à vous ensuite de déterminer la forme de cette expérimentation et de saisir les opportunités qui se présentent. Si les activités de vente, par exemple, sont plus faciles à tester que d'autres, il y a toujours des moyens détournés pour susciter la rencontre. Vous voulez ouvrir un espace de coworking dédié à l'ESS ? Créer et animer une communauté d'entrepreneurs et d'indépendants locaux motivés par ce projet peut être une bonne idée.



## outil

### CHOISIR UN OUTIL POUR PLANIFIER ET SUIVRE VOS ACTIONS !

Que vous travailliez seul ou en équipe, vous ressentirez vite le besoin d'un outil pour planifier et suivre vos actions, dès le stade de l'expérimentation. Un même outil peut servir à élaborer votre feuille

de route sur plusieurs mois mais aussi à faire le suivi de chaque projet : la *road map*. De nombreux logiciels collaboratifs, comme Trello ou ses équivalents open source, permettent de visualiser

les actions à effectuer par chacun via des fiches ou des cartes que vous déplacez sur des tableaux pour marquer leur progression. Un vrai plus.



## focus

### TESTEZ VOTRE PROJET DE MANIÈRE SÉCURISÉE GRÂCE AUX COUVEUSES ET AUX COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉS ET D'EMPLOIS !

Les couveuses et coopératives d'activités et d'emplois (CAE) offrent un cadre juridique et social pour avancer de façon sécurisée – elles vous permettent notamment d'utiliser leur numéro de Siret – et l'appui d'un conseiller.

La spécificité des CAE est de proposer aux créateurs un statut d'entrepreneur-salarié en CDI en échange d'une contribution, qui correspond environ à 10 % de leur chiffre d'affaires.

**Pour en savoir plus**, consultez la rubrique [avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/creer-les-couveuses-et-les-cae](http://avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/creer-les-couveuses-et-les-cae) et le site de Coopérer pour entreprendre [cooperer.coop](http://cooperer.coop)

## Obtenir ses premiers financements

Comme dans l'entrepreneuriat plus classique, l'obtention d'un premier financement fait souvent effet levier. Pour lancer leurs premières activités, les entrepreneurs sociaux ont tendance à se tourner vers les acteurs publics, les fondations, la *love money* (levée de fonds parmi les proches) ou à recourir à leurs fonds propres. Certains s'interdisent de demander des subventions au démarrage pour éviter de dépendre du temps long des acteurs publics et des contraintes liées à ce type de financement, qui peuvent par exemple disparaître pour cause de réorientation budgétaire de la collectivité. À vous de choisir en fonction de vos besoins.

### Se préparer à la recherche de financements

Avant de rechercher des financements, il vous faut aussi modéliser votre projet d'entreprise sur le plan économique. Vous devez établir des outils de pilotage financier pour bien connaître vos besoins et anticiper le développement et la viabilité de votre entreprise. Pas de panique, ce sont les bases sereines du projet pour qu'il perdure !

- 1 Le plan de financement initial** : il recense l'ensemble des besoins financiers durables et nécessaires dès le début de l'activité de l'entreprise (frais d'établissement, équipements, besoin en fonds de roulement, etc.) et l'ensemble des ressources financières durables (apports personnels, capitaux, fonds propres, etc.). Si la somme des ressources est inférieure à celle des besoins, il faudra rechercher un financement externe, en général de nature bancaire ;
- 2 Le compte de résultat prévisionnel** : ce tableau recense, si possible pour les trois premières années, l'ensemble des charges prévisibles (charges d'exploitation, dotations aux amortissements, charges financières) et l'ensemble des produits prévisionnels (chiffre d'affaires, subventions, produits financiers éventuels, etc.) ;
- 3 Le plan de trésorerie** : ce tableau présente tous les décaissements et tous les encaissements prévus (TTC) au cours de la première année, en les ventilant mois par mois. Ce plan permet d'anticiper les besoins de trésorerie mois par mois et d'éviter les problèmes de paiement en recourant notamment à des crédits bancaires de fonctionnement ;

« Si je n'avais pas eu le soutien de France Active, je n'aurais peut-être pas eu celui de la Fondation VINCI. C'est le chemin de l'entrepreneur : au fur et à mesure, par ses contacts, on rassure d'autres contacts. Le fait que votre projet soit identifié et accompagné par une structure facilite la recherche de partenariats et de financements ! »

**COLETTE RAPP,**  
FONDATRICE DE RE-BELLE,  
STRUCTURE D'INSERTION  
COMMERCIALISANT DES  
CONFITURES PRODUITES À PARTIR  
DE FRUITS INVENDUS



## en ligne

En ligne, vous pouvez vous tourner vers des sites généralistes comme ceux de Bpifrance ou de la CCI Business Builder. Vous pouvez également vous rendre sur le site du Centre de ressources DLA Financement, porté par France Active. Il comporte de nombreux guides, tels qu'*Association et trésorerie* ou *Association et fonds propres*.  
[franceactive.org/se-documenter/publications-centre-de-ressources-dla-financement](http://franceactive.org/se-documenter/publications-centre-de-ressources-dla-financement)

4

**Le plan de financement à trois ans :** afin de prévoir l'évolution de la structure financière de l'entreprise, il est utile d'élaborer, sur le même principe que le plan de financement initial, un plan de financement à trois ans. Pour les années deux et trois, il faudra incorporer les ressources propres générées par l'activité (la capacité d'auto-financement), ainsi que les besoins ou ressources durables qui apparaîtraient au cours de l'année ;

5

**Le calcul du seuil de rentabilité (ou le point mort) :** il représente le niveau d'activité permettant d'avoir les moyens de payer l'ensemble des charges fixes de l'exercice, grâce à la marge réalisée (différence entre le niveau des ventes et les charges variables découlant implicitement du chiffre d'affaires).

Si vous n'êtes pas à l'aise avec les chiffres, vous pouvez demander l'aide de spécialistes ou celle d'une structure d'accompagnement. Un cabinet d'expert-comptable peut vous conseiller sur ces premiers outils de pilotage et plus largement sur les enjeux d'ordre financier et économique.

## Obtenir des financements

Au démarrage et par la suite, vous serez confronté à quatre principaux besoins en financement, pour lesquels les réponses sont variées :

- 1 **Le financement de l'étude d'opportunité et de l'expertise juridique et stratégique**, c'est-à-dire le temps passé à poser les bases du projet, à prospecter et à se mettre en réseau ainsi que l'éventuel recours à des prestataires par exemple pour rédiger ses statuts ;
- 2 **Les charges**, c'est-à-dire les coûts ou les dépenses supportés dans le cadre de vos activités : le loyer, les salaires, les frais bancaires, etc. Les charges ne se couvrent pas avec des prêts mais avec des produits tels que les ventes, les subventions, les abonnements, etc. ;
- 3 **Les investissements**, qui correspondent aux dépenses à un instant T pour des biens ou des services qui serviront plusieurs fois au cours de l'activité, comme par exemple une machine, un local ou encore un fonds de commerce, dont l'utilisation s'étend sur plusieurs années. Il est donc cohérent de les financer sur plusieurs années, avec des prêts à moyen terme, par exemple ;
- 4 **Le besoin en fonds de roulement (BFR)**, qui correspond au besoin en trésorerie, c'est-à-dire aux fonds immédiatement mobilisables pour financer les dépenses du quotidien. Il peut être lié au décalage du paiement des factures, à l'attente du versement d'une subvention ou à l'achat du stock par exemple. C'est un besoin permanent.

