

# Étude sur l'innovation dans les quartiers de la politique de la ville

---

Annexe : Présentation des études de cas détaillées

Mars 2017

## Sommaire

1. Adiva
2. Business Openspace de Sevran
3. Crèche les Lucioles - IEPC
4. Impact Partenaires
5. Jobs et cités
6. La Coursive Boutaric
7. Labo Sociétal
8. Maison pour Rebondir
9. Nouvelle Cour
10. Novaedia
11. PTCE « Dynamique emploi dans les quartiers »
12. R3
13. Simplon
14. StudiObjet
15. Totem Mobi
16. Wimoov
17. Enigami

# ADIVE

## REPERES

### Soutien à la pérennisation d'activité-développement économique

- † Création en 2009 de l'association.
- † 5 ETP fixes
- † Association basée à Paris.
- † Entre 2010 et 2014, 1000 entrepreneurs ont été positionnés sur des offres, 300 ont pu décrocher des contrats.
- † 390 entrepreneurs des quartiers prioritaires mis en relation avec 70 acheteurs publics et privés (40 grandes entreprises) lors du programme « Qualifions nos Quartiers » 2016, déployé en parallèle de l'Euro 2016.



AGENCE POUR LA DIVERSITE  
ENTREPRENEURIALE

## RAPIDE DESCRIPTIF DU PROJET

L'Adiva, Agence pour la diversité entrepreneuriale, est une association qui vise à favoriser le développement du tissu économique dans les quartiers. Elle mène deux activités principales : la mise en relation des responsables achats de grandes entreprises avec les entrepreneurs des quartiers et la formation et l'accompagnement des entrepreneurs des quartiers dans leur réponse aux marchés. Des actions de sensibilisation aux achats responsables sont également menées auprès des grandes entreprises. L'Adiva porte notamment deux grands programmes :

- † Créarif Développement, initié par la région Ile-de-France, opéré par l'Adiva, qui porte sur la formation et l'accompagnement d'entrepreneurs.
- † Qualifions nos Quartiers : programme de mise en relation d'entrepreneurs et de grandes entreprises.

## OBJECTIFS

- † Améliorer le taux de survie des entreprises des quartiers en accompagnant les entrepreneurs au-delà de la phase d'amorçage de leur projet.
- † Soutenir les entrepreneurs dans leurs activités d'achats avec l'ouverture de marchés en BtoB.
- † Créer une communauté d'entrepreneurs sur les territoires impliquant les grandes entreprises.
- † Promouvoir la notion d'achats responsables et permettre aux grandes entreprises de diversifier leur réseau de fournisseurs et de travailler avec des partenaires locaux.

## TERRITOIRE

- † **Localisation** : siège social situé à Paris pour sa centralité et la proximité de partenaires institutionnels et économiques.
- † **Périmètre d'intervention** : plusieurs quartiers prioritaires de la politique de la ville sur l'ensemble du territoire national (Ile-de-France principalement). Pour le programme « Qualifions nos Quartiers » en 2016 : bassins d'emplois de Lille, Lyon, Bordeaux, Marseille, Toulouse.
- † **Caractéristiques** : bassins d'emplois importants, caractérisés par un fort potentiel d'activité, la présence d'un tissu économique dense et pourtant une situation forte de précarité.
- † **Ancrage territorial** : programme déployé sur différents bassins d'emplois.
- † **Portage local** : pas de portage en local spécifique en local, pilotage national
- † **Dimension structurante à l'échelle du territoire** : une approche par bassin d'emploi : les entrepreneurs sont mis en relation avec des grandes entreprises de leur territoire.

## ACTEURS IMPLIQUES

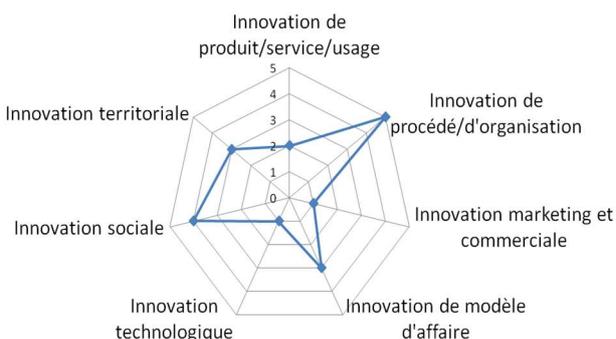
- † Acteurs publics : région Ile-de-France, Caisse des Dépôts, Direccte, CGET, Ministère de l'Economie et des Finances : Médiateur des entreprises, Medef, BPI.
- † Acteurs privés : grandes entreprises, entrepreneurs des quartiers.
- † Associations : structures d'accompagnement, fondations d'entreprises intervenant comme relais dans l'accompagnement par le mécénat de compétence.

## INNOVATION

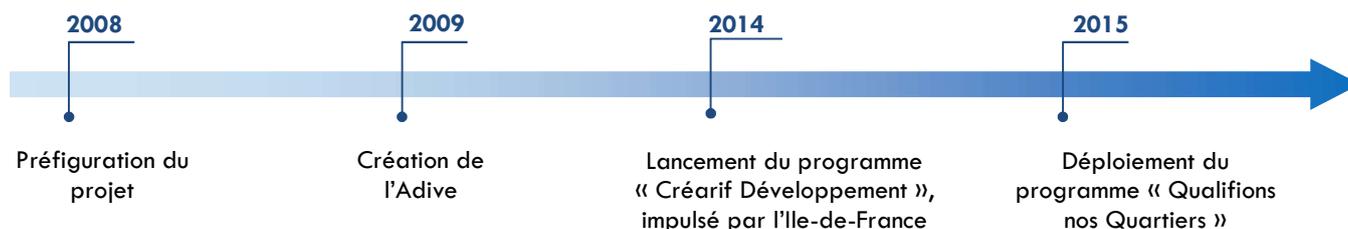
- † Démarche de partenariat : l'initiative est innovante dans le mode d'implication des grandes entreprises auprès des entrepreneurs des quartiers par le mécénat de compétences. La mise en relation avec les services achats doit permettre aux entrepreneurs issus de quartiers prioritaires d'accéder aux opportunités que constituent les marchés des plus grandes entreprises. D'autres leviers en mécénat de compétences sont activés pour permettre une montée en compétence des entrepreneurs.
- † Démarche d'innovation sociale et territoriale : forte valeur ajoutée sociale par le soutien au développement économique d'entrepreneurs issus de territoires économiquement précaires.

## PLUS-VALUES

- † Soutien à la croissance de jeunes entrepreneurs et à la pérennité de leurs actions grâce à l'accès à de nouvelles opportunités de marchés.
- † Montée en compétences des entrepreneurs.



## GENESE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET



### LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET

- † **Phase 1. 2008** : préfiguration du projet par Majid El Jarroudi, entrepreneur. Inspiré par le modèle américain, il se lance dans la réalisation d'un benchmark sur les pratiques américaines en termes d'incitation aux achats socialement responsables. En parallèle, entrée dans le projet des premières entreprises partenaires (KPMG, EADS).
- † **Phase 2. 2009** : fondation de l'Adive. Une première phase d'activité est lancée, centrée sur la mise en relation des grandes entreprises et entrepreneurs des quartiers dans l'objectif de les soutenir dans leurs démarches de réponse à des appels d'offre. Au-delà d'un déficit de réseau, le manque de compétences des entrepreneurs est une difficulté pour décrocher les appels d'offres, notamment dans leur capacité à « parler le langage » des grandes entreprises.
- † **Phase 3. 2014** : développement d'une action sur la formation avec le lancement du programme « Créarif Développement », impulsé par la Région Ile-de-France et piloté par l'Adive. La première étape du programme propose la réalisation d'un diagnostic stratégique des bénéficiaires, qui permet d'identifier leurs faiblesses. Selon le besoin repéré, sont organisés des Masters Class ou des formations one to one, grâce à l'implication des partenaires en mécénat de compétences. Les objectifs visés pour les entrepreneurs des quartiers prioritaires consistent à : monter en compétences professionnelles, prendre du recul sur leur activité, identifier les points de blocage éventuels liés à leur activité, acquérir des « savoir-travailler » avec les grandes entreprises.
- † **Phase 4. 2015** : déploiement du programme « Qualifions nos Quartiers » en cohérence avec les orientations initiales de l'Adive. Il vise à aider les entrepreneurs des quartiers prioritaires, à répondre aux marchés liés à l'Euro 2016, à proximité des grands stades notamment et à permettre aux jeunes issus de quartiers prioritaires de se positionner sur les opportunités d'emplois. Le programme « Créarif Développement » se poursuit en parallèle. L'enjeu de ce programme est de faire de cet événement sportif un outil de revitalisation économique dans les quartiers en y offrant des opportunités commerciales et donc des opportunités d'emplois.
- † Ce dispositif pilote a vocation à être intégré aux autres événements sportifs organisés en France, et éventuellement en amont dans les dossiers de candidature, tels que la candidature de Paris pour l'organisation des JO de 2024.

### CONTEXTE D'EMERGENCE

- † Un réel dynamisme entrepreneurial dans les quartiers prioritaires, marqué cependant par un taux de défaillance plus élevé que sur le reste du territoire national.
- † Un porteur de projet au profil d'entrepreneurs qui bénéficie de plusieurs expériences dans l'entrepreneuriat social (cf. encadré de présentation du porteur ci-dessous).
- † Pour les premières grandes entreprises partenaires (KPMG, EADS), le lancement de l'Adive représente une opportunité pour identifier de nouveaux fournisseurs et pour mettre en place une politique RSE ainsi qu'une politique d'achats responsables.

### MATURITE DU PROJET

- † Le projet entre dans une phase d'essaimage avec des perspectives de développement envisagées sur d'autres territoires par certaines collectivités territoriales.

### RESSOURCES MOBILISEES

#### FINANCEMENT AU LANCEMENT

- † Au lancement, mobilisation de fonds privés uniquement : dotations financières de KPMG et EADS.

#### OUTILS/DISPOSITIFS/CADRES UTILISES

- † Certains territoires ont inscrit les programmes de l'Adive dans leur Contrat de Ville. Un travail d'identification d'entreprises au niveau local est alors effectué, les entrepreneurs repérés étant alors accompagnés par l'Adive.
- † Financements au titre de la Politique de la Ville :
  - 2014 : 85 000 €
  - 2015 : 110 000 €
  - Pour l'action « Qualifions nos quartiers », 2014 et 2015 : 50 000 €

#### EXPERTISE / RESSOURCES HUMAINES

- † Les partenaires privés KPMG et EADS ont apporté un soutien expert au lancement, pour la formalisation du processus et du projet.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### OBJECTIFS

#### || CONSTAT DE DEPART

- † Une capacité d'accès particulièrement faible des entrepreneurs des quartiers aux opportunités économiques que représentent les marchés lancés par de plus grandes entreprises. Peu voire pas d'actions existent pour encourager le développement des marchés en « B to B » dans les dispositifs actuels d'aide au développement de l'entrepreneuriat dans les quartiers.

#### || REPONSE APPOREE

- † L'Adive propose un dispositif permettant de mettre en relation les entrepreneurs avec les services achats des grandes entreprises de leur territoire. Elle procède au sourcing et au référencement approfondi des entrepreneurs locaux en partenariat avec les clubs d'entreprises locaux, les pépinières d'entreprises, les collectivités.
- † Elle met en place des programmes de mécénat de compétences avec les entreprises cotisantes pour accompagner les entrepreneurs. Les partenariats avec les acteurs privés permettent également de sensibiliser les entreprises aux pratiques d'achats responsables dans le cadre de leur politique RSE. Enfin, une logique de pair à pair est privilégiée, pour mener certaines actions de formation collectives ou individuelles.
- † L'Adive effectue également un travail de promotion auprès des collectivités et des élus, pour mettre en valeur l'entrepreneuriat dans les quartiers comme source de développement économique et d'emplois.

#### || BENEFICIAIRES

- † Les entreprises ayant au moins 1 an d'existence. L'objectif est de fournir un appui allant au-delà de la phase de lancement pour favoriser la pérennité des entreprises créées dans les quartiers.
- † Les grandes entreprises par la sensibilisation aux pratiques d'achats responsables.
- † Les collectivités, élus et administrations par la dynamique de développement suscitée dans des territoires en difficulté.

### CARACTERISATION DE L'INNOVATION DANS LES QPV

#### || LE CARACTERE INNOVANT DE L'ACTION

- † Un rapprochement de la demande des grandes entreprises avec l'offre de service / produits des entrepreneurs des quartiers
- † Une mise en relation des entrepreneurs et des grandes entreprises en local pour faire naître de nouvelles opportunités pour les deux protagonistes et permettre la rencontre entre les offres des entrepreneurs des quartiers et les besoins des grandes entreprises. Il s'agit de créer des ponts entre les acteurs grâce à des logiques de mécénat de compétences pour tendre vers une mise en place de conditions de l'égalité de réponses aux offres. Les leviers activés sont : la formation, la mise en réseau et les études de marché prospective.
- † Le produit de l'innovation est la création de valeur partagée, d'une part pour les entrepreneurs avec un accès renforcé aux marchés, d'autre part pour les entreprises avec la mise en relation avec les entrepreneurs de leur territoire d'implantation, la diversification de leurs réseaux de fournisseurs et la construction de relations de proximité avec des acteurs de terrain.
- † Un mode d'accompagnement innovant qui intervient en phase aval du processus de création lors de la phase de développement du projet. Le dispositif se positionne en réponse à un maillon faible du cycle d'accompagnement des projets qui est celui de la consolidation et vise à faire face à un nombre élevé d'échecs d'entrepreneurs.

#### || DECLENCHEUR DE L'INNOVATION

- † L'innovation est née de la nécessité de faire face au taux de défaillance élevé des entrepreneurs des quartiers en les aidant à accéder à de nouveaux marchés. La démarche valorise les dynamiques entrepreneuriales dans les quartiers et s'appuie sur le fort potentiel économique des bassins d'emplois concernés.

**Qualifions nos Quartiers** Entrepreneurs, à VOUS de jouer !

Rendez-vous à **BORDEAUX** le 28 janvier 2016 à partir de 8h30

Inscrivez-vous gratuitement sur : [qualifions-nos-quartiers.fr](http://qualifions-nos-quartiers.fr)

Logos: IMPACT PARTENAIRES, Adive AGENCE POUR LA DIVERSITE ENTREPRENEURIALE, Ile de France, J.P. Morgan, CGET

Source : <http://adive.fr/>



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### MODALITES DE MISE EN OEUVRE

#### || MODELE ECONOMIQUE

- † Modèle de financement hybride public/privé avec un équilibre proche de 50/50. La structuration du financement entre public et privé reste variable : les financements publics ne sont pas systématiquement renouvelés, étant versés à l'Adive en tant qu'opérateur de programmes publics spécifiques et ponctuels.
- † Financements privés selon une logique de cotisations par les entreprises partenaires qui s'impliquent auprès des entrepreneurs par du mécénat de compétences.
- † Financements publics selon une logique de subventions versées à l'Adive pour la gestion et la mise en œuvre des programmes d'accompagnements.

#### || MODELE DE PARTENARIAT

- † Partenariat avec les entrepreneurs locaux qui bénéficient à titre gratuit des programmes d'accompagnement, de mise en relation et d'accessibilité aux événements organisés.
- † Partenariat ponctuels ou permanents avec des acteurs publics ou grandes entreprises pour lancer le dispositif (Accenture, Credit Agricole SA, Bristol-Myers Squibb, AXA, KPMG).

### FREINS RENCONTRES ET LEVES

- † Difficultés au lancement dans l'identification de l'interlocuteur approprié au sein des entreprises, qui puisse être le point d'entrée pour travailler sur les achats responsables : directions générales, directions RSE, ou directions achats selon les structures. En amont du lancement de ses programmes, l'Adive a dû procéder à une phase de prospection pour la constitution de son réseau de partenaires.
- † Difficultés au lancement pour identifier les entrepreneurs bénéficiaires potentiels. Désormais, l'Adive est implantée et reconnue des entrepreneurs.

## PORTEUR : MAJID EL JARROUDI

- ▶ Formation : diplômé de maîtrises en communication et gestion, diplômé de Sciences Po, participant au programme « *Social Entrepreneurship* » de l'INSEAD.
- ▶ Parcours dans l'entrepreneuriat : Secrétaire Général de l'association « Jeunes entrepreneurs de France » entre 2002 et 2008, Vice-Président des « Jeunes Entrepreneurs de l'UE », dirigeant d'un cabinet de conseil en création d'entreprises : *Algorithme Consulting*. Egalement, création de sociétés dans le domaine de l'événementiel, l'immobilier, le conseil en innovation sociale.
- ▶ Délégué français pour le *Global Summit Entrepreneurship* à Washington (2010).
- ▶ Prix EY 2015 de l'Entrepreneur de l'Année : Engagement Sociétal pour la région Ile-de-France.
- ▶ Fellow Ashoka 2010.
- ▶ Fellow Echoing Green (2011).
- ▶ Volonté de développer une approche « *Small Business Act* » à la française.

## TEMOIGNAGE

« Pour soutenir le développement économique des quartiers prioritaires, il faut s'appuyer sur les compétences locales, à savoir les entrepreneurs qui créent des entreprises au niveau local, car ce sont eux qui peuvent générer de l'emploi pour les habitants du quartier. Comment les aider à développer leur entreprise ? En les aidant à élargir leur réseau. Comme le dit l'adage, « on ne fait des affaires qu'avec les gens qu'on connaît ».

« Concomitamment, cela permet aux grandes entreprises de changer leur regard sur les quartiers. A travers les rencontres organisées, la dimension quartier disparaît au profit de la dimension compétence. On change alors de regard sur les quartiers, vus comme une source de croissance potentielle ».

« A partir du moment où une entreprise change l'image du quartier, c'est déjà gagné ».

18/05/16



## ORGANISATION ET MODE DE GOUVERNANCE

### STATUT

- † Association loi 1901.

### COMPETENCES MOBILISEES

- † Gestion de projet.
- † Connaissance de l'entrepreneuriat.
- † Connaissance des gouvernances des grandes entreprises.
- † Mise en relation d'acteurs aux cultures de travail différentes.

### INSTANCES DE GOUVERNANCE

- † Un conseil d'administration.

### ORGANISATION INTERNE

- † L'équipe est pilotée par le Délégué Général (Majid El Jarroudi).

### ROLE DE L'ECOSYSTEME LOCAL

- † L'Adive s'inscrit dans une logique de bassin d'emploi, donc de circuit court impliquant grandes entreprises et entrepreneurs locaux.
- † L'Adive s'entoure des acteurs locaux incontournables, notamment pour identifier les entrepreneurs qui pourront bénéficier du programme.
- † Elle a constitué également un réseau de grandes entreprises soutenant financièrement et techniquement l'Adive.

### TEMOIGNAGE BENEFICIAIRE

**Sarah Ouatara, Fondatrice de Samara  
Conciergerie**

Témoignage suite à une rencontre  
« Qualifions nos Quartiers » :

« Des ateliers très intéressants en particulier la partie financement participatif. A l'occasion du speed meeting, j'ai pu rencontrer deux grandes entreprises, en l'occurrence Crédit Agricole et Airbus. Le premier était très enrichissant : c'était sur l'idée de savoir comment me démarquer dans mon activité. Le second était intéressant au niveau business (...). Ce forum nous permet d'avoir cette approche directe avec les grands comptes. »  
23/01/16

### TEMOIGNAGE BENEFICIAIRE

**Bastien Valensi, entrepreneur, lauréat 2015 du  
programme Créarif**

Né à Aulnay-sous-Bois, il fonde en 2013 CABAIA, une marque de bonnet. La jeune entreprise est implantée à Aubervilliers, dans un espace de coworking rassemblant plusieurs entrepreneurs. La marque a adopté le modèle innovant des pop up stores dans les centres commerciaux et plusieurs dizaines de points de ventes ont été ouverts à l'hiver 2015.

Cet entrepreneur a pu bénéficier du programme Créarif : élaboration conjointe d'un diagnostic avec KPMG, montée en compétence par des formations de l'Adive. Il est lauréat 2015 du programme, ce qui lui permet de bénéficier d'un accompagnement expert de long terme.

« Ce programme m'a ouvert un réseau d'experts pendant le développement de mon projet, il s'agit maintenant surtout d'un appui quand j'ai besoin de contacts ».



## ANALYSE ET RESULTATS

### FORCES

- † Un choix de développer les relations « B to B » avec des grands comptes ou des fournisseurs de rang 2, porteurs d'opportunités plus durables que le marché des particuliers pour nombre d'entrepreneurs.
- † La structuration d'un partenariat national avec des grands comptes dont la visibilité constitue un atout.
- † Une large palette de leviers pouvant être activée par l'Adive et ses partenaires selon le besoin repéré chez les entrepreneurs : mise en réseau, formation, accompagnement, constitution de réseau de partenaires par exemple.

### OPPORTUNITES

- † Une plus grande légitimité du programme face à l'émergence et la consolidation de la notion d'achats responsables dans les mentalités collectives et au sein des grandes entreprises.
- † Une plus grande efficacité du dispositif grâce au développement d'un logiciel s'appuyant sur l'outil de géolocalisation du CGET, qui permettrait d'identifier rapidement les entrepreneurs impliqués dans le programme.

### FAIBLESSES

- † Un manque de ressources pour assurer le suivi des bénéficiaires.
- † Un manque de stabilité du modèle économique caractérisé par une forte dépendance aux financements publics qui soutiennent la mise en œuvre de programmes ponctuels.

### MENACES

- † Des marchés très concurrentiels sur lesquels se positionnent les entrepreneurs (en rang 2 de fournisseur, gestion des infrastructures), à défaut d'être en capacité de se positionner sur d'autres marchés en raison de leur taille.
- † Les entrepreneurs issus des quartiers prioritaires de la Politique de la ville ne constituent pas une catégorie « valorisable » au titre des démarches d'achats responsables et de RSE, contrairement aux associations d'utilité publique, du secteur de l'ESS et du handicap.

## EVALUATION DES RESULTATS

- ▶ Entre 2010 et 2014, 1000 entrepreneurs ont pu se positionner sur des appels d'offre et 300 ont pu remporter des contrats (estimations).
- ▶ Entre 75 et 100 entrepreneurs par an ont pu bénéficier du programme « Créarif Développement » depuis son lancement (soit 275).
- ▶ 390 entrepreneurs ont été mis en relation avec des acheteurs (70 acheteurs publics et privés, parmi lesquels 40 grandes entreprises) au titre du programme « Qualifions nos Quartiers », tenu à l'été 2016.

## EVALUATION DES IMPACTS

- ▶ De manière générale, il est constaté des difficultés d'évaluation des impacts en termes de créations d'emploi ou de réussites entrepreneuriales en l'absence de suivi systématique.
- ▶ Une étude menée sur les entrepreneurs accompagnés au titre du programme « Créarif Développement » 2014 montre une augmentation moyenne du chiffre d'affaire de 12% et la création d'1 ETP.
- ▶ La notion de valeur partagée est également difficile à évaluer.
- ▶ L'impact principal se concrétise par un changement d'appréhension sur les marchés depuis le lancement de l'association.
- ▶ Ainsi, les actions menées contribuent à :
  - une sensibilisation collective à la notion d'achat responsable et de diversité d'achat,
  - un changement d'image sur les quartiers, et la prise de conscience que des entrepreneurs peuvent se développer sur ces territoires,
  - une montée en compétence et un développement d'entrepreneurs de quartiers prioritaires.



## REPRODUCTIBILITE ET ESSAIMAGE

### TRANSFERABILITE DU PROJET

- † L'Adive agissant à une échelle nationale, l'enjeu est moins celui de la reproductibilité que de l'essaiage des programmes sur d'autres territoires aux caractéristiques identiques.

### CONDITIONS DE SUCCES

- † Implantation du programme dans un écosystème local dynamique caractérisé par :
  - une densité des activités pour garantir les opportunités de marché pour les entrepreneurs,
  - la présence d'acteurs économiques engagés du point de vue de leur RSE, et sensibilisés à la notion d'achats responsables,
  - la présence d'acteurs de la détection et de l'accompagnement à la création d'entreprises qui viennent en complément du soutien apporté par l'Adive et ses partenaires.
- † Un réseau solide de partenaires privés avec des contacts au sein des directions générales, directions RSE, ou directions achats.
- † Une forte capacité d'adaptabilité des leviers à activer selon les besoins particuliers des entrepreneurs accompagnés.

### FREINS POUR LE TRANSFERT

- † Manque de relais locaux (privés et publics) qui permettent la mise en relation des entrepreneurs et des grandes entreprises : difficile repérage de ces partenaires sur le territoire sans un appui des structures locales.



Source : <http://adive.fr/>



## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ÉTUDE

## PRECONISATIONS DU PORTEUR DE PROJET

## PRECONISATIONS A DESTINATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

- † Des préconisations générales :
  - Bien que le porteur ne défende pas pour l'heure actuelle un modèle qui repose sur une politique de quota, il estime que des expérimentations relatives à l'instauration de quotas pourraient permettre de questionner la pertinence d'une discrimination positive normée, à l'image de politiques publiques aux Etats-Unis qui ont favorisé l'empowerment
  - Le développement des données statistiques sur les quartiers prioritaires de la politique de la ville et la prise en compte de cette typologie de territoire comme une catégorie statistique à part entière, permettrait éventuellement de mettre en place des actions telles que celle citée précédemment.
  - L'accompagnement de l'innovation dans les territoires de la politique de la ville doit prendre en compte les retombées sur ces territoires davantage que l'implantation des projets innovants en quartier de la politique de la ville.
  - L'enjeu sémantique est capital, pour rendre certains territoires plus attractifs : les QPV sont des territoires « d'avenir », car tout est à concevoir et à mettre en place.
- † Des préconisations en termes de soutien à l'innovation dans les quartiers :
  - L'adaptation aux caractéristiques des bassins d'emploi, et à leurs spécificités constituent un facteur clé de succès (distinguer notamment les différents types de territoires urbains, péri-urbains, ruraux).
  - Le soutien au développement d'activités existantes constitue un enjeu plus pertinent que le soutien à la création de nouvelles activités (micro-entrepreneurs nombreux mais très précaires).
  - Les dispositifs d'incitation à l'installation d'entrepreneurs en QPV, très lourds administrativement, gagneraient à être simplifiés.
  - Le développement d'immobilier d'entreprise en quartiers prioritaires, réellement attractif par son coût, est une piste de soutien au développement de ce type de territoire.
  - La promotion de réussites (témoignages) est indispensable, au regard du rôle inspirant que peuvent jouer les modèles.

## PRECONISATIONS A DESTINATION DES GRANDES ENTREPRISES

- † La sensibilisation des grandes entreprises à leur rôle d'opérateurs citoyens est clé dans un contexte où l'évolution des politiques achat des grandes entreprises reste encore faible.

## MISE EN PERSPECTIVE

- † La problématique adressée par l'Adive est originale dans le paysage de l'accompagnement des entrepreneurs issus de quartiers prioritaires.
- † Elle s'empare d'opportunités économiques sous-exploitées pour les TPE et PME créées par des entrepreneurs des quartiers, c'est à dire la facilitation de l'accès aux marchés des grandes entreprises de leur bassin.
- † A ce titre, elle active les ressources de grandes entreprises sous un angle qui ne renvoie pas au registre de l'insertion, ou de la solidarité, mais à celui du partenariat économique dans une logique « gagnant-gagnant ». Ainsi, elle crée des liens avec de nouveaux interlocuteurs au sein des entreprises : les services achats qui sont généralement peu concernés par les problématiques de RSE.
- † Ce faisant, cette action correspond à un chaînon faible d'un système d'accompagnement qui concentre nettement plus de ressources sur les phases de création que sur celles de consolidation et de développement de l'activité des entreprises et ouvre en outre des perspectives nouvelles pour nombre d'entrepreneurs de quartiers souvent enfermés dans leur périmètre initial.
- † On le voit, l'activation des ressources des entreprises en faveur des quartiers (grands groupes mais aussi ETI et « grosses » PME) peut être envisagée selon plusieurs registres et avec différents interlocuteurs. Ici, l'entreprise est mobilisée, non pas en tant qu'employeur ou que mécène financier, mais en tant qu'acheteuse de prestations sur la sphère concurrentielle.
- † Une telle démarche ouvre des perspectives d'action : on pourrait imaginer une logique de critérisation des politiques d'achat selon la localisation de l'activité
- † L'engagement de collectifs d'entreprises au sein des bassins, mais aussi au niveau national peut être un point clé du développement de ces pratiques.
- † L'action de l'Adive illustre un processus dans lequel la création de valeur partagée est recherchée : à la création de valeur économique est associée une plus valeur sociale, qui se traduit aussi par une amélioration des territoires concernés.



# BUSINESS OPEN SPACE DE SEVRAN

## REPERES

### Création et développement d'entreprises

- † Ouverture en 2010 à Sevran.
- † 240 m<sup>2</sup> d'immobilier d'entreprise.
- † 22 entreprises implantées
- † 2 millions € de CA générés par les entreprises en 2013, 101 emplois générés à juin 2013.



## RAPIDE DESCRIPTIF DU PROJET

Le Business Open Space de Sevran est une solution d'hébergement collectif de TPE en pied d'immeuble, situé dans le quartier prioritaire des Beaudottes. Le principe est de proposer des locaux clés en main à loyer modéré à des TPE locales. En plus de cet hébergement, un accompagnement personnalisé des entrepreneurs est apporté : aide à la constitution de dossiers, soutien technique et financier, formations, animations collectives, etc.

L'initiative est portée par un montage partenarial innovant : un gestionnaire, un bailleur social, la ville de Sevran.

## OBJECTIFS

- † Soutenir l'entrepreneuriat en quartier prioritaire.
- † Favoriser le développement économique territorial par l'implantation locale d'activité.
- † Adresser l'enjeu socio-économique du quartier par une réponse économique et non seulement une approche sociale.

## TERRITOIRE

- † **Localisation** : quartier prioritaire des Beaudottes à Sevran (93)
- † **Périmètre d'intervention** : Ensemble des QPV de Sevran, principalement QPV des Beaudottes
- † **Caractéristiques** : la commune de Sevran comprend 49 500 habitants. Elle se caractérise par l'extrême jeunesse de sa population (45% de ses habitants sont âgés de moins de 25 ans). Le quartier des Beaudottes est classé ZFU depuis 2004 et aujourd'hui quartier prioritaire de la politique de la ville. Il ne compte que 188 entreprises pour 9000 habitants.
- † **Ancrage territorial** : les acteurs mobilisés autour du projet étaient impliqués et implantés dans le quartier en amont du lancement de l'Open Business Center. Ils possèdent ainsi une connaissance approfondie du territoire et des acteurs locaux.
- † **Portage local** : la ville de Sevran est fortement investie dans le projet, se positionnant comme relais entre les entrepreneurs et le dispositif.
- † **Dimension structurante du projet à l'échelle du territoire** : le dispositif participe à la transformation du quartier.

## ACTEURS IMPLIQUES

### Portage du projet

- † Le Business Open Space de Sevran est un des centres de quartier d'affaires portés par la société Premier Conseil.
- † Premier Conseil est une société spécialiste du développement économique des quartiers prioritaires. Ses axes d'intervention sont le conseil en création et développement d'entreprises, la conduite d'études et d'expertises, l'ingénierie de projet, l'animation de réseaux et le développement de centres d'affaires de proximité.
- † Montage partenarial : la société gestionnaire (Premier Conseil), un bailleur social (Immobilière 3F), les Collectivités partenaires (Ville de Sevran et CA Terres de France), une association (Fifel Zus).

### Autres acteurs impliqués

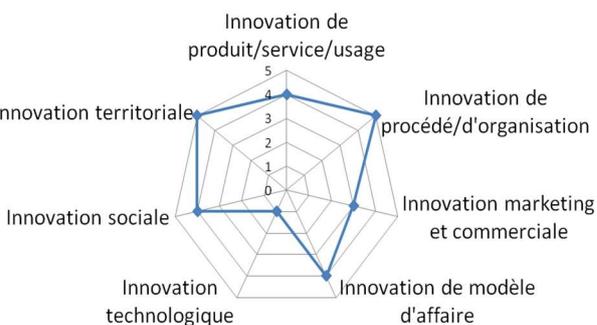
- † Publics : collectivités partenaires (Ville de Sevran, CA Terres de France).
- † Privés : TPE hébergés.

## INNOVATION

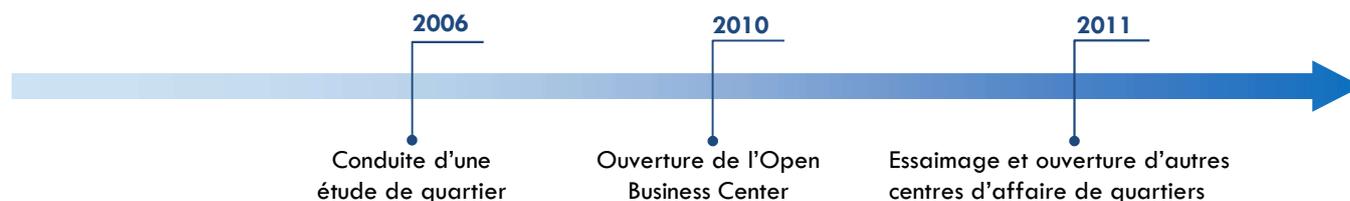
- † Montage partenarial innovant et fructueux entre un bailleur social, un gestionnaire privé, une association.
- † Forte valeur ajoutée sociale par le soutien à l'activité en quartier prioritaire.
- † Souplesse dans l'offre de service : durée illimitée de l'hébergement des TPE accueillies, traitement rapide des demandes d'accueil.

## PLUS-VALUES

- † Valorisation du patrimoine des bailleurs sociaux (pieds d'immeubles).
- † Pérennisation des TPE du quartier.
- † Création de richesse à l'échelle locale.
- † Amélioration de l'image du quartier.



## GENESE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET



### LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET

- † **Phase 1** - 2006 : conduite d'une étude de quartier par Victorin Gokpon, chargé de mission ZFU au service développement économique de la ville de Sevran. L'objectif consiste à repérer les potentialités en termes de soutien à l'activité économique. Il est constaté la vacance de nombreux pieds d'immeuble. La ville de Sevran décide d'associer le bailleur social I3F au projet, ainsi que le FIFEL ZUS et Premier Conseil.
- † **Phase 2** – 2010 : ouverture du centre de quartier d'affaires de Sevran : Open Business Center.
- † **Phase 3** – à la suite de l'Open Business Center, d'autres centres d'affaire de quartier gérés par Premier Conseil ont ouvert.