S'il n'existe pas de formule magique, des pistes de financement peuvent vous aider au démarrage, avec des modalités différentes. Vous trouverez dans les pages suivantes les principales offres de financement envisageables en phase de création d'activité.

## à lire



Le guide *Je parle « banquier » couramment*, réalisé en 2019 par France Active.

L'étude de Finansol *Les acteurs du financement solidaire et leur réponse aux besoins de financement des associations et entreprises à forte utilité sociale*, publiée en 2017.

Le livre *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*, Amandine Barthélémy, Sophie Keller et Romain Slitine, édité en 2014 par Rue de l'échiquier.



## cas concrets

### Trois retours d'expérience

#### sur la recherche de financement

**Jeanne La Prairie**, co-fondatrice des Autres Possibles, association éditrice d'un magazine local dédié aux solutions à Nantes

Jeanne a recherché 50 000 € pour se lancer et financer les 10 premiers magazines, le temps de convaincre les lecteurs. Elle souhaitait payer tous les contributeurs dès le premier numéro pour prouver que le modèle économique « vendre de l'info locale de qualité à des lecteurs » pouvait fonctionner. Jeanne a alors demandé 6 000 € sur Ulule et

reçu 12 000 €. C'était une réussite, notamment car la contrepartie principale était un abonnement : c'était donc du pré-achat, ce qui met à l'aise les crowfunders. Elle a ensuite reçu une aide inespérée de 18 000 € de la Direction régionale du ministère de la Culture, la Drac, qui finançait les médias de proximité avec un nouvel appel à projet qui correspondait totalement à son projet, preuve que celui-ci arrivait au bon moment, puisque ce magazine était en fait le besoin exacte de la Drac. Ayant reçu la subvention maximale, Jeanne a alors mis 5 000 €

de fonds propres dans l'asso, puis reçu 5 000 € et 6 000 € du Département et de la Ville de Nantes qui encouragent l'angle associatif. L'association n'aurait pas pu toucher chacun de ces financements sans avoir bien rodé l'écriture du projet, des besoins financiers concrets (devis d'impression, nombre journalistes rémunérés, achat d'enveloppe, etc.) et surtout sans le numéro zéro qui a permis de convaincre tout le monde sur le concept éditorial original et attractif.

**Mathilde Bignon et Audrey Venant**, co-fondatrices de Désirée, café-fleuriste éco-responsable

Mathilde et Audrey ont réuni un budget de 200 000 € pour financer leur début d'activité : local, fournitures, matériel, etc. Pour atteindre cette somme, elles ont commencé par intégrer leurs propres

fonds propres (c'est-à-dire toutes leurs économies !). Elles ont également fait appel à leurs proches, en leur proposant un montage particulier : le don de parts sociales à titre symbolique (exemple : acquisition de 100 € de parts sociales pour un soutien de 1 000 €). La plateforme de financement Paris Initiative Entreprise (PIE) leur a accordé un prêt

d'honneur à taux zéro, qui a permis de renforcer les apports personnels et de faire levier sur l'octroi d'un prêt bancaire professionnel. Enfin, les banques ont suivi. L'accompagnement par la couveuse BGE PaRIF a, selon elles, facilité la recherche de financements.

**Augustin Jaclin et Emmanuel Bardin**, cofondateurs de Lemon Tri, une entreprise qui propose des solutions innovantes pour recycler

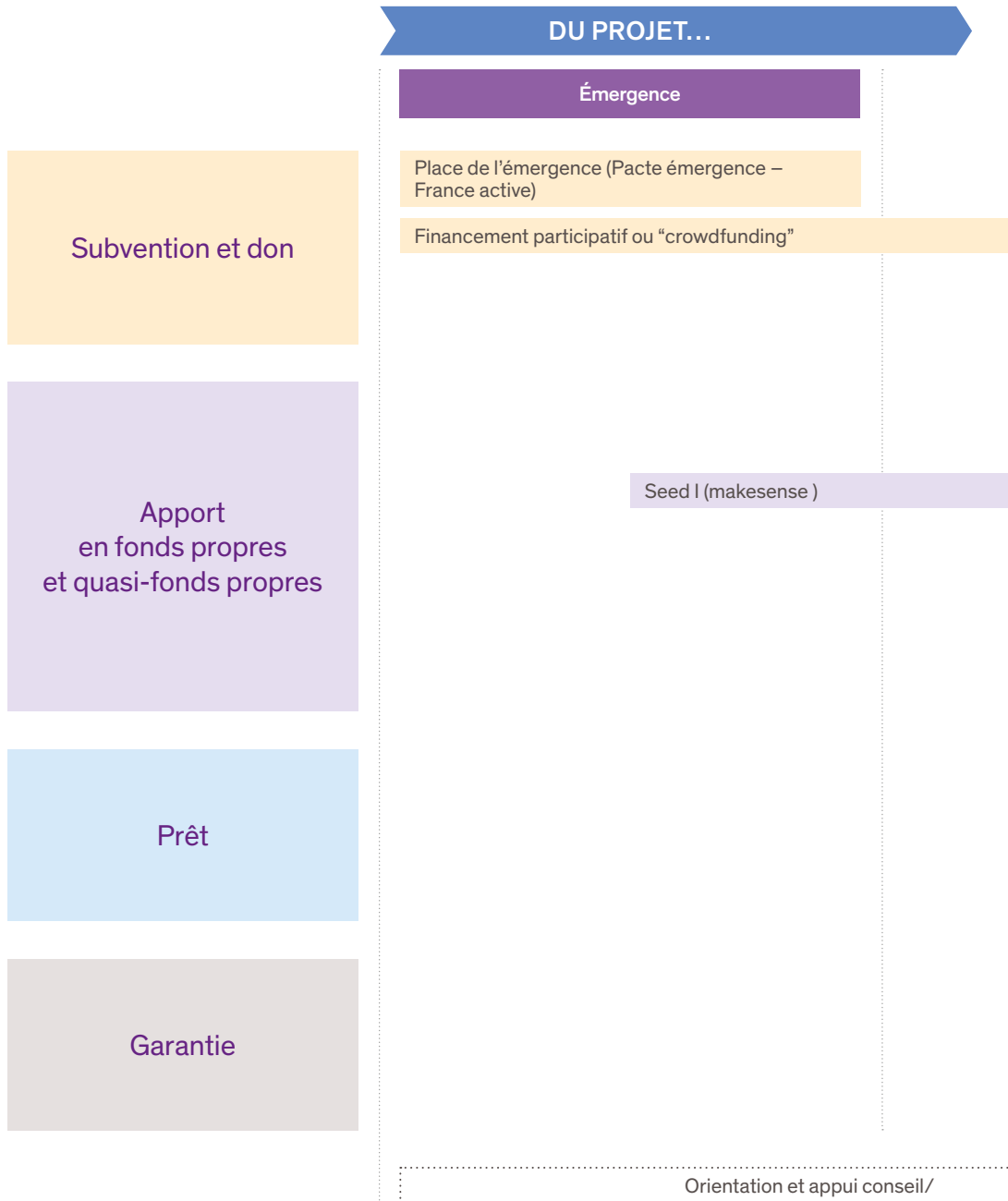
Au début de l'aventure, à la sortie de leurs études, Augustin et Emmanuel ne disposaient que de 2 000 € d'économies chacun. Comment démarrer une activité qui nécessite des investissements (machine, camions, local de stockage,

etc.) sans aucun financement initial ? Ils ont commencé par participer à des concours, pour gagner en visibilité et réunir une enveloppe suffisante (5 000 €) pour acheter la première machine. Puis, ils ont obtenu un prêt d'honneur chacun de 15 000 € (Réseau Entreprendre), ce qui a permis de négocier un prêt bancaire (1 € prêté pour un 1 € apporté) et ainsi d'obtenir 40 000 € supplémentaires auprès d'une banque. Enfin, des astuces

de trésorerie, comme le crédit-bail pour l'achat de machine ou le paiement par les premiers clients d'un trimestre d'avance, ont permis de boucler leur budget de lancement.

[Ce témoignage est extrait du podcast *Comment lancer une activité coûteuse avec (presque) rien en poche ?* de la série *Vécus* proposé par Ticket for Change, sur [ticketforchange.org/vecus](https://ticketforchange.org/vecus)]

## CARTOGRAPHIE DES PRINCIPALES OFFRES DE FINANCEMENT DÉDIÉES À L'ÉMERGENCE





## ET À LA CONSOLIDATION DES ENTREPRISES DE L'ESS

### ... À LA STRUCTURE...

### ...ET SON RENFORCEMENT

Création

Consolidation

Subvention publique ou privée

Don de fondation

Financement participatif ou "crowdequity"

Fonds d'investissement solidaire / à impact

Fonds d'amorçage (France active)

Fonds de capital risque solidaire (France Active)

Scop Invest (CGSCOP)

Investissement sur mesure (Banque des Territoires  
– Groupe Caisse des Dépôts)

Prêt participatif et microcrédit (France Active, Socoden par CGSCOP, ADIE)

Prêt d'honneur (Réseau Entreprendre, Initiative France)

Financement participatif ou "crowdlending"

Billet à ordre des fonds d'épargne solidaire

Garantie France Active

Garantie Sogama

Sofiscop (CGSOP)

Garantie Économie sociale et solidaire (CEGC)

Acteurs ressources (CRESS, Finansol, etc.)

## **Parmi ces offres de financement, vous retrouvez :**

### **Les subventions accordées par les collectivités territoriales et les services de l'État**

Si les conseils régionaux sont compétents en développement économique et en innovation et gèrent les aides dédiées à l'ESS, les autres niveaux de collectivités (départements, communes, métropoles, etc.) et les services de l'État peuvent aussi contribuer, selon les thématiques. Points de vigilance : les aides sont de plus en plus accordées via des concours ou des appels à projets et il devient difficile d'obtenir du soutien au fonctionnement via les acteurs publics. Par ailleurs, la temporalité des collectivités n'est pas la vôtre : il faut généralement attendre de longs mois avant d'obtenir un soutien.

### **Les aides accordées par les fondations et fonds de dotation**

Les fondations et fonds de dotation accordent des aides financières dans le cadre d'appels à projets ou au fil de l'eau. Comme chacun à ses propres modalités de soutien, il vous faut cibler les fondations finançant des projets sur vos thématiques puis étudier leurs critères d'éligibilité et le mode de sollicitation approprié. C'est chronophage mais ces aides peuvent être les bienvenues au démarrage.

### **Les aides à la création d'activité**

Un demandeur d'emploi indemnisé peut percevoir, de la part de Pôle Emploi, tout ou partie de ses allocations d'aides au retour à l'emploi (ARE) ou une aide financière représentant 45 % des droits au chômage restants (l'ARCE), une option très utile en cas de besoins en fonds propres pour démarrer.

### **Les collectes de fonds auprès du grand public : les campagnes de crowdfunding**

Grâce au crowdfunding, Fiers de lettres, une librairie-salon de thé engagée pour la promotion des alternatives durables à Montpellier, a obtenu plus de 8 000 €. Wecandoo, qui propose des ateliers découverte des savoir-faire artisanaux, a collecté plus de 19 000 €. Ces campagnes de levée de fonds, réalisées en ligne et auprès du grand public, ont lieu pendant une durée déterminée. Le plus souvent, l'entreprise s'engage à offrir des contreparties en échange, comme des invitations à un événement, un panier gourmand, etc.



Le Centre français des Fonds et Fondations propose un annuaire en ligne : [centre-francais-fondations.org](http://centre-francais-fondations.org)

---

Les plateformes de crowdfunding sont nombreuses, certaines sont généralistes, comme KissKissBankBank et Ulule, d'autres s'adressent uniquement aux entreprises de l'ESS, comme Zeste. Autre option : HelloAsso, une plateforme gratuite, réservée aux associations, pour collecter des fonds sans commission et sans frais.

À noter : il faut bien calibrer le prix de revient des contreparties (matériel et temps passé) pour éviter qu'elles ne vous coûtent plus chères que la somme collectée quelques mois auparavant.

### Les prêts

Obtenir des prêts peut s'avérer long et nécessite de la persévérance. La règle générale est : 1 euro de prêt = 1 euro de fonds propres. Il existe plusieurs types de prêts, comme le prêt d'honneur sans garantie ou le prêt solidaire (Adie, Initiative France, Antropia, Réseau Entreprendre, les Cigales, etc.), le financement participatif sous forme de prêt (Babyloan, Spear et LITA.co), le prêt participatif et le compte courant d'associés ou encore les crédits d'investissement et le crédit-bail. Vous pouvez aussi recourir au prêt bancaire auprès de banques spécialisées, comme Le Crédit Coopératif ou la Nef, ou auprès d'établissements classiques, même si la compréhension des spécificités de l'ESS reste encore limitée chez ces acteurs.