### CONTEXTE D'EMERGENCE

- † Bonne connaissance et implication antérieure de la société Premier Conseil sur le territoire.
- † Etude menée par la Ville visant à repérer les potentialités pour soutenir l'activité économique au sein du quartier prioritaire.
- † Implication conjointe d'acteurs publics (collectivités) et privés pour porter un projet de soutien à l'entrepreneuriat.

### MATURITE DU PROJET

- † Le projet a dépassé le stade de maturité, arrivant même à saturation (en termes de contenance possible des locaux). Il se trouve dans une phase d'essaimage.

### RESSOURCES MOBILISEES

#### FINANCEMENT AU LANCEMENT

- † Investissement de 300 000€ du bailleur social.
- † Apport de 40 000€ grâce au prix d'Innovation Sociale des ESH.
- † Pas de financement public de fonctionnement.

#### OUTILS/DISPOSITIFS/CADRES UTILISES

- † Dispositif « ZFU - Territoire Entrepreneurs ».
- † 2011 : prix d'Innovation sociale des Entreprises sociales pour l'habitat.

#### EXPERTISE

- † Connaissance du territoire et expertise technique (soutien à l'entrepreneuriat) de la société Premier Conseil.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### OBJECTIFS

#### || CONSTAT DEPART

- † Faible nombre d'entreprises implantées localement en quartiers prioritaires, facteur aggravant du problème de chômage en quartier prioritaire.
- † Trop nombreuses domiciliations d'entreprises chez les locataires du parc social, faute de ressources pour accéder à un hébergement externe.
- † Fort taux de vacance en pied d'immeubles.

#### || REPONSE APPOREE

- † Le centre d'affaire offre une proposition d'hébergement de TPE à bas coût pour les entrepreneurs du territoire. L'Open Business Center est un lieu d'hébergement collectif de TPE, qui accueille principalement des activités de service (soins infirmiers, services à la personne, nettoyage industriel, sécurité, informatique, etc.).
- † Il est proposé un service d'accompagnement post-crédation : soutien technique, juridique et de gestion.
- † L'offre proposée n'est pas contrainte par des limites de temps, contrairement aux offres de pépinières classiques (accueil de 2 ans, reconductible 1 fois en général).
- † Le coût d'accessibilité est de 100 € par mois pour l'open space et 400 € par mois pour les bureaux.

### CARACTERISATION DE L'INNOVATION DANS LES QPV

#### || CARACTERE INNOVANT DU PROJET

- † Le caractère innovant du projet se distingue sur 3 points :
  - un projet qui repose sur un modèle de non-lucrativité pour favoriser le développement des entreprises locales et dégager une valeur ajoutée sociale. Il s'inscrit ainsi dans une démarche d'économie sociale et solidaire.
  - un montage partenarial hybride public-privé, marqué par le rôle catalyseur d'un bailleur social et d'acteurs privés.
  - un service innovant par sa souplesse et sa flexibilité : les entrepreneurs accompagnés peuvent bénéficier pour une durée de temps illimitée de cette solution d'hébergement et être accueillis dans des délais très courts selon les disponibilités.

#### || ANCRAGE TERRITORIAL DU PROJET D'INNOVATION EN QPV

- † Localisation du projet dans le quartier prioritaire des Beaudottes de Sevrans, à destination des entrepreneurs du territoire.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### MODALITES DE MISE EN OEUVRE

#### || MODELE ECONOMIQUE

- † Les investissements nécessaires au lancement (aménagement des locaux) ont été faits par le bailleur social partenaire.
- † Le centre d'affaires, géré par la société Premier Conseil, ne représente que la branche opérationnelle de cette société. Les frais de fonctionnement sont assurés par la facturation de prestation d'hébergement. Les charges locatives étant très peu élevées, cette activité atteint tout juste l'équilibre. A noter donc que la viabilité de la société Premier Conseil est assurée par les activités à forte valeur ajoutée qu'elle exerce en parallèle de la gestion des centres d'affaires (conseil, expertise).
- † Soutien financier du CGET et la Direccte d'un projet de parrainage : accompagnement gratuit d'entrepreneurs.

#### || MODELE DE PARTENARIAT

- † Premier Conseil est prestataire et gestionnaire des espaces, en charge de l'accompagnement des entrepreneurs hébergés.
- † Immobilière 3F, bailleur social partenaire, est mobilisé pour la mise à disposition de son patrimoine dans des conditions particulières (souplesse administrative, conditions financières intéressantes) et pour le financement des travaux d'aménagement. Pour le bailleur social, l'intérêt du projet consiste à voir ses pieds d'immeuble à nouveau occupés avec une absence des dégradations.
- † La Fédération Ile-de-France des entrepreneurs et libéraux des zones urbaines et sensibles (Fifel Zus) est en charge de la communication/valorisation du projet auprès des différents bénéficiaires (habitants, entreprises, financeurs) et de la mise en réseau.
- † La Ville de Sevran effectue le relais entre les entrepreneurs et le gestionnaire du projet (orientation d'entrepreneurs via la mission d'animation économique de la ville).

#### || MONTAGE JURIDIQUE

- † Branche opérationnelle de l'activité de la SAS Premier Conseil.

### PORTEUR VICTORIN GOPKON

- ▶ Dirigeant de la société Premier Conseil (société spécialiste du développement économique dans les quartiers prioritaires), ayant grandi à Clichy-sous-Bois.
- ▶ Expérience initiale dans l'animation et l'accompagnement à l'entrepreneuriat.
- ▶ Formation en gestion et création d'entreprise.
- ▶ « Pour changer le visage des quartiers, il faut entreprendre. Tout simplement pour que les gens puissent avoir leur destin en main et créer des emplois au sein de ces quartiers ».

### TEMOIGNAGE D'UN BENEFICIAIRE

- ▶ Valère Ossono (AD Service 93, entreprise créée en 2013, 60 employés aujourd'hui).
- ▶ Entrepreneur du territoire, installé dans ce centre d'affaire car les délais de mise à disposition d'un espace dans une pépinière d'entreprise étaient trop longs. Il met en avant la disponibilité du réseau et des gérants de Premier Conseil, la proximité entre les entrepreneurs, les horaires flexibles et le vrai suivi proposé.



## ORGANISATION ET MODE DE GOUVERNANCE

### STATUT

- † Open Business Center : établissement de la SAS premier Conseil.

### COMPETENCES MOBILISEES

- † Profils variés des trois associés de Premier Conseil :
  - un ancien dirigeant de cabinet d'expertise comptable.
  - un expert du développement local issu de la branche des bailleurs sociaux.
  - un profil de gestion prévisionnelle et d'animation locale.

### INSTANCES DE GOUVERNANCE

- † Fonctionnement en SAS.

### ORGANISATION INTERNE

- † Premier Conseil : trois associés et deux salariés.

### ROLE DE L'ECOSYSTEME LOCAL

- † Les collectivités jouent le rôle de relais entre les potentiels entrepreneurs et l'Open Business Center.



## ANALYSE ET RESULTATS

### FORCES

- ‡ Articulation entre le conseil stratégique, opérationnel et la mise à disposition de solutions concrètes (en l'occurrence, immobilières) afin d'accompagner au mieux les entrepreneurs.
- ‡ Modèle partenarial solide impliquant acteurs publics et privés.
- ‡ Activité acceptée par les habitants, pas de détérioration du patrimoine.
- ‡ Implication politique des collectivités notamment pour valoriser le projet et assurer un relais en termes de communication.
- ‡ Dynamique positive et de proximité entre les différents entrepreneurs (coopération renforcée, projet de création d'un annuaire).
- ‡ Ancrage local de Premier Conseil sur le territoire.

### OPPORTUNITES

- ‡ Volonté institutionnelle de soutenir des modèles innovants dans les quartiers prioritaires.
- ‡ Sensibilisation des bailleurs sociaux.
- ‡ Disponibilité éventuelle de fonds de la Politique de la ville.

### FAIBLESSES

- ‡ Participation des entrepreneurs du quartier plus faible que ce qui était attendu. Le modèle répond à une logique d'offre et de demande classique pour atteindre l'équilibre économique et ne va pas jusqu'au bout d'une logique d'économie solidaire qui consisterait à n'accueillir que des entrepreneurs issus des quartiers prioritaires.
- ‡ Rentabilité faible du modèle : possibilité d'investissement quasi nulle.
- ‡ Evaluation du projet impossible par manque de moyen.

### MENACES

- ‡ Essoufflement de la démarche et des acteurs impliqués.
- ‡ Pas d'implication financière publique pour accompagner le projet.
- ‡ Nouveau dispositif entrepreneurial qui augmente le risque d'attirer principalement des professions libérales.

### EVALUATION DES RESULTATS

- ‡ En 2013, 20 entreprises étaient implantées, pour 110 emplois générés en 24 mois.
- ‡ Un tiers des entrepreneurs sont originaires de Sevran.
- ‡ En juin 2016, le CA généré est estimé par Premier Conseil à 4 millions €, le nombre d'emplois générés à 300.

### EVALUATION DES IMPACTS

- ‡ Une part d'entrepreneurs issus du quartier inférieure au projet initial des porteurs...
- ‡ ...mais un impact bénéfique au quartier : valorisation du patrimoine auparavant inoccupé d'un bailleur social, amélioration de l'image du quartier, dynamisation du tissu économique.



## REPRODUCTIBILITE ET ESSAIMAGE

### TRANSFERABILITE DU PROJET

- † Le projet est transférable, et a vocation à essaimer : cinq autres centres d'affaires de quartier ont ouvert, portés par Premier Conseil.

### CARACTERISTIQUES EXEMPLAIRES DU PROJET

- † Mixité fonctionnelle et valorisation de locaux du patrimoine d'un bailleur social auparavant inutilisés.
- † Démarche partenariale réussie impliquant des partenaires privés et publics.

### CONDITIONS DE SUCCES

- † Implantation préalable dans un réseau de l'IAE et l'accompagnement à l'entrepreneuriat sur le territoire d'implantation du centre d'affaire de quartier.
- † Démarche de rencontre préalable avec les habitants du quartier pour faciliter l'implantation de la structure et attirer des futurs entrepreneurs.
- † Soutien politique des collectivités pour orienter les potentiels entrepreneurs vers le dispositif.
- † Montage partenarial public-privé impliquant de vrais engagements de la part des parties prenantes.
- † Engagement d'un bailleur social prêt à mettre à disposition une partie de son patrimoine et à investir dans la remise en état des locaux et la mise en place de conventions de mise à disposition (procédure administrative peu complexe).
- † Inscription dans un cadre législatif de type ZFU.

### FREINS POUR LE TRANSFERT

- † Difficulté à trouver les investisseurs publics ou privés prêts à s'engager.
- † Difficulté à faire le lien entre les enjeux de développement économique et de politique de la ville dans certains territoires.

## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

### PRECONISATIONS DU PORTEUR DE PROJET

- † Victorin Gopkon souligne un potentiel effet pervers de l'évolution du cadre législatif (transformation des ZFU en Territoires entrepreneurs), risquant d'attirer davantage de professions libérales.
- † Il préconise que ce type de modèle, rapidement opérationnel, soit soutenu par l'action publique plutôt que des modèles de pépinière plus coûteux et long à mettre en place. Pour favoriser le développement de ce type de modèle, il propose :
  - la mise en place d'un programme national et d'une ligne de financement dédiée pour ce type d'initiative. Le financement public pourrait venir appuyer les travaux d'aménagements financés par les bailleurs sur leur patrimoine. Ceci permettrait de répartir les coûts destinés à encourager la création d'activité sur les territoires défavorisés.
  - la création de micros espaces francs (par exemple, bénéficier dans les centres de proximité des avantages des zones franches).
  - la location d'espaces par les collectivités au sein des centres d'affaires, afin de pérenniser le modèle et permettre le fléchage de certaines catégories de population plus fragiles.
  - la constitution d'un réseau national de centres d'affaires de proximité.

### MISE EN PERSPECTIVE

- † La formule « hébergement contre accompagnement » est intéressante car elle permet de consolider les structures hébergées, ce qui bénéficie à la fois aux accompagnés et à l'hébergeur, puisque les structures hébergées ont plus de chance d'être pérennes.
- † La notion de proximité revêt une importance particulière : le postulat des fondateurs est que l'accompagnement à la création d'entreprise des habitants en QPV sera plus adapté s'il se déroule sur un territoire connu par les porteurs de projet.
- † L'approche de la temporalité est spécifique : tandis que beaucoup de structures d'accompagnement estiment que la pérennité doit être atteinte rapidement, le contrat d'hébergement à durée illimitée permet aux chefs d'entreprise de prendre le temps de stabiliser leur modèle.
- † Le partenariat avec le bailleur social est particulièrement intéressant car il permet de dépasser le seul périmètre du centre d'affaires et de proposer un véritable parcours résidentiel pour l'entreprise : les entreprises souhaitant pouvoir accéder à des locaux plus grands se voient proposer par le bailleur d'autres locaux inoccupés sur son patrimoine.



# Crèche Les Lucioles - IEPC

## REPERES

**Service à la personne, formation et insertion professionnelle**

Quelques chiffres clés sur Les Lucioles :

- † Crèche ouverte en 2007.
- † Capacité de 38 places.
- † 18 salariés.
- † Située à Argenteuil.

Quelques chiffres clés sur l'IEPC :

- † Gestion de 10 crèches situées dans des quartiers prioritaires d'Ile-de-France.
- † 203 salariés hors chantier d'insertion.



## RAPIDE DESCRIPTIF DU PROJET

La crèche « Les Lucioles » est la troisième crèche « à vocation d'insertion professionnelle » ouverte par l'Institut d'Éducation et des Pratiques Citoyennes (IEPC).

Ce réseau de crèches innovantes repose sur un modèle particulier qui a su démontrer sa pertinence et son efficacité au fil des ans. Elles visent à faciliter l'insertion professionnelle des parents en difficulté en alliant garde d'enfants et accompagnement vers l'emploi des parents.

L'IEPC a également mis en place des actions de formation qualifiante dans les métiers de l'aide à la personne visant elles aussi l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi.

## OBJECTIFS

- † Offrir des solutions de garde sécurisantes et adaptées (horaires décalées) aux parents de jeunes enfants qui sont « inactifs ».
- † Accompagner le retour à l'emploi de ces parents en difficulté sociale en les faisant entrer dans une démarche active d'insertion professionnelle.
- † Faire en sorte qu'à l'issue de cet accompagnement, les parents qui ont été suivis concrétisent leur projet professionnel.

## TERRITOIRE

- † **Localisation** : la crèche Les Lucioles est située dans le centre-ville d'Argenteuil.
- † **Périmètre d'intervention** : Argenteuil principalement, du fait notamment de l'importance des financements issus de la ville pour les bénéficiaires.
- † **Caractéristiques** : territoire métropolitain défavorisé, présentant un fort taux de chômage.
- † **Ancrage territorial** : projet créé en réponse aux besoins locaux d'insertion professionnelle des parents en situation de précarité
- † **Portage local** : l'implantation de la crèche Les Lucioles correspond à un choix politique de la commune d'Argenteuil d'ouvrir son offre « petite enfance » à des personnes éloignées de l'emploi.
- † **Dimension structurante du projet à l'échelle du territoire** : d'une part, la crèche Les Lucioles répond à un besoin non pourvu sur le territoire, d'autre part elle mobilise et travaille de façon partenariale avec l'ensemble des acteurs locaux de l'emploi et de l'insertion.

## ACTEURS IMPLIQUES

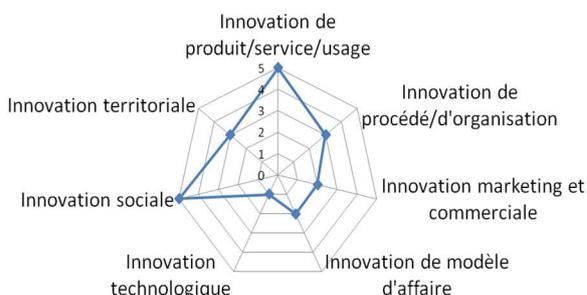
- † Acteurs publics : la commune d'Argenteuil, la CAF, le département du Val d'Oise, Pôle Emploi, le PLIE, les services sociaux, les missions locales, les foyers d'hébergement.
- † Associations : l'IEPC a développé un lien fort avec le tissu associatif local dans le cadre de ses actions, notamment des organismes de formation.

## INNOVATION

- † Réponse à un besoin non pourvu (normalement inaccessibilité des crèches pour les parents qui n'ont pas d'activité professionnelle).
- † Accompagnement vers l'emploi personnalisé et sur le long terme qui mobilise tout un ensemble de partenaires (des taux d'insertion sur le marché du travail particulièrement élevés).
- † Actions de formation dans le domaine des services à la personne (la crèche devient un lieu hybride).

## PLUS-VALUES

- † La crèche les Lucioles a des effets concrets et rapides sur le retour à l'emploi de parents de jeunes enfants sans activité.



## GENESE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET



### LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET

- † **Phase 1** : d'abord créée en 2000 pour répondre aux besoins de formation des métiers d'aide à la personne, l'association IEPC s'est ensuite structurée autour de ses projets de crèches à vocation d'insertion professionnelle.
- † **Phase 2** : 10 crèches ont été ouvertes entre mars 2003 et aujourd'hui, dont celle des Lucioles en 2007.
- † **Phase 3** : le modèle porté par l'IEPC a été repris par le gouvernement qui s'est fixé un objectif d'ouvrir 100 000 places de crèche du même type : label « Crèche VIP ».

### CONTEXTE D'EMERGENCE

- † En tant que dirigeante d'un grand centre de formation, Mara Maudet (directrice de l'IEPC) a pu constater que l'on formait souvent des jeunes parents sans qualification, qui une fois leur qualification obtenue ne pouvaient accéder à l'emploi car rien n'était fait pour lever le frein lié à la garde d'enfants. La réponse institutionnelle proposée pour répondre à la problématique du chômage de ces demandeurs d'emploi apparaissait ainsi inefficace. De ce décalage entre le besoin de certaines familles et l'offre de services existantes, est née l'initiative de l'IEPC (création d'un modèle de crèche qui hybride les sujets de la petite enfance, de la formation et de l'insertion professionnelle). Dès le début, Mara Maudet a voulu lancer des projets dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, car c'est dans ces derniers que le besoin est le plus exacerbé.

### MATURITE DU PROJET

- † Le modèle de crèches porté par l'IEPC est bien rôdé : il a fait ses preuves et présente des résultats concluants. L'IEPC est une association désormais reconnue, qui essaime son modèle.
- † Le projet de l'IEPC a ainsi connu une croissance importante : 10 crèches ont été ouvertes en moins de 15 ans (3 dans les Hauts-de-Seine, 4 dans le Val d'Oise, 1 en Seine-Saint-Denis, 1 dans les Yvelines, 1 à Paris), et cette dynamique ne semble pas être prête de s'enrayer. En effet, courant 2016, 3 ouvertures de crèches sont prévues : une à Garges-lès-Gonesse, une à Aubervilliers et une à Pantin.

### RESSOURCES MOBILISEES

#### FINANCEMENT AU LANCEMENT

- † Pour la première crèche de l'IEPC : villes de Bagneux, Fontenay et Sceaux, le Conseil Général des Hauts-de-Seine, le Conseil Régional, la CAF, le fonds social européen (FSE).
- † Pour la crèche des Lucioles : les dépenses d'investissement (acquisition, travaux et aménagement conforme à la réglementation) ont été financées par la CAF, le Conseil départemental du Val d'Oise et le Conseil Régional.

#### OUTILS/DISPOSITIFS/CADRES UTILISES

- † Appel à projets innovants du département des Hauts-de-Seine pour l'ouverture de la 1<sup>ère</sup> crèche.
- † Un soutien également de la politique de la ville : pour la crèche des Lucioles, il représente 14 000 €.

#### EXPERTISE

- † Recours à un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) en 2010, notamment pour répondre aux exigences de l'Union Européenne, liées au reporting des actions financées dans le cadre du FSE.

#### APPUI MATERIEL

- † La Fondation Vinci a apporté son soutien à hauteur de 16000€ pour la réalisation des jeux extérieurs de la crèche des Lucioles. En plus, elle a permis l'acquisition de certains équipements à prix réduits via les entreprises du groupe Vinci.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### OBJECTIFS

#### || CONSTAT DEPART

- † L'inaccessibilité des places en crèche pour les parents de jeunes enfants sans activité professionnelle constitue un frein important à leur réinsertion.

#### || REPONSE APPOREE

- † La crèche des Lucioles repose sur le même fonctionnement que les autres crèches portées par l'IEPC. Elle constitue un « lieu multi-objectifs innovant » suivant une approche radicalement nouvelle de la réinsertion. Si au quotidien, elle ressemble sur bien des points à une crèche classique, la crèche des Lucioles s'en distingue par plusieurs aspects :
  - Des horaires élargis et souples (ouverture de 7h à 19h en semaine).
  - La présence au sein de la crèche d'un chantier d'insertion.
  - 50% des places sont réservées aux enfants de parents sans emploi ou au RSA. Habituellement, au motif de leur inactivité, ces parents, souvent des femmes seules, n'ont pas la possibilité de placer leurs enfants. Pour bénéficier d'une place, les parents doivent s'engager moralement dans une démarche active d'insertion professionnelle. Au terme du contrat conclu entre la famille et la crèche (3 mois, renouvelable une fois), les parents doivent avoir trouvé un travail ou une formation pour pérenniser la garde de leurs enfants. Pour arriver à cela, ils bénéficient d'un important suivi : un à deux entretiens individuels par semaine pour faire un point d'avancement (aide à l'élaboration du CV, travail sur la présentation personnelle, état des démarches, contact avec des employeurs, etc.) ; un accompagnement plus global en partenariat avec d'autres structures publiques pour lever d'éventuels freins à l'emploi, autres que la garde d'enfant (logement, situation familiale, surendettement, accès aux droits et aux allocations, etc.).

### CARACTERISATION DE L'INNOVATION DANS LES QPV

#### || CARACTERE INNOVANT DU PROJET

- † La principale innovation de cette initiative réside dans la nouvelle manière de faire de l'aide à l'insertion économique, touchant un public très éloigné de l'emploi. L'IEPC privilégie une approche globale intégrant outre les questions d'emploi tous les aspects de la vie de la personne suivie. Pour ce faire, l'association travaille en étroite collaboration avec tout un ensemble de structures publiques (CAF, Pôle Emploi, etc.).
- † Cette initiative a un fort impact social : elle offre un service inédit qui combine à la fois de la garde d'enfants ouverte aux parents inactifs et un accompagnement personnalisé vers l'emploi pour ces derniers. Grâce à son action, l'IEPC apporte ainsi une réponse à un besoin encore non pourvu. Preuve de son caractère innovant, le modèle développé par l'IEPC, qui consiste à faire de la crèche un lieu hybride pas seulement consacré à la petite enfance, a amené l'Etat à s'en inspirer pour créer le label « Crèche VIP ».



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### MODALITES DE MISE EN OEUVRE

#### || MODELE ECONOMIQUE

- ▬ Le modèle économique de la crèche des Lucioles a sensiblement la même structure que celui des autres crèches portées par l'IEPC. Il repose essentiellement sur des fonds publics : sur un budget de fonctionnement annuel de 900 000€, 45% des financements proviennent de la CAF, et 30% de la commune d'Argenteuil. Les salariés de l'IEPC qui s'occupent de l'accompagnement à l'emploi sont financés par les conseils départementaux. Le reste du budget est issu de la participation des familles et d'autres subventions.

#### || MODELE DE PARTENARIAT

- ▬ L'IEPC a développé des partenariats opérationnels pour traiter l'ensemble des freins à l'emploi des personnes accompagnées. L'association travaille ainsi avec un réseau étendu d'acteurs : Pôle Emploi, le PLIE, les missions locales, les référents RSA, des structures associatives, etc.

### PORTEUR : MARA MAUDET

- ▶ Brésilienne d'origine, exilée politique en France, Mara Maudet est diplômée de sociologie urbaine et d'anthropologie.
- ▶ Très tôt, elle fait preuve de sa volonté de s'engager, en créant notamment le 1<sup>er</sup> centre social à Chanteloup-les-Vignes au début des années 1980.
- ▶ Particulièrement intéressée par la question de la précarité des femmes, elle monte l'association IEPC en 2000, ouvre une 1<sup>ère</sup> crèche en 2003 et depuis ne cesse de faire essaimer son modèle.
- ▶ Sur les projets dans lesquels elle s'est impliquée, elle a apporté une dimension innovante par sa capacité à croiser les problématiques et à identifier de vrais besoins encore non pourvus.



## ORGANISATION ET MODE DE GOUVERNANCE

### STATUT

- † Association loi 1901.

### COMPETENCES MOBILISEES

L'IEPC rassemble en son sein une équipe pluridisciplinaire aux multiples compétences parmi lesquelles on peut citer :

- † l'habilitation à former aux métiers des services à la personne.
- † la capacité à délivrer un coaching personnalisé et sur-mesure à des personnes en insertion sociale et professionnelle.
- † la capacité à travailler de façon partenariale avec d'autres acteurs du territoire.
- † la capacité à gérer des dossiers administratifs et des demandes de subventions.

### INSTANCES DE GOUVERNANCE

- † La gouvernance de l'IEPC repose sur son conseil d'administration, qui joue un rôle de soutien auprès de la directrice générale et qui apporte sa confiance et son appui stratégique à la réalisation du projet de l'association. Le conseil d'administration est composé de 10 personnes, dont 8 sont présentes depuis la fondation de l'IEPC en décembre 2000. Ces personnes ont des profils très divers : elles sont issues du monde de la recherche, du spectacle, de l'enseignement, de l'éducation ou de l'entreprise.

### ORGANISATION INTERNE

- † Toute la partie budgétaire et administrative est gérée par la direction de l'IEPC.
- † Chaque crèche a une directrice qui gère la partie petite enfance.
- † Le fonctionnement des crèches est assuré par les 203 salariés (hors chantier d'insertion) de l'IEPC, qui correspondent pour la plupart à du personnel médico-social (puéricultrices, infirmières, etc.).
- † Pour ses actions d'accompagnement vers l'emploi, l'IEPC dispose d'une équipe de 3 salariés qui couvrent plusieurs crèches et suivent chaque année chacun environ 100 familles.

### ROLE DE L'ECOSYSTEME LOCAL

- † La crèche Les Lucioles est un projet très ancré sur le territoire d'Argenteuil.
- † Que ce soit en amont de son implantation ou dans son fonctionnement quotidien, les personnes porteuses du projet travaillent en étroite collaboration avec les acteurs locaux de l'insertion et de l'emploi.
- † Des partenariats sont aussi développés avec des organismes de formation, des associations et des entreprises locales pour trouver des débouchés aux personnes accompagnées.



## ANALYSE ET RESULTATS

### FORCES

- † Une demande forte pour le service proposé qui s'explique par l'inaccessibilité des crèches pour les parents sans emploi de jeunes enfants.
- † Un modèle de crèche qui a fait ses preuves, ce qui se traduit en partie par un essaimage continu, et par un soutien fort des collectivités territoriales « accueillantes ».
- † Un fonctionnement bien rôdé et optimisé : un équilibre budgétaire maintenu (aucune perte d'exploitation).
- † L'expertise des salariés de l'IEPC en matière d'accompagnement vers l'emploi, qui permet d'afficher des taux d'insertion particulièrement hauts considérant le public touché (principalement des femmes inactives, vivant seules).
- † Les partenariats développés avec les interlocuteurs publics comme la CAF et Pôle Emploi, qui permet de s'intéresser à tous les freins à l'emploi des personnes accompagnées : mise en place d'un travail en réseau.

### OPPORTUNITES

- † Le label « Crèche VIP » : projet qui s'inscrit dans un partenariat Caisse National d'Assurance Maladie - Pôle Emploi et qui devrait être lancé d'ici la fin de l'année 2016. Cette labellisation va accroître la visibilité du modèle porté par l'IEPC et de ses crèches. Elle aboutira à la création d'un référentiel de bonnes pratiques qui favorisera leur développement.
- † L'ouverture en 2016 de trois nouvelles crèches en Ile-de-France.

### FAIBLESSES

- † Un modèle économique qui repose presque exclusivement sur des fonds publics : étant une structure à vocation sociale, l'IEPC développe peu de recettes propres comparativement à ses dépenses (ouverture de places en crèche pour des familles aux faibles ressources, combinée à un service d'accompagnement personnalisé vers l'emploi).
- † Un besoin de trouver des financements supplémentaires pour continuer à développer l'offre de services : volonté de la direction de l'IEPC de créer de nouveaux postes au sein de ses crèches, notamment celui de référent pédagogique (poste qui vise à avoir des échanges plus fréquents et détaillés avec les parents, afin d'harmoniser l'accueil des enfants, quel que soit le niveau de précarité).

### MENACES

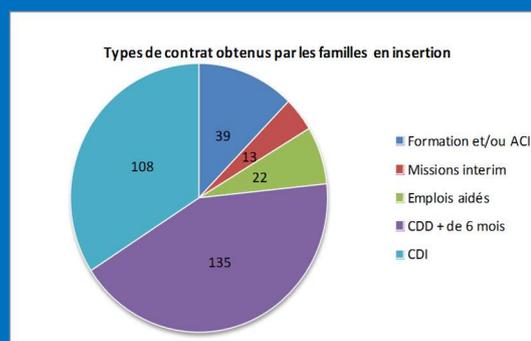
- † L'incertitude qui pèse sur l'évolution des politiques familiales et sur l'évolution des moyens qui seront affectés aux crèches, et plus particulièrement aux projets tels que ceux portés par l'IEPC : menace d'un point de vue financier.
- † Le développement croissant d'entreprises privées à but lucratif dans le secteur de la petite enfance, qui proposent des crèches clés en main aux entreprises et aux collectivités territoriales : cela peut nuire à l'essaimage futur du projet.

## EVALUATION DES RESULTATS

- ▶ En 2015, sur l'ensemble des crèches IEPC, 713 familles ont été accueillies, dont 352 en situation d'insertion. Concernant ces dernières, il s'agit principalement de femmes élevant seules leurs enfants.
- ▶ Sur la crèche des Lucioles d'Argenteuil, 68 familles ont été accueillies, dont 24 en situation d'insertion.
- ▶ L'IEPC, à travers ses chantiers d'insertion, a également accompagné 84 personnes sans qualification dans leur formation aux métiers des services à la personne.

## EVALUATION DES IMPACTS

- ▶ En 2015, 317 familles en insertion ont trouvé un emploi ou une formation grâce à l'IEPC (21 pour la crèche des Lucioles), soit un taux de réussite de l'accompagnement se situant autour de 90%.



## REPRODUCTIBILITE ET ESSAIMAGE

### TRANSFERABILITE DU PROJET

- † Le modèle de crèche porté par l'IEPC est transférable à l'identique. D'ailleurs, ce n'est pas la seule structure à croiser la garde d'enfants en bas âge et une offre d'accompagnement vers l'emploi pour les parents : la Caisse nationale d'allocations familiale (Cnaf) a recensé environ 200 crèches de ce type en France.
- † La principale condition pour l'essaimage ou le transfert du projet est de trouver une collectivité territoriale, qui veuille bien accueillir et financer une partie du fonctionnement d'une crèche ouvrant 30 à 50% de ses places à des familles en insertion.

### CARACTERISTIQUES EXEMPLAIRES DU PROJET

- † Des taux de retour à l'emploi ou à une formation très élevés, qui traduisent l'efficacité du modèle porté par l'IEPC.
- † Des impacts sociaux positifs (diminution du chômage, promotion de l'égalité des chances entre homme et femme pour l'accès à une activité professionnelle durable, etc.).
- † La capacité de l'association de s'adapter à la phase de croissance et d'essaimage grâce à la mutualisation des ressources humaines.

### CONDITIONS DE SUCCES

- † Profil du créateur et portage du projet : l'expérience de Mara Maudet dans le champ de l'innovation sociale et sa connaissance à la fois des problématiques liées à la petite enfance et à l'insertion professionnelle, a joué un rôle clé dans la réussite de cette initiative. La directrice de l'IEPC a consacré beaucoup de temps au lancement de l'association pour convaincre les collectivités de la pertinence de son modèle de crèche.
- † Environnement territorial: un fort ancrage local est nécessaire. D'un côté, le soutien des collectivités qui accueillent une crèche IEPC est déterminant pour son installation et son fonctionnement. De l'autre côté, afin d'obtenir des résultats aussi probants en termes de taux d'insertion, il est important de bien connaître et d'être en lien avec de nombreux acteurs du territoire (les acteurs de l'insertion et de l'emploi, les entreprises, le tissu associatif, etc.).
- † Les bases du fonctionnement de la crèche et notamment son équilibre budgétaire, doivent être établies dès le départ, afin de ne pas avoir à trouver chaque année des subventions complémentaires et incertaines.

### FREINS POUR LE TRANSFERT

- † Il n'y a pas vraiment de frein au transfert ou à l'essaimage d'un tel projet.
- † Tout réside dans la présence sur un territoire d'un besoin pour le service développé par l'IEPC et dans la volonté du territoire d'adapter sa politique de petite enfance en l'ouvrant à des personnes éloignées de l'emploi.

## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

### PRECONISATIONS DU PORTEUR DE PROJET

- † Mara Maudet considère qu'il est primordial de traiter le problème de la marginalisation et du lien social au sein des quartiers prioritaires. Pour elle, « on a laissé les quartiers trop vides, trop à l'écart, trop laissés à eux-mêmes ».
- † Plus spécifiquement au sujet de l'innovation dans les quartiers prioritaires, Mara Maudet estime que pour la favoriser, l'expérimentation de nouvelles solutions est une piste à suivre. Elle constate que trop souvent, de potentielles bonnes idées ne sont même pas testées car elles rencontrent trop de barrières pour être financées. Il faudrait donc, selon elle, ouvrir plus largement le spectre des projets aidés, et ensuite songer à l'essaimage des meilleurs projets (ceux qui présentent des éléments quantitatifs et qualitatifs tangibles de leur succès).

### MISE EN PERSPECTIVE

- † Le modèle de crèche est particulièrement intéressant car il adresse une double problématique pour les populations précarisées : la garde d'enfants et l'insertion professionnelle des parents, et offre de très bons résultats en matière d'insertion ou de professionnalisation.
- † Il offre de fortes opportunités d'essaimage pour d'autres territoires en quartier prioritaire, à condition de bénéficier de l'appui des collectivités.



# IMPACT Partenaires

## REPERES

### Finance

- † Entreprise créée en 2007.
- † Equipe d'une dizaine de salariés.
- † Depuis 2010, des investissements ont été réalisés dans 25 entreprises, ce qui a contribué à la création de plus de 300 emplois dans les quartiers prioritaires.

## RAPIDE DESCRIPTIF DU PROJET

IMPACT Partenaires est une société de gestion à vocation sociale. Pionnier de l'impact investing en France, IMPACT Partenaires soutient des entrepreneurs qui développent des impacts sociaux remarquables (insertion, handicap et apprentissage) dans le changement d'échelle de leur activité. Son action, qui consiste en des prises de participation temporaires (de 3 à 7 ans) et minoritaires dans les entreprises suivies, se concentre principalement sur les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

## OBJECTIFS

- † Accélérer le développement d'entrepreneurs prometteurs issus des quartiers et faciliter le changement d'échelle de leur projet.



## TERRITOIRE

- † **Localisation** : les locaux de la société sont situés dans le 8<sup>ème</sup> arrondissement de Paris.
- † **Périmètre d'intervention** : IMPACT Partenaires intervient sur toute la France métropolitaine, mais de facto, est plus présente en Ile-de-France, notamment dans le département de la Seine-Saint-Denis et au sein de la Métropole lyonnaise. Cela s'explique par l'existence d'opportunités d'investissement plus nombreuses et intéressantes sur ces territoires métropolitains.
- † **Caractéristiques** : ciblage des quartiers prioritaires moins favorisés en matière de ressources de financement pour le lancement et le développement de projets sociaux.
- † **Ancrage territorial** : pas d'ancrage territorial spécifique
- † **Portage local** : pas d'inscription spécifique dans une stratégie locale.
- † **Dimension structurante du projet à l'échelle des territoires** : en accompagnant le changement d'échelle de plusieurs entreprises, IMPACT Partenaires a une vraie influence sur l'emploi des territoires dans lesquels elle investit, en particulier en faveur des plus en difficulté.

## ACTEURS IMPLIQUES

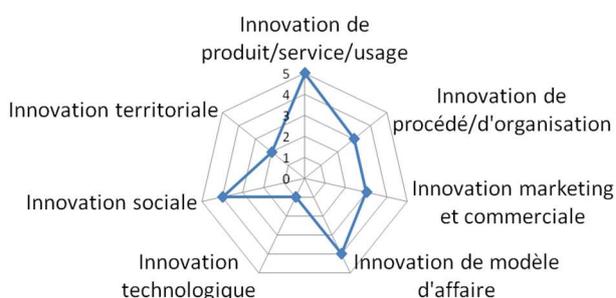
- † Les principaux investisseurs des fonds gérés sont : BPI France, BNP Paribas, Crédit Agricole, AXA, Malakoff-Médéric, le groupe Bouygues, SWEN Capital partners, le Fonds Européen d'Investissement, FFP, CNP Assurances, Ardian et Vivendi.
- † Des partenaires facilitateurs : Altares, Dechert LLP, Intuitu Capital, la fédération des entreprises d'insertion, l'Union nationale des entreprises adaptées, etc.

## INNOVATION

- † Innovation de service : IMPACT Partenaires est un fonds de capital-développement au positionnement unique, en s'adressant principalement aux entreprises présentes dans les quartiers prioritaires.
- † Innovation sociale : soutien à des projets ayant des impacts sociaux remarquables, en particulier dans les quartiers prioritaires.
- † Innovation financière : un mécanisme d'intéressement particulier, cf *infra*.

## PLUS-VALUES

- † En accompagnant financièrement et humainement dans la création de valeur des TPE/PME, IMPACT Partenaires agit comme un levier sur l'emploi dans les quartiers prioritaires.



## GENESE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET



### LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET

- † Lancement en 2007 avec 5 millions d'euros par 80 personnalités du monde économique français dont Claude Bébéar, Eric de Rothschild, Alain Joly, Gilles Cahen-Salvador, Patrick de Giovanni, etc.
- † En 2010, la société procède à une nouvelle levée de fonds de 10 millions d'euros, en élargissant le tour de table d'investisseurs (ouverture à des grands groupes et à des investisseurs institutionnels).
- † En 2015, IMPACT Partenaires continue sa croissance avec le lancement d'un troisième véhicule représentant 44 millions d'euros, montant record pour une société de gestion à vocation sociale. Cela est lié aux bons résultats obtenus ces dernières années (le « track-record »), à la fois en termes de performance financière des entreprises accompagnées depuis 2008 et des impacts sociaux qu'elles génèrent.

### CONTEXTE D'EMERGENCE

- † Le lancement de la SCR fait suite aux émeutes urbaines de 2005 et à un constat : les entrepreneurs issus des quartiers prioritaires manquent souvent d'argent pour développer leur projet, mais aussi d'expérience et de réseau. Les fonds de capital-développement s'intéressent peu à ces territoires et ont tendance à ne pas prendre le risque d'investir sur des profils atypiques.
- † Ces constats ont interpellé plusieurs grands patrons français, qui ont ainsi décidé de lancer un fonds dédié aux quartiers prioritaires.

### MATURITE DU PROJET

- † IMPACT Partenaires a connu ces dernières années une forte croissance : en l'espace de huit ans, trois fonds ont pu être lancés et les moyens gérés par la société ont été multipliés par 10. Au fil du temps, IMPACT Partenaires a gagné en expertise et est parvenue à trouver un modèle efficace en ce qui concerne l'*impact investing* en faveur des quartiers prioritaires. En effet, jusqu'à présent aucun investissement ne s'est soldé par un échec.
- † L'enjeu est aujourd'hui de réussir les premières sorties de capital.

### RESSOURCES MOBILISEES

#### FINANCEMENT AU LANCEMENT

- † IMPACT Partenaires est une initiative entièrement privée, qui n'a pas eu recours à des subventions publiques. La première levée de fonds de la société (5 millions d'euros) est le fruit de la mobilisation d'un certain nombre de chefs d'entreprises français (comme Alain Joly, ex-patron d'Air Liquide, Claude Bébéar d'Axa, Eric de Rothschild, etc.), qui sont souscripteurs à titre personnel.

#### OUTILS/DISPOSITIFS/CADRES UTILISES

- † IMPACT Partenaires ne s'inscrit pas dans des cadres contractuels ou des dispositifs publics.

#### EXPERTISE

- † IMPACT Partenaires bénéficie de l'expertise de grands patrons français et de personnalités du monde de la finance, qui participent depuis le début à la gouvernance du fonds et sont souvent investisseurs à titre personnel.
- † La société est composée d'une équipe compétente, présente dans la durée, et menée par Mathieu Cornieti, qui a l'expérience nécessaire pour diriger un tel fonds d'investissement (cf *infra*).
- † IMPACT Partenaires s'appuie également sur certains de ses souscripteurs (BPI France notamment).



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### OBJECTIFS

#### || CONSTAT DEPART

- † Les entrepreneurs issus de quartiers prioritaires sont souvent éloignés des circuits traditionnels d'accès aux fonds propres, ce qui entrave leur développement.

#### || REPONSE APPOREE

Le fonds créé consiste à cibler les entrepreneurs prometteurs et à investir dans leurs projets pour assurer leur changement d'échelle. Le projet vise des impacts sociaux remarquables en agissant comme un levier en faveur de l'emploi dans les quartiers en difficulté. La structure fonctionne sur le modèle suivant :

- † **Repérage des projets** et critères d'éligibilité :

- qualité du dirigeant,
- maturité du projet,
- présence d'un avantage concurrentiel fort,
- secteur d'activité en croissance,
- perspectives de développement,
- impacts sociaux potentiels,
- capacité à trouver un accord financier).

- † **Investissements** : de 100 000 à 4 millions d'euros peuvent être investis dans les projets repérés.

- † **Suivi du projet** pour assurer sa croissance : construction du business plan, définition des nouveaux axes stratégiques, etc.

### CARACTERISATION DE L'INNOVATION DANS LES QPV

#### || CARACTERE INNOVANT DU PROJET

- † IMPACT Partenaires a un positionnement unique dans le monde du capital-investissement, en se focalisant principalement sur de l'accompagnement d'entrepreneurs situés dans les quartiers prioritaires. En appliquant une logique de private-equity à ces territoires spécifiques, IMPACT Partenaires vient combler un vide dans le système de financement des TPE/PME.
- † Si la performance financière des entreprises accompagnées est primordiale (le taux de rendement interne attendu est de 8% par an), les équipes d'IMPACT Partenaires fixent aussi des objectifs quantifiés et mesurables en matière d'impact social.
- † Cette stratégie d'investissement assumée se retrouve dans le mode d'intéressement des gestionnaires du fonds. La perception par l'équipe de gestion du carried interest (20% des plus-values réalisées, au-dessus de 3% de rentabilité) est conditionnée à la réalisation des objectifs de performance sociale : si moins de 50% de ces objectifs sont atteints, l'intégralité du carried-interest est reversée à des associations, sélectionnées par les souscripteurs du fonds ; au-dessus de 50%, l'équipe touche le carried-interest au prorata (par ex : si 70% des objectifs de performance sociale sont remplis, 30% du carried interest est redistribué). IMPACT Partenaires est le seul fonds à avoir mis en place ce mécanisme d'intéressement novateur. Cet outil d'alignement d'intérêt est à la fois une innovation financière et une innovation sociale.
- † Pour repérer des projets susceptibles de répondre à ses critères d'investissement et générer le deal-flow de ses fonds, IMPACT Partenaires a dû faire preuve d'innovation partenariale. En effet, l'identification d'entrepreneurs en quartiers prioritaires et d'opportunités d'investissement s'avère très compliquée et chronophage. Pour remédier à ce problème, IMPACT Partenaires mène un important travail d'animation de l'écosystème en s'appuyant sur certains souscripteurs de fonds (BPI France, des chargés bancaires de BNP Paribas et du Crédit Agricole). IMPACT Partenaires bénéficie de la connaissance du tissu économique qu'ont les chargés bancaires et la complète en organisant des événements avec l'aide des têtes de réseau pour aller à la rencontre des entrepreneurs présents dans les quartiers prioritaires.

#### || ANCRAGE TERRITORIAL DU PROJET D'INNOVATION EN QPV

- † Le projet d'IMPACT Partenaires investit dans des entreprises développant des impacts sociaux remarquables et intervient en particulier dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### MODALITES DE MISE EN OEUVRE

#### || MODELE ECONOMIQUE

- † Le modèle économique d'IMPACT Partenaires est semblable à celui d'autres sociétés de gestion : des frais de gestion sont prélevés sur les fonds gérés à hauteur de 2,5% de l'engagement des investisseurs. A noter, qu'au moment de sortir du capital des entreprises accompagnées, une part de sur-performance peut revenir à l'équipe (cf *supra*).

#### || MODELE DE PARTENARIAT

Pour mener à bien ses activités, IMPACT Partenaires a développé de multiples partenariats afin :

- † d'animer l'écosystème d'entreprises présentes dans les quartiers prioritaires et de repérer de potentiels projets d'investissement.
- † de permettre aux entreprises accompagnées de se développer et d'accroître leurs chiffres d'affaires, en les plaçant dans un « écosystème bienveillant » pour reprendre l'expression de Mathieu Cornieti.
- † de préparer et de réaliser les levées de fonds.

### PRESIDENT : MATTHIEU CORNIETI

- ▶ Mathieu Cornieti a commencé sa carrière chez Rothschild&Cie. Après une expérience de Directeur Général dans une entreprise spécialisée dans les pneumatiques, et diverses aventures entrepreneuriales (il a notamment créé une entreprise de location / vente d'œuvres d'art), il a pris la tête d'IMPACT Partenaires en 2009. Parallèlement à cette activité, il est membre du Comité national d'orientation de BPI France et président du Club AFIC Impact.
- ▶ Sa connaissance à la fois du capital-investissement et de la gestion d'entreprises sont un atout pour gérer les fonds dont il a la responsabilité.

### TEMOIGNAGE

- ▶ Témoignages de directeurs d'entreprises dans lesquelles IMPACT Partenaires a investi :

*« IMPACT Partenaires est un fonds à taille humaine avec une équipe terrain toujours très disponible. »*

*« Nous avons rencontré IMPACT Partenaires grâce à un chargé d'affaires de notre banque, qui nous a mis en relation. Ensemble, nous avons remis à plat notre stratégie commerciale. »*



## ORGANISATION ET MODE DE GOUVERNANCE

### STATUT

- IMPACT Partenaires est une société de capital-risque qui a le statut de société par actions simplifiées (SAS).

### COMPETENCES MOBILISEES

- IMPACT Partenaires est composé d'une équipe d'une dizaine de salariés, avec comme profils principaux des analystes financiers, des chargés d'affaires et des experts en développement d'entreprises.
- Il est intéressant de noter que les salariés d'IMPACT Partenaires ont presque tous déjà eu une expérience de création d'entreprise. C'est important en capital-développement, car c'est un moyen d'être reconnu par les entrepreneurs qui sont accompagnés.

### INSTANCES DE GOUVERNANCE

- La direction d'IMPACT Partenaires est supervisée par un Conseil de surveillance composée de 9 grands patrons (comme Claude Bébéar d'Axa, Gonzague de Blignières de RAISE France, ou Patrick de Giovanni d'Apax Partners), qui ont une grande expérience du capital-investissement.
- Les choix d'investissement d'IMPACT Partenaires sont examinés par un comité d'investissement qui regroupe 13 membres, dont un censeur et est présidé par Gilles Cahen-Salvador (ancien président de LBO France).

### ORGANISATION INTERNE

- 5 directeurs d'investissement en charge de l'identification des opportunités d'investissement et de leur suivi.
- 1 chargé d'affaires.
- 3 analystes financiers en soutien.
- 1 secrétaire général pour le back-office.
- Le Président.

### ROLE DE L'ECOSYSTEME LOCAL

- Pour aller à la rencontre des entrepreneurs implantés dans les quartiers prioritaires, IMPACT Partenaires bénéficie du soutien d'acteurs présents sur ces territoires. Au total, plus de 500 chargés bancaires ont été rencontrés en face-à-face.
- Ce travail de « terrain » s'appuie également sur d'autres partenaires, comme les agences de développement économique et des associations. Par exemple, récemment, à Lyon, une matinée, qui a réuni 50 entrepreneurs des quartiers prioritaires, a été co-organisée avec le Réseau Entreprendre Rhône, Sport dans la Ville et l'Adive.



## ANALYSE ET RESULTATS

### FORCES

- ‡ Les bons résultats du fonds d'investissement, que ce soit en termes de performance financière ou d'impact social.
- ‡ La qualité de l'équipe d'IMPACT Partenaires et sa stabilité : les salariés sont impliqués sur le long terme.
- ‡ Le mécanisme d'intéressement innovant qui tient compte de l'objectif de performance sociale du fonds.
- ‡ La confiance des souscripteurs du fonds et la relation partenariale développée avec certains d'entre eux.

### FAIBLESSES

- ‡ La difficulté de trouver des entreprises répondant aux critères d'investissement d'IMPACT Partenaires : la constitution du deal-flow dans les quartiers prioritaires est compliquée et prend du temps.

### OPPORTUNITES

- ‡ Le succès de la dernière levée de fonds qui va permettre d'investir dans de nouveaux projets et qui place IMPACT Partenaires comme un acteur de référence de l'impact investing.
- ‡ L'appel à projets « Contrat à impact social » lancé en mars 2016 par Martine Pinville, Secrétaire d'Etat chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation, et de l'Economie Sociale et Solidaire, qui va sans doute permettre à IMPACT Partenaires d'étendre son champs d'activité vers un soutien à la création de commerces franchisés dans les quartiers prioritaires.

### MENACES

- ‡ La nécessité d'arriver à diversifier les choix d'investissement pour accompagner la croissance du fonds : en termes de capital-développement, les opportunités sont limitées dans les quartiers prioritaires. Des élargissements en termes de territoires d'intervention, notamment les zones de revitalisation rurales, commencent à être envisagés. C'est aussi avec le soutien des Caisses régionales du Crédit Agricole, une opportunité.

## EVALUATION DES RESULTATS

- ‡ IMPACT Partenaires gère désormais 60 millions d'euros.
- ‡ De 2010 à 2016, IMPACT Partenaires a investi dans 25 entreprises pour un ticket moyen de 800 000€.
- ‡ IMPACT Partenaires effectue un travail important d'animation de l'écosystème entrepreneurial des quartiers prioritaires. Par exemple, en collaboration avec BPI France, elle a organisé quinze petit-déjeuners dans les antennes locales de cette dernière, réunissant au total 300 entrepreneurs éligibles, pour faire connaître le Prêt Entreprise et Quartier (PEQ), jusque-là assez méconnu.

## EVALUATION DES IMPACTS

- ‡ En cumulé, IMPACT Partenaires a contribué à la création de plus de 380 emplois et au recrutement de 60 apprentis dans les quartiers prioritaires.
- ‡ A cela s'ajoute, 70 emplois pour des travailleurs handicapés qui ont été générés grâce aux investissements réalisés.
- ‡ L'activité d'animation permet de stimuler l'entrepreneuriat au sein des quartiers prioritaires et à mettre en relation les entrepreneurs repérés avec des acteurs institutionnels (BPI France notamment).



## REPRODUCTIBILITE ET ESSAIMAGE

### TRANSFERABILITE DU PROJET

A condition de trouver de bonnes opportunités d'investissement, d'autres initiatives peuvent suivre le modèle d'IMPACT Partenaires.

Il peut d'ailleurs être noté que d'autres acteurs investisseurs interviennent tout ou partie dans les quartiers prioritaires :

- † FinanCités : une société capital-risque à vocation sociale de PlaNet Finance, dotée de 6,5 millions d'euros, qui investit des plus petits tickets (entre 25 000 et 125 000 euros) qu'IMPACT Partenaires.
- † Citizen Capital : un fonds d'investissement qui a aussi adopté une démarche d'*impact investing*, mais qui n'a jamais investi dans un quartier prioritaire.

### CARACTERISTIQUES EXEMPLAIRES DU PROJET

- † IMPACT Partenaires a montré qu'il était possible de faire du capital-développement avec succès en ciblant les quartiers en difficulté, là où peu d'investisseurs se positionnaient.
- † Un autre aspect exemplaire du fonds sont les impacts sociaux qu'il génère : c'est un véritable levier de développement, notamment en termes d'emploi.
- † Enfin, la discipline que le fonds s'est donné en conditionnant l'intéressement de l'équipe gestionnaire à la réalisation des objectifs de performance sociale fixés s'avère vertueuse.

### CONDITIONS DE SUCCES

- † Profil du président d'IMPACT Partenaires (Mathieu Cornieti) et plus largement qualité et stabilité de son équipe : un accompagnement sur-mesure et efficace des entreprises dans lesquelles de l'argent est investi.
- † Ressources mobilisables : une initiative qui ne cesse de prendre de l'importance, car elle a su susciter la confiance des investisseurs (bon *track-record*). La dernière levée de fonds record en témoigne.
- † Type de partenariat : relations étroites avec certains souscripteurs du fonds IMPACT Partenaires 3, qui permettent d'identifier au mieux les opportunités d'investissement.

### FREINS POUR LE TRANSFERT

- † Les opportunités en termes de capital-développement restent limitées dans les quartiers prioritaires, ce qui constitue le frein principal à un déploiement plus large d'IMPACT Partenaires.
- † Ainsi, il apparaît que l'enjeu n'est pas tant d'arriver à lever des fonds, mais d'arriver à repérer des projets matures pour lesquels une ouverture de capital permet de changer d'échelle efficacement.

## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

### PRECONISATIONS DU PORTEUR DE PROJET

Mathieu Cornieti dresse plusieurs constats sur l'entrepreneuriat dans les quartiers prioritaires :

- † Les PME des quartiers prioritaires sont souvent plus performantes : selon une étude réalisée par IMPACT Partenaires et Alta Value, leur chiffre d'affaires devrait progresser de 6,5% contre 5,5% au niveau national.
- † Les entrepreneurs issus des quartiers prioritaires sont souvent plus autodidactes, ce qui demande un accompagnement spécifique.

En termes de préconisations, Mathieu Cornieti indique qu'il ne faut pas trop se focaliser sur la création d'entreprises mais plutôt favoriser le développement d'entreprises existantes, pour un impact à court et moyen terme maximisé sur l'emploi. Concernant les cibles de l'action publique, il considère qu'il ne faut pas tout centrer sur les jeunes hommes (sujet des mères célibataires, de la gestion du handicap...). Pour améliorer la situation des quartiers prioritaires, un ensemble de solutions pourraient être creusées, comme l'apprentissage ou le commerce franchisé.

### MISE EN PERSPECTIVE

- † L'étude de cas d'IMPACT Partenaires est intéressante d'abord par le type de stratégie d'investissement que le fonds promeut, avec la double exigence de rentabilité financière et d'impacts sociaux. L'*impact investing* est encore en voie de structuration en France, mais on lui porte un intérêt croissant, à l'image du lancement de l'appel à projets « Contrat à impact social ». Cela pourrait être une piste à creuser pour favoriser la mobilisation d'acteurs privés en faveur du développement des quartiers prioritaires.
- † Les bons résultats du fonds IMPACT Partenaires montrent qu'il y a des opportunités à saisir dans les quartiers prioritaires. La levée de certains freins (accès à des financements et à des investisseurs, manque de réseau) permet à des entreprises qui en sont issues de croître rapidement et de changer d'échelle.
- † Cette étude de cas met toutefois en avant la problématique de la relative méconnaissance entre les acteurs institutionnels et les porteurs de projets des quartiers prioritaires (difficile repérage des projets à fort potentiel).



## AUTRE PROJET INNOVANT CONCERNANT LA GARDE D'ENFANTS : SYNE 3.0

SYNE 3.0 (acronyme de Smile ! You're Not alonE) est un projet de plateforme visant à optimiser la mise en relation de l'offre et de la demande en matière de garde d'enfants sur l'Eurométropole de Strasbourg. L'idée est d'utiliser internet et une application smartphone pour fédérer toutes les ressources liées à la petite enfance disponibles sur le territoire (assistantes maternelles agréées, baby-sitters sélectionnés, places en crèches, garderies ou centre aérés), afin que les parents à la recherche d'un mode de garde puissent trouver des solutions qui correspondent à leurs besoins en temps réel.

Dimensions innovantes du projet :

- † Economie collaborative.
- † Solution flexible qui apporte une réponse à une demande des parents insuffisamment prise en compte et qui permet de valoriser les ressources humaines de la petite enfance présentes sur le territoire.

### PROFIL DU PORTEUR

- † La fondatrice de SYNE 3.0, Maryse Degboe, est titulaire de deux masters en Management des Achats et Logistique Industrielle et en Management et Systèmes d'Information.
- † Après avoir occupé plusieurs postes, dans les nouvelles technologies notamment, elle est devenue salariée d'un cabinet de consultant et occupe un poste d'ingénieure informatique.

### RESSOURCES MOBILISEES

- † Pour développer son idée et monter SYNE 3.0, Maryse Degboe a bénéficié de l'appui de l'incubateur strasbourgeois Start Hop, qui l'a mise en relation avec de nombreux interlocuteurs et l'appui de la BGE, qui a contribué à la réalisation d'études prévisionnelles.
- † Maryse Degboe a été lauréate du concours Talents des Cités 2015 dans la catégorie « Emergence », ce qui au-delà de la dotation financière, a permis au projet d'acquiescer une forte notoriété et de faciliter la levée de fonds.

### MODELE ECONOMIQUE

- † Le modèle économique de SYNE 3.0 reposera sur des abonnements payés par les professionnels de la petite enfance voulant être référencés sur le site. La plateforme sera gratuite pour les parents, ce qui permettra de massifier la demande et de rendre ainsi la plateforme attractive.

### CONTEXTE D'EMERGENCE DU PROJET

- † Maryse Degboe a eu l'idée de créer la plateforme SYNE 3.0 suite aux difficultés qu'elle a éprouvées à concilier sa vie professionnelle et sa vie familiale. En effet, du fait de son travail, elle était souvent en déplacement et devait trouver des solutions de garde d'enfants au jour le jour, ne trouvant pas une offre adaptée à son besoin particulier.

### LIEN AVEC LES QUARTIERS PRIORITAIRES

- † L'entreprise est installée dans le quartier prioritaire de Cronembourg, où habite Maryse Degboe.
- † Par ailleurs, c'est dans les quartiers prioritaires que l'on trouve le plus de femmes au chômage, notamment à cause de la garde d'enfants. Ces personnes sont ciblées : pour qu'elles puissent trouver des solutions de garde bon marché si elles veulent retrouver le chemin de l'emploi, ou pour qu'elles puissent offrir leur service de garde d'enfants et obtenir des compléments de revenus.

### ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET ET PERSPECTIVES

- † L'entreprise compte à ce jour deux salariés et une stagiaire.
- † La plateforme est pour l'instant en cours de développement et va être lancée en septembre 2016 sur la métropole strasbourgeoise.
- † En cas de succès, SYNE 3.0 envisage dès à présent d'essaimer progressivement sur toute la France, et même sur les pays frontaliers que sont l'Allemagne et la Suisse. Étant une plateforme numérique, l'essaimage de SYNE 3.0 est relativement facile, à condition de nouer préalablement des relations avec les acteurs de la petite enfance sur les territoires ciblés.



# Jobs et Cité

## REPERES

### Inscription et Emploi

- † Création de l'entreprise Nes Conseils et Formations en 2001, qui devient NES ET CITE en 2008, fondée et dirigée par Abdel Belmokadem.
- † Lancement du programme JOBS ET CITE en 2005.
- † Plus de 150 actions réalisées dans le cadre de ce programme.

## RAPIDE DESCRIPTIF DU PROJET

NES ET CITE est une structure intervenant de longue date dans les quartiers prioritaires. Elle a développé une réflexion sur une approche alternative du recrutement et de l'accompagnement vers l'emploi. Aujourd'hui, NES ET CITE anime des actions concrètes pour permettre la mise en relation directe du monde économique et des candidats à l'emploi issus de la diversité, telles que JOBS ET CITE.

Le programme JOBS ET CITE consiste à mener des actions de mise en relation de chercheurs d'emplois et entreprises dans des lieux originaux et proches du quotidien des bénéficiaires : stades, cafés... Ces actions sont menées à travers un réseau d'entreprises recruteuses et engagées au quotidien dans la lutte contre la discrimination à l'embauche.



## OBJECTIFS

- † Renover les méthodes de recrutement en proposant une approche différente aux recruteurs et aux demandeurs d'emplois.
- † Lutter contre les discriminations à l'embauche pour les personnes issues de quartiers populaires.

## TERRITOIRE

- † **Localisation** : Vaulx-en-Velin.
- † **Périmètre d'intervention** : quartiers prioritaires de la politique de la ville de l'ensemble du territoire national, principalement quartiers prioritaires du Grand Lyon et de l'agglomération grenobloise
- † **Caractéristiques** : territoires présentant un fort taux de chômage, des discriminations à l'embauche.
- † **Ancrage territorial du projet** : l'entreprise est implantée depuis plus de 20 ans à Vaulx-en-Velin et dans la métropole lyonnaise.
- † **Portage local** : projet porté par la société NES ET CITE.
- † **Dimension structurante du projet à l'échelle du territoire** : NES ET CITE est fortement inscrit dans le réseau des entrepreneurs du territoire lyonnais.



## ACTEURS IMPLIQUES

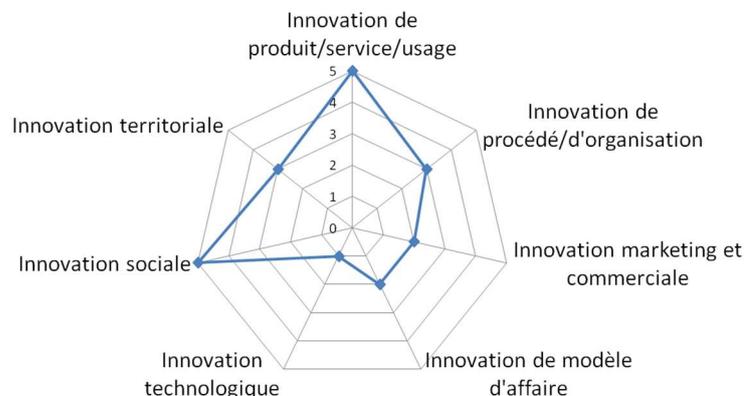
- † Acteurs privés : NES ET CITE, l'ensemble des entreprises associées aux opérations de recrutement (dont : April, La Poste, Casino, Olympique Lyonnais).
- † Acteurs publics : des collectivités font appel à NES ET CITE pour mettre en œuvre des actions de recrutement (Grand Lyon, Métropole de Grenoble, etc.).

## INNOVATION

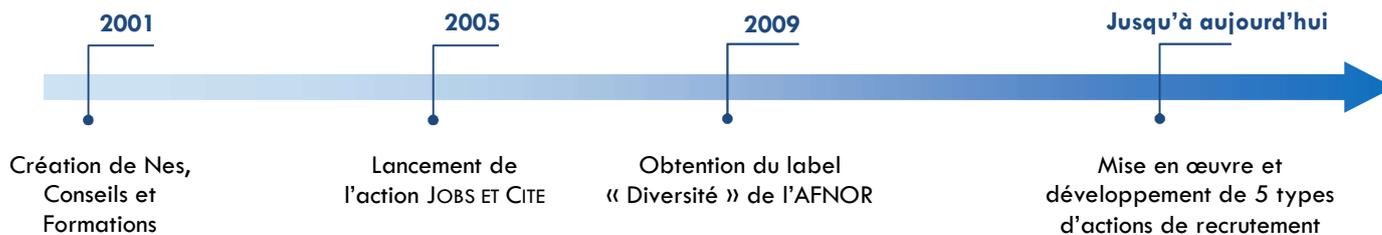
- † Innovation sociale du point de vue du changement de pratiques que l'action initie dans les actions de recrutement.
- † Innovation par l'apport d'un service à forte valeur ajoutée sociale.

## PLUS-VALUES

- † Toucher des publics éloignés des démarches de recrutement classiques des entreprises par une action de proximité.



## GENESE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET



### LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET

- † **Phase 1** : en 2001, création de Nes, Conseils et Formations. Après quelques années de fonctionnement, le créateur décide de réinvestir les bénéfices de l'activité dans une action sociétale.
- † **Phase 2** : en 2005, lancement de l'action Jobs et Cité. Un forum d'emploi est installé dans un camion qui sillonne pendant une semaine 15 villes du Val-de-Marne, au cœur des quartiers sensibles. Le succès de l'action inspire différentes déclinaisons du concept : en pieds de tours, dans des locaux associatifs, dans des stades, cafés, ou restaurants.
- † **Phase 3** : en 2008, une action phare attire 3500 candidats au Stade de France.
- † **Phase 4** : en 2009, l'entreprise renommée Nes et Cité obtient le Label « diversité » de l'AFNOR.

### CONTEXTE D'EMERGENCE

- † Contexte historique des émeutes particulièrement violentes de Vaulx-en-Velin dans les années 1990, impliquant des affrontements avec la police, le déclenchement d'incendies et le pillage d'un centre commercial. Il témoigne d'un climat de tension très fort dans certains quartiers, particulièrement de grands ensembles.
- † Dans ce contexte, la politique de la ville est initiée alors que ce « problème des banlieues » émerge.
- † Pour le porteur de projet, issu de Vaulx-en-Velin et qui sera le premier médiateur de quartiers, le constat d'une situation de forte précarité d'un certain nombre de jeunes de quartiers défavorisés est notamment liée à leur inactivité.

### MATURITE DU PROJET

- † Entre son lancement en 2005 et aujourd'hui, les actions JOBS ET CITE se sont largement étoffées et diversifiées. NES ET CITE s'est forgée une crédibilité et une réputation auprès d'un grand nombre d'entreprises et de territoires avec qui elle collabore régulièrement.

### RESSOURCES MOBILISEES

#### FINANCEMENT AU LANCEMENT

L'action JOBS ET CITE a été lancée par le cabinet NES ET CITE en prenant appui sur les fonds de l'entreprise.

#### OUTILS/DISPOSITIFS/CADRES UTILISES

- † Création d'outils d'approche des publics par Nes et Cité.
- † Des salariés au service du projet.
- † Mobilisation de bénévoles (coaching, maillage, organisation...).
- † Lauréat de prix et concours :
  - 2013 : trophée Bref Rhône-Alpes : prix de "l'Initiative Responsable".
  - 2013 : renouvellement du Label Diversité par l'AFNOR.
  - 2012 : trophée National de l'Entreprise Citoyenne – Le CiDAN : lauréat dans la catégorie « PME ».
  - 2009 : obtention du Label Diversité – AFNOR.
  - 2009 : concours EY : Lauréat du Prix "Entrepreneur de l'Année".
  - 2008 : concours « Impact Ashoka » : Grand prix du jury.
  - 2008 : concours « Entreprendre Villes et Quartiers : Lauréat National du Prix de "l'Entreprise installée en Zone Franche Urbaine".
  - 2007 : Fond Social Européen : « JOBS ET CITE » choisi parmi les 50 projets exemplaires soutenu par le FSE.
  - 2006 : trophée Bref Rhône-Alpes : Prix de l'Innovation Sociale".
  - 2005 : challenge vaudais du commerce, de l'artisanat et des services. 1er prix dans la catégorie « Entreprises ».

#### EXPERTISE / RESSOURCES HUMAINES

- † 7 collaborateurs et un réseau de 20 consultants (pour la formation et la médiation).



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### OBJECTIFS

#### || CONSTAT DEPART

- † Un taux de chômage important dans les quartiers prioritaires.
- † Des phénomènes de discrimination à l'embauche qui affectent les candidats issus de ces territoires.
- † Des méthodes de recrutement classiques sur CV qui ne permettent pas de toucher une grande partie de demandeurs d'emploi présents dans les quartiers.

#### || REPONSE APPOREE

- † Proposer des actions de proximité en matière de recrutement pour permettre la mise en relation d'entreprises et de candidats issus de la diversité au plus près de leur environnement.
- † Accompagner les demandeurs d'emploi afin de les préparer et maximiser leurs possibilités de recrutement à terme.
- † Amener les recruteurs des entreprises concernées à rencontrer les candidats dans un cadre différent, afin d'améliorer la compréhension mutuelle.