## focus

### DES AIDES POUR L'INNOVATION SOCIALE

Développer un projet socialement innovant ouvre la porte de la plupart des aides à l'innovation, comme celles de Bpifrance, des Conseils régionaux, de l'Union européenne, des dispositifs

comme Jeune entreprise innovante (JEI), du Crédit impôt recherche (CIR), etc. Les Agences régionales d'innovation (ARI) peuvent vous accompagner dans l'accès à ces financements.

**Pour en savoir plus,** consultez le portail de l'Avisé : [avise.org/entreprendre/se-faire-financer/financer-innovation-sociale](http://avise.org/entreprendre/se-faire-financer/financer-innovation-sociale)

## S'associer et s'entourer

Entreprendre seul ou à plusieurs ? Comme le dit la formule consacrée, « tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin » ! Dans l'ESS, la dimension collective est souvent présente dès l'origine du projet et, si ce n'est pas le cas, il est important de rapidement s'entourer voire de monter le projet en équipe.

### Trouver un associé ou un co-porteur de projet

Beaucoup d'entrepreneurs comparent le fait de s'associer à un mariage. Trouver un ou une associée n'est pas facile : il faut à la fois un profil complémentaire, une bonne entente et s'accorder sur les modalités d'association.

Parmi les questions à vous poser pour vous auto-évaluer :

- quelles sont les compétences et savoir-faire que je possède et qui sont utiles pour le projet ?
- quelles sont les compétences clés pour le projet et que je ne possède pas ?
- parmi les compétences clés pour le projet, quelles sont celles qui sont indispensables pour délivrer la proposition de valeur du projet ?

Parmi les questions à partager ensemble avec votre potentiel associé :

- quelle place pour chacun dans le projet ?
- quelles valeurs partagez-vous ?
- s'agit-il d'un engagement à temps plein ou partiel au démarrage ?
- à quelle échéance chacun souhaite-t-il se rémunérer et créer son poste ?
- quel apport de capitaux dans l'entreprise, le cas échéant ?
- si le projet ne décolle pas, continuez-vous ou stoppez-vous l'aventure ?<sup>1</sup>

Si vous décidez d'aller plus loin, il est recommandé de mettre au point un pacte d'actionnaires. Mieux vaut y penser dès le début de l'aventure pour éviter une situation conflictuelle si la coopération ne fonctionne pas.

« Nous encourageons toujours les entrepreneurs à trouver un associé, un profil complémentaire au leur. Plus ils retardent ce moment, plus ils iront lentement ! Être en équipe est l'un des critères d'éligibilité pour intégrer notre incubateur. »

**CORALIE GAUDOUX,**  
COFONDATRICE DE MAKESENSE,  
ÉCOSYSTÈME QUI FÉDÈRE  
CITOYENS, ENTREPRENEURS  
ET ORGANISATIONS PUBLIQUES  
ET PRIVÉES

(1) Ces questions sont extraites du canevas Trouver un.e associé.e, août 2017, Odisea /makesense.



# focus

## SAVOIR PARLER DE SON PROJET : L'ART DU PITCH

Comment convaincre une personne de soutenir votre projet en 60 secondes ? Le "pitch", qui vient de l'expression "elevator pitch", est un exercice de communication très répandu dans les concours d'entrepreneuriat, qui consiste à convaincre un partenaire le temps d'un trajet en ascenseur. Maîtriser cet exercice vous sera utile pour convaincre vos premiers partenaires financiers.

Voici quelques conseils pour maîtriser l'art du pitch :

- **Raconter son histoire** : la création d'une entreprise est souvent liée à l'expérience personnelle d'un entrepreneur et décrire l'origine du projet favorise l'enthousiasme et la sympathie du public.
- **Sélectionner des faits et chiffres marquants** pour qualifier et quantifier le besoin, présenter la solution, le marché, la viabilité économique et l'impact social.

- **Transmettre un message bien défini à l'avance** et inviter le public à passer à l'action (*liker* une page Facebook, participer à une campagne de crowdfunding, investir, etc.)
- **Choisir des termes simples**, ni jargonneux ni techniques, pour présenter le projet. « Un lieu de vivre ensemble et de cohésion mixte et intergénérationnel » c'est bien... mais c'est quoi ?

## RENCONTRER SES PAIRS

Des événements et outils existent pour faciliter la rencontre entre les porteurs de projet et leurs associés potentiels : les soirées

« Entrepreneur (social) cherche associé » organisées notamment par le Mouves, des apéros entrepreneurs relayés via Meetup

ou la plateforme web Adopte un CTO si vous recherchez plutôt un profil développeur.

## S'entourer de structures partenaires

Pour embarquer les partenaires dans le projet, il est préférable de leur donner envie par votre histoire, votre motivation, des exemples et quelques chiffres plutôt que de montrer que vous avez absolument besoin d'eux ! Séduisez-les et n'ayez pas peur d'être ambitieux. S'il s'agit d'un partenaire clé sur le territoire ou d'un financeur qui souhaite aller plus loin dans la collaboration, il faudra réussir à leur donner une place et un rôle dans le projet. L'ensemble de ces soutiens peuvent aussi apporter de bons conseils et des contacts utiles pour d'autres partenariats futurs : restez à l'écoute.

S'entourer d'entreprises partenaires en recourant au mécénat de compétences est aussi une manière de créer un réseau partenarial. Le mécénat est un engagement libre pris par une entreprise au service de causes d'intérêt général et prend la forme d'un don financier, de produits, de technologie ou d'un apport de compétences. Plus spécifiquement, le mécénat de compétences consiste, pour une structure d'intérêt général, à accueillir des collaborateurs mis à disposition sur leur temps de travail pour quelques heures, jours ou mois... et sans contrepartie. C'est un excellent moyen de bénéficier d'une expertise et de nouvelles compétences, par exemple en communication, stratégie, finances. Pour savoir si votre structure peut bénéficier de ce dispositif, rendez-vous sur les sites internet de structures spécialisées telles que [pro-bono.fr](http://pro-bono.fr), [vendredi.cc](http://vendredi.cc) et [admical.fr](http://admical.fr).

« On a un média qui rassemble plus de 50 000 lecteurs. Le comité éditorial compte des retraités, d'anciens journalistes... qui écrivent avec nous. Chaque mois, entre 30 et 100 personnes se réunissent à Lille ou Paris, chacun amène à manger, c'est très convivial. Ça permet aussi à l'équipe de rester en contact avec les membres de notre communauté. »

**THIBAUT BASTIN,**  
LES TALENTS D'ALPHONSE, UNE  
PLATEFORME QUI FAVORISE LE  
TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE  
ENTRE GÉNÉRATIONS



# focus

## FAIRE FONCTIONNER UNE COMMUNAUTÉ SELON **MAKESENSE**

La force d'une communauté se fonde sur la quête commune de ses membres : répondre à un problème social (ex. : la lutte contre les déchets). Une personne qui rejoint une communauté souhaite gagner en sentiment d'appartenance, en action collective et cherche une

réciprocité. Pour qu'elle fonctionne, il faut provoquer des rituels (ex. : rendez-vous hebdomadaires), des outils et formations (ex. : un kit pour faciliter le passage de l'envie à l'action) et donner la possibilité aux membres de se parler entre eux (ex. : espaces d'échange en ligne). Et cette mobilisation collective

s'organise : il est indispensable de définir les bonnes règles de fonctionnement et un système de prise de décision pas trop rigide. Si les membres ne se sentent ni reconnus, légitimes, valorisés et remerciés pour leur engagement, ni en capacité d'agir, la démotivation n'est pas loin.