#### || BENEFICIAIRES DE L'INNOVATION

- † Les demandeurs d'emploi des quartiers.
- † Les recruteurs.

### CARACTERISATION DE L'INNOVATION DANS LES QPV

#### || CARACTERE INNOVANT DU PROJET

- † Nes et Cité s'appuie sur un réseau d'entreprises qui ont des besoins de recrutement, et souhaitent mener une politique de lutte contre la discrimination à l'embauche. Nes et Cité propose un rapprochement des entreprises avec des candidats issus des quartiers en menant des actions de terrain en pied d'immeubles, dans des locaux associatifs, dans des stades, cafés, ou restaurants, etc.
- † Le déroulé des actions de terrain de JOBS ET CITE se présente de la manière suivante :
  - Phase 1, préparation : maillage territorial, analyse des postes, identification et mobilisation d'un réseau d'acteurs publics et privés ayant exprimé un besoin.
  - Phase 2, événement : entretiens individuels avec les RH des entreprises, pré-accueil et orientation individualisés par une équipe de médiateurs (actions de terrains précédées d'un travail de repérage et d'accompagnement des demandeurs par les recruteurs et médiateurs).
  - Phase 3, suivi : bilan quantitatif et qualitatif des opérations.
- † 5 concepts déployés :
  - Jobs et Cités nomad : camion de petite taille avec 2 bornes informatiques pour travailler l'orientation et la recherche d'emplois.
  - Jobs et Cité Urban : aménagement aux couleurs de l'opération de structures situées en ZUS.
  - Jobs et Cité Stadium : sessions organisées dans les loges « entreprises » des stades de football.
  - Jobs et Cité Kfé : évènements au sein des cafés ou restaurants dans un cadre convivial : 4 entreprises présentes pour une vingtaine de candidats répertoriés.
  - Jobs et Cité Kfé chez l'habitant : moment d'échange au cœur du quartier.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### MODALITES DE MISE EN OEUVRE

#### || MODELE ECONOMIQUE

- † Un modèle autofinancé : le cabinet NES ET CITE intervient sur la base de prestations facturées aux collectivités ou acteurs privés qui font appel à ses services.

#### || MODELE DE PARTENARIAT

- † Partenariats étroits avec des entreprises clientes : April, Olympique lyonnais, Casino, Caisse d'Épargne, etc, pour des actions de recrutement.
- † Partenariats avec des collectivités locales du territoire lyonnais.

#### || MONTAGE JURIDIQUE

- † Pas de montage juridique particulier, l'action étant portée par l'entreprise Nes et Cité.

### PORTEUR : ABDEL BELMOKADEM

- ▶ **Abdel Belmokadem** habitait à Vaulx-en-Velin, au Mas du Taureau, quand le quartier a connu de violentes émeutes en 1990. Il développe alors le premier service de médiation dans une collectivité en France.
- ▶ Fort de cette expérience et porté par une volonté de développer sa propre activité, il crée en 2001 NES ET CITE.
- ▶ Souhaitant réinvestir les bénéfices de son activité en faveur d'une action pour la société et convaincu que la méconnaissance et la peur de l'autre sont des freins à l'embauche, il pense un outil qui permette d'améliorer la compréhension de l'environnement des quartiers.
- ▶ L'orientation choisie est celle de la notion d'« aller vers » : l'entreprise allant à la rencontre des candidats en adoptant un regard qu'elle n'aurait pas eu à la seule lecture d'un CV.

### TEMOIGNAGE

Responsable de la mission handicap et diversité du groupe April (4000 salariés), Delphine Gallay est l'une des partenaires de Nes et Cité.

Elle s'est rendue dans un HLM pour un "Jobs et Cité Kfé-CV chez l'habitant", une déclinaison du programme.

*"C'est bien de voir où les gens vivent, on comprend mieux le décalage, dit-elle. Je suis arrivée avec dix offres d'emploi, j'ai présenté le groupe et j'ai repéré plusieurs profils intéressants".*



## ORGANISATION ET MODE DE GOUVERNANCE

### STATUT

- † NES ET CITE est une entreprise porteuse des actions JOBS ET CITE.

### COMPETENCES MOBILISEES

- † Savoir-faire en matière de médiation dans les quartiers.
- † Savoir faire en matière de sourcing dans les quartiers prioritaires.
- † Savoir faire d'identification et d'accompagnement de public en marge des dispositifs de droit commun.

### INSTANCES DE GOUVERNANCE

- † Suivi et pilotage de chacun des projets par la mise en place de comités de pilotage technique.
- † Implication des parties prenantes au sein de ces comités.

### ORGANISATION INTERNE

- † L'activité de Nes et Cité s'articule autour de 4 domaines : formation, conseil et diagnostic, médiation, diversité. Les actions de Jobs et Cité s'inscrivent dans le 4<sup>ème</sup> domaine.
- † Un comité de pilotage est mis en place, avec le chef de projet Jobs et Cité et les responsables opérationnels du pôle médiation de Nes et Cité.

### ROLE DES ECOSYSTEMES LOCAUX

- † Chaque action JOBS ET CITE prend place dans un contexte territorial et socio-économique différent, impliquant fortement les entreprises et partenaires locaux.

### ROLE DES ACTEURS EXTERNES AU TERRITOIRE

- † NES ET CITE s'est constitué un réseau d'entreprises avec lesquelles la structure travaille de longue date.
- † Ces grandes entreprises permettent également à NES ET CITE et aux actions JOBS ET CITE de gagner en légitimité auprès du public-cible, des collectivités voire d'autres entreprises susceptibles à terme de rejoindre ces actions.
- † Des collectivités font également régulièrement appel à NES ET CITE.
- † Tous types de porteurs de projet dans le cadre de la politique de la ville font appel à NES ET CITE pour un accompagnement.



## ANALYSE ET RESULTATS

### FORCES

- † Portage de l'action par une structure privée existante : mise à disposition de moyens, et d'un réseau de partenaires et clients constitué.
- † Légitimité acquise auprès des recruteurs et des collectivités locales et relation de confiance avec les partenaires.
- † Capacité de réactivité pour adapter le programme et les méthodes.
- † Des résultats concrets qui démontrent l'intérêt de l'action.

### FAIBLESSES

- † Fragilité structurelle d'une TPE : visibilité faible, moyens limités.
- † Difficultés de financer les projets sur la base de partenariats public/privé.
- † Difficulté à mobiliser les financements publics.

### OPPORTUNITES

- † Un contexte de chômage préoccupant, d'autant plus dans les quartiers prioritaires, et une demande forte des acteurs publics et privés pour trouver de nouvelles manières de développer l'emploi dans les quartiers prioritaires.
- † Des actions de communication pour valoriser ce type d'initiatives auprès du grand public.

### MENACES

- † Potentielle baisse d'intérêt des recruteurs au vu des nombreuses sollicitations d'actions similaires sur le territoire lyonnais (« 100 entreprises pour l'emploi » de la maison de l'emploi de Lyon, « 1000 entreprises pour l'insertion » du Programme métropolitain pour l'insertion et l'emploi (PMIE), etc.).

## EVALUATION DES RESULTATS

- ▶ Plus de 150 opérations réalisées dans le cadre du programme JOBS ET CITE, tous formats confondus.
- ▶ Plus de 20 000 personnes accompagnées.
- ▶ Taux de recrutement élevé : plus de 6 000 personnes ont trouvé un emploi depuis le lancement de l'opération en 2005.

## EVALUATION DES IMPACTS

- ▶ Du côté des entreprises
  - Satisfaction des partenaires et clients.
  - Changement de regard et de pratique des recruteurs (lutte contre les discriminations).
  - Changement d'image des quartiers.
- ▶ Du côté des territoires
  - Participation à la réduction du taux de chômage dans les quartiers en difficulté.
  - Diminution de la délinquance et sortie de la précarité des jeunes embauchés.



# La Coursive Boutaric

## REPERES

### Culture et économie créative

- † Création de l'association en 2010.
- † 18 structures membres du pôle (9 implantées à La Coursive Boutaric, 9 associées sur le territoire).
- † Structures issues des industries culturelles et créatives
- † Regroupement de 70 ETP et 4,5 millions d'euros de budget :
- † 3 Salariés pour l'association PTCE.



## RAPIDE DESCRIPTIF DU PROJET

La Coursive Boutaric est une association rassemblant une vingtaine de structures dijonnaises de la filière culturelle et créative, implantée en plein cœur d'un quartier d'habitat social. L'association est labellisée PTCE (Pôle Territorial de Coopération Economique) depuis 2014.

Elle se propose de :

- † développer des projets créatifs participatifs au sein d'un quartier prioritaire en pleine requalification urbaine ;
- † accélérer le développement des entreprises de la filière en proposant un certain nombre de services mutualisés.

## OBJECTIFS

- † Structurer la filière culturelle et créative dijonnaise et soutenir le développement économique des acteurs en proposant un ensemble de services.
- † Contribuer à la valorisation et au dynamisme des quartiers grâce à la présence d'entreprises, grâce à des actions culturelles et artistiques in situ.
- † Expérimenter, et essayer les bonnes pratiques sur d'autres territoires aux caractéristiques identiques.

## TERRITOIRE

- † **Localisation** : la Coursive Boutaric est implantée dans le quartier des Grésilles à Dijon (quartier prioritaire de la Politique de la Ville).
- † **Périmètre d'intervention** : le PTCE intervient sur son quartier d'implantation et sur l'agglomération dans son ensemble, par les biais des actions portées par les structures membres.
- † **Caractéristiques** : le quartier des Grésilles est le plus ancien grand ensemble de l'agglomération dijonnaise et compte plus de 4000 logements sociaux. Il s'agit d'un territoire en transition, faisant l'objet d'une importante opération de rénovation urbaine.
- † **Ancrage territorial du projet** : l'installation de la structure au sein du quartier des Grésilles relève d'une volonté des fondateurs, originaires de la ville de Dijon, d'impulser une activité porteuse dans un quartier marqué par une forte précarité.
- † **Portage local** : le projet, soutenu par les acteurs publics locaux (Conseil régional, Grand Dijon), est porté par les opérateurs culturels membres et un bailleur social
- † **Dimension structurante à l'échelle du territoire** : le projet fait émerger une dynamique de filière en plein cœur de QPV, et participe à des projets de cohésion sociale sur le quartier.

## ACTEURS IMPLIQUES

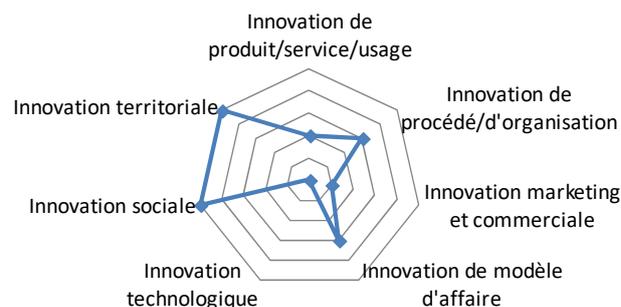
- † Acteurs publics : Ville de Dijon, Grand Dijon, Région Bourgogne-Franche Comté, Groupe Caisse des Dépôts dans le cadre de l'appel à projet PTCE (AAP interministériel associant la Caisse des Dépôts qui assure le conventionnement pour l'Etat et elle-même avec les structures)
- † Acteurs privés (réseaux d'entreprises) : bailleur social, association Cap Nord, Fondation Macif, Fondation FACE.
- † Partenaires territoriaux : CRESS Bourgogne, le Collectif Grésilles Culture, GEA 21, Dijon Habitat, CAE l'Envol et le Labo de l'ESS au niveau national.
- † Recherche et formation : ESC Dijon (avec le Mecic : laboratoire de recherche partenaire), Université de Bourgogne-Franche-Comté (avec Crego, laboratoire de recherche en sciences de gestion).

## INNOVATION

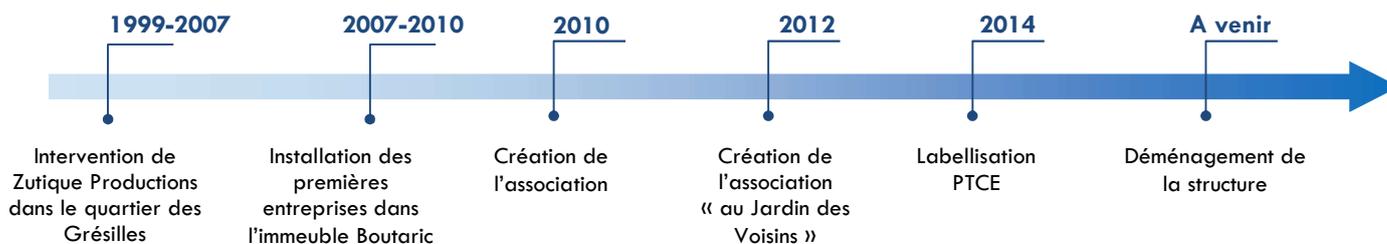
- † Dynamique coopérative des membres grâce à la structuration en PTCE (ensemble d'acteurs de l'ESS se structurant autour d'un projet économique commun, pour promouvoir un développement local).
- † Dimension partenariale du projet : montage partenariale entre différentes structures dans le cadre du PTCE ; et montage associant un bailleur social, un opérateur culturel et des collectivités pour le partenariat de mise à disposition
- † La dimension sociale de l'innovation repose sur l'implication du PTCE en faveur du quartier prioritaire des Grésilles : animation d'une association d'habitant, organisation de manifestations culturelles, etc.

## PLUS-VALUES

- † Mise en œuvre d'une dynamique de développement économique sur le territoire et création d'emplois locaux.
- † Cohésion sociale et changement d'image du quartier.



## GENESE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET



### LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET

- † **Phase 1** - Dès 1999, l'association Zutique Productions, spécialisée dans le développement de la scène musicale, mène des actions dans le quartier prioritaire des Grésilles, dans le cadre du contrat de ville. La structure accompagne notamment une opération de rénovation urbaine en travaillant sur la concertation et l'acceptation du projet par les habitants (exposition de photos, etc.). L'association décide de s'implanter plus durablement au sein du quartier.
- † **Phase 2** - En 2007, avec le soutien du bailleur Dijon Habitat, Zutique Production s'installe dans l'immeuble Boutaric, où de nombreux logements sont laissés vacants (immeuble vétuste, stigmatisation...). Quelques opérateurs culturels rejoignent rapidement Zutique Production dans l'immeuble Boutaric. De ce premier collectif, émerge l'idée d'une structuration commune.
- † **Phase 3** - Création le 2 décembre 2010 de l'association La Coursive Boutaric, à l'initiative de Frédéric Ménard, directeur de Zutique Production et de Jean-Claude Girard, DG de Dijon Habitat. Quatre opérateurs culturels s'associent : Zutique Production, Octarine, Catapulpe et Grand Ensemble. L'objectif consiste à concrétiser et développer la coopération amorcée entre les entreprises installées dans l'immeuble ainsi que les actions menées au sein du quartier en lien avec les habitants.
- † **Phase 4** - En 2012, l'association « Au Jardin des Voisins » est créée par les habitants de l'immeuble avec le soutien de la Coursive Boutaric, qui souhaite organiser et structurer son implication auprès des habitants du quartier. Elle porte divers projets des habitants du quartier, et bénéficie de l'accompagnement du PTCE (association en tant que telle et membres ponctuellement). En parallèle, le pôle poursuit sa structuration et le développement d'actions avec les habitants. D'autres entreprises rejoignent le collectif.
- † **Phase 5** - En 2014, la structure est lauréate de l'appel à projet pour les PTCE.
- † **Phase 6** - Déménagement à venir de la structure : quittant l'immeuble Boutaric qui fut son premier lieu d'implantation, elle est amenée à s'installer en pied d'immeuble dans un quartier prioritaire du centre ville. Bien que cela signifie un départ d'un lieu emblématique, cela permettra d'apporter une dynamique à un cœur de quartier en difficulté. Ce déménagement pourra être une opportunité pour mettre en œuvre différents projets afin de renforcer le modèle économique et l'impact social de la structure (guichet unique des prestations proposées par les membres, mise en place d'un incubateur pour les jeunes issus du quartier prioritaire d'implantation ...).

### CONTEXTE D'EMERGENCE

- † Un quartier en renouvellement urbain, marqué par une grande précarité, une forte stigmatisation de ses habitants et une attractivité territoriale faible.
- † La volonté du porteur de projet (opérateur culturel Zutique Production) de s'implanter au cœur de son territoire d'intervention pour agir plus fortement sur le quartier.
- † Un partenariat déjà expérimenté entre Zutique Production et le bailleur social Dijon Habitat dans le cadre du contrat de ville (Zutique Production avait été sollicitée et avait reçu des financements de la part de la collectivité dans ce cadre).
- † Un souhait du bailleur social Dijon Habitat de voir s'implanter une activité économique dans un immeuble à faible taux d'occupation.

### MATURITE DU PROJET

- † Stabilisation et évolution du modèle économique avec un objectif de croissance des recettes pour équilibrer un modèle encore très dépendant des subventions. Segmentation des activités pour éventuellement abandonner les secteurs non rentables et non subventionnés.

### RESSOURCES MOBILISEES

#### FINANCEMENT AU LANCEMENT

- † Fondation Crédit Coopératif, Fondation de France, Fondation Macif, Fondation Face.
- † Etat et Caisse des Dépôts et Consignations dans le cadre du financement de l'AAP PTCE. Cofinancement des collectivités partenaires

#### OUTILS/DISPOSITIFS/CADRES UTILISES

- † 2014 : lauréat de l'appel à projets pour le développement des Pôles territoriaux de coopération (PTCE), lancé par le ministère de l'Égalité des territoires et du Logement, et le ministère de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation.
- † 2012 : lauréat du Concours Bourguignon de l'Économie Sociale et Solidaire organisé par le Conseil Régional de Bourgogne.
- † 2012 : lauréat du Concours "S'engager pour les quartiers" organisé par la Fondation Agir Contre l'Exclusion et l'ANRU / Prix "Développement économique et création d'activité"

#### EXPERTISE

- † Investissement des membres de l'association dans la réflexion collective.

#### APPUI MATERIEL

- † Mise à disposition des locaux de son patrimoine par le bailleur social Dijon Habitat (facturation des charges locatives).
- † A noter le prochain déménagement de la Coursive Boutaric en cœur de quartier.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### OBJECTIFS

#### || CONSTAT DE DEPART

- † L'économie culturelle et créative peine à se faire reconnaître comme un potentiel levier de développement économique, notamment sur les quartiers prioritaires.

#### || REPONSE APPOREE

- † L'objectif est de stimuler et d'accompagner l'émergence de nouvelles formes de coopération, de mutualisation et de solidarité entre les membres du PTCE, afin de produire de la richesse humaine, sociale et économique sur le territoire.
- † Actions menées pour structurer la filière créative
  - Mutualisation de services : mutualisation de moyens à tarifs préférentiels (bureaux, groupements d'achat), actions commerciales mutualisées (communication, prospection, marketing).
  - Dynamique de collaboration.
  - Offre de conseil et d'accompagnement personnalisés aux membres.
  - Offre de formation sur mesure.
- † Actions menées pour renforcer l'attractivité du territoire
  - Animations d'actions culturelles et artistiques avec et pour les habitants par les membres du Pôle pour participer à l'amélioration du cadre de vie :
    - › création de l'association « Au Jardin des Voisins », qui rassemble les habitants de l'immeuble Boutaric pour améliorer la gestion des espaces communs (jardins partagés...).
    - › accessibilité de l'espace de co-working aux résidents (10 postes en accessibilité).
  - Accompagnement et aide à la concrétisation des initiatives collectives.
  - Portage ou participation à des études de marché pour l'implantation de nouvelles activités économiques sur le quartier Ț Partenariat pour faciliter le retour à l'emploi (formations, immersions...).
  - Projet d'accueil et d'orientation pour des parcours d'insertion par les métiers du secteur culturel & créatif (orientation vers des dispositifs de financement et d'accompagnement).

#### || BENEFICIAIRES DE L'INNOVATION

- † Les habitants du quartier.
- † Les entreprises locales de la filière culturelle et créative.

### CARACTERISATION DE L'INNOVATION DANS LES QPV

#### || LE CARACTERE INNOVANT DE L'ACTION

- † L'initiative est innovante à différents points de vue :
  - Du point de vue de l'émergence d'une dynamique de développement économique au sein même d'un quartier d'habitat social grâce à un partenariat innovant entre des entreprises et un bailleur social.
  - Du point de vue du modèle de coopération relatif au PTCE permettant d'encourager et d'accompagner le développement de la filière (réalisation d'économies d'échelle, montée en compétences grâce à des formations, émulation collective entre acteurs, émergence de projets communs, cellule de recherche mutualisée orientée sur les évolutions et opportunités de la filière).
  - Enfin, du point de vue du travail mené pour revitaliser un territoire urbain en déshérence sociale et économique en lien avec les habitants du quartier d'implantation. La finalité poursuivie est la recherche de lien social et de cohésion sociale en partant du principe de mixité d'usage au sein du quartier.

#### || ANCRAGE TERRITORIAL DU PROJET D'INNOVATION EN QPV

- † L'ancrage territorial du projet est particulièrement fort, car lié aux réalités économiques et sociales spécifiques du quartier d'implantation et poursuivant des objectifs sociaux clairs. Pour preuve, plusieurs projets tels que l'ouverture de l'espace de coworking aux habitants ou le projet d'incubateur qui prévoit la mise à disposition de places pour des porteurs de projets issus du quartier.

#### || DECLENCHEUR DE L'INNOVATION

- † La volonté d'un opérateur culturel de s'investir pour faire face à une situation territoriale de précarité, et d'isolement.
- † L'opportunité d'un partenariat avec le bailleur social : Co-fondateur du pôle, Dijon Habitat est le premier partenaire de La Courseive Boutaric et s'investit concrètement dans le projet par la mise à disposition d'appartements au sein de l'immeuble Boutaric (plus de 400 m2 occupés) et par son engagement en tant que maître d'ouvrage dans la préfiguration et les études préalables à la construction d'un nouveau pôle.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### MODALITES DE MISE EN OEUVRE

#### || MODELE ECONOMIQUE

- † Apports financiers d'institutions publiques.
  - Etat (dans le cadre de l'AAP PTCE), Région Bourgogne, Ville de Dijon.
- † Ressources propres issues des prestations de l'association La Coursive Boutaric.
  - Prestataire pour l'organisation de formations professionnelles.
  - Accompagnement de structures locales (DLA).
  - Mise à disposition d'espaces de travail au sein de l'espace co-working.
- † Ressources issues de la coopération des membres de l'association La Coursive Boutaric :
  - Cotisations annuelles.
  - Réponses collectives sur des appels d'offres et marchés publics.
  - Vente de l'offre de services mutualisés aux entreprises et collectivités.
  - Contributions volontaires et apports en nature des membres (bénévolat).

#### || MODELE DE PARTENARIAT

- † Partenariat renforcé entre les membres : structuration en PTCE.
- † Partenariat renforcé avec un bailleur social pour l'occupation de locaux faisant partie de son patrimoine, dans des conditions privilégiées.
- † Partenaires académiques (recherche...) : ESC Dijon (avec le Mecic : laboratoire de recherche partenaire), Université de Bourgogne-Franche-Comté (avec Crego, laboratoire de recherche en sciences de gestion.).

#### || MONTAGE JURIDIQUE

- † Pôle associatif, ce modèle correspondant aux enjeux de développement du projet. L'objectif est de viabiliser le modèle économique, trouver un équilibre entre ressources publiques et privées.

### PORTEUR DE PROJET : FREDERIC MENARD

- ▶ Directeur-fondateur de Zutique Productions. Il s'agit d'une association organisatrice de manifestations culturelles. En parallèle, l'association développe des actions artistiques et culturelles dans les quartiers de l'agglomération dijonnaise.
- ▶ Cette implication a motivé Frédérique Ménard à installer la structure PTCE dans le quartier prioritaire des Grésilles, territoire d'intervention de l'association Zutique Productions.
- ▶ Président – fondateur du PTCE la Coursive Boutaric.
- ▶ Chargé de cours à l'université de Bourgogne (Ingénierie des métiers de la culture), au groupe ESC Dijon et au CNAM.
- ▶ Sa formation et son parcours lui ont donné une solide expertise dans l'accompagnement de projets culturels d'échelle territoriale.



## ORGANISATION ET MODE DE GOUVERNANCE

### STATUT

- † Association loi 1901.

### COMPETENCES MOBILISEES

- † Connaissance fine de la filière concernée (économie créative et culturelle).
- † Communication, développement de projet, expertise technique, médiation.
- † Animation de réseaux

### INSTANCES DE GOUVERNANCE

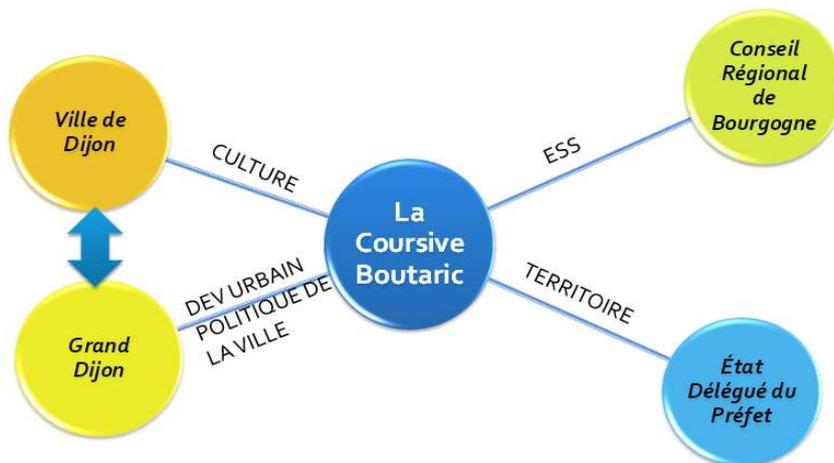
- † Bureau
- † Répartition des membres du pôle en 3 collèges :
  - Entreprises culturelles et créatives membres.
  - Partenaires (Dijon Habitat, Au Jardin des Voisins).
  - Personnes qualifiées apportant leurs compétences spécifiques.
- † Membres d'honneurs :
  - Denis CLERC, Fondateur de la revue Alternatives Économiques.
  - Hugues SIBILLE, président d'Avise, président du Labo de l'ESS, vice-président du Crédit Coopératif, président du groupe ESFIN-IDES et vice-président du Mouves.
  - José MONTALVO, Chorégraphe, directeur artistique du théâtre national de Chaillot.

### ORGANISATION INTERNE

- † Cellule opérationnelle d'animation composée de 3 salariés :
  - Chargé d'animation du pôle et du lien à la filière culturelle et créative.
  - Chargé de développement : œuvre sur commercial et relations avec le secteur économique.
  - Assistant de projet.
- † Pour renforcer la mobilisation des membres, des chantiers sont lancés pour 2016-2017, portés par des chefs d'entreprises membres du pôle : création d'un annuaire, création d'un outil de capitalisation des compétences des membres, etc.

### Schéma : positionnement de la Coursive Boutaric dans son écosystème

Source : [www.la-coursive.fr](http://www.la-coursive.fr)



## ANALYSE ET RESULTATS

### FORCES

- † Impacts en termes de cohésion sociale, d'image du quartier pour l'installation d'entrepreneurs.
- † Forte insertion dans le tissu économique local.

### OPPORTUNITES

Afin de renforcer le modèle et son impact social sur le territoire, plusieurs opportunités se dégagent :

- † Réflexion menée pour développer une action en faveur de l'insertion des jeunes du quartier d'implantation (projet d'incubateur), recrutement local.
- † Projet de développement d'un guichet unique des prestations proposées par les différents membres afin de renforcer le modèle économique.
- † Nouveau projet immobilier avec Dijon Habitat : déménagement des locaux et repositionnement dans le cœur du quartier prioritaire (en pied d'immeuble), dans un centre de quartier d'affaires. Cela permettra le développement de nouvelles activités et une meilleure visibilité, ainsi que la dynamisation de ces espaces commerciaux pour l'heure vacants.
- † Réflexion entamée sur l'élargissement du territoire d'action du PTCE, au-delà du seul Grand Dijon (Grand Besançon : projet de création d'un espace coopératif culturel).

### FAIBLESSES

- † Enclavement et faible attractivité structurelle de l'immeuble Boutaric (mais installation prochaine de la structure en cœur de quartier : des exigences de mise aux normes entraîneraient des investissements trop importants).
- † Faible rentabilité structurelle de la filière créative et culturelle et montée en charge des activités de prestation plus lente qu'escomptée.
- † Forte dépendance du modèle aux subventions.
- † Difficultés de faire émerger un modèle viable sur la partie « inclusion sociale » de la démarche.
- † Pas d'externalités positives en termes de création d'emploi direct pour les habitants du quartier.

### MENACES

- † Déménagement du bâtiment initial Boutaric. Ce déménagement représente certes l'opportunité d'une installation en cœur de quartier, mais il ne faut pas exclure la menace de l'affaiblissement de l'identité du projet, très lié à l'immeuble Boutaric.
- † Remise en cause et diminution des subventions publiques (difficulté du secteur culturel de se faire reconnaître comme acteur du développement économique).
- † Evolution du modèle économique et segmentation des activités pour éventuellement abandonner les secteurs non rentables : abandon possible d'une partie des actions à caractère social.

## EVALUATION DES RESULTATS

### En 2015 :

- ▶ 900 habitants du quartier directement touchés par les actions de cohésion et lien social (travail mémoriel à l'occasion d'un projet de rénovation urbaine, design de mobilier urbain, soutien à l'association locale « au Jardin des Voisins »).
- ▶ 350 personnes de la filière créative et culturelle touchées à l'occasion de rencontres professionnelles, d'accompagnement de projet, etc.
- ▶ Installation de 70 emplois sur le territoire, création de trois emplois pour le fonctionnement et l'animation de l'association (non pourvus localement).



## EVALUATION DES IMPACTS

- ▶ Consolidation de la filière sur le territoire.
- ▶ Consolidation des structures membres.
- ▶ Cohésion sociale sur le territoire.
- ▶ Faibles retombées directes en termes d'insertion et de création d'emplois pour les habitants du quartier.



*Crédits photographiques : Louise Vaissier*



## REPRODUCTIBILITE ET ESSAIMAGE

### TRANSFERABILITE DU PROJET

- † Le modèle PTCE de la Coursive Boutaric est transférable à d'autres territoire, son but consistant à structurer une filière par la coopération des différents acteurs. La Coursive Botaric s'est fixé pour objectif de faciliter l'essaimage, ce qui suppose de diffuser les bonnes pratiques en matière d'organisation d'un PTCE et de méthodologie d'actions.
- † La capacité à transférer le projet est cependant fortement limité par la difficulté actuelle à établir un modèle économique viable.

### CONDITIONS DE SUCCES

- † S'appuyer sur un territoire présentant une taille critique suffisante en termes de poids économique au sein de la filière créative et culturelle.
- † S'assurer du soutien des acteurs politiques locaux pour son amorçage, notamment en ce qui concerne le volet « cohésion sociale », qui est structurellement non rentable, du moins à court terme.
- † Se structurer autour d'un animateur au sein du pôle pour garantir la coopération entre les membres, tout en prenant soin d'éviter une désresponsabilisation progressive des membres.
- † Le soutien d'un bailleur social se traduisant par la mise à disposition d'immobilier de son patrimoine peut être une condition de pérennité du modèle économique.

### FREINS POUR LE TRANSFERT

- † La difficulté d'établir un modèle économique viable peut être un frein au transfert du projet à d'autres territoires.

## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

### PRECONISATIONS DU PORTEUR DE PROJET

- † Avoir une bonne connaissance du territoire, grâce à une implantation et une implication antérieures.
- † Avoir une bonne vision du rôle des acteurs publics qui peuvent soutenir le projet et s'impliquer.
- † Ne pas négliger l'appui des dispositifs privés ou d'accompagnements territoriaux en plus de dispositifs publics. Des études de faisabilité en amont peuvent consolider le projet.
- † Travailler sur l'identité collective de ce type de projet pour fédérer les membres.
- † Mettre en place une équipe opérationnelle et des outils d'animation. La coopération n'est ni naturelle ni culturelle, un tel cadre de fonctionnement est nécessaire pour la mise en œuvre des processus coopératifs.

### MISE EN PERSPECTIVE

- † Un projet intéressant du point de vue du partenariat entre des acteurs peu familiers les uns des autres (entrepreneurs de la filière culturelle et créative, bailleur social, acteurs de la politique de la ville). Le rôle du bailleur social est ici particulièrement intéressant : par la mise à disposition des locaux, il a contribué à l'impulsion et à rendre possible le projet.
- † La filière créative et culturelle constitue un champ intéressant de développement de l'activité dans et pour les quartiers. Toutefois, les marges économiques développées par les petites entreprises concernées dans des secteurs tels que les arts vivants, le graphisme, la médiation culturelle, etc.) sont étroites.
- † En l'absence de durabilité d'un modèle subventionné (baisse tendancielle des finances publiques), la question de l'amplification et de la structuration de partenariats avec des entreprises locales peut constituer une porte de sortie. Ex. du développement du mécénat culturel autour de projets continuant d'impliquer et/ou de bénéficier aux habitants des quartiers.



## REPRODUCTIBILITE ET ESSAIMAGE

### TRANSFERABILITE DU PROJET

- † Projet transférable à l'identique : NES ET CITE propose ce type d'action dans toute la France et le développe actuellement à l'international (Suisse, Angleterre, Suède).

### CONDITIONS DE SUCCES

- † Profil du créateur : l'expérience d'Abdel Belmokadem a joué un rôle clé dans la réussite de cette initiative, grâce à sa connaissance des quartiers en tant qu'habitant et médiateur, ainsi qu'à sa volonté de développer de nouvelles approches en matière de recrutement. En outre, ses formations et expériences liées à la gestion des conflits, des crises, des situations de violence ont suscité l'intérêt des entreprises publiques intervenant dans les quartiers, comme GDF ou la RATP, suivies d'autres entreprises.
- † Environnement territorial : nécessité de bénéficier d'un réseau local solide et d'une bonne crédibilité auprès des entreprises.
- † Importance du travail de terrain dans le repérage des demandeurs d'emploi du territoire et leur accompagnement.
- † Travail de sensibilisation des entreprises pour faire valoir les pratiques alternatives de recrutement.

## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

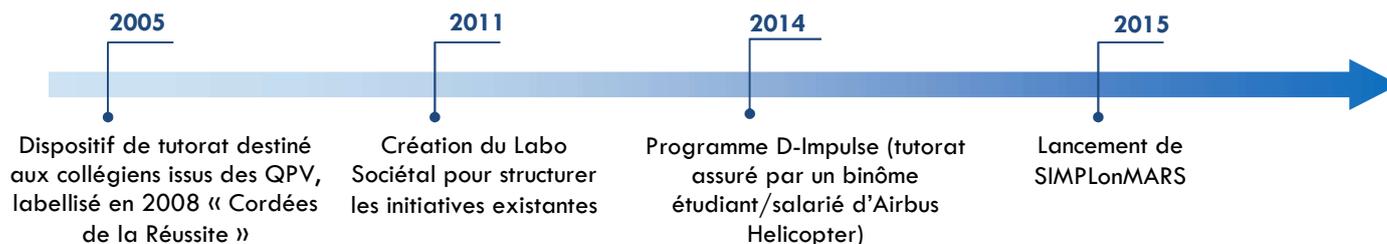
### MISE EN PERSPECTIVE

- † Une action originale qui instaure de nouvelles méthodes et pratiques pour mobiliser les recruteurs au sein des quartiers.
- † La connaissance des réalités de terrain par le porteur permet d'établir une action au plus près des besoins (des entreprises et des demandeurs d'emplois) et de mener une action légitime, crédible et efficace.
- † Attention toutefois à ce que l'engagement des entreprises ne s'épuise dans un contexte lyonnais où elles sont déjà fortement sollicitées (« 100 entreprises pour l'emploi » de la maison de l'emploi de Lyon, « 1000 entreprises pour l'insertion » du Programme métropolitain pour l'insertion et l'emploi (PMIE), etc.).





## GENESE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET



### LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET

- † Lancement en 2005 du premier dispositif de tutorat destiné aux collégiens issus des QPV, à l'initiative des étudiants de l'école Centrale et de la direction.
- † En 2011, le Labo Sociétal est créé afin de structurer les actions existantes en matière de tutorat et d'en développer de nouvelles à l'image de la mise en place du partenariat avec Airbus Helicopter.
- † Le lancement de SIMPLonMARS en 2015 constitue un autre jalon essentiel puisqu'il s'agit d'une offre de formation sur les métiers du numérique dédiée aux jeunes chômeurs (élargissement des cibles de l'innovation).

### CONTEXTE D'EMERGENCE

- † L'École Centrale Marseille est située sur le technopôle de Château-Gombert, écosystème innovant de la métropole Aix-Marseille et se trouve à proximité de zones défavorisées. Ces territoires affichent des indicateurs socio-économiques en berne : en effet dans les quartiers Nord de Marseille, plus de 33% des 15-24 ans sont sans diplômes et le taux de chômage des jeunes est particulièrement élevé (35% dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement et 49% dans le 14<sup>ème</sup> arrondissement). Le croisement de ces deux réalités contrastées est à l'origine de l'innovation considérée.

### MATURITE DU PROJET

Le Labo Sociétal est une structure stable et mature :

- † De nombreux programmes d'action sont déjà riches de plusieurs années d'expérience.
- † La structure bénéficie d'une reconnaissance sur la thématique de l'innovation sociale.
- † Des perspectives de développement et de nouvelles expérimentation sont à l'étude.

### RESSOURCES MOBILISEES

#### FINANCEMENT AU LANCEMENT

- † Dès 2005, au lancement du premier programme, le Secrétariat Général du Comité interministériel des Villes a été mobilisé pour contribuer au financement pour un montant compris entre 10 000 et 15 000€.

#### OUTILS/DISPOSITIFS/CADRES UTILISES

- † Le projet du Labo Sociétal s'inscrit notamment dans le cadre du « Pacte de sécurité et de cohésion sociale pour Marseille » qui vise à mettre en œuvre une politique globale en faveur des quartiers prioritaires.

#### EXPERTISE

- † Rôle clé du porteur de projet (Guillaume Quiquerez) à la création du projet. Son expérience associative précédente aux « Bancs Publics » a été un vrai atout dans le montage du projet.
- † Mobilisation de la communauté de Centrale Marseille (étudiants et professeurs) dès la naissance du Labo sociétal pour participer aux actions lancées au travers du bénévolat.

#### APPUI MATERIEL

- † Le Labo Sociétal est une structure interne à l'École Centrale Marseille, qui lui met donc à disposition des locaux et les services centraux de l'établissement.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### OBJECTIFS

#### SITUATION DE DEPART

Centrale Marseille est une des seules Grandes Ecoles à être située dans une zone limitrophe à des quartiers prioritaires. Concrètement, le personnel et les étudiants les traversent tous les jours. Cette situation a été vue comme une double opportunité : créer une poche de compétences issues de ces quartier au bénéfice du territoire et former les étudiants aux enjeux sociétaux.

#### REPOSE APPOREE

Depuis 2005, plusieurs programmes ont été mis en œuvre pour endiguer l'échec scolaire des jeunes des quartiers prioritaires et leur faire accéder à l'enseignement supérieur et offrir des formations innovantes à la population environnante. Le Labo Sociétal constitue ainsi une démarche structurée et pérenne qui permet de faire naître, d'incuber et de porter des projets à forte valeur ajoutée sociale en réponse aux problématiques de son environnement direct :

- † Un programme de tutorat mené par les étudiants de l'Ecole Centrale d'abord à destination des collégiens des quartiers prioritaires puis étendu aux lycéens et enfin à une classe Spé S&T du lycée Thiers. L'objet est de se préoccuper des freins, non strictement académiques, qui font que ces jeunes ont plus de difficultés à atteindre l'enseignement supérieur. Ce dispositif leur apporte une aide méthodologique, une ouverture au monde, des sorties culturelles, un travail contre l'autocensure, une aide au développement de projet, etc. L'enjeu principal consistait à commencer dès le collège, soit très en amont, afin d'essayer de gommer efficacement les barrières psychologiques chez les jeunes.
- † Cette action de tutorat a été enrichie en 2014 par un partenariat avec Airbus Helicopter, qui a donné naissance au programme D-Impulse. Il s'agit de l'expérimentation d'une collaboration entre étudiants et professionnels pour présenter en binôme aux élèves tutorés de multiples métiers et débouchés possibles.
- † SIMPLonMARS, lancé en 2015, grâce à un partenariat avec Simplon.co, qui offre à 24 bénéficiaires, majoritairement issus des quartiers prioritaires et non insérés sur le marché du travail, une formation atypique et intensive aux outils de programmation informatique pour le web (35h/semaine sur 8 mois).

#### CIBLES DE L'INNOVATION

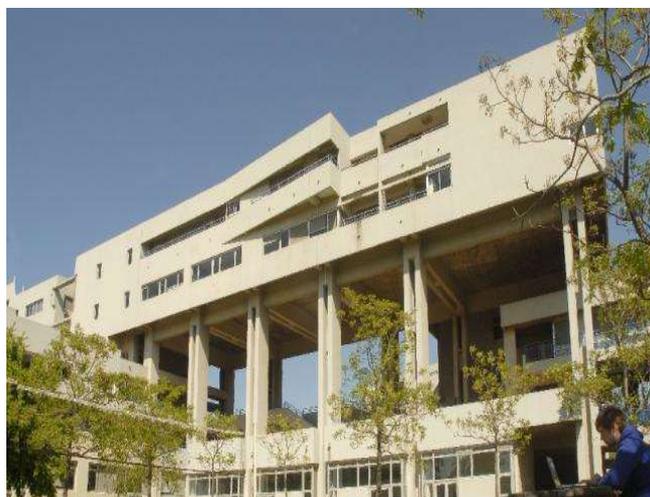
- † Collégiens et lycéens issus de quartiers prioritaires du Nord de Marseille (du 3ème, 13ème, 14ème, 15ème et 16ème arrondissements).
- † Bacheliers issus de quartiers prioritaires.
- † Jeunes adultes en difficulté d'insertion professionnelle.

### CARACTERISATION DE L'INNOVATION DANS LES QPV

Le Labo Sociétal, par les programmes qu'il développe, permet aux jeunes issus de milieux populaires d'accéder à l'enseignement supérieur, et/ou d'acquérir des compétences notamment dans les métiers du numérique. Il a donc un impact indirect sur le développement économique et l'emploi des quartiers prioritaires concernés. Sur plusieurs thématiques, il a été précurseur et ouvert la voie à l'action publique. Pour preuve, ses projets disruptifs ont inspiré le label « Cordées de la Réussite » et le label « Grande Ecole Numérique ».

Son organisation est en elle-même innovante, notamment par les partenariats et les acteurs qu'il mobilise. Le Labo Sociétal a su s'ouvrir à d'autres acteurs, publics et privés, de son écosystème afin de diversifier et d'enrichir son action. On peut citer en exemple la formation SIMPLonMARS qui a vu le jour en partie grâce aux liens noués avec Marseille Solutions, qui a joué le rôle de facilitateur.

Enfin, le Labo Sociétal innove par son mode de fonctionnement « intrapreneurial » (logique processuelle d'essais et d'erreurs concernant des expérimentations sur des échelles raisonnables, mode opératoire de terrain, bottom-up).



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### MODALITES DE MISE EN OEUVRE

#### || MODELE ECONOMIQUE

- † Le Labo Sociétal dispose d'un budget de 250 000-300 000€ qui permet essentiellement de payer les salaires de ses contractuels. Son fonctionnement repose presque exclusivement sur des subventions publiques (de la Ville, de la Préfecture via le « Pacte de sécurité et de cohésion sociale pour Marseille », de la Région, de l'Etat, de l'Europe). Une partie plus marginale de son action est financée grâce des réponses à des appels à projets de fondations privées.

#### || MODELE DE PARTENARIAT

Le Labo Sociétal mobilise plusieurs partenaires dans le cadre des actions qu'il mène :

- † Les collèges et lycées des quartiers Nord pour ses actions de tutorat, ainsi que des entreprises comme Airbus Helicopter.
- † Simplon.co et des acteurs de l'emploi et de la jeunesse comme la Mission Locale de Marseille ou Pôle Emploi (prescripteur), en ce qui concerne la formation SimplonMars.

#### || MONTAGE JURIDIQUE

- † Pas de personnalité juridique distincte : le Labo Sociétal est une structure interne à l'Ecole Centrale Marseille.

### PORTEUR : G. QUIQUEREZ

Diplômé de l'IEP d'Aix et détenteur d'un doctorat en philosophie économique, Guillaume Quiquerez a notamment fondé et dirigé pendant 10 ans « Les Bancs Publics », lieu d'expérimentations culturelles implanté à la Belle de Mai, avant de rejoindre l'établissement Centrale Marseille en 2009 et de prendre la tête du Labo Sociétal.

### TEMOIGNAGE DU PORTEUR

*« Le Labo Sociétal a pour objectif de faire vivre et de valoriser l'écosystème mixte dans lequel se trouve l'école Centrale Marseille [...]*

*Un des enjeux est de faire en sorte que les jeunes issus des quartiers prioritaires aient accès aux mêmes ressources que les autres. Ils ont tout à fait les capacités de s'insérer, de réussir, de créer ».*



## ORGANISATION ET MODE DE GOUVERNANCE

### STATUT

- † Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel.

### COMPETENCES MOBILISEES

- † L'équipe du Labo Sociétal rassemble des compétences de haut niveau : le directeur est détenteur d'un doctorat d'économie, la coordinatrice est diplômée de Sciences Po Paris, le responsable pédagogique de SimplonMars est ingénieur et docteur de l'École des Mines de Paris.
- † Pour développer le projet, l'équipe s'est formée à la formalisation des dossiers administratifs relatif à la collecte de fonds.

### INSTANCES DE GOUVERNANCE

- † Le Labo Sociétal est régi par le Conseil d'Administration de l'École Centrale Marseille. Ce dernier est présidé par Alain Dutheil et est composé de 38 membres, qui représentent à la fois les collectivités territoriales (Conseil Régional, Conseil Départemental, Ville de Marseille), la CCI de Marseille-Provence, les organisations syndicales, les acteurs économiques, les professeurs et étudiants.
- † Le Conseil d'Administration se réunit au minimum 3 fois par an.

### ORGANISATION INTERNE

- † Le Labo Sociétal mobilise une équipe resserée de 5 personnes : un directeur, une coordinatrice, le responsable pédagogique de SIMPLonMARS, une chargée de projet ouverture sociale et une gestionnaire. Plusieurs autres collaborateurs sont engagés à temps partiel sur des projets en tant que vacataires ou contractuels. Il s'appuie également sur deux jeunes en service civique, ainsi que sur l'ensemble des services généraux de Centrale Marseille (finances, juridique, RH, patrimoine, etc.).

### ROLE DE L'ECOSYSTEME LOCAL

- † Le Labo Sociétal ne mène pas une action hors-sol. Il associe dans ses démarches des acteurs locaux : les collectivités territoriales, les collèges et lycées des quartiers Nord, Pôle Emploi, des entreprises, ainsi que d'autres membres du Technopôle Château-Gombert.
- † Ainsi, s'organise autour des actions du Labo Sociétal un écosystème dynamique d'acteurs agissant en faveur de l'amélioration de la situation des quartiers prioritaires du Nord de Marseille.

### L'IMPORTANTE IMPLICATION DES MEMBRES DE L'ÉCOLE CENTRALE

- † Un des facteurs clés de réussite des projets du Labo Sociétal, qui est également un objectif visé, consiste à mettre à contribution les enseignants de l'École Centrale (qui participent notamment à la pédagogie de la Spé S&T), et surtout les étudiants dans le but de les sensibiliser et de les former à ces problématiques sociales. Le Labo Sociétal représente ainsi un engagement de plus de 12 000 heures de bénévolat par an de la part des élèves ingénieurs.



## ANALYSE ET RESULTATS

### FORCES

- † Une culture de l'efficacité qui est celle d'une Grande Ecole.
- † Une action territorialisée et pensée sur le long terme qui donne une légitimité à agir sur les quartiers prioritaires concernés.
- † La crédibilité de la « marque » Centrale Marseille qui confère au Labo Sociétal une grande liberté d'invention et l'attention des partenaires sollicités, notamment pour la recherche financements.
- † La reconnaissance de l'efficacité et de l'intérêt des programmes menés jusqu'à présent.
- † La capacité à nouer et à développer des partenariats divers afin d'élargir et de diversifier le champ des actions menées.

### OPPORTUNITES

- † Un réseau d'innovation sociale, animé par « Marseille Solutions » notamment, est en cours de développement sur la ville, avec la participation d'acteurs du technopôle de Château-Gombert. Il repose sur des valeurs partagées et une ambition de ne plus travailler en silo mais de mener des actions communes en direction des quartiers prioritaires, notamment sur l'emploi et la formation. L'enjeu est de créer des synergies entre des acteurs privés, publics et associatifs qui font de l'innovation sociale, afin d'améliorer l'efficacité des actions menées et d'en accroître les impacts.

### FAIBLESSES

- † Un modèle subventionné dépendant des financements publics : les actions proposées dans le champ de l'éducation et de la formation, se situent très en amont de la professionnalisation et s'adressent à des publics non solvables, ce qui interdit la mise en place d'un modèle de vente de prestations.
- † Un statut d'établissement public qui implique une certaine rigidité liée aux normes, ce qui complexifie la mise en œuvre d'innovations sociales et contraint l'action : nécessité d'avoir de « l'imagination administrative » (G. Quiquerez).

### MENACES

- † L'évolution des dispositifs de financements publics, qui pourrait induire une baisse du budget du Labo Sociétal et donc la réduction ou l'abandon de certains programmes.
- † L'évolution des politiques publiques vers une trop forte normalisation, qui pourrait jouer comme un frein pour le développement de solutions diverses (dans leur mode d'action ou type de public) et menacer la pérennité de certaines actions (cf. *préconisations du porteur sur les modalités de contrôle a priori de la part des pouvoirs publics*).

## EVALUATION DES RESULTATS

- ▶ Le Labo Sociétal compte entre 400 et 700 bénéficiaires par an sur le total de ses actions, avec notamment :
  - 24 bénéficiaires à l'année pour le programme SIMPLonMARS, dont la 1<sup>ère</sup> promotion a été diplômée et affiche un excellent taux d'insertion professionnelle.
  - 290 bénéficiaires à l'année dans le cadre des actions hebdomadaires de tutorat (au moins 2h par semaine ; partenariat à la source avec 6 collèges).

## EVALUATION DES IMPACTS

- ▶ La notion d'impact est systématiquement intégrée et prise en compte dès l'étape de construction du projet et jusqu'à sa mise en œuvre. Cette culture professionnelle, associée aux valeurs et pratiques de Centrale Marseille, conduit à réviser les pratiques très régulièrement.
- ▶ Concrètement, concernant les projets d'ouverture sociale auprès des collégiens et lycéens, un suivi continu est effectué, doublé de l'administration de questionnaires qualitatifs auprès de bénéficiaires, pour s'assurer de leur satisfaction et de leur montée en compétence.
- ▶ Dans le cadre de Simplonmars, l'action vise un taux de sortie positive (entrée sur le marché du travail ou poursuite sur une autre formation qualifiante) : il a concerné plus de 70 % de bénéficiaires pour la première promotion.
- ▶ Enfin, le Labo Sociétal contribue à sensibiliser les étudiants de Centrale Marseille aux problématiques des quartiers prioritaires.



# La Maison pour Rebondir

## REPERES

### Insertion – Emploi – Création d'activités

#### Quelques chiffres clés :

- † Structure créée début 2012.
- † Située à Bordeaux, Rive Droite.
- † Equipe salariée de 6 personnes.



## RAPIDE DESCRIPTIF DU PROJET

La Maison pour Rebondir est une structure créée par la Fondation Suez Environnement, qui a pour objectif de favoriser le retour à l'emploi des publics qui en sont éloignés. Concrètement, elle joue un rôle de passerelle et d'accompagnement entre le monde de l'insertion et les entreprises du groupe Suez et propose également des programmes d'aide à la création d'entreprises. La Maison pour Rebondir fonctionne aujourd'hui comme un laboratoire d'innovation sociale à Bordeaux en proposant de l'hébergement et de la facilitation de projets en lien avec l'entrepreneuriat social.

## OBJECTIFS

- † Mettre en place un acteur « passerelle » entre les acteurs sociaux et les entreprises de Suez pour favoriser l'insertion professionnelle.
- † Faire de Suez une entreprise plus inclusive qui diversifie son recrutement et se saisit de la question de l'insertion.
- † Faire de Suez une entreprise plus exemplaire, dans une logique de valeur partagée : impactant positivement ses territoires d'implantation et étant motrice sur les questions d'innovation sociale.

## TERRITOIRE

- † **Localisation** : structure située à Bordeaux Rive Droite, à proximité des quartiers prioritaires de Bastide-Benauge, de Cenon et Floirac.
- † **Périmètre d'intervention** : les publics touchés par la Maison pour Rebondir peuvent venir de toute l'Aquitaine, mais l'action est principalement centrée sur la métropole bordelaise.
- † **Caractéristiques** : Territoire métropolitain, présentant un fort dynamisme démographique et comptant des quartiers prioritaires au fort taux de chômage.
- † **Ancrage territorial du projet** : le choix de la métropole bordelaise s'explique par le fait que le Groupe Suez est historiquement très présent sur le territoire.
- † **Portage local** : portage par le groupe via sa fondation.
- † **Dimension structurante du projet à l'échelle du territoire** : la Maison pour Rebondir a su nouer de nombreux partenariats avec les acteurs locaux du monde de l'insertion et est devenu un interlocuteur privilégié pour accéder à des emplois proposés au sein du groupe Suez.



## ACTEURS IMPLIQUES

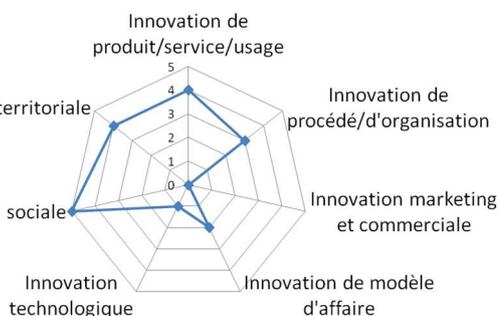
- † Acteurs publics : la Maison de l'Emploi de Bordeaux, Pôle Emploi, les missions locales et des PLIE constituent des partenaires-clés. La Maison pour Rebondir entretient également des relations avec la préfecture, la Mairie de Bordeaux et la Direccte, qui relaient certaines de ses actions et qui la sollicitent régulièrement.
- † Associations : la Maison pour Rebondir mène des actions communes avec certaines associations (ex : 100 chances 100 emplois, Promo-Femmes, etc.).

## INNOVATION

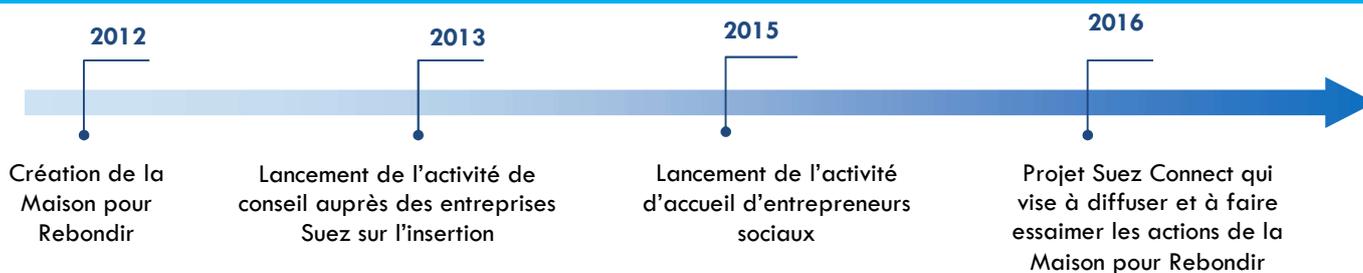
- † Les actions menées par la Maison pour Rebondir relèvent avant tout de l'innovation sociale. De par les partenariats développés avec les acteurs locaux et la spécificité de son portage par une entreprise, elle présente également une forte dimension d'innovation territoriale, d'innovation de service et d'organisation.

## PLUS-VALUES

- † La Maison pour Rebondir a des impacts directs sur le retour à l'emploi des demandeurs du territoire, sur la création d'entreprises, ainsi que sur la prise en compte de l'enjeu de l'insertion au sein du groupe Suez.



## GENESE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET



### LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET

- † **Phase 1** : suite au lancement du Programme Diversity en 2010 par le groupe Suez, la Maison pour Rebondir voit le jour en 2012.
- † **Phase 2** : d'abord focalisée sur des actions concernant l'insertion professionnelle, la Maison pour Rebondir a petit à petit diversifié son activité notamment en développant des liens avec des entrepreneurs sociaux présents sur le territoire de la Métropole bordelaise.
- † **Phase 3** : l'année 2016 est marquée par le développement du projet Suez Connect qui a pour objectif l'essaimage des initiatives de La Maison pour Rebondir sur d'autres territoires clés du groupe.

### CONTEXTE D'EMERGENCE

- † Le projet de la Maison pour Rebondir s'inscrit dans le Programme Diversity « Egalité des chances – progrès social – Engagement » lancé par le PDG du groupe Suez, Jean-Louis Chaussade, en 2010, dans un souci de rendre les entreprises Suez plus inclusives. Il s'agit de l'une des déclinaisons opérationnelles de ce programme.
- † Le choix de l'implantation s'est porté sur Bordeaux, du fait de la présence historique du groupe sur le territoire et du fait d'une longue tradition d'innovation du groupe Suez sur ce territoire. La Maison pour Rebondir représente le pendant en innovation sociale, du LyRE (le centre de R&D de la Lyonnaise des Eaux) situé à Bordeaux.

### MATURITE DU PROJET

Le projet de la Maison pour Rebondir est désormais mature et ancré sur son territoire d'intervention :

- † Sur ses volets d'activités « historiques » (l'accompagnement vers l'emploi et l'aide à la création d'entreprises), les actions menées sont stabilisées et le fonctionnement est bien rôdé.
- † De nouveaux champs d'action (conseil aux entreprises Suez et hébergement d'entrepreneurs sociaux) ont été investis. Ils prennent de l'importance mais ne sont pas complètement matures. La Maison pour Rebondir est en cela encore un projet en développement.

### RESSOURCES MOBILISEES

#### FINANCEMENT AU LANCEMENT

- † Le projet a été financé par le Fonds Suez Initiatives.

#### OUTILS/DISPOSITIFS/CADRES UTILISES

- † Le projet ne rentre pas dans le cadre d'un dispositif particulier ou cadre contractuel, mais s'est saisi de la question des emplois d'avenir et s'en est servi comme d'un levier d'action.

#### EXPERTISE

- † Le directeur, Benoît Bonello, a été recruté par le Groupe Suez spécifiquement pour la mise en place de ce projet. L'expérience acquise au cours de son parcours professionnel antérieur (cf infra) a joué un rôle dans la redéfinition du projet de la Maison pour Rebondir.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### OBJECTIFS

#### || CONSTAT DEPART

- † La Maison pour Rebondir est née du constat qu'il existait un « mur de verre » entre le monde des acteurs de l'insertion et le monde des entreprises. D'un côté, de nombreux acteurs travaillent sur les questions d'insertion et d'emploi mais ont du mal à insérer leurs publics. De l'autre côté, les entreprises connaissent mal les problématiques de l'insertion et ont tendance à recruter des profils similaires.

#### || REPONSE APPOREE

- † La Maison pour Rebondir propose un service d'accompagnement de personnes éloignées de l'emploi pour permettre leur intégration au sein des filiales du groupe. Ainsi, des postes sont réservés au sein du Groupe Suez pour les personnes qui sont en difficulté d'accès à l'emploi. De l'autre côté, La Maison pour Rebondir travaille en partenariat avec les structures sociales du territoire pour identifier les bénéficiaires et organise des ateliers, de l'accompagnement individuel, des rencontres avec les employeurs, des visites de site, pour accompagner leur recrutement.
- † La Maison pour Rebondir a également mis en place des programmes d'aide à la création d'entreprises avec un accompagnement individualisé et adapté à un public éloigné de l'emploi, selon une logique très qualitative et sur mesure.
- † Elle propose aussi aux entreprises du groupe Suez des programmes de conseil et de formation sur les questions d'insertion et d'innovation. Ce, afin qu'elles priorisent cet axe stratégique de différenciation et qu'elles l'intègrent à leurs réflexions commerciales. L'enjeu stratégique pour le groupe consiste à aller au-delà d'une démarche classique de RSE en intégrant parfaitement la dimension d'insertion à la stratégie commerciale de l'entreprise.

### CARACTERISATION DE L'INNOVATION DANS LES QPV

#### || CARACTERE INNOVANT DU PROJET

- † Ce projet inédit repose sur un nouveau mode de faire à travers un travail partenarial mené en amont avec les prescripteurs et en aval pour sécuriser l'insertion dans les entreprises. Le mode de fonctionnement de la Maison pour Rebondir est innovant car elle tient un rôle d'ensemblier auprès des acteurs sociaux du territoire et des entreprises, pour lever les freins à l'emploi des publics ciblés.
- † Une autre dimension innovante du projet, qui connaît une montée en puissance, tient au rôle de laboratoire de l'innovation sociale que joue la structure sur la métropole bordelaise. La Maison pour Rebondir propose en effet d'héberger ou de faciliter des projets d'entrepreneurs sociaux, voire même d'assurer directement le portage de certains projets d'insertion professionnelle (ex : la Maison pour Rebondir est porteur du programme « 100 chances 100 emplois » à Bordeaux).
- † En définitive, la Maison pour Rebondir est un exemple d'engagement socialement innovant de l'entreprise au service de son territoire.

#### || ANCRAGE TERRITORIAL DU PROJET D'INNOVATION EN QPV

- † Même si ces actions ne sont pas spécifiquement à destination des QPV bordelais, environ 45% des personnes touchées en sont issues.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### MODALITES DE MISE EN OEUVRE

#### || MODELE ECONOMIQUE

- † Le financement de la Maison pour Rebondir repose à 80-85% sur le Fonds Suez Initiatives. Les 15-20% restants sont dégagés grâce aux activités de conseil délivrées auprès des entreprises Suez (part d'autofinancement). A noter que cette initiative n'a jamais eu recours à des subventions publiques.

#### || MODELE DE PARTENARIAT

- † La Maison pour Rebondir travaille étroitement avec 37 prescripteurs locaux dans une logique de co-construction : elle est devenue un guichet unique pour eux favorisant le passage vers les emplois des entreprises Suez. A travers ses nouveaux projets (comme « 100 chances 100 emplois »), elle essaye de mobiliser d'autres entreprises afin de mener des actions communes en faveur de l'insertion.

#### || MONTAGE JURIDIQUE

- † Pas de montage juridique particulier.

### FREINS RENCONTRES ET LEVES

Au lancement, le projet a connu quelques difficultés pour deux raisons :

- † Du fait de leur méconnaissance des problématiques d'insertion, les directeurs des ressources humaines locaux des entreprises affiliées à Suez étaient réticents à réserver des postes pour des personnes en insertion.
- † Les acteurs locaux de l'insertion et de l'emploi ont eu du mal à se saisir de la démarche de la Maison pour Rebondir, parfois perçue comme concurrente, avant de devenir un réel partenaire.

### PORTEUR DU PROJET : BENOIT BONELLO

- ▶ Benoît Bonello a commencé sa carrière chez Total, sur les problématiques de développement et d'innovation sociétale des zones Afrique et Moyen-Orient, puis à Londres sur la question de l'intégration des sites industriels dans l'environnement local. Il a ensuite travaillé au sein du cabinet de conseil AlterMondo Consulting, spécialisé dans le dialogue avec les parties prenantes. Avant de rejoindre le Groupe Suez, il a effectué un tour du monde pour étudier différentes initiatives de *social business*.

### TEMOIGNAGES

« Le programme "J'entreprends" de la Maison pour Rebondir est très efficace et très professionnel. Cela a été un vrai coup d'accélérateur pour créer mon entreprise. Sans la Maison pour Rebondir, je n'aurais peut-être pas pu aller au bout de mon projet. Il n'y a pas d'équivalent en termes d'accompagnement gratuit. Il faudrait dupliquer le programme dans d'autres régions » G. Bagdonon (un bénéficiaire).

« La Maison pour Rebondir a bien su se positionner en complémentarité de l'existant. Elle ajoute une vraie plus-value à l'offre d'insertion présente sur le territoire » A. Guerard (Mission locale Bordeaux Avenir Jeunes).



## ORGANISATION ET MODE DE GOUVERNANCE

### STATUT

- † Association loi 1901.

### COMPETENCES MOBILISEES

- † Le profil des personnes travaillant à la Maison pour Rebondir est très varié (spécialiste des ressources humaines, juriste, formateur, consultant en innovation sociale, consultant en création d'entreprise), ce qui permet au projet de déployer un large spectre d'activités.

### INSTANCES DE GOUVERNANCE

- † La gouvernance de la Maison pour Rebondir repose sur son Conseil d'Administration. Ce dernier est présidé par la Directrice des ressources humaines de Suez et est composé des patrons locaux de Suez, de la directrice de la communication et du développement durable et de la déléguée générale du Fonds de dotation de Suez.
- † Le Conseil d'Administration valide les axes d'orientation et la feuille de route et statue sur les sujets de réflexion, mais ne fixe pas d'objectifs précis, le projet de la Maison pour Rebondir répondant à une logique expérimentale.

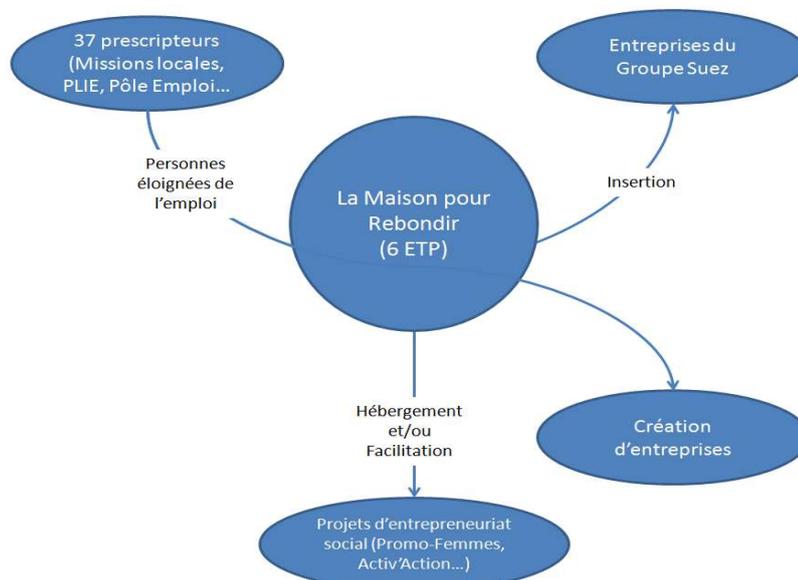
### ORGANISATION INTERNE

- † La Maison pour Rebondir est constituée d'une équipe de six personnes, recrutées en externe de Suez.

### ROLE DE L'ECOSYSTEME LOCAL

- † La Maison pour Rebondir est un projet très ancré sur son territoire. Cela se matérialise par les relations partenariales qu'elle a su développer avec les acteurs locaux (associatifs ou institutionnels) de l'insertion et de l'emploi. Elle a acquis une très bonne connaissance de ce tissu d'acteurs et le mobilise pour la mise en œuvre de ses actions.
- † De par les actions qu'elle mène, la Maison pour Rebondir est aussi devenue un acteur-clé que les acteurs institutionnels (Mairie de Bordeaux, Direccte, Préfecture) sollicitent sur les questions d'insertion et d'emploi.

### Schéma : insertion de la Maison pour Rebondir dans son écosystème local



## ANALYSE ET RESULTATS

### FORCES

- † Un projet qui sait s'adapter et qui continue d'évoluer : une organisation qui suit la même logique de souplesse qu'une start-up.
- † Un engagement et une implication de la direction du Groupe Suez.
- † Un financement assuré via le Fonds Suez Initiatives.
- † Des partenariats solides qui reposent sur une relation de confiance avec les acteurs locaux de l'insertion et de l'emploi.
- † Des résultats reconnus.

### FAIBLESSES

- † Sur l'activité d'aide à l'insertion, un projet mature mais qui est contraint en termes de volume d'emploi : contraintes liées aux besoins limités en ressource humaine pour les entreprises de Suez présentes en Aquitaine.
- † De manière plus globale, l'appropriation de l'« outil » Maison pour Rebondir par les Directeurs des Ressources Humaines pourrait être plus forte.

### OPPORTUNITES

- † Le projet Suez Connect qui vise à favoriser l'essaimage des actions de la Maison pour Rebondir.
- † Le développement de partenariats avec d'autres entreprises via le projet « 100 chances 100 emplois » notamment, qui consacre le rôle moteur de la Maison pour Rebondir sur le territoire et qui lui permet de diversifier son action en dehors de la sphère Suez.
- † Une activité d'hébergement et/ou facilitation de projets d'entrepreneuriat social qui monte en puissance (cf infra).

### MENACES

- † La principale menace pour la Maison pour Rebondir serait le désengagement du Fonds Suez Initiatives, qui est sa principale source de financement. Mais ce n'est pas à l'ordre du jour.
- † Une autre menace serait un changement de directeur, puisque l'actuel directeur, Benoît Bonello, a su susciter la confiance et nouer des partenariats forts avec les acteurs locaux de l'insertion et de l'emploi.

## EVALUATION DES RESULTATS

- ▶ De 2012 à fin 2015, 110 personnes (dont 25 actuellement) ont été accompagnées et ont intégré un parcours d'insertion au sein de la Maison pour Rebondir.
- ▶ Sur le volet « aide à la création d'entreprise », 4 programmes « J'entreprends » se sont succédés, ce qui correspond à 65 créateurs accompagnés.
- ▶ Des projets divers d'entrepreneuriat social ont été hébergés : le projet Ma petite entreprise en Aquitaine (12 personnes accompagnées dans leur remobilisation vers l'emploi fin 2015 et début 2016), le projet Catapulte (accompagnement de 10 entrepreneurs pendant 2 mois à la fin de l'année 2015), le projet PromoFemme, le projet « 100 chances 100 emplois » (toujours en cours, pour l'instant 25 jeunes sont entrés en parcours d'insertion).

## EVALUATION DES IMPACTS

- ▶ Parmi les personnes entrées en parcours d'insertion, 57 ont accédé à un emploi durable, 4 ont poursuivi leurs études, 17 en sont sorties positivement (c'est-à-dire qu'elles sont allées au bout de leur contrat d'au moins un an).
- ▶ 43 entreprises ont été créées, représentant 57 emplois.
- ▶ 10 créateurs accompagnés ne sont pas allés au bout de leur projet de création d'entreprise mais sont retournés en emploi salarié.
- ▶ Une réelle prise en compte de l'insertion au sein des entreprises de Suez : plus de 200 000 heures d'insertion non exigées ont été proposées dans le cadre de réponse à des appels d'offre depuis 2014.



## REPRODUCTIBILITE ET ESSAIMAGE

### TRANSFERABILITE DU PROJET

- † En interne, des réflexions sont actuellement en cours à travers le projet Suez Connect pour essayer les actions menées par la Maison pour Rebondir sur les territoires clés du Groupe Suez.
- † En externe, le modèle et les actions de la Maison pour Rebondir pourraient être repris par d'autres grandes entreprises et grands groupes. A noter que cette initiative peut être développée de manière beaucoup plus légère avec une équipe dédiée interne à l'entreprise, composée de personnes connaissant à la fois l'ingénierie de l'insertion et le monde de l'entreprise.

### CARACTERISTIQUES EXEMPLAIRES DU PROJET

- † Projet porté par une grande entreprise qui mène une politique ambitieuse en faveur de la diversité, l'inclusion, et l'insertion.
- † Volonté du Groupe Suez d'avoir un impact positif et structurant sur les territoires où il est implanté : réservation de postes pour des publics éloignés de l'emploi, accueil de projets d'innovation sociale, mise en place de partenariats avec les acteurs de l'ESS pour modifier la politique d'achats de ses entreprises, etc.
- † Logique de co-construction et de travail partenarial avec l'écosystème local.

### CONDITIONS DE SUCCES

- † Le profil du directeur de la Maison pour Rebondir a son importance dans la réussite du projet, à la fois par son expérience en matière de social business et par son sens du dialogue, qui lui a permis à la fois de sensibiliser les DRH des entreprises affiliées à Suez à la thématique de l'insertion et de développer des partenariats efficaces avec les acteurs locaux de l'insertion et de l'emploi. Comme le souligne A. Guerard (Mission locale Bordeaux Avenir Jeunes) : « Le même projet, mais qui aurait été mis en œuvre par une personne toute autre que Benoît Bonello, aurait pu échouer ».
- † L'impulsion et le soutien de la direction du Groupe Suez a été décisif, notamment en termes de ressources apportées au projet.
- † Un autre facteur de succès est lié au positionnement de la Maison pour Rebondir en parfaite complémentarité de l'existant : elle a su s'appuyer sur l'écosystème institutionnel et associatif local pour mener à bien ses actions.

### FREINS POUR LE TRANSFERT

- † Nécessité de mener en amont un long travail de sensibilisation et de dialogue à la fois avec les entreprises et avec les acteurs de l'insertion et de l'emploi, pour identifier et lever les blocages entre ces deux mondes et créer de la confiance.
- † En cas de transfert à l'identique : la Maison pour Rebondir est une structure relativement importante (des locaux, une équipe de 6 salariés), qui a un coût non négligeable.

## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

### PRECONISATIONS DU PORTEUR DE PROJET

Pour Benoît Bonello, différentes pistes peuvent être explorées sur l'implication des grandes entreprises en faveur de l'insertion :

- † D'un côté, les conseillers emploi/insertion ne connaissent pas suffisamment le monde de l'entreprise et les métiers associés.
- † De l'autre côté, les entreprises ont des réticences à recourir à l'insertion (du fait d'*a priori* négatifs et d'un manque de confiance vis-à-vis des nouveaux contrats aidés).
- † Concernant les actions à mener spécifiquement pour les quartiers prioritaires, Benoît Bonello souligne la nécessité de repenser la manière dont on capte les publics en difficulté et notamment les jeunes, évoquant le fait qu'il existe encore des moyens à inventer et à expérimenter pour les toucher plus efficacement.

### MISE EN PERSPECTIVE

- † Le travail mené sur la diversification des profils recrutés et l'ouverture des grandes entreprises à des personnes éloignées de l'emploi constitue l'impact social majeur de La Maison pour Rebondir.
- † Cette démarche est emblématique d'un grand groupe privé qui s'implique sur un de ses territoires de prédilection, en allant au-delà d'une politique RSE « classique », allant jusqu'à jouer un rôle de laboratoire social territorial.
- † En outre, l'initiative se distingue par les ponts jetés entre le secteur public et privé (qualité des partenariats entreprises et dispositifs d'insertion).
- † Le développement de telles pratiques de mécénat est un piste de travail à retenir, y compris dans une perspective de mutualisation territoriale des actions des différentes entreprises présentes en proximité des QPV.



## REPRODUCTIBILITE ET ESSAIMAGE

### TRANSFERABILITE DU PROJET

- † La transférabilité du modèle de Labo Sociétal à d'autres territoires suppose la présentation d'une configuration économique et géographique semblable, c'est-à-dire la présence d'un acteur de l'enseignement supérieur souhaitant s'engager sur son territoire, d'un écosystème numérique dynamique et d'une proximité immédiate avec les quartiers prioritaires. Les programmes déployés et la logique d'ensemble peuvent constituer (et a déjà pu constituer) une source d'inspiration pour d'autres initiatives.

### CARACTERISTIQUES EXEMPLAIRES DU PROJET

- † L'engagement d'un établissement d'enseignement supérieur au service de son territoire d'implantation au titre de ce qui pourrait être appelé sa « RSE », apparaît exemplaire, car rare.
- † L'impact généré par l'action du Labo Sociétal (grand nombre de bénéficiaires) en fait une démarche structurante pour le territoire et de ce point de vue projet exemplaire.

### CONDITIONS DE SUCCES

- † Profil du créateur : Guillaume Quiquerez a joué un réel rôle moteur dans la mise en œuvre du Labo Sociétal. Sa connaissance des problématiques des quartiers prioritaires marseillais et son expérience associative précédente (« Les Bancs Publics ») sont des facteurs clés de réussite.
- † Ressources mobilisables : la crédibilité apportée par l'Ecole Centrale Marseille, a permis au Labo Sociétal d'obtenir des financements pour mener à bien ses actions. L'implication des étudiants et des enseignants a rendu possible la mise en place d'un programme de tutorat de grande échelle.
- † Type de partenariat : le Labo Sociétal a su s'associer avec des acteurs-clés pour développer des programmes les plus pertinents possibles (ex : Airbus Helicopter) et mobiliser l'écosystème local (ex : Marseille Solutions a aidé à designer en phase amont le programme SimplonMARS).

### FREINS POUR LE TRANSFERT

- † De par sa nature et son ancrage, le Labo Sociétal n'a pas vocation à être transféré à l'identique. Il mène une action territorialisée et vise à répondre à des problématiques locales.
- † Le principal frein qui pourrait apparaître pour adapter le projet du Labo Sociétal à d'autres territoires est d'ordre culturel. Il réside dans la difficulté constatée jusqu'à présent de convaincre les acteurs de l'enseignement supérieur du rôle qu'ils peuvent jouer pour leur territoire, au-delà de leurs missions historiques.

## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

### PRECONISATIONS DU PORTEUR DE PROJET

- † Partant du constat qu'il ne manque ni d'acteurs, ni de projets, ni réellement de financements publics, les préconisations du porteur concernent essentiellement les conditions à réunir pour y avoir accès. Les règles qui prévalent actuellement lui paraissent insatisfaisantes : accompagner réellement l'innovation implique de penser et de mettre en pratique des processus adaptés, eux-mêmes innovants. Il propose d'inverser l'ordre dans lequel intervient le soutien des pouvoirs publics aux projets : passer d'une culture de l'évaluation *a priori* de dossiers (qui implique de fortes barrières à l'entrée et qui exclut ce faisant nombre de porteurs) à une culture de l'évaluation *a posteriori* de projets (qui décidera de la reconduction, de l'adaptation, de l'arrêt ou du passage à grande échelle), indépendante de la notoriété du porteur et de sa capacité à s'exprimer selon les formes normées attendues. Aujourd'hui, ce type de barrière à l'entrée a pour contrepartie une expertise relativement faible en matière de bilan des actions réalisées. L'un des points-clés consiste à accepter que le corollaire de l'innovation est l'échec et donc d'accorder une confiance de principe aux propositions reçues.

### MISE EN PERSPECTIVE

- † Le rôle des établissements de l'enseignement supérieur au service de leur territoire d'implantation constitue un enjeu-clé pour le développement de l'innovation dans les QPV.
- † Le constat de plusieurs configurations géographiques similaires avec des établissements situés en proximité de QPV (Université de Nanterre, Paris 12 à Créteil, Paris 13 à Saint Denis, Université de Bron, Campus d'Ivry, ESSEC à Cergy, etc.) et des situations de relative imperméabilité à leur environnement direct doit constituer un défi pour la puissance publique.
- † L'accès à des formations dans des secteurs qui se prêtent à l'innovation, mais aussi les liens créés avec différents dispositifs de soutien à la création d'entreprises (coaching, ouverture des incubateurs, etc.) constituent des leviers par lesquels les acteurs de l'enseignement supérieur peuvent contribuer au développement des QPV et au développement des capacités de leurs habitants.
- † La présente étude de cas donne un exemple diffusable auprès de territoires et d'acteurs similaires, des différents leviers et canaux par lesquels ils peuvent développer leur responsabilité territoriale et sociale en tant qu'organisation ancrée sur des territoires.



# Agence Nouvelle Cour

## REPERES

### Insertion - Communication

- † Agence créée en 2006.
- † 10 ETP dont 6 jeunes diplômés.
- † Bureaux situés à La Courneuve.
- † Depuis 2006, 25 jeunes se sont insérés sur le marché du travail grâce à leur passage chez Nouvelle Cour

## RAPIDE DESCRIPTIF DU PROJET

« Nouvelle Cour » est une agence de communication créée en 2006 sous forme associative. Cette structure s'est donnée pour objectif de proposer une première expérience professionnelle à des jeunes issus du BTS « Communication des entreprises » du lycée Jacques-Brel de La Courneuve, qui jusque-là connaissaient d'importantes difficultés à obtenir un premier emploi. Ces jeunes sont embauchés en CDI pour une durée de deux ans, ce qui leur permet de se professionnaliser et d'avoir accès à de nouvelles opportunités par la suite. Cette agence unique en son genre agit en un sens comme un tremplin vers le marché de l'emploi et un révélateur de talents.



## OBJECTIFS

- † Lutter contre la discrimination à l'embauche.
- † Consolider le parcours d'insertion de jeunes issus des quartiers prioritaires.
- † Renforcer leurs compétences professionnelles et leur estime d'eux-mêmes.
- † Prouver la capacité de ces jeunes diplômés à faire carrière dans une agence ou chez un annonceur.

## TERRITOIRE

- † **Localisation** : la Courneuve (dans des locaux appartenant à l'entreprise Paprec, entreprise impliquée dans l'insertion professionnelle des jeunes issus des QPV).
- † **Périmètre d'intervention** : spectre de recrutement initialement limité aux élèves du BTS « Communication des entreprises » du lycée Jacques-Brel de La Courneuve, puis élargissement à d'autres lycées de Seine-Saint-Denis.
- † **Caractéristiques** : quartier prioritaire de la politique de la ville situé dans un grand ensemble urbain dégradé.
- † **Ancrage territorial du projet** : projet de l'agence Nouvelle Cour conçu comme une réponse à des besoins bien spécifiques du territoire de Seine-Saint-Denis. Des liens étroits ont notamment été développés avec les professeurs du BTS Jacques-Brel de la Courneuve.
- † **Portage local** : pas d'inscription spécifique dans une stratégie locale.
- † **Dimension structurante du projet à l'échelle du territoire** : rôle important de l'agence pour le territoire dès son émergence, en offrant à des élèves des débouchés correspondant à leur niveau de qualification. Impact sur l'image du quartier de la Courneuve.

## ACTEURS IMPLIQUES

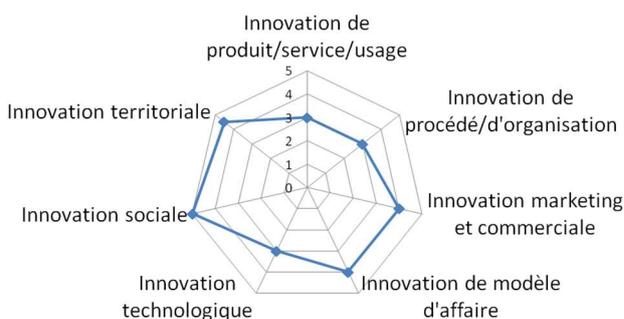
- † Acteurs publics : Conseil Régional d'Île-de-France, Conseil général de Seine-Saint-Denis.
- † Acteurs privés : TF1, TBWA France, BNP Paribas, Paprec Group, Aegis Media, SNCF, Cabinet Lartigue-Tournois, BÉTC, Renault, SFR, Your Voice.

## INNOVATION

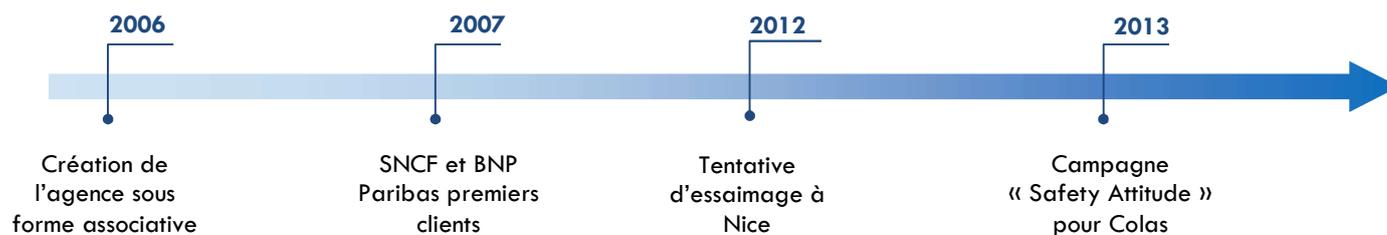
- † L'innovation développée par Nouvelle Cour a été catalysée par la volonté de quelques grandes entreprises de contourner la discrimination à l'embauche rencontrée par les jeunes diplômés en communication du territoire.
- † L'innovation repose à la fois sur le modèle d'insertion mis au point par Nouvelle Cour, sur son positionnement différenciant sur le marché des agences de communication, sur sa proposition de valeur et son organisation agile.

## PLUS-VALUES

- † Facilitation de l'insertion professionnelle de jeunes diplômés de BTS communication issus des quartiers prioritaires : tremplin vers d'autres expériences professionnelles.



## GENESE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET



### LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET

- † **Phase 1** : création de l'agence, précédée d'une phase de structuration pendant laquelle les entreprises « fondatrices » ont coordonné leurs ressources.
- † **Phase 2** : réalisation des premières missions, étape essentielle qui a permis à Nouvelle Cour d'asseoir sa crédibilité en tant qu'agence de communication à part entière. La SNCF et BNP Paribas sont les premiers clients de l'agence.
- † **Phase 3** : diversification des domaines d'expertises : d'abord limitée à la thématique « diversité », Nouvelle Cour investit de nouveaux sujets notamment la stratégie d'entreprise, ainsi que de nouveaux supports (montée en compétence dans le numérique). Parallèlement à cette diversification, d'autres entreprises rejoignent le conseil d'administration : Aegis Media, Your Voice, SFR et Renault.

### CONTEXTE D'EMERGENCE

- † Nouvelle Cour a émergé du constat -établi par Francis Benhaïm, professeur principal du BTS « Communication des entreprises » du lycée Jacques Brel de La Courneuve- des difficultés pour ses élèves à s'insérer sur le marché du travail. Sa volonté de faire évoluer positivement cet état de fait a trouvé écho auprès de Samira Djouadi, salariée de TF1 et auprès de Nicolas Bordas (agence TBWA), qui réalisait alors une mission pour l'association « Entreprendre Villes et Quartiers ». La mise en réseau de ces trois acteurs a donné naissance à Nouvelle Cour.

### MATURITE DU PROJET

- † Depuis sa création, l'agence Nouvelle Cour a considérablement développé son activité. Elle est désormais indépendante financièrement.
- † Elle évolue dans un cadre stabilisé et bénéficie d'une renommée croissante. L'agence a su fidéliser son portefeuille clients mais aussi l'élargir. Elle a aussi œuvré dans le sens d'une diversification progressive de ses prestations initialement centré sur la thématique de la diversité. Désormais, d'autres sujets sont investis.
- † Le projet a encore vocation à croître afin d'accueillir toujours plus de jeunes diplômés des quartiers prioritaires.

### RESSOURCES MOBILISEES

#### FINANCEMENT AU LANCEMENT

- † Mobilisation de financements publics au lancement à hauteur de 15%.
- † Financements privés via les cotisations des entreprises membres du Conseil d'Administration.
- † Recettes issues de l'activité générée par l'agence.

#### OUTILS/DISPOSITIFS/CADRES UTILISES

- † Nouvelle Cour a eu recours au dispositif « Emplois Tremplin » de la Région Ile-de-France pour financer une partie de l'équipe permanente.

#### EXPERTISE

- † Soutien des entreprises au lancement :
  - TF1 : mise à disposition de son réseau (contacts liés à sa régie publicitaire, importance du Groupe Bouygues).
  - TBWA : aide méthodologique apportée (formations, contrôle de qualité via ses collaborateurs par le mécénat de compétences) et rôle d'animateur au cœur du système pour fédérer une communauté et des clients autour de Nouvelle Cour.

#### APPUI MATERIEL

- † Pendant 3 ans, l'entreprise Paprec a mis à disposition gratuitement les locaux dans lesquels s'est installée Nouvelle Cour (aujourd'hui, l'agence occupe toujours ces mêmes locaux mais s'acquitte d'un loyer).



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### OBJECTIFS

#### || CONSTAT DE DEPART

- † Les jeunes diplômés en communication ont une double barrière à surmonter pour obtenir leur premier emploi :
  - le manque d'expérience professionnelle,
  - la discrimination de certains employeurs vis-à-vis de leurs origines, de leur diplôme ou de leur adresse.

#### || REPONSE APPOREE

- † L'Agence Nouvelle Cour propose de recruter des jeunes issus de quartiers prioritaires selon un mode spécifique de sélection qui s'intéresse aux potentialités des candidats.
- † Les chefs de projet sont recrutés en CDI et signent un contrat moral stipulant qu'ils quitteront l'agence au bout de deux ans pour laisser place à d'autres jeunes diplômés.
- † Ils sont directement placés au contact des clients, ce qui leur permet d'accroître leurs compétences, de construire un réseau et de gagner en professionnalisme.
- † Prestations proposées : communication corporate et institutionnelle (identité visuelle, édition, digital), communication d'intérêt général (collectivités, ONG, etc.) et production de contenus.

#### || BENEFICIAIRES DE L'INNOVATION

- † Elèves en cursus communication et jeunes diplômés, tous issus du département de Seine-Saint-Denis.

### CARACTERISATION DE L'INNOVATION DANS LES QPV

#### || CARACTERE INNOVANT DU PROJET

- † L'innovation du projet Nouvelle Cour réside avant tout dans son modèle privé-associatif. La force du projet est d'avoir su fédérer différentes entreprises pour résoudre la problématique locale du chômage des jeunes diplômés en communication du département de Seine-Saint-Denis. Chaque entreprise partie prenante a su apporter les ressources à sa disposition pour concrétiser le projet et le faire grandir.
- † Le concept fort de l'agence Nouvelle Cour et son positionnement sur le marché ont dès sa création suscité l'adhésion de ses clients, qui reconnaissent la qualité des rendus et valorisent la démarche initiée.
- † Une autre dimension innovante clé de Nouvelle Cour réside dans son organisation et son fonctionnement : l'agence repose sur une structure agile qui lui permet d'être très réactive et plus disruptive que ses concurrents. Cette agilité s'explique par la relative petite taille de l'agence, par la forte autonomie qui est laissée aux chefs de projet, ainsi que par la capacité de l'ensemble de l'équipe à s'adapter au changement.

#### || ANCRAGE TERRITORIAL DU PROJET D'INNOVATION EN QPV

- † L'agence Nouvelle Cour ne recrute que des jeunes issus de son territoire d'implantation, le département de Seine Saint Denis.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### MODALITES DE MISE EN OEUVRE

#### || MODELE ECONOMIQUE

- † Aujourd'hui, Nouvelle Cour est exclusivement financée par des fonds propres (pas de subventions publiques). L'agence a ainsi su trouver un modèle économique ingénieux et pérenne, qui repose sur la vente de prestations et sur les cotisations annuelles de ses membres (7 500€). A noter qu'une grande partie du chiffre d'affaires correspond à des clients fidélisés d'une année sur l'autre : cette base solide assure la sécurisation progressive des ressources issues de prestations.

#### || MODELE DE PARTENARIAT

- † Nouvelle Cour associe surtout des entreprises privées qu'elle a su fédérer autour de son projet et qui se mobilisent au nom d'un engagement social qu'elles veulent porter sur leur territoire.
- † Un lien fort existe également avec le lycée Jacques Brel et d'autres lycées de Seine-Saint-Denis, ce qui assure une bonne compréhension de leurs besoins et une sélection plus efficace des candidats chez Nouvelle Cour.

#### || MONTAGE JURIDIQUE

- † Nouvelle Cour repose sur un concept unique : une agence de communication constituée sous forme associative. Le cabinet d'avocats Lartigue-Tournois, également parrain de Nouvelle Cour, a apporté une expertise juridique pour la définition d'un cadre juridique précis.

### FACTEUR DECLENCHEUR DE L'INNOVATION

- † Le facteur déclencheur de l'innovation est lié à la volonté d'un professeur de communication de venir en aide à ses jeunes diplômés et de créer un moyen de sortir de l'image négative dont pâtissent certaines zones de la Seine-Saint-Denis et qui pénalise les diplômés qui en sont issus.

## PORTEUR SAMIRA DJOUADI

- ▶ Après avoir été pendant une douzaine d'années professeur de sport, Samira Djouadi a monté l'association Sport'A Vie qui crée des projets autour de l'éducation par le sport. Elle a intégré en tant que commerciale la régie publicitaire de TF1 suite à une collaboration entre TF1 et cette association.
- ▶ En 2007, Samira Djouadi crée la Fondation TF1 qu'elle préside encore aujourd'hui. Un des principaux objectifs de cette fondation est de favoriser l'emploi et l'insertion des jeunes issus de zones sensibles.
- ▶ Parallèlement à la création de la fondation TF1 et grâce à cette position particulière, Samira Djouadi a lancé Nouvelle Cour.

## TEMOIGNAGE

« Il n'y a pas de raison que des jeunes qui obtiennent leur diplôme comme d'autres aient autant de mal à accéder au marché de l'emploi, parce qu'ils viennent de Seine-Saint-Denis. Il faut lutter contre cette discrimination à l'embauche. Ces jeunes sont tout aussi doués, ils sont pleins de créativité, pleins de ressources et ils ne demandent qu'à ce qu'on leur accorde leur chance. Nouvelle Cour est justement là pour révéler leur talent ». Samira Djouadi



## ORGANISATION ET MODE DE GOUVERNANCE

### STATUT

- † Association loi 1901.
- † Nouvelle Cour est une structure ad hoc.
- † Constituée sous forme associative, elle compte trois entreprises co-fondatrices, présentes au Conseil d'Administration : TF1, Paprec, et TBWA.

### COMPETENCES MOBILISEES

- † La réussite de Nouvelle Cour tient beaucoup au profil de son directeur qui doit (selon M. Bordas) « cumuler des qualités rares » :
  - une forte capacité de conseil et de formation.
  - des compétences en création et en communication multi-sectorielle.
  - un fort leadership.
  - une capacité de gestionnaire.

### INSTANCES DE GOUVERNANCE

- † Conseil d'administration composé à 75% de professionnels d'entreprises privés (les entreprises co-fondatrices ainsi que les entreprises adhérentes).

### ORGANISATION INTERNE

10 ETP :

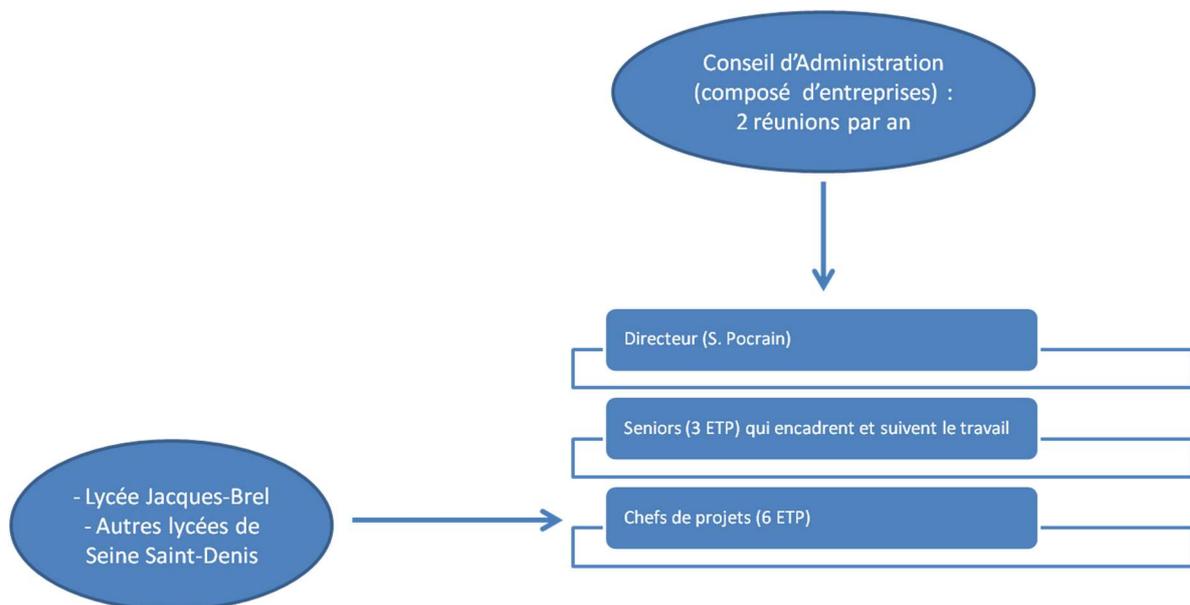
- † 2 dans l'équipe de direction.
- † 2 dans l'équipe créative (encadrement des chefs de projet).
- † 6 chefs de projets qui sont des jeunes diplômés.

1 à 3 étudiants sont également accueillis en stage, dans le cadre de leur BTS communication, afin de renforcer l'équipe tout en complétant leur formation.

### ROLE DE L'ECOSYSTEME LOCAL

- † Nouvelle Cour a développé un partenariat structurant avec le lycée Jacques Brel ainsi que d'autres lycées du département de Seine-Saint-Denis.
- † L'engagement sur le long terme d'entreprises partenaires permet de soutenir le projet par leur expérience, leur réseau et leur expertise, au-delà du financement apporté via la cotisation annuelle. Leur rôle est important en tant qu' « ambassadeur » de l'agence : promotion de l'agence et prospection de nouveaux clients.

### Schéma d'organisation



## ANALYSE ET RESULTATS

### FORCES

- † Concept fort de structure « tremplin » qui a fait ses preuves : Nouvelle Cour apporte à ses « bénéficiaires » l'expérience qui leur manque pour leur permettre une bonne insertion professionnelle.
- † Un engagement de quelques entreprises sur le long terme (modèle associatif-privé) qui a permis à l'agence d'être créée, de grandir et de gagner en autonomie.
- † Un modèle économique solide et pérenne qui repose de plus en plus sur la vente de prestations.
- † Une relation client innovante, qui se concrétise par un bon taux de fidélisation et un chiffre d'affaires sinon en légère croissance du moins stable. Ce qui est d'autant plus significatif que la communication est un secteur très concurrentiel, peu ouvert aux nouveaux entrants et qui connaît des difficultés actuellement.

### OPPORTUNITES

- † Nouvelle Cour a enregistré de nombreuses commandes en janvier et février 2016 : les objectifs de l'année en termes de chiffre d'affaires sont déjà remplis à 60%.
- † Au fil des années, Nouvelle Cour gagne en expérience et se fait connaître sur le marché, ce qui lui ouvre de nouvelles opportunités.
- † BETC a décidé de rejoindre cette année le Conseil d'Administration, ce qui va apporter une réelle valeur-ajoutée pour la prospection de nouveaux clients.
- † Les personnes qui ont eu une expérience de chef de projet au sein de Nouvelle Cour commencent à être nombreux : constitution possible d'un réseau d'anciens qui peut soutenir son développement.
- † Nouvelle Cour investit de nouvelles thématiques et de nouveaux outils qui seront source de développement : montée en compétences des équipes (ex : récent partenariat avec Simplon.co).
- † Une négociation en cours de partenariats avec des écoles pour que les jeunes de Nouvelle Cour puissent poursuivre leurs études au niveau master.

### FAIBLESSES

- † Développement limité en fonction des marchés.
- † Structure financièrement fragile (en termes de fonds de roulement net global).
- † Un nombre de personnes embauchées non négligeable mais difficilement extensible : le nombre de chefs de projets recruté par Nouvelle Cour dépend de son niveau d'activité et est donc lié à l'état de son carnet de commandes. Il fluctue donc d'une année sur l'autre et ne connaît pas une croissance exponentielle.

### MENACES

- † Le désengagement d'une entreprise « marraine » : même si cela ne mettrait pas en péril le fonctionnement de Nouvelle Cour, il y aurait une baisse des recettes issues des cotisations et peut-être une perte de clients.
- † Nouvelle Cour est une agence de communication privée et marchande, ce qui la rend sujette aux aléas de la conjoncture, particulièrement fluctuante dans le secteur : le modèle dépend du revenu client annuel.

## EVALUATION DES RESULTATS

- ▶ Agence économiquement viable.
- ▶ 6 jeunes diplômés sont actuellement en poste en CDI à Nouvelle Cour. 12 chefs de projets ont pu être simultanément en poste. Cette fluctuation est liée aux marchés remportés par l'agence.

## EVALUATION DES IMPACTS

- ▶ Amélioration de l'image du quartier de La Courneuve et des diplômes délivrés par le lycée Jacques Brel.
- ▶ Amélioration de l'employabilité : près de 90% des jeunes recrutés par Nouvelle Cour ont trouvé un emploi à l'issue de leur contrat. Ils ont gagné en expérience et en confiance (levée des freins liés à l'autocensure).
- ▶ Depuis sa création, 25 jeunes ont intégré le marché de l'emploi grâce à Nouvelle Cour.



# NOVAEDIA – Entreprise de territoire

## REPERES

### Filière agro-alimentaire / Insertion

- † Année de lancement de l'activité : 2013.
- † 12 membres dans le CA, 16 salariés et collaborateurs.
- † Implantation à Saint-Denis et Stains (93).



## RAPIDE DESCRIPTIF DU PROJET

Novaedia est une SCIC (société collaborative d'intérêt collective) visant à structurer une filière agro-alimentaire urbaine à travers des activités de production agricole, de restauration et de logistique. L'objectif consiste à offrir de nouveaux services aux entreprises (vente et livraison de paniers de fruits et légumes bios, services de traiteur) tout en proposant des emplois accessibles aux personnes éloignées de l'emploi. De facto, grâce à son modèle économique, Novaedia contribue activement à l'insertion socio-professionnelle des personnes les plus en difficultés, sans pour autant bénéficier du statut de structure de l'IAE (insertion par l'activité économique).

## OBJECTIFS

- † Former et accompagner vers l'emploi des personnes qui en sont éloignées (travailleurs handicapés, jeunes diplômés en début de carrière, moins de 25 ans sans qualification).
- † Proposer un modèle innovant d'insertion sans avoir recours aux dispositifs classiques d'insertion.
- † Valoriser les potentialités du territoire dans une dynamique de circuit court.
- † Favoriser la coopération d'une diversité d'acteurs locaux dans une logique de projet de territoire.