**makesense** promeut l'entrepreneuriat social grâce à son écosystème dynamique qui fédère citoyens, entrepreneurs et organisations publiques et privées.

## Mobiliser des bénévoles et animer une communauté

L'implication de bénévoles désireux de contribuer au projet social ou de se forger une première expérience peut être un vrai plus. Ces ressources précieuses peuvent agir sur le terrain, en direct auprès des bénéficiaires mais aussi apporter leurs compétences en matière de gestion de projet, communication, budget, comptabilité, etc.

Mais attention, il ne faut pas les confondre avec des salariés : vous ne pourrez pas exiger d'eux un niveau d'autonomie, d'assiduité ou de productivité équivalent. Par ailleurs, il est important de prendre le temps de recruter la personne – la motivation n'est pas un critère suffisant –, de bien anticiper son implication, de l'accueillir, de la former et de la suivre. Qui va-t-elle rencontrer le premier jour ? Comment allez-vous la former ? Quelle sera sa feuille de route ? Qui va la suivre pendant la durée de sa mission ? Un bénévole, qui ne se sent pas utile ou à sa place, peut se décourager rapidement.

Pour trouver des bénévoles, plusieurs options s'offrent à vous : faire marcher le bouche-à-oreille, mettre un mot sur les réseaux sociaux, poster une annonce sur les plateformes dédiées (France Bénévolat, Tous Bénévoles, Benevolt, Benevoa, Passerelles et compétences) ou organiser des réunions d'information.

# DÉVELOPPER SON INITIATIVE

**Vous avez réuni une bonne idée et un modèle économique pérenne tout en répondant à un besoin social ? Voilà de bonnes bases pour un projet d'avenir !** Néanmoins, quelques incontournables restent à organiser : commercialisation, communication, marketing et stratégie. Si ce n'est pas votre tasse de thé, pourquoi ne pas recruter ou vous associer ?

## Prospecter et lancer son activité

Si vous vendez un bien ou un service à des particuliers ou des professionnels, réfléchir à l'aspect commercial du projet dès son démarrage est essentiel. De même, si vous souhaitez appuyer votre modèle économique sur des partenariats, il va vous falloir prospecter. Au début d'un projet, les premiers clients ou partenaires sont souvent des membres de son réseau personnel ou professionnel : à votre carnet d'adresses !

En termes de méthodologie, une fois vos premiers prospects (partenaires ou clients) identifiés, vous pouvez solliciter des rendez-vous par email, téléphone ou contact interposé et ne pas oublier de relancer. En amont de la rencontre, il est essentiel de bien préparer son argumentaire, de prévoir les oppositions que vos interlocuteurs vont émettre et de garder en tête vos objectifs. Certes, il faut laisser la liberté à votre prospect d'émettre des propositions mais aussi lui montrer que vous avez une bonne vision de votre offre ou du partenariat et de ses propres besoins. Pendant l'entretien, il est toujours utile de noter le contenu des échanges et des citations afin de résumer les points clés de l'entretien par mail ou de garder une trace des pistes à suivre ou nouveaux arguments. Au fur et à mesure des échanges, vous écrirez une proposition commerciale ou partenariale riche et cohérente. En parallèle, vous pouvez tenir une base de données des prospections avec les échecs ou les résultats : au départ, un tableur clair et mis à jour suffit.

*« Nous avons organisé, gratuitement, une première exposition pour sensibiliser à l'ESS dans une entreprise. Nous avons pris des photos de cet événement, nous sommes testés sur l'animation et nous avons demandé en parallèle un retour client à notre interlocuteur. Depuis, cette action a été vendue à une autre entreprise et elle est intégrée comme une option de nos missions. »*

**SÉBASTIEN LÉVRIER,**  
COFONDATEUR DES PETITES  
RIVIÈRES, AGENCE DE CONSEIL  
EN INNOVATION SOCIALE ET ESS



# focus

## TROUVER UN LOCAL POUR DÉMARRER SES ACTIVITÉS

« Nous avons essayé de nombreux refus pendant 7 à 8 mois ! Puis, nous avons enfin trouvé un lieu qui correspondait à nos critères, alors nous avons demandé aux locataires s'ils voulaient partir. Nous avons alors eu le temps d'échanger avec le bailleur et de monter un dossier »,  
**Mathilde Bignon**, Désirée, café-fleuriste s'approvisionnant en fleurs françaises et de saison

Après une phase test dans des boutiques éphémères, des pop-up stores ou des salons, vous cherchez un local pour développer votre activité ?

Pour mettre toutes les chances de votre côté, une attention particulière doit être portée à l'emplacement. La population du quartier correspond-elle à votre public cible ? Avez-vous envie de vous rendre dans ce quartier chaque jour ? Une fois, le périmètre géographique défini, vous pouvez commencer à quadriller le terrain et à rechercher des locaux adaptés.

Plusieurs leviers peuvent vous aider dans la quête de l'espace idéal :

- les commerçants du quartier. Si le contact passe bien, ils peuvent vous

renseigner sur les prochains départs dans la rue, soutenir votre arrivée... et ce sont vos futurs voisins, de précieux alliés !

- l'audace ! Osez entrer, par exemple, dans des lieux qui ne sont pas encore loués.

Les agences de développement économique locale qui existent pour équilibrer les implantations avec les besoins du territoire, ces services sont parfois intégrés aux collectivités (département, métropole, etc.).

# outils

## ET POUR LA SUITE ? SE DOTER D'OUTILS DE GESTION ET DE SUIVI PAR FINACOOP

Votre activité peut se développer rapidement, alors prévoyez de vous doter de ces trois outils principaux :

- un budget prévisionnel et un suivi du réalisé par rapport au prévisionnel ;
- un outil de gestion de la trésorerie et un plan de trésorerie pour

suivre l'équilibre financier de votre entreprise ;

- des tableaux de bords pour suivre l'évolution du chiffre d'affaires, de la marge, évaluer votre impact social, etc.

Dès que le nombre de clients augmente, la mise en place d'un outil CRM (en anglais *Customer Relationship Management*) peut vous faire gagner un temps précieux : suivi des relations clients, réalisation de devis, factures, relances. Des logiciels libre de droits existent, comme CiviCRM.

**Finacoop** est un cabinet d'expertise comptable coopératif.

## Prendre le réflexe de communiquer

Non, la communication et le marketing ne sont pas des mots bannis de l'entrepreneuriat social ! Trop souvent, par manque de compétences en interne, de moyens ou d'intérêt, les entreprises de l'ESS délaissent ces volets. Pourtant, si personne ne connaît votre solution, personne ne s'y intéressera.

Il faut intégrer différents niveaux à sa stratégie de communication :

- interne au sein de l'entreprise pour que tout le monde agisse correctement ensemble et parle de la même chose à l'extérieur ;
- auprès des entreprises et des partenaires du projet ;
- auprès des clients ou bénéficiaires.

Pour établir votre stratégie de communication, vous devez interroger la place de vos valeurs dans la communication externe : souhaitez-vous les afficher auprès de vos clients ? Ce curseur de valeurs permet d'ajuster le positionnement de la communication en fonction des supports et des destinataires. À titre d'exemple, l'association API'UP, située à Capbreton, mise avant tout sur la qualité de ses meubles éco-conçus pour attirer les clients et communique peu sur la démarche d'insertion des travailleurs.



à lire

**MANUEL DE COMMUNICATION À L'USAGE DES ENTREPRENEURS  
SOCIAUX ET ASSOCIATIFS**

Cet ouvrage réalisé en 2017 par Charline Corbel,  
Amélie Ducorney et Nadège Meurisse vous donnera les clés  
incontournables d'une bonne communication.

---

## Interroger sa stratégie de développement

Vos activités ont maintenant démarré et vous débordez de nouvelles idées. Vous avez envie de multiplier les nouveaux projets et de vous diversifier, pour répondre aux nouveaux besoins de vos bénéficiaires mais aussi aux sollicitations de vos clients et de vos financeurs ou partenaires. Alors, quelles sont les activités à garder, à supprimer ou à développer ? Comment faire un choix cohérent entre les pistes de développement possibles ? Pour établir votre stratégie de développement, vous pouvez :

- auto-évaluer vos activités et identifier vos points forts. Exploiter et renforcer ce sur quoi vous êtes le meilleur est une bonne idée pour éviter l'éparpillement ;
- prioriser les opportunités de développement qui correspondent à votre mission sociale ou apportant un réel bénéfice économique permettant par la suite de financer d'autres activités ;
- déléguer ou renoncer à ce que vous ne savez pas faire (ou alors moins bien que d'autres).

Ces réflexions et décisions nécessitent que la stratégie de votre entreprise soit claire pour vous, votre équipe et vos partenaires. Avoir une vision stratégique signifie savoir où vous allez, pourquoi vous y allez et comment vous y allez.

Malgré l'intensité de la phase de création et l'ampleur des tâches du quotidien, il faut donc réussir à trouver le temps de faire le point sur votre stratégie et vos objectifs. Ces temps de réflexion peuvent se faire entre cofondateurs, en équipe, au sein de comités spécifiques et des instances de gouvernance. Le rythme varie selon le type d'instance et la structure. Chez Voisin Malin, une association qui agit dans les quartiers prioritaires, un conseil d'administration prend les décisions stratégiques relatives au développement de l'activité et valide le plan budgétaire tandis que le comité d'accompagnement constitué d'entrepreneurs bénévoles conseille la directrice sur la stratégie économique et commerciale. L'agence d'innovation sociale Les Petites Rivières organise, elle, un séminaire stratégique tous les 6 mois pour réunir les cofondateurs et les professionnels qui soutiennent le projet.



## focus

### ÉVALUER SON IMPACT SOCIAL : UN INCONTOURNABLE !

La recherche d'un impact social positif est au cœur du projet des entreprises sociales, évaluer cet impact contribue donc à la reconnaissance d'un mode d'entreprendre autrement.

Surtout, c'est un exercice qui peut s'avérer utile pour communiquer sur son projet, rechercher des financements ou questionner le cœur de son action.

L'évaluation est un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs

ou positifs, générés par une organisation sur ses parties prenantes. On cherche ainsi à dépasser les actions et activités des structures pour se poser la question suivante : « quelles sont leurs conséquences et pour qui ? », en ne se limitant pas à la seule dimension économique.

Toute entreprise, y compris au stade de création, peut initier une démarche d'évaluation ; tout l'enjeu est d'adapter la démarche aux moyens dont l'entreprise dispose

et de se questionner sur la finalité de cette évaluation.

L'Avisé, qui anime un centre de ressources sur l'évaluation de l'impact social, propose un dossier consacré à ce sujet pour une meilleure compréhension des enjeux et méthodes d'évaluation de l'impact social.

Disponible sur :  
[avise.org/dossiers/impact-social](http://avise.org/dossiers/impact-social)



## outils

### OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC DU MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Cet outil produit par Le Rameau en 2019 permet d'analyser les forces et faiblesses de son modèle économique afin d'identifier des pistes d'évolution.

Disponible sur : [avise.org](http://avise.org)

### LA BOUSSOLE STRATÉGIQUE D'UN PROJET D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Réalisé par l'Adasi en octobre 2016, cet outil de navigation stratégique est à destination des porteurs de projets d'intérêt général.

Disponible sur : [avise.org](http://avise.org)

## Initier ses premiers recrutements

La charge de travail est devenue trop importante pour l'équipe fondatrice ? Vous maîtrisez bien les différents métiers de base de votre organisation et pouvez les déléguer ? Le moment est peut-être venu de recruter. Si le recrutement n'est pas une science exacte, quelques règles sont là pour limiter les risques.

Chaque recrutement prend entre 2 et 4 mois, alors, même si la visibilité est toujours limitée pour une jeune entreprise, il va vous falloir anticiper. Pour commencer, identifiez bien les tâches que vous pouvez déléguer et rédigez des procédures pour que leur transmission et leur future exécution se passe bien. Il est indispensable de structurer la vie de l'équipe en amont, notamment par la mise en place de points hebdomadaires ou mensuels et le partage d'outils. Enfin, prenez bien le temps d'inscrire ce que vous avez en tête dans des documents partagés car maintenant... vous n'êtes plus seul !

« Notre recrutement s'appuie à la fois sur des cabinets et sur la cooptation : nos salariés nous recommandent des personnes avec les mêmes valeurs et le même état d'esprit. Résultat : dans l'équipe, il y a des profils très divers dont les expériences et formations sont complémentaires. »

**PAUL-ALEXIS RACINE-JOURDREN,**  
CO-FONDATEUR DE CETTE  
FAMILLE, SAS QUI DÉVELOPPE  
L'ACCUEIL FAMILIAL POUR  
PERSONNES ÂGÉES

### focus

#### LES TROIS INCONTOURNABLES DU RECRUTEMENT PAR MAKESENSE

- 1 Tester l'état d'esprit du candidat.** Le candidat partage-t-il les valeurs fondatrices de votre entreprise sociale ? Son état d'esprit correspond-il à celui de la structure ?
- 2 Tester les compétences comportementales,** ce qu'on appelle les *soft skills*, comme la motivation, la curiosité ou encore la capacité à communiquer. Comment se comporte le candidat en entretien ?
- 3 Tester les compétences métier** du candidat ce qu'on appelle les *hard skills*. Comment cette personne réagit-elle face à des mises en situation pratiques ?