## TERRITOIRE

- † **Localisation** : Plaine Commune.
- † **Périmètre d'intervention** : l'Île-de-France, avec des effets directs pour le département de Seine-Saint-Denis, et particulièrement Plaine Commune (Saint-Denis, siège du projet, et Stains).
- † **Caractéristiques** : un territoire marqué par le paradoxe d'un très haut niveau de précarité de ses populations (cf. taux de chômage de 22% en 2011) et par un très fort dynamisme économique (+30 000 emplois entre 2004 et 2014, notamment dans le secteur du tertiaire supérieur).
- † **Ancrage territorial du projet** :
  - Projet initié par des individus originaires du territoire de Seine-Saint-Denis.
  - Il repose sur des opportunités spécifiques au territoire : terreau d'expérimentation de l'ESS depuis les années 1980 et implantation récente d'un grand nombre d'entreprises à la Plaine Saint Denis (2<sup>ème</sup> zone d'activité du bassin parisien après la Défense).
- † **Portage local** : le projet est soutenu par les acteurs locaux publics et privés : collectivités, PTCE, ESAT, associations locales, entreprises.
- † **Dimension structurante du projet à l'échelle du territoire** : enjeu fort d'insertion professionnelle et sociale, de promotion du vivre-ensemble entre des populations différentes (handicapés/jeunes/etc.), de coopération entre des acteurs variés (entreprises, secteur médico-social, collectivités, etc.).

## ACTEURS IMPLIQUES

- † Partenaires publics (collectivités), partenaires privés (fondations, PME locales, grandes entreprises), établissements du secteur médico-social (ESAT), acteurs de la formation et l'insertion.
- † Partenaires stratégiques : La Résidence Sociale (association d'accueil et d'accompagnement de personnes fragilisées), PTCE Cité PHARES, PTCE Resto Passerelle.

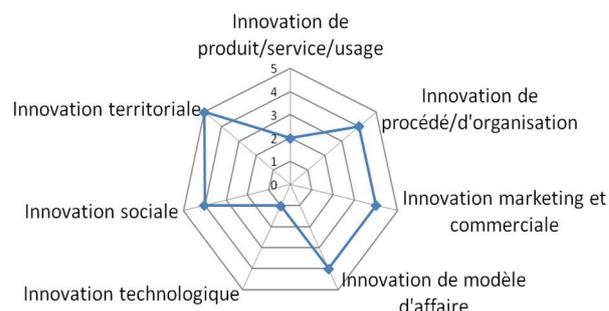
## INNOVATION

L'innovation proposée par Novaedia se situe au croisement de :

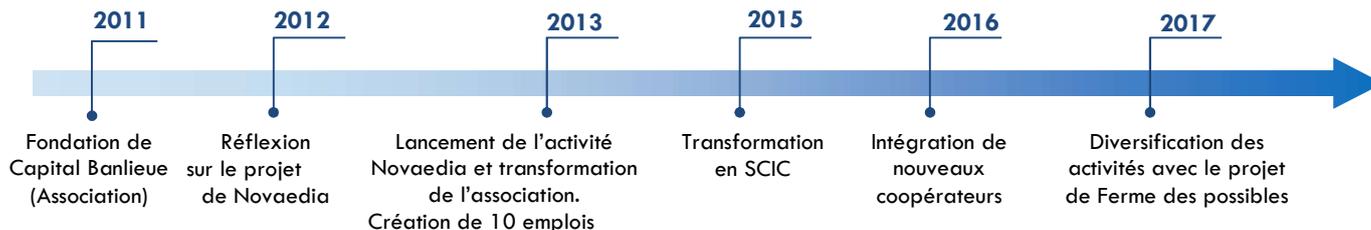
- † ressources privées qu'elle active sur son territoire (RSE des grandes entreprises acheteuses).
- † ses modes d'approvisionnement (majoritairement en circuit court).
- † la forte valeur ajoutée sociale dégagée (emplois en insertion de personnes issues d'un quartier prioritaire de la politique de la ville dont le taux de chômage est très élevé), sans pour autant revendiquer et bénéficier du statut de l'IAE.
- † le développement d'un projet d'agriculture urbaine.

## PLUS-VALUES

- † Développement local durable : production et vente de produits locaux.
- † Insertion professionnelle et développement économique sur le territoire.
- † Revalorisation de l'image du territoire et changement de regard pour sortir de la stigmatisation.



## GENESE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET



### LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET :

- † **Phase 1** - Création de l'association Capital Banlieue en 2011 par cinq jeunes diplômés issus de l'Ile-Saint-Denis. Elle propose des activités de soutien scolaire et fédère une trentaine de jeunes autour du projet.
- † **Phase 2** - Réflexion sur le projet « Novaedia » en 2012 par les membres de Capital Banlieue, animés par la volonté de valoriser les ressources du territoire au vu des besoins et opportunités de la filière agro-alimentaire. « Novaedia » signifie « nouvelle direction », dans un jeu de mot latino-grec.
- † **Phase 3** - Lancement de l'activité en 2013 autour de 2 prestations : service traiteur (petits-déjeuners, goûters, cocktails) et vente de paniers de fruits aux entreprises du territoire. La structure compte 10 emplois.
- † **Phase 4** - Professionnalisation et structuration de l'activité avec le nouveau statut de SCIC en 2015 permettant d'accompagner le changement d'échelle et la coopération entre les acteurs impliqués autour du projet. Des profils plus expérimentés sont intégrés au projet.
- † **Phase 5** - Lancement d'un projet de ferme urbaine innovante « Ferme des Possibles » en lien avec le partenaire La Résidence Sociale. La ferme se conçoit comme un lieu de production agricole, de formation, d'expérimentation, de loisirs et de sensibilisation des habitants aux modes de consommation alternatifs. Ouverture prévue en 2017.

## CONTEXTE D'EMERGENCE

- † Plusieurs constats sur le territoire :
  - Phénomène d'autocensure des jeunes issus de quartiers populaires par rapport à l'entrepreneuriat, manque de confiance personnelle, manque d'exemples visibles et inspirants d'entrepreneurs dans les quartiers.
  - Asymétrie d'informations pour l'accès aux dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat.
  - Absence de rencontre entre les besoins des entreprises implantées sur le territoire et les ressources présentes sur le territoire.
- † Des enseignements tirés de l'échec de l'initiative *Scolidaires*, portée par Capital Banlieue, qui ne trouvera jamais de soutien auprès des financeurs par manque de preuves de la pérennité du modèle.

## MATURITE DU PROJET

- † Phase de validation de l'expérimentation : enjeu fort de consolidation et développement du modèle, alors que la stratégie marché et le travail sur la stratégie institutionnelle et juridique ont été consolidés.

## RESSOURCES MOBILISEES

### FINANCEMENT AU LANCEMENT

- † Apport personnel des 5 fondateurs pour une mise de départ.
- † Subventions publiques (Plaine Commune, Ile-Saint-Denis, Département).
- † Subventions privées : mécènes privés et donateurs.

### EXPERTISE / RESSOURCES HUMAINES

- † Dispositif DLA et autres types d'accompagnement à l'entrepreneuriat : l'Atelier, la Miel (pépinière), la Maison de l'Emploi.
- † Bénévoles issus du quartier et des cercles proches des personnes investies dans Novaedia.
- † Accompagnement juridique (récent).

### APPUI MATERIEL

- † Mutualisation de locaux et d'outils de production (cuisine...) avec certains partenaires.

### PRIX ET APPELS A PROJETS

La réponse à ces prix a permis de gagner en visibilité et de constituer un portefeuille de clients

- † Prix de fondations privées (Fondation Macif, Fondation de France, Fondation chèque déjeuner, GTM BATIMENT, CARL CONSTRUCTION, Institut Gustave Roussy, France Active, etc.
- † Prix et subventions publiques.
  - Prix « Responsabilité sociétale » : Créarif Entreprendre Autrement (2012)
  - Lauréate de l'Appel à projets d'économie sociale et solidaire de la CA Plaine Commune (2012)
  - co-lauréate en 2012 de l'Appel à projets d'économie sociale et solidaire de la ville de Saint-Ouen(2012)
  - etc.

## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### OBJECTIFS

#### || CONSTATS DE DEPART

- † Difficulté d'insertion professionnelle de certains publics, notamment les jeunes issus de quartiers défavorisés.
- † Une absence de dialogue entre les acteurs du territoire qui ne permet pas de croiser les ressources locales et les besoins dans une logique de circuit court.
- † La présence d'un tissu économique dense (sièges et entreprises tertiaires du territoire), des opportunités liées à l'émergence de la RSE.

#### || REPONSE APPOREE

Novaedia associe les différents acteurs du territoire autour d'un projet multiservice de production / restauration, reposant sur la structuration d'une filière agro-alimentaire locale, et recrutant localement des personnes éloignées de l'emploi.

- † Création d'une activité agro-alimentaire et de restauration en circuit court :
  - vente de paniers de fruits et légumes bios aux entreprises locales.
  - activité de traiteur avec vente de petits déjeuners, buffets et cocktails.
  - production agricole en propre au sein d'une ferme urbaine.
- † Politique de recrutement en local pour favoriser l'insertion professionnelle sans pour autant se constituer en structure d'insertion, jugée trop contraignante et ne favorisant pas l'innovation pour intégrer les personnes en difficulté. Recours aux emplois aidés avec possibilité de prolongation en CDI.

	2012	2013	2014	2015
<b>Effectif</b>	0	10	11	17
<b>Travailleurs handicapés</b>	0	3	3	3
<b>Salariés</b>	0	7	8	14
<b>Dont emplois aidés</b>	0	5	5	8

#### || BENEFICIAIRES DE L'INNOVATION

- † Les habitants du territoire à la recherche d'un emploi (travailleurs handicapés, jeunes diplômés à la recherche d'un premier emploi, jeunes sans qualification de moins de 25 ans).
- † Les acteurs locaux (politiques et économiques) par la diffusion de nouvelles pratiques de coopération.

### CARACTERISATION DE L'INNOVATION DANS LES QPV

#### || DESCRIPTIF DE L'ACTION INNOVANTE

- † Innovation sociale / sociétale forte autour de plusieurs principes fondateurs.
  - Faire coopérer des acteurs économiques pour permettre la mise en place d'un modèle d'insertion pérenne.
  - Changer de regard sur les personnes employées par la structure : considérer les personnes en insertion non pas comme des « bénéficiaires » d'un dispositif dédié, mais comme moteurs d'une dynamique de développement
  - Bâtir un nouveau mode d'insertion qui ne s'inscrit pas dans les dispositifs classiques de l'insertion, afin de gagner en souplesse. Ce fonctionnement en tant qu'entreprise de droit commune ne bénéficiant pas d'aide particulière au titre de l'IAE (insertion par l'activité économique) laisse par exemple la possibilité de faire travailler en binômes des profils variés (salariés et travailleurs issus d'ESAT).
- † Innovation organisationnelle avec un montage partenarial associant dans une structuration en SCIC toutes les parties prenantes du territoire (acteurs économiques, publics, sociaux). Ce modèle se caractérise par sa souplesse et l'importance de l'expérimentation, et permet d'initier un décloisonnement entre les acteurs.
- † Un modèle économique qui vise à développer une activité pérenne et créatrice d'emplois en capitalisant sur les ressources existantes du territoire (filière agro-alimentaire, main d'œuvre locale, entreprises du territoire...).

#### || ARTICULATION ENTRE INNOVATION ET QPV

- † Emergence du projet dans un quartier prioritaire, avec l'objectif d'insérer les actifs issus des quartiers.

#### || DECLENCHEUR DE L'INNOVATION

- † Des jeunes diplômés engagés pour mettre en place des dynamiques positives sur leur territoire.
- † Des opportunités liées à la présence d'entreprises et de producteurs locaux sur le territoire.

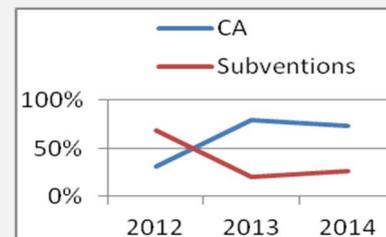


## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

#### || MODELE ECONOMIQUE

- † Au démarrage en 2012 : un modèle en grande partie subventionné.
- † Aujourd'hui les ressources sont majoritairement issues de la vente de prestations avec une part réduite de subventions. Ces prestations fonctionnent en « éco-activités » indépendantes (livraison de produits frais à la restauration, activité de traiteur, etc.) selon un modèle de business units.
- † Principe d'investissement en fonds propres uniquement, ce qui rend nécessaire la stratégie de coopération et mutualisation car elle permet de limiter les charges et investissements au démarrage.



#### || MODELE DE PARTENARIAT

Le projet fonctionne par des partenariats structurants encadrés par des conventions cadres depuis 2015, notamment :

- † PTCE Cité Phares : partenariat lié à la filière insertion & PTCE Resto Passerelle : partenariat lié à la territorialisation de l'activité et partenariat commercial :
  - offre de prestations communes et prestations délivrées à certains membres du PTCE.
  - transfert de savoir-faire et compétences.
- † Association « La Résidence Sociale » et ESAT membres de l'association : partenariat stratégique qui permet de mutualiser des ressources pour expérimenter un dispositif d'insertion innovant :
  - formation d'équipes de travail en binômes composées d'un travailleur handicapé et d'un travailleur en insertion, ce qui permet de pallier aux limites respectives de ces travailleurs (autonomie, expérience, etc.).
  - mutualisation de locaux.
  - expertises transversales et échanges de compétences.
  - développement collectif des opportunités autour de la filière agro-alimentaire (notamment, développement du projet d'agriculture urbaine « La Ferme des Possibles » à Stains en partenariat avec l'ESAT Pleyel).
- † Partenaires économiques : entreprises du territoire et l'Ile-de-France auxquelles sont délivrées les prestations (beaucoup d'entreprises du CAC 40 avec une dimension RSE. Les liens sont établis avec les directions RH et RSE ou les CE.) et PME locales : fournisseurs.

#### || MONTAGE JURIDIQUE

- † Structuration en SCIC permettant de mettre en place une gouvernance partagée et élargie : outre les fondateurs, investissement de la société civile, des acteurs publics, des acteurs socio-économiques (ESAT, PTCE, entreprises partenaires ...).
- † Choix de ne pas se structurer en structure de l'iae pour garder en souplesse.

### PORTEUR : MOHAMED GNABALY

- ▶ Originaire de l'Ile-Saint-Denis.
- ▶ Diplômé d'école de commerce, spécialisé en finance.
- ▶ Expériences précédentes dans le secteur bancaire et conduite de plusieurs initiatives socio-économiques, notamment associatives.

### TEMOIGNAGE DU PORTEUR

Concernant le modèle d'organisation :

« Il y a deux sujets : la volonté d'expérimenter un dispositif d'insertion extérieur au dispositif existant, qui est restrictif dans le ciblage des profils, et la question du statut associatif limitatif pour concilier enjeux sociaux et économiques. »



## ORGANISATION ET MODE DE GOUVERNANCE

### STATUT

- † Constitution en SCIC depuis 2015 ayant permis d'intégrer au sein de la gouvernance de Novaedia les partenaires.

### COMPETENCES MOBILISEES

- † Capacité à comprendre les grilles de lecture d'interlocuteurs variés (entreprises, médico-social, jeunes).
- † Connaissance du territoire et de ses subtilités.
- † Maîtrise des outils territoriaux (publics et privés).
- † Animation de réseau.
- † Management de profils variés, gestion d'un modèle hybride, ingénierie de projet.
- † Montage et animation de partenariats variés.
- † Connaissance de la filière agro-alimentaire.
- † Compétences financières et de gestion d'entreprise.

### INSTANCES DE GOUVERNANCE

- † Pilotage stratégique : Conseil d'administration composé de 12 administrateurs, dont 7 salariés de la structure.
- † Pilotage opérationnel :
  - Comité de direction hebdomadaire.
  - Réunions mensuelles avec les salariés qui permettent de prendre des décisions opérationnelles.
  - Groupes de travail constitués, rassemblant administrateurs et salariés, bénévoles et spécialistes extérieurs.

### ORGANISATION INTERNE

- † Cinq collèges structurent l'organisation interne de Novaedia et représentent ses différentes parties prenantes.
- † L'activité économique est segmentée en « éco-activités » (terme employé par le dirigeant) qui fonctionnent en business unit, mais s'alimentent les unes les autres. Par exemple, le service traiteur est client de la production agricole et prestataire du service logistique.
- † Université d'été annuelle, qui rassemble administrateurs et salariés.



## ANALYSE ET RESULTATS

### FORCES

- † Forte connaissance du territoire de la part du dirigeant.
- † Culture entrepreneuriale et d'innovation du dirigeant.
- † Dynamique de réseau engagée et forte mobilisation des acteurs locaux.
- † Pérennité du modèle économique, organisation en *business units*
- † Reconnaissance du projet par des acteurs privés et publics : nombreux prix et appels d'offre remportés.
- † Marketing territorial positif.
- † Recrutement de profils variés permettant d'éviter l'écueil d'un communautarisme interne.

### FAIBLESSES

- † Difficultés liées à la professionnalisation de la structure (passage d'un statut associatif à un statut de SCIC).
- † Forte dépendance de l'activité au porteur de projet.

### OPPORTUNITES

- † Structuration de la filière agro-alimentaire à poursuivre : projet de « Ferme des Possibles », pour former et sensibiliser les habitants à la consommation responsable.
- † Capacité à intégrer les collectivités territoriales grâce au statut de SCIC et augmenter les fonds disponibles.

### MENACES

- † Activité de niche et menace des nouveaux concurrents sur le marché.
- † La cohésion entre différentes cultures professionnelles peut être difficile à maintenir dans le cadre de la transition d'un projet associatif à un projet professionnel.
- † L'ouverture de la gouvernance à des acteurs variés peut effriter la confiance des premiers membres impliqués et affaiblir le sentiment de collectif.
- † Equilibre entre fusion et coopération difficile à trouver, dans le cadre du partenariat renforcé avec la Résidence Sociale.

## EVALUATION DES RESULTATS

- ▶ La création d'emplois pérennes (16 emplois créés).
- ▶ La constitution d'un réseau d'une cinquantaine de partenaires, une clientèle stabilisée et des résultats économiques stables.

	2012	2013	2014	2015
<b>Effectif</b>	0	10	11	17
<b>Travailleurs handicapés</b>	0	3	3	3
<b>Salariés</b>	0	7	8	14
<b>Dont emplois aidés</b>	0	5	5	8

## EVALUATION DES IMPACTS

- ▶ Externalités positives directes sur le territoire :
  - Contribution à l'amélioration de l'image du territoire pour ses habitants et les acteurs économiques locaux.
  - Développement local collectif.
  - Interaction entre les acteurs du territoire.
  - Valorisation du vivre ensemble.
  - → Décalage entre un projet d'impact économique limité (le projet est jeune) et d'impact territorial fort
- ▶ Activation du levier de la RSE et des politiques d'achat responsable
- ▶ Externalités indirectes
  - Décloisonnement des politiques publiques : rapprochement des actions en faveur de l'insertion et du développement économique.
  - Réflexion autour des modalités économiques des dispositifs d'insertion.



## REPRODUCTIBILITE ET ESSAIMAGE

### TRANSFERABILITE DU PROJET

- † Projet transférable à d'autres territoires, y compris des territoires hors quartier prioritaire (transférabilité des méthodes de partenariat, et des outils).
- † Cependant, nécessité de tirer un bilan de l'expérimentation avant d'envisager son essaimage.

### CONDITIONS DE SUCCES

- † Profil des fondateurs : conjonction de personnalités entrepreneuriales fortes, d'une approche militante, et de la volonté des personnes formées de faire rayonner leur territoire d'origine.
- † Portage du projet : mobilisation d'un collectif d'acteurs divers et proposition d'une réponse collective sur le territoire.
- † Environnement territorial : bonne maîtrise et compréhension du territoire (opportunités et besoins, pour soutenir le modèle économique).
- † Activation de liens directs : familiaux et de quartier, ce qui permet une mobilisation financière et personnelle.
- † Partenariats solides : impliquant un temps long et une patience nécessaire à la création de liens pérennes dans la confiance.
- † Activation de ressources et stratégie d'installation et de conviction par la preuve : répondre à des prix et appels à projets afin de constituer un portefeuille de clients.
- † Consolidation interne : à renforcer avant d'envisager un développement externe. Notamment en cas de transformation d'un mouvement initialement associatif vers un mouvement majoritairement professionnel.

## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

### PRECONISATIONS DU PORTEUR DE PROJET

- † Rendre les dispositifs d'insertion moins rigides : en l'état, ils peuvent être des freins à l'innovation. Par exemple, favoriser le décloisonnement de ces dispositifs en termes de diversité des profils d'actifs mobilisés.
- † Soutenir l'innovation et l'expérimentation économique, notamment dans les quartiers prioritaires où les entrepreneurs se heurtent à des barrières matérielles fortes, notamment en termes de ressources.
- † Promouvoir la prise de risque, reconnaître les bénéfices possibles liés à des échecs (montée en compétence, identification de facteurs clés de succès...)
- † Penser une meilleure concordance des temps du financement et de l'accompagnement avec la structuration (parfois longue) des projets, pour pallier au décalage temporel entre dispositifs et réalités du terrain (plus de réactivité pour les aides au démarrage et possibilité d'avoir des financements pluriannuels pour des activités expérimentales ne produisant pas de résultats économiques immédiats).
- † Assouplir l'accès aux subventions : comme effets de levier de développement et non seulement de fonctionnement.
- † Mettre en œuvre des actions pour dépasser les préjugés envers les entrepreneurs des quartiers et cesser de les considérer comme des « bénéficiaires » d'un système d'aide.
- † Eviter de trop personnaliser les réussites d'entrepreneurs des quartiers, mais aussi valoriser l'engagement des collectifs partenaires quand ils existent : cela permet d'éviter que la réussite et la pérennité du projet soient excessivement liées à l'engagement d'une seule personne.

### MISE EN PERSPECTIVE

Plusieurs enseignements peuvent être tirés du projet Novaedia :

- † La capacité à créer un modèle innovant d'insertion hors des structures d'IAE.
- † La nécessité de s'appuyer sur un partenaire solide : Novaedia s'est appuyée sur la stabilité économique de la Résidence Sociale pour être reconnue et soutenue, mais n'aurait pas réussi à obtenir la confiance nécessaire pour bénéficier de subventions sans cet adossement à un partenaire institutionnel.
- † La capacité à mettre en place une dynamique de coopération riche entre divers acteurs pour mettre en place un projet à finalité sociale. Comme le souligne le porteur, attention à valoriser l'ensemble du projet de coopération sur un territoire plutôt que des réussites entrepreneuriales individuelles.
- † Ce qui a rendu possible l'innovation sociétale dans ce cas est la mobilisation d'un écosystème d'acteurs divers.
- † C'est également l'activation d'un réseau de proches du porteur de projet et d'un réseau de professionnel du milieu médico-social qui a permis la prise de risque.



## REPRODUCTIBILITE ET ESSAIMAGE

### TRANSFERABILITE DU PROJET

- † Le modèle du projet (privé-associatif) et son concept (une structure tremplin qui donne de l'expérience à des jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville) peuvent être transférés presque à l'identique, à condition de trouver des parrains et des entreprises motrices.
- † Au cours des entretiens, plusieurs exemples de potentiels transferts à d'autres filières/métiers ont été cités : une agence digitale (il est envisageable de trouver des entreprises du secteur désireuses de s'impliquer), un partenariat entre un BTS comptable et un grand cabinet d'audit par exemple.

### CARACTERISTIQUES EXEMPLAIRES DU PROJET

- † Le projet est très peu dépendant des fonds publics puisqu'il s'agit d'une structure commerciale : aujourd'hui la structure est autonome et indépendante de financements publics qui ont soutenu le démarrage.
- † Des résultats obtenus sont très satisfaisants ; la structure répond au besoin identifié au départ.
- † Nouvelle Cour a démontré qu'il y avait un modèle d'insertion intéressant à creuser en mettant en place une logique de recrutement en continu, mais de courte durée : chacun des chefs de projets ne reste pas plus de deux ans au sein de la structure.

### CONDITIONS DE SUCCES

- † Profil du créateur : engagement fort de Samira Djouadi, qui a porté le projet et su mettre à profit sa position au sein de TF1 pour le développer.
- † Idée qui a trouvé un écho auprès d'entreprises privées : les ressources qu'elles ont consacrées au projet ont permis sa mise en route et son développement.
- † Environnement territorial : lien fort avec le lycée Jacques-Brel. Nouvelle Cour est une réponse à une problématique bien ciblée d'un territoire (problème d'insertion des diplômés d'une filière précise).
- † Ressources mobilisables : capacité à mobiliser des entreprises et à les associer de manière partenariale sur la durée. Ces entreprises ont une connaissance de la filière et ont apporté leur expertise et leur aide.
- † Un cap clair, une ambition forte : un projet qui a suscité l'adhésion de ses clients.

### FREINS POUR LE TRANSFERT

- † Une tentative d'essaimage a eu lieu en 2012 en partenariat avec un lycée niçois. Celle-ci a vite été abandonnée du fait d'un manque de portage local : les professeurs ne portaient pas la même ambition ; les entreprises facilitatrices n'étaient pas les mêmes ; il manquait une personne motrice jouant le rôle de chef d'orchestre entre les différentes parties prenantes. Cela illustre la difficulté de lancer des structures « satellites ».
- † Le principal frein correspond au fait que Nouvelle Cour est un projet très ancré localement, qui s'est structuré grâce à la rencontre de plusieurs volontés qui ont vraiment porté le projet à son démarrage, et qui constitue une réponse sur-mesure à un problème précis du territoire.
- † Un autre frein est le secteur d'activités dans lequel évolue Nouvelle Cour, du fait de la concurrence qui y existe.

## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

### PRECONISATIONS DU PORTEUR DE PROJET

- † L'essaimage des projets qui fonctionnent ne doit pas être systématisé, ou du moins ne pas se faire au détriment du soutien qui pourrait être apporté à de nouveaux projets forts et localisés. Pour chaque territoire, il faut faire preuve de créativité, s'adapter à la diversité des demandes, réinventer de nouveaux outils d'accompagnement adaptés.
- † Il faut prendre conscience que les entreprises ont aussi un rôle à jouer dans le développement des quartiers prioritaires. Ce sont les premières à connaître la problématique de l'emploi et à avoir des moyens. Elles devraient être plus sollicitées en tant que sources d'idées et de projets. Le tout public n'est pas la solution, l'heure est désormais à la coopération public-privé.

### MISE EN PERSPECTIVE

- † Fait marquant, le projet est à l'initiative d'acteurs privés qui continuent à le porter. Si quelques financements publics ont été mobilisés au lancement, désormais Nouvelle Cour n'y a plus recours.
- † Nouvelle Cour incarne d'une part, la manière dont les entreprises peuvent s'engager économiquement et socialement auprès des territoires et de leurs habitants, sans pour autant sortir de leur cœur de métier.
- † Nouvelle Cour incarne à ce titre un modèle économique particulièrement économe de financements publics.
- † Nouvelle Cour est un exemple typique d'activation de ressources dormantes (des diplômés issus de quartiers prioritaires) sachant que la levée de « freins » à l'emploi pour des profils diplômés ne nécessite pas forcément de réponses complexes et coûteuses, mais plutôt la création de situations leur redonnant « l'élan » nécessaire pour reprendre les termes de la porteuse de la démarche.
- † Enfin, l'idée d'« offrir » à des jeunes diplômés une première expérience pour les lancer sur le marché du travail et pour révéler leurs talents pourrait être reprise dans d'autres territoires et d'autres filières.



# PTCE « Dynamique emploi dans les quartiers »

## REPERES

### Emploi-Insertion / Economie sociale et solidaire

- † 21 membres.
- † 3 sites partagés au cœur des quartiers prioritaires et des territoires entrepreneurs.
- † Un cœur de réseau de 150 entreprises et 15 têtes de réseaux associatifs régionaux.
- † 434 demandeurs d'emploi suivis en 2015.
- † Un taux de retour à l'emploi de 78%.
- † 30 porteurs de projets ESS accompagnés/an.

## RAPIDE DESCRIPTIF DU PROJET

Le Pôle territorial de coopération économique (PTCE) « Dynamique Emploi dans les Quartiers » se fonde sur l'expérience de la « Plateforme Emploi-Entreprises » (PEE), qui, depuis 4 ans, rassemble en un même lieu à la fois des représentants d'entreprises, des institutions et des professionnels de l'insertion. Ces acteurs rarement associés sont réunis autour d'un objectif commun : rapprocher offres et demandes d'emploi dans les quartiers prioritaires de la Politique de la Ville de Toulouse Métropole.

L'action des membres du PTCE repose sur les partenariats noués avec un cœur de réseau de plus de 150 entreprises, sur un soutien coordonné à la création d'activité et sur une mise en relation plus directe entre chercheurs d'emploi et recruteurs : organisation de visites de poste, rencontres, etc.

## OBJECTIFS

- † Favoriser la création d'emploi et d'activité pour les résidents des quartiers prioritaires.
- † Soutenir l'emploi et l'activité dans ces quartiers et les « ZFU - Territoires Entrepreneurs ».
- † Renforcer la cohésion sociale dans les territoires par la promotion d'actions innovantes au services des publics résidant en zone prioritaire.

## TERRITOIRE

- † **Localisation** : bureaux situés à Toulouse, en quartiers prioritaires et territoires entrepreneurs (Empalot, route d'Espagne et Izards).
- † **Périmètre d'intervention** : la communauté urbaine toulousaine.
- † **Caractéristiques** : la situation dans les quartiers prioritaires toulousains est préoccupante, avec un taux de chômage des jeunes particulièrement élevés et un faible niveau d'activité économique et commerciale.
- † **Ancrage territorial** : le projet répond à un problème identifié sur le territoire (le fort taux de chômage dans les quartiers prioritaires de la métropole toulousaine).
- † **Portage local** : le PTCE est porté par l'Union Cépière Robert Monnier, qui s'est associée à des entreprises et des acteurs de l'ESS pour répondre aux objectifs fixés.
- † **Dimension structurante du projet à l'échelle du territoire** : le PTCE « Dynamique Emploi dans les Quartiers » s'inscrit dans une vraie dynamique territoriale. Il réunit de nombreux acteurs afin de proposer un ensemble de solutions, en matière de mise à l'emploi et de création d'activité, aux demandeurs d'emploi, aux porteurs de projet et aux entreprises présentes dans les quartiers prioritaires.

## ACTEURS IMPLIQUES

- † Coordinateur : Union Cépière Robert Monnier.
- † 12 entreprises marchandes.
- † Plateforme de promotion de la Charte Entreprises et Quartiers.
- † Structures de l'ESS dont organismes de formation : NQT (Nos Quartiers ont des talents), Mouvement associatif LRMP, Cofrimi, Com'3Elles, JobIRL.
- † Etablissement public : la CCIT.

## INNOVATION

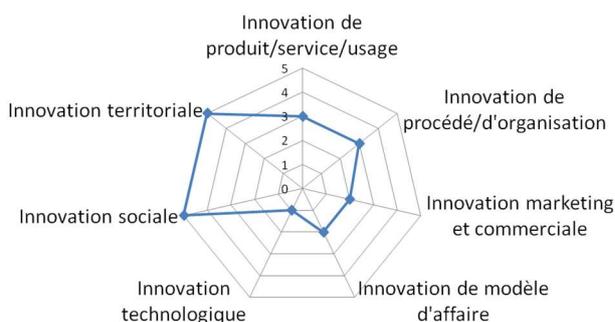
- † Innovation organisationnelle et partenariale :
  - Le PTCE intègre une offre de services usuellement dispersées entre plusieurs acteurs et lieux en matière de médiation emploi et de création d'entreprises.
  - Par ailleurs, le PTCE territorialise via ses trois sites son offre à l'échelle des quartiers prioritaires, offrant des réponses lisibles et ciblées à ses habitants.

## PLUS-VALUES

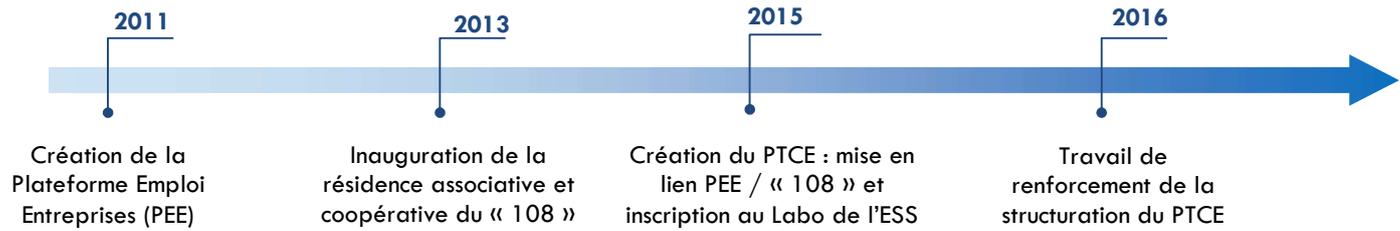
- † Pour les habitants : gains de lisibilité, de cohérence et donc d'accessibilité à l'offre d'accompagnement en matière de recherche d'emploi et de création d'entreprises.
- † Meilleure utilisation des fonds publics.
- † Impacts directs sur le retour à l'emploi et la facilitation de la création d'entreprise.

union Cépière Robert Monnier  
pour agir ensemble

Plateforme  
Emploi Entreprises



## GENESE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET



### LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET :

- † **Phase 1** : émergence des deux structures (la Plateforme Emploi Entreprises et la résidence du « 108 »), dont la réunion sera à l'origine du PTCE « Dynamique Emploi dans les Quartiers ».
- † **Phase 2** : création du PTCE et signature de la Charte PTCE du Labo de l'ESS.
- † **Phase 3** : mise en place des premières actions et réflexions autour du renforcement de la coordination au sein du PTCE.

## CONTEXTE D'EMERGENCE

- † Constats de départ :
  - des difficultés de recrutement exprimées par nombre d'entreprises.
  - un taux de chômage dans les quartiers prioritaires plus élevé qu'ailleurs (23% en 2014), alors que les demandeurs d'emploi suivis font preuve de motivation et sont parfois très qualifiés.
  - la nécessité de développer l'entrepreneuriat dans les QPV et les territoires entrepreneurs.
- † Le PTCE « Dynamique Emploi dans les Quartiers » s'appuie à la fois sur l'expérience de la Plateforme Emploi-Entreprises et sur la réunion d'acteurs de l'ESS au sein de la résidence associative et coopérative « le 108 ».

## RESSOURCES MOBILISEES

### FINANCEMENT AU LANCEMENT

- † La PEE a bénéficié de financements de la Préfecture (Politique de la Ville, ACSE), la DIRECCTE, le Fonds social européen, la Ville de Toulouse (Politique de la Ville, ACSE) et le PRIPI (Programme régional d'intégration des populations immigrées).