Découvrez le podcast *Comment ne pas se planter dans ses premiers recrutements ?*, avec Léa de makesense, sur [ticketforchange.org/vecus](https://ticketforchange.org/vecus)

Ensuite, rédigez la fiche de poste et préparez le processus de recrutement. L'offre doit décrire précisément les missions proposées, votre culture d'entreprise et vos valeurs, sans être trop ambitieuse. Inspirez-vous d'autres fiches et faites relire vos premières versions par une personne extérieure. Un premier filtre par téléphone et des échanges avec d'anciens employeurs ou collaborateurs du candidat sont souvent utiles.

Une fois le candidat sélectionné, prenez le temps de soigner son arrivée, de le former, de le présenter à l'équipe. Enfin, des points réguliers, hebdomadaires par exemple, sont incontournables pour que la personne soit efficace, productive et performante.

Pensez à solliciter les réseaux de l'emploi : l'APEC, par exemple, propose des ateliers et des formations gratuites pour appuyer les recruteurs.



## focus

### DEMANDER UN DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT POUR STRUCTURER ET DÉVELOPPER MON PROJET !

Le Dispositif local d'accompagnement (DLA) est un dispositif public, dont l'Avisé est opérateur national depuis 2002, qui permet aux structures employeuses de l'ESS, de bénéficier d'accompagnements sur-mesure afin de développer leurs activités et de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois. Il accompagne chaque année près de 7 000 structures dans toutes les régions et départements de métropole et d'outre-mer, dont 95 % sont des associations. Pour bénéficier du DLA, votre structure doit avoir au moins un emploi en cours de création.

En faisant appel au DLA, vous bénéficiez d'un accompagnement pris en charge et adapté à vos besoins en cinq phases :

- 1. Accueil :** premier temps d'échange pour vérifier votre éligibilité au dispositif
- 2. Diagnostic partagé :** entretien approfondi avec le chargé de mission DLA afin d'identifier l'enjeu principal de votre structure et de co-construire le parcours d'accompagnement.
- 3. Élaboration du parcours d'accompagnement :** co-construction d'un plan d'action pour prioriser les axes du changement.

- 4. Le parcours d'accompagnement :** mise en œuvre du parcours pouvant inclure des actions réalisées par votre structure elle-même, des prestations de conseil individuelles ou collectives réalisées par un prestataire externe ou d'autres acteurs de l'accompagnement.
- 5. Bilan et consolidation :** réalisation d'un bilan avec le chargé de mission DLA et analyse les résultats obtenus.

Pour aller plus loin, informations et contacts sur : [info-dla.fr](mailto:info-dla.fr)



## Ma check-list

- Je prévois de tester mon offre et de la faire évoluer en fonction des retours.
- Je sais quelles compétences il me manque et quels profils pourraient intégrer le projet, mais aussi comment m'entourer de partenaires, bénévoles et salariés.
- J'ai défini mes besoins en financement et j'ai des pistes de réponses possibles.
- J'ai intégré la nécessité de communiquer et de prospecter et j'ai prévu des temps réguliers dans mon agenda pour faire le point sur ma stratégie de développement.
- Je sais que le DLA peut me sauver d'une situation critique et c'est une carte joker que je garde précieusement pour le bon moment !

# POUR ALLER PLUS LOIN

Sélection de ressources utiles pour les porteurs de projet et dirigeants d'entreprise sociale.  
La plupart des ressources sont téléchargeables sur [www.avise.org/ressources](http://www.avise.org/ressources)

## Méthodologie générale

- ANTROPIA ESSEC, « L'entrepreneuriat social : de l'envie au projet » [MOOC en ligne], [fr.coursera.org/learn/entrepreneuriatquichangelemonde](http://fr.coursera.org/learn/entrepreneuriatquichangelemonde) ;
- AVISE, « Créer une entreprise sociale » [playlist vidéo en ligne], [youtube.com/user/avisemedial/playlists](https://youtube.com/user/avisemedial/playlists) ;
- AVISE, Rubrique « Entreprendre » [en ligne], [avise.org/entreprendre](http://avise.org/entreprendre) ;
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (CSESS), « Le guide des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS », 2016, [esspace.fr](http://esspace.fr) ;
- HEC PARIS et TICKET FOR CHANGE, « Devenir entrepreneur du changement » [mooc en ligne], [ticketforchange.org/mooc](http://ticketforchange.org/mooc) ;
- MAKESENSE, « makesense for entrepreneurs » [en ligne], [entrepreneurs.makesense.org](http://entrepreneurs.makesense.org)

## Modèle socio-économique

- ADASI et LE RAMEAU, « La boussole stratégique d'un projet d'intérêt général », 2016, [adasi.org](http://adasi.org) ;

- ANTROPIA ESSEC, « Facteurs clés et obstacles à la création d'entreprises sociales », Les Cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social IIES, 2010, [antropia.essec.fr](http://antropia.essec.fr) ;
- AMANDINE BARTHELEMY, SOPHIE KELLER et ROMAIN SLITINE, « Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires », éd. Rue de l'échiquier, 2014 ;
- CHARLINE CORBEL, AMELIE DUCORNEY et NADEGE MEURISSE, « Manuel de communication à l'usage des entrepreneurs sociaux et associatifs », Rue de l'échiquier, 2017 ;
- Centre de ressources DLA FINANCEMENT - FRANCE ACTIVE, « Entreprises sociales et solidaires : le modèle économique d'utilité sociale », 2017, [franceactive.org](http://franceactive.org) ;
- Centre de ressources DLA FINANCEMENT - FRANCE ACTIVE, « Entreprises sociales et solidaires : les solutions de financement », 2016, [franceactive.org](http://franceactive.org) ;
- Centre de ressources DLA FINANCEMENT - FRANCE ACTIVE, « Je parle banquier couramment », 2019, [franceactive.org](http://franceactive.org) ;
- THIERRY SIBIEUDE et MARIE TRELLU-KANE, « L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un Business Plan », éd. Rue de l'échiquier, 2011.



---

## Forme juridique

- AVISE, « Choisir la forme juridique adaptée à son projet », 2015, [avise.org](http://avise.org) ;
- AVISE, « Choisir la forme juridique adaptée à son projet » [kit en ligne], [avise.org/ressources/kit-choisir-la-forme-juridique-adaptee-a-son-projet](http://avise.org/ressources/kit-choisir-la-forme-juridique-adaptee-a-son-projet)

Consultez aussi les sites internet des têtes de réseau des grandes familles de l'ESS :

- LE CENTRE FRANÇAIS DES FONDS ET FONDATIONS, [centre-francais-fondations.org](http://centre-francais-fondations.org) ;
- LA CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES SCOP, [les-scop.coop](http://les-scop.coop) ;
- LA FÉDÉRATION NATIONALE DE LA MUTUALITÉ FRANÇAISE, [mutualite.fr](http://mutualite.fr) ;
- LE MOUVEMENT ASSOCIATIF, [lemouvementassociatif.org](http://lemouvementassociatif.org) ;
- LE MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, [mouves.org](http://mouves.org)

## Impact social

- AVISE, « Évaluer son impact social » [rubrique en ligne], [avise.org/decouvrir-less/impact-social](http://avise.org/decouvrir-less/impact-social) ;
- AVISE, ESSEC et LE MOUVES, « Petit précis de l'évaluation de l'impact social », 2013, [avise.org](http://avise.org)

## Par champ d'activité

- AVISE, « Comment créer et développer un garage solidaire ? », second édition 2019, [avise.org](http://avise.org) ;
- AVISE, Dossiers thématiques : « Alimentation durable », « ESS & culture », « Économie circulaire », « ESS & éducation », « ESS & numérique », « Mobilité durable », « Silver économie », etc. [en ligne], [avise.org/dossiers](http://avise.org/dossiers)

## Retours d'expérience

- AVISE, Rubrique « Portraits de structures de l'ESS » [en ligne], [avise.org/portraits](http://avise.org/portraits) ;
- FRANCE INTER, « L'Esprit d'initiative » et « Carnets de campagne » [podcasts en ligne], [franceinter.fr](http://franceinter.fr) ;
- LE MOUVES, Rubrique « Portraits d'entrepreneurs sociaux » [en ligne], [mouves.org/les-membres-du-mouves/portraits-entrepreneurs-sociaux](http://mouves.org/les-membres-du-mouves/portraits-entrepreneurs-sociaux) ;
- TICKET FOR CHANGE, « Vécus » [podcasts en ligne], [ticketforchange.org/vecus](http://ticketforchange.org/vecus)

# REMERCIEMENTS

L'Avisé remercie chaleureusement les accompagnateurs, les dirigeants d'entreprise de l'ESS et leurs collaborateurs, les porteurs de projet et les experts qui ont contribué à la réalisation de cette publication. Merci à elles et à eux pour la qualité des échanges, pour leur disponibilité et leur volonté de partager leur expérience, expertise et savoir-faire de manière aussi transparente. Leurs retours d'expérience, témoignages et questionnements font toute la richesse de cet ouvrage.

## Dirigeants et collaborateurs d'associations et d'entreprises sociales et porteurs de projet

**Thibault Bastin**, CEO et cofondateur,  
Les Talents d'Alphonse

**Diane Begard**, fondatrice et présidente,  
Bidules Chouettes

**Mathilde Bignon**, cofondatrice, Désirée

**Anne Delahousse**, fondatrice et coordinatrice,  
Votre Second Souffle

**Laétitia Geneste**, fondatrice et gérante,  
L'atelier des Langes

**Laura Hurel**, fondatrice, Sources d'envol

**Cécile Le Rumeur**, cofondatrice,  
La Koncepterie

**Sylvain Lepointeur**, président-directeur général,  
La Conciergerie Solidaire et administrateur, Atis  
et Avisé

**Sébastien Lévrier**, cofondateur,  
Les Petites Rivières

**Pauline Olivier** et **Margaux Coradini**,  
cofondatrices, La Cocotte Solidaire

**Paul-Alexis Racine-Jourdren**, cofondateur,  
CetteFamille

Et à l'ensemble des entrepreneurs et dirigeants  
associatifs cités dans ce guide !

## Experts et accompagnateurs

**Marion Audissergues**, directrice générale,  
CoCoShaker

**Chloé Avella**, conseillère Couveuses-Lab  
et **David Dufraisse**, conseiller Couveuses-Lab,  
BGE PaRIF

**Joséphine Bouchez**, cofondatrice,  
Ticket for Change

**Johann Caravel**, chargé de mission DLA 94,  
BGE ADIL

**Mathieu Castaings**, PDG, Finacoop

**Coralie Gaudoux**, co-fondatrice  
incubateur makesense et fonds makesense

**Flora Iva**, chargée d'accompagnement,  
Les Écossolies

**Soumiya Mechiche**, chargée  
d'accompagnement, Alter'Incub

**Cécile Menu**, chargée de mission incubateur  
ESS et innovation sociale, Émergence Périgord

**Céline Sanié**, directrice des opérations,  
Enactus France

**Talia Sarfati**, chargée d'accompagnement  
startups, makesense

**Directrice de la publication :** Cécile Leclair  
**Coordination :** Lauriane Barthélémy et Léa Volle  
**Enquête et rédaction :** Pauline Biau-Gazeau  
**Secrétariat de rédaction :** Les autres possibles et Flore Coppin  
**Mise en page :** La mécanique du sens

**Conception graphique originale :** belazar – [www.agence-belazar.com](http://www.agence-belazar.com)

**Impression :** Imprimerie La Centrale Lens – Imprimé sur papier certifié PEFC

ISBN : 979-10-91375-09-2

© Avise janvier 2020 / Avise – 18, avenue Parmentier – 75011 Paris / [www.avise.org](http://www.avise.org)



# SE LANÇER DANS L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

**Quels sont les principes constitutifs de l'entrepreneuriat social ?  
Comment construire son projet et le tester sur le terrain ? Qu'est-ce qu'un modèle  
économique et quelles organisation et forme juridique choisir pour son projet ?  
Comment se faire financer et accompagner pour réussir à lancer son initiative  
d'économie sociale et solidaire (ESS) ?**

À destination des porteurs de projet et de leurs associés, ce guide vise à faciliter les premiers pas du processus de création d'une entreprise sociale en fournissant outils et repères à même de favoriser le passage à l'action : définir vos objectifs, vous assurer qu'ils s'inscrivent dans l'économie sociale et solidaire, écrire les bases de votre modèle économique, parcourir les statuts juridiques, expérimenter auprès de vos bénéficiaires, trouver des financements, embaucher...

Réalisé par l'Avisé, ce guide s'appuie sur de nombreux échanges avec des accompagnateurs, formateurs, experts et dirigeants de structures de l'ESS qui ont démarré comme vous : par une envie. Ensemble, ils vous apporteront des réponses simples, issues de leur expérience pour vous guider vers l'entrepreneuriat social !



L'Avisé a pour mission de développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement. Créée en 2002, l'Avisé est une agence collective d'ingénierie qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées soucieuses de contribuer à l'intérêt général.

[www.avisé.org](http://www.avisé.org)



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel régional « Emploi et Inclusion » 2014-2020.