### OUTILS/DISPOSITIFS/CADRES UTILISES

- † Dispositif politique de la ville (contrat de ville de Toulouse Métropole).
- † Charte PTCE du Labo de l'ESS.

### EXPERTISE

- † Une coordinatrice et une assistante de coordination.
- † Un recours à un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est prévu en 2016.

### ESPACES ET OUTILS MIS A DISPOSITION

- † Deux sites communs destinés aux bureaux et à l'accueil de publics (PEE et 108), sur lesquels sont partagés :
  - Des espaces (salle de réunion, espace de travail partagé « la Projethèque », cuisines, etc.).
  - Des prestations (accueil, ménage, animation) et du matériel (ordinateurs, ressources documentaires) sont partagés.

## MATURITE DU PROJET

- † Le PTCE s'est appuyé sur des ressources et des collectifs existants (Plateforme et résidence « 108 ») et a pu bénéficier de leur expérience respective pour lancer et mettre en œuvre rapidement des activités et mutualisations.
- † Ce n'est pas pour autant encore un projet abouti : sa structuration et sa gouvernance sont en cours d'élaboration et les moyens dédiés à la coordination des acteurs devraient être renforcés.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### OBJECTIFS

#### || CONSTAT DE DEPART

- † Une situation préoccupante dans les quartiers prioritaires du point de vue du marché du travail, avec notamment un chômage de longue durée croissant, ainsi qu'une distance à l'entreprise, qui nécessitent – au-delà du seul travail sur l'employabilité intrinsèque des personnes – une action conjointe et coordonnée des entreprises en tant que créatrices d'activité et recruteuses.

#### || REPONSE APPOREE

- † Création d'un espace de rencontres qui rassemble dans un même lieu physique les représentants des entreprises locales (CCIT, MEDEF) et les professionnels de l'insertion (service Cap Entreprise de l'UCRM, NQT, associations de quartier).
- † Mise à disposition des demandeurs d'emploi, des entrepreneurs et des porteurs de projet accompagnés d'un lieu d'échange et de travail partagé : la « Projethèque » (espace de 137 m<sup>2</sup> entièrement équipé).
- † Utilisation de la méthode IOD (intervention sur les offres et les demandes) développée par l'association Transfer, pour rapprocher les demandeurs d'emploi et les employeurs. Celle-ci repose sur 4 leviers :
  - Définition d'un projet d'accès à l'emploi.
  - Mise en relation directe et rapide des personnes accompagnées avec les employeurs locaux sur des offres d'emploi durable (via une plateforme web, des rencontres en face-à-face, des visites de poste, des forums semestriels, et d'ateliers) et accompagnement jusqu'à la validation de la période d'essai (suivis réguliers auprès des nouveaux salariés et des employeurs).
  - Accompagnement des employeurs dans leurs procédures d'embauche (pré-sélection et présentation d'un seul candidat sur chaque poste sous 48h si nécessaire, organisation de visites de poste afin de casser les potentielles représentations négatives des candidats, etc.), d'accueil et d'intégration.
  - Soutien à la formation et à la création d'entreprise (organisation d'ateliers collectifs et d'entretiens individuels visant à détecter les porteurs de projet, à analyser leurs besoins et à les orienter vers les actions les mieux appropriés des membres ou partenaires du PTCE).

### CARACTERISATION DE L'INNOVATION DANS LES QPV

#### || CARACTERE INNOVANT DU PROJET

- † Innovation de service et organisationnelle : le PTCE propose une nouvelle offre intégrée de services pour les entreprises et pour les demandeurs d'emploi, reposant sur la réunion en un même lieu et la mobilisation d'acteurs rarement associés (les représentants d'entreprises, les professionnels de l'insertion et les représentants de l'économie sociale et solidaire). Selon une logique d'expérimentation, ses membres essayent de renforcer leurs synergies et leur coordination (réunions hebdomadaires au service d'un parcours facilité pour le demandeur d'emploi). Le PTCE s'efforce d'optimiser son action en mettant en place des mutualisations de moyens (personnel d'accueil, « Projethèque », politique d'achats communs, etc.).
- † Innovation partenariale : le PTCE peut s'appuyer sur un réseau dense d'entreprises locales qu'il a su convaincre de l'utilité de son projet. 150 d'entre elles s'adressent régulièrement à lui pour recruter, et 12 d'entre elles ont décidé de renforcer leur action en faveur de l'emploi des résidents des quartiers prioritaires en signant une convention d'engagement réciproque (engagement sur 3 ans de créer des emplois et de recruter via le PTCE).
- † Innovation sociale : de par ses finalités et les publics (demandeurs d'emploi issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville) qu'il accompagne.

#### || ANCRAGE TERRITORIAL DU PROJET D'INNOVATION EN QPV

- † Le PTCE est centré sur les quartiers prioritaires et les territoires entrepreneurs de Toulouse Métropole. L'action coordonnée de ses membres contribue à dynamiser l'activité économique de ces quartiers.
- † Pour ce faire, le PTCE s'appuie beaucoup sur l'ensemble de l'écosystème local (entreprises, associations de quartier, etc.) et contribue à l'animer.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### MODALITES DE MISE EN OEUVRE

#### || MODELE ECONOMIQUE

- † Le modèle économique du PTCE repose avant tout sur des subventions publiques. Cependant, une recherche d'hybridation des financements est en cours actuellement avec des opérations de fundraising (mécénat et collecte de fonds), la mise en place d'un système d'adhésions d'entreprises et une offre de co-working payante.

#### || MODELE DE PARTENARIAT

- † Membres : UCRM (Union Cépière Robert Monnier), douze entreprises dont certaines signataires de la déclinaison locale de la Charte Entreprises et Quartiers, CCIT, Nos Quartiers ont du Talent, Mouvement associatif LRMP, Cofrimi, Com'3Elles, JobIRL.
- † Partenaires opérationnels : service public de l'emploi, branches professionnelles, club d'entreprises FIER, structures ESS du 108, 25 associations de quartier, Transfer, Caisse des Dépôts et Consignations.
- † Partenaires financiers : Préfecture, DIRECCTE, FSE, Ville de Toulouse et PRIPI (en cours de réponses auprès de certains financeurs).

#### || MONTAGE JURIDIQUE

- † Le PTCE a un statut associatif, mais un recours à un partenariat plus informel et plus fluide (via des conventions de partenariat) est à l'étude.

### COORDINATRICE DU PTCE

Diplômée d'une école supérieur de commerce et de management (« sup de co »), Clémentine Chaniol a travaillé 15 ans en tant que chargée de mission dans le domaine de l'emploi, d'abord au sein d'une communauté de communes (de 1999 à 2011), puis au sein de l'association Union Cépière Robert Monnier. Cette longue expérience de conseillère en insertion professionnelle, et ses compétences, notamment sa maîtrise des méthodes de médiation opérationnelles entre entreprises et acteurs de l'insertion professionnelle, via la formation aux méthodes IOD (cf. supra).

### TEMOIGNAGE

« Tout a commencé avec F. Bachir, une employée de 'Nos quartiers ont du talent', qui m'a mis en contact avec CAP Entreprise (ndlr : dispositif d'accompagnement de l'UCRM). Très rapidement, j'ai été pris en charge par Mme Guedon, qui n'a ménagé aucun effort pour m'accompagner dans ma recherche d'emploi. Après obtention de mon diplôme d'ingénieur en Octobre 2014, j'étais désorienté car je ne savais pas par où commencer mes recherches d'emploi. J'avoue que je n'avais pas la bonne approche avant ma rencontre avec la plateforme. Concrètement, celle-ci m'a permis :

- ▶ De construire un réseau professionnel aussi bien en ligne qu'en contact direct.
- ▶ D'identifier clairement mes aptitudes, la façon dont je pourrais les mettre en évidence, et avoir confiance en moi car il m'est plusieurs fois arrivé de douter de ma formation et de mes compétences.
- ▶ D'adapter mon discours à mon interlocuteur lors de mes différents entretiens d'embauche.
- ▶ De faciliter les démarches administratives pour le renouvellement de mon titre de séjour.
- ▶ D'entrer en contact avec des entreprises lors des rencontres organisées à la plateforme ».

Ngamsou Amza, un bénéficiaire



## ORGANISATION ET MODE DE GOUVERNANCE

### STATUT

- † A ce jour, statut d'association loi 1901.

### COMPETENCES MOBILISEES

- † Conseil personnalisé en insertion sociale et professionnelle.
- † Conseil personnalisé et formation en création et reprise d'activité, gestion d'une association.
- † Conseil personnalisé et formation sur la diversité en entreprise et sur des méthodes inclusives et non discriminantes de recrutement et gestion des ressources humaines.
- † Mise en relation de demandeurs d'emploi et d'entreprises.
- † Conseil aux structures d'utilité sociale.
- † Animation du territoire.
- † Coordination et synergie d'acteurs.

### INSTANCES DE GOUVERNANCE

- † De la structure porteuse coordinatrice : assemblée générale, conseil d'administration et bureau.
- † De la PEE : comité de pilotage (bimestriel) rassemblant l'ensemble des partenaires, dont le service public de l'emploi, sous la présidence de la sous-préfète chargée de mission « Politique de la Ville ». Comités de coordination hebdomadaires rassemblant les acteurs de la PEE pour définition des actions à venir, laboratoires d'idées, organisation d'évènements, etc.
- † Du PTCE (PEE élargie) : en cours de définition. Pour l'instant, le PTCE est régi par le conseil d'administration de l'association porteuse.

### ORGANISATION INTERNE

- † L'équipe opérationnelle est composée de deux membres, salariées de l'association UCRM :
  - Une coordinatrice.
  - Une assistante de coordination.

### ROLE DE L'ÉCOSYSTEME LOCAL

- † Le PTCE fédère autour de son projet de nombreux acteurs du territoire, qui sont soit des parties prenantes directes, soit des intervenants ponctuels (un cœur de réseau de 150 entreprises associées à la démarche, des associations de quartiers...), soit des partenaires institutionnels et financiers.
- † De ce point de vue, le PTCE a un rôle de structuration et de mobilisation de l'écosystème local en faveur des quartiers prioritaires, dans une logique de coordination des compétences de chacun.



## ANALYSE ET RESULTATS

### FORCES

- † Un réseau étendu et mixte
  - Nombreuses entreprises impliquées en faveur des quartiers allant des grands comptes (Airbus) aux plus petites unités offrant, à la fois des compétences en matière d'accompagnement et des opportunités de stages, de contrat d'alternance, de stages, etc.
  - Des acteurs publics et associatifs mobilisés et fonctionnant selon une logique « réseau » sans logique de concurrence apparente.
- † Les forces de l'approche prônée par les membres du PTCE et de leur mode d'action :
  - Une implantation dans les QPV et territoires entrepreneurs, au plus proche des personnes accompagnées.
  - Une réponse à un chaînon faible de la politique de la ville : travailler les questions de mise à l'emploi en lien direct avec les acteurs économiques.
  - Les résultats obtenus depuis 5 ans sur la PEE, en progression chaque année, confirmant l'intérêt porté par les entreprises et les résidents des QPV à un guichet unique.

### OPPORTUNITES

- † La visibilité accrue sur les actions menées grâce à la signature de la Charte PTCE du Labo de l'ESS. Il s'agit de saisir cette opportunité pour développer encore davantage le réseau du PTCE, que ce soit auprès de potentiels partenaires opérationnels, de bénéficiaires ou de possibles financeurs, notamment des fonds privés.
- † La volonté d'une implication croissante des entreprises à venir recruter in-situ.
- † Un élargissement du champs d'action du PTCE est à l'œuvre : des pistes de travail sur la montée en qualification et compétences des personnes accompagnées.

### FAIBLESSES

- † Une lisibilité à parfaire dans l'offre de service et dans le rôle précis du PTCE vis-à-vis des démarches existantes.
- † Un modèle économique trop dépendant des fonds publics.
- † Des moyens encore insuffisants au regard de l'ambition du projet : pour accroître l'impact du PTCE et assurer la cohérence des actions menées par l'ensemble des partenaires impliqués, l'association porteuse n'est à ce jour pas assez développée pour jouer pleinement son rôle d'animateur et de coordinateur de l'ensemble de l'écosystème.
- † Une gouvernance encore floue, qui reste à préciser, notamment dans la place accordée aux entreprises.

### MENACES

- † Réduction des fonds publics mettant en péril la pérennité du pôle.
- † Création de ressources propres en quantité insuffisante : la diversification du modèle économique et l'objectif d'hybridation des financements sont difficiles à mettre en pratique.

## EVALUATION DES RESULTATS

- ▶ 434 demandeurs d'emploi suivis en 2015 (49% <26 ans, 53% peu ou pas diplômés, 20% illettrés).
- ▶ 35 personnes parrainées en 2015, 1 rencontre collective par mois sur le parrainage à partir de 2016.
- ▶ En 2015, recrutement avec maintien dans l'emploi ou action de parrainage assuré dans 101 entreprises, 2 formations sur les préjugés de discrimination.
- ▶ 2 présentations par an par les branches professionnelles pour des informations sur les métiers et les filières.
- ▶ Organisation des rencontres pour l'emploi de la PEE depuis 3 ans.
- ▶ 30 porteurs de projets de l'économie sociale et solidaire accompagnés gratuitement chaque année.

## EVALUATION DES IMPACTS

- ▶ Sur les 178 demandeurs d'emploi en fin d'accompagnement (sorties du dispositif), 78% ont (re)trouvé un emploi, 65% ont un emploi durable ou une formation.
- ▶ Contribution à la création d'une nouvelle dynamique dans les quartiers prioritaires
- ▶ Renforcement de la PEE en lieu ressource et espace de rencontre pour les demandeurs et les entreprises : en 2015, 13 personnes en moyenne ont passé la porte de la PEE chaque jour.
- ▶ Amélioration du taux de survie des structures ESS créées et du taux de pérennité dans l'emploi à N+1.



# R3 : Réseau de Réemploi des 2 Rives

## REPERES

### Transition énergétique

### Tri-Retraitements Insertion

- † Création en 2010 de l'association.
- † 4 emplois directs créés, 12-15 emplois d'insertion consolidés.
- † 900 tonnes collectées et traitées en 2015.



## RAPIDE DESCRIPTIF DU PROJET

L'association R<sup>3</sup> (Réseau de Réemploi des 2 Rives) offre des services mutualisés de collecte et de tri des déchets et encombrants en vue de leur recyclage ou de leur valorisation. L'association s'organise principalement autour de :

- † la collecte des déchets en pied d'immeuble ou chez l'habitant par des structures d'insertion,
- † le tri sur une plateforme de massification en vue du recyclage, du retraitement ou du démantèlement des déchets par des partenaires spécialistes.

R<sup>3</sup> réalise également un travail de sensibilisation et de pédagogie auprès des habitants au sein de micro-recycleries, localisées en proximité dans les quartiers (projet en expérimentation).

## OBJECTIFS

- † Améliorer le cadre de vie de quartiers dégradés par une meilleure gestion des déchets et encombrants.
- † Sensibiliser les habitants et les accompagner pour une meilleure gestion des déchets.
- † Structurer la filière tri-retraitement dans une démarche d'économie circulaire.

## TERRITOIRE

- † **Localisation** : Artigues-Près-Bordeaux.
- † **Echelle d'intervention** : déploiement sur un parc de 8000 logements sur la Rive droite et la Rive Gauche de Bordeaux : quartiers de Bacalan, Cenon, Lormont, Pessac, La Bénauge. Démarrage prévu pour Talence et Bègles.
- † **Caractéristiques** : quartiers d'habitat collectif mixte alliant habitat social (Rive droite) et privé.
- † **Ancrage territorial** : ancrage fort lié à l'implication d'acteurs du territoire pour répondre à une problématique commune liée à la gestion des déchets.
- † **Portage local** : inscription du projet en cohérence à la stratégie de Bordeaux Métropole visant à créer un pôle ESS sur le volet environnemental.
- † **Dimension structurante du projet à l'échelle du territoire** : développement d'une dynamique d'économie circulaire à large échelle.

## ACTEURS IMPLIQUES

Le projet se distingue par son modèle partenarial innovant regroupant bailleurs sociaux, structures d'insertion (régies de quartier) et acteurs publics.

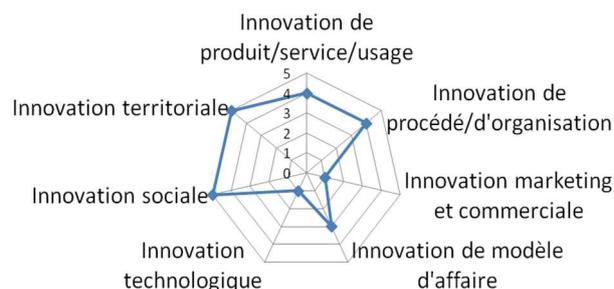
- † Porteur de projet : association Réseau de Réemploi des Deux Rives – R<sup>3</sup>.
- † Acteurs publics : Bordeaux Métropole.
- † Bailleurs sociaux : DomoFrance (initiateur et catalyseur de projet d'innovation) et bientôt Gironde Habitat, Aquitanis.
- † Régies de quartier de Bacalan, Cenon et Lormont.
- † Structures d'insertion par l'activité économique (IAE) ou équivalentes de collecte des déchets : AIPAC à Pessac, BATACTION à Pessac et La Bénauge (bientôt d'autres acteurs de l'IAE).

## INNOVATION

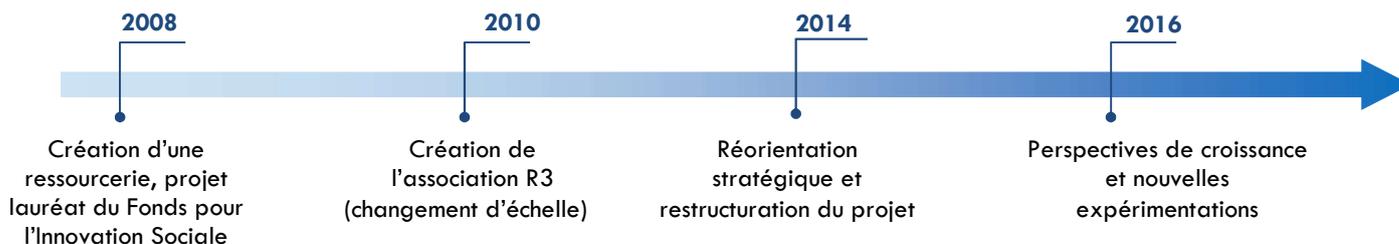
- † Démarche multi-partenariale et fonctionnement en réseau permettant une action de grande envergure sur le territoire par la mutualisation des activités de collecte et de tri.
- † Economie circulaire : mise en œuvre d'un modèle de valorisation des déchets et encombrants.
- † Démarche d'insertion professionnelle : recrutement en local des habitants du quartier.

## PLUS-VALUES

- † Structuration d'une filière d'économie circulaire et consolidation de la filière ESS.
- † Création d'emplois locaux et d'insertion.



## GENESE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET



### LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET

- † **Phase 1** - définition des conditions de changement d'échelle d'un projet existant de ressourcerie. Sous l'impulsion du bailleur social DomoFrance, de Bordeaux Métropole et des Régies de quartier du territoire de la Métropole bordelaise, une étude d'opportunité est menée pour analyser la pertinence d'un changement d'échelle du projet de Ressourcerie de Cénon-Palmer. L'étude est cofinancée par DomoFrance, partenaire de la Ressourcerie de Cenon. Les conditions de création d'une filière de tri et réemploi sont définies.
- † **Phase 2** - constitution en 2010 de l'association de préfiguration R<sup>3</sup>, avec pour participants des bailleurs sociaux, Bordeaux Métropole, Atis-La Fabrique à Initiatives, les trois régies de Quartier de Cenon, Bacalan et Lormont. Cette entité juridique est dédiée à la mutualisation de l'activité de collecte et de tri des trois Régies de quartier de l'ancienne Communautés Urbaine de Bordeaux (CUB). Implantation du projet sur la rive droite bordelaise, dans un entrepôt. Difficultés de lancement (local mal dimensionné, difficultés budgétaires) et perte de confiance des partenaires.
- † **Phase 3** - en 2014, restructuration du projet : cela se matérialise par une réorganisation de la gouvernance, un changement de directeur, un changement de locaux, une baisse du prix de la prestation, permettant un nouvel équilibre, une consolidation des partenariats existants (réengagement de Bordeaux Métropole pour une durée de 3 ans) et une extension du périmètre géographique de l'initiative grâce à de nouveaux partenariats avec de grands bailleurs sociaux bordelais.
- † **Phase 4** - consolidation du projet, croissance grâce à de nouveaux partenariats et lancement de nouvelles expérimentations avec la création de micro-recycleries dans les quartiers en partenariat avec l'Atelier D'éco Solidaire (ressourcerie créative) afin de renforcer le volet sensibilisation auprès des habitants.

### CONTEXTE D'EMERGENCE

- † Un cadre de vie dégradé lié à une mauvaise gestion des déchets : fort enjeu pour le bailleur DomoFrance d'améliorer son action de collecte des encombrants sur le parc social et de renforcer son rôle en faveur du développement durable, qui l'a poussé à être initiateur et catalyseur du projet.
- † Un projet préexistant, « la Ressourcerie », lauréat en 2008 du Fonds pour l'Innovation Sociale –ESH (FIS). Le projet R<sup>3</sup> reprend à plus grande échelle ce micro-projet avec des ambitions de volume bien plus importantes.

### MATURITE DU PROJET

Phase de croissance et de développement :

- † Stabilisation du modèle économique et opérationnel.
- † Réflexion sur la gouvernance.

### RESSOURCES MOBILISEES

#### FINANCEMENT AU LANCEMENT

- † Fondation privée : Veolia, 20 000€ (au lancement uniquement).
- † Bailleurs sociaux : DomoFrance (5000 € au lancement) et bientôt Gironde Habitat, Aquitanis, SNI Coligny, etc.
- † Collectivités : Bordeaux Métropole (5000€ au lancement).
- † ESH : dotation de 60 000€ du FIS (Fonds pour l'Innovation Sociale), au titre de lauréat du Prix 2008.

#### EXPERTISE / RESSOURCES HUMAINES

- † Etude d'opportunité menée par ATIS-La fabrique à initiative.
- † Réseau de partenaires techniques : Comité national de liaison des régies de quartier, Réseau des ressourceries, ADEME, etc.
- † Accompagnement par le cabinet 2aC dans la restructuration du projet en 2015.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### OBJECTIFS

#### || CONSTAT DE DEPART

- † Un cadre de vie dégradé lié à une mauvaise gestion des déchets et encombrants dans le parc social (dépôts sauvages, insalubrité, problématiques d'hygiène) et des habitants très peu sensibilisés à la bonne gestion de leurs déchets : une situation qui nuit à l'attractivité du territoire.
- † Des problèmes environnementaux posés par l'enfouissement de tonnes de déchets.

#### || REPONSE APPOREE

- † Il s'agit de proposer aux bailleurs ou collectivités locales un nouveau modèle de collecte et traitement des encombrants qui soit une alternative au système classique de bennes : les déchets (encombrants) sont collectés en pied d'immeubles ou à domicile chez les particuliers par les régies de quartier, puis traités sur la plateforme de massification de recyclage et de valorisation.
- † Les projets d'expérimentation de mini-recycleries au sein des quartiers permettront de mettre en place des lieux de proximité pour sensibiliser les habitants à la thématique du tri et du recyclage.

#### || BENEFICIAIRES DE L'INNOVATION

- † Les habitants en quartier de la politique de la ville qui bénéficient ainsi d'un cadre de vie de meilleure qualité.
- † Les bailleurs sociaux qui mettent en place un service plus performant de collecte et traitement des déchets et effectuent un meilleur entretien de leur parc social.
- † Les collectivités territoriales qui voient une amélioration du cadre de vie des QPV et une meilleure attractivité et image de leur territoire.

### CARACTERISATION DE L'INNOVATION DANS LES QPV

#### || LE CARACTERE INNOVANT DE L'ACTION

- † R3 a su mettre en place un service de collecte, tri et valorisation performant et rentable.
- † L'innovation consiste en l'industrialisation d'un modèle déjà expérimenté de ressourcerie : mutualisation des moyens, création de la plateforme de tri et de traitement, mise en réseau des acteurs pour la collecte, puis revente des produits ou objets.
- † R3 permet la structuration de la filière tri et traitement des déchets sur le territoire, en impliquant les différents acteurs, des usagers aux bailleurs. Ainsi, R3 propose un mode partenarial innovant, à une échelle qui dépasse le périmètre habituel de ce type d'intervention.
- † R3 s'inscrit dans un processus d'économie circulaire (réemploi et réutilisation) et de contribution à la transition énergétique.

#### || ANCRAGE TERRITORIAL DU PROJET D'INNOVATION EN QPV

- † Implantation du projet en territoire prioritaire de la politique de la ville, avec le triple enjeu d'améliorer la qualité de vie dans ces quartiers, de mettre en place une filière de tri et de valorisation des encombrants, et de participer à l'insertion professionnelle et à la création d'emplois sur ce territoire.

### PORTEUR : JEAN-LUC RODRIGUEZ

Arrivé en cours de projet, succédant à deux directeurs antérieurs

- ▶ Compétences en maîtrise d'achats industriels, ancien chef d'entreprise.
- ▶ Acheteur/concepteur de véhicules industriels.
- ▶ Spécialiste de la logistique transport.
- ▶ Engagement dans le projet R3 pour adresser le triple challenge de :
  - professionnaliser l'activité pour en faire un véritable outil de développement durable utile,
  - faire travailler ensemble des bailleurs sociaux et des collectivités qui ont la même problématique.
  - faire participer à ce projet l'ensemble des acteurs du réemploi.

### TEMOIGNAGE

« Je me suis investi dès le départ dans cette démarche d'agréger au projet de nouveaux acteurs du territoire. Notre professionnalisme, petit à petit, a réussi à redonner confiance ».



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### MODALITES DE MISE EN OEUVRE

#### || MODELE ECONOMIQUE

1. Modèle autofinancé sur le volet « activité industrielle de tri et réemploi » :

- † Facturation des prestations de collecte auprès des bailleurs sociaux ou collectivités par les régies de Quartier (ou autres structures SIAE).
- † Tri des encombrants au centre de tri d'R3 (l'Atelier Mutualisé), valorisation et revente à d'autres partenaires de la valorisation : recycleries, ressourceries pour le réemploi des déchets.
- † Equilibre économique atteint depuis 2 ans grâce aux recettes perçues par la collecte et la vente des déchets valorisés.

2. Modèle subventionné sur le volet « animation et sensibilisation auprès des habitants » (projet d'expérimentation de la micro-recyclerie /ressourcerie) :

- † Création de lieux de proximité pour animer et sensibiliser les habitants, en cohérence avec les enjeux de "Politique de la Ville" ; ce projet pourrait bénéficier de financements publics via le contrat de ville, en complément des revenus générés par la vente.
- † Déploiement prévu à l'horizon 2016/2017 : plusieurs implantations sont à l'étude (Bordeaux, quartier de La Bénauge, Les Aubiers le Lac, Amédée Saint Germain, Floirac, Cenon, Lormont).

#### || MODELE DE PARTENARIAT

La constitution en réseau associatif permet de mutualiser les ressources techniques, matérielles, ou humaines entre les partenaires et les membres du réseau.

- † Convention tripartite :
  - Bailleur ou Collectivité.
  - R<sup>3</sup>.
  - Structures de collecte d'encombrants.
- † Partenariat avec les Ateliers D'éco-Solidaire pour la mise en place du concept de recycleries de proximité (espaces de sensibilisation).
- † Partenariat avec des recycleries existantes pour mise à disposition gratuite hebdomadaire d'objets collectés. Exemples :
  - La Ressourcerie de CENON.
  - RECUP R pour ce qui est des vélos.
  - LE LIVRE VERT pour ce qui concerne les livres.
  - LE RELAIS pour le textile (dont une partie est réemployée et une partie recyclée).
  - ELISE (entreprise adaptée) pour le papier.
  - la recyclerie LE RECYCLORIUM.
  - la recyclerie RIZIBIZI.
  - R2JEUX pour les jouets.
- † Partenariat prévu pour juillet 2016 avec les Compagnons Bâisseurs d'Aquitaine, qui portent le projet SOLI'BAT : collecte et réemploi de matériaux de fin de chantier. Le partenariat prendra la forme d'une mutualisation de ressources humaines (mutualisation d'un chef d'exploitation) et matérielles (mutualisation de machines).

### FREINS RENCONTRES ET LEVES

- † Difficulté au démarrage : surdimensionnement des entrepôts loués, coûts fixes élevés liés au loyer, difficultés de gouvernance et insuffisance des compétences techniques industrielles de l'équipe. Difficultés renforcées par la situation financière des Régies de quartiers et des coûts de prestation élevés.
- † Travail de restructuration engagé en 2014 : modification de la gouvernance, reconfiguration de l'équipe et baisse des prix de prestation permettant d'atteindre l'équilibre économique.
- † Difficile pérennisation initiale du modèle économique puis segmentation de l'activité collecte (activité externalisée) et de l'activité traitement, pour distinguer deux métiers demandant des compétences différentes.



## ORGANISATION ET MODE DE GOUVERNANCE

### STATUT

- † Association de loi 1901.
- † Evolution en SCIC envisagée.

### COMPETENCES MOBILISEES

- † Connaissance technique et industrielle de « terrain » : problématiques du recyclage de différents matériaux.
- † Gestion de projet complexe.
- † Compétences financières.
- † Connaissance des enjeux de l'Insertion par l'Activité Economique pour permettre la mobilisation de profils issus de ce secteur.
- † Expérience de DomoFrance dans le portage d'innovations sociales.

### INSTANCES DE GOUVERNANCE

- † **Conseil d'Administration (25 membres)** : Atis la Fabrique à Initiatives, Bordeaux Métropole, DomoFrance, Régies de Quartier de Bacalan, Cenon, Lormont, Ateliers Déco Solidaire, R2Jeux, Le Relais, Le Recyclorium, AIPAC, BATI ACTION, REV, Rizibizi, Compagnons bâtisseurs Aquitaine, RecupR, Gironde habitat, atelier Remuménage, le Livre Vert, Oxygène, Aquitanis, SNI Coligny, Foyer de Gironde, La Maison Pour Rebondir, Réagir.

### ORGANISATION INTERNE

- † Un directeur opérationnel (Jean-Luc Rodriguez).
- † 3 valoristes employés à raison de 28 heures hebdomadaires chacun (postes réservés à un public de travailleur en difficulté d'insertion).



## ANALYSE ET RESULTATS

### FORCES

- † Modèle économique clair et équilibré lié à la segmentation des activités de collecte et de tri et à l'externalisation de la collecte aux régies de quartier.
- † Indépendance du modèle aux subventions publiques.
- † Image positive et éthique liée aux enjeux actuels de développement durable : plaidoyer solide auprès des collectivités pour soutenir l'implantation du projet dans leur territoire.

### FAIBLESSES

- † Difficulté à trouver des locaux d'implantation adaptés pour l'activité de ressourcerie.

### OPPORTUNITES

- † Confiance des partenaires, publics notamment, perspectives de rationalisation de la gouvernance (via la structuration éventuelle en SCIC qui permettrait une gouvernance élargie, une implication y compris financière de partenaires publics et privés et des salariés).
- † Adhésion de nouveaux bailleurs sociaux de l'agglomération bordelaise et croissance du modèle (objectif de collecte et de retraitement de 2000 tonnes en 2017).

### MENACES

- † Difficultés liées au modèle de gouvernance multipartenariale (tous les partenaires font partie du Conseil d'Administration de l'association). La constitution éventuelle en SCIC peut être délicate à mettre en place, les répercussions sur la gestion au quotidien étant fortes.
- † Dépendance de l'implication des bailleurs.

## EVALUATION DES RESULTATS

- ▶ Tonnes de déchets collectés et retraités :
  - 2014 : plus de 400 tonnes.
  - 2015 : 900 tonnes.
  - Prévisions 2016 : 1100 tonnes.
- ▶ 8000 logements collectés en 2015.
- ▶ Pérennisation de 4 emplois sur site et 12 emplois indirects chez les collecteurs issus de structures de l'IAE.

## EVALUATION DES IMPACTS

- ▶ Impact sociétal :
  - Création d'emplois pour les habitants des QPV.
  - Amélioration du cadre vie en territoire QPV.
  - Actions positives de lien social.
- ▶ Impact environnemental :
  - Le processus de traitement a permis de réduire la part de déchets ultimes incinérés ou enfouis de 30% à moins de 5% aujourd'hui. Ainsi, 95% des déchets et encombrants récupérés sont transformés.
  - La sensibilisation des habitants doit permettre de renforcer l'impact environnemental par une meilleure gestion du tri des déchets.



## REPRODUCTIBILITE ET ESSAIMAGE

### TRANSFERABILITE DU PROJET

R<sup>3</sup> est un projet à forte reproductibilité au regard de :

- † Son secteur d'activité à forte potentialité (économie circulaire).
- † Un partenariat-type reproductible car reposant sur des acteurs présents sur tous les territoires de la géographie prioritaire.
- † Un modèle économique qui fait ses preuves à grande échelle.
- † Intérêt manifeste de plusieurs collectivités pour le projet.

### CONDITIONS DE SUCCES

- † S'assurer de l'appui des collectivités concernées et du soutien politique.
- † Bénéficier de la mobilisation des bailleurs sociaux engagés.
- † Constituer une équipe bénéficiant des connaissances et compétences techniques nécessaires pour garantir l'optimisation économique du processus industriel et l'équilibre financier de la structure.
- † Eventuellement, s'appuyer sur une structure experte tout au long du lancement (à l'image de l'accompagnement dans le temps long d'Atis, Fabrique à Initiative).

## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

### PRECONISATIONS DU PORTEUR DE PROJET

- † Importance de la personnalité du porteur de projet pour incarner le projet et le porter auprès des partenaires.
- † Importance d'outiller le monde associatif de solides compétences industrielles et de gestion pour mettre en place un modèle viable.

### MISE EN PERSPECTIVE

- † Le projet montre un fort potentiel d'extension géographique et de reproductibilité sur d'autres territoires. Il pourra par ailleurs s'enrichir de nombreuses innovations (mêlant notamment citoyenneté et digital) sur un champ porteur en la matière. (exemples : adopte-un-objet.fr ou ruecup.com).
- † L'étude de cas montre l'intérêt d'une logique d'expérimentation sur un temps long, qui permet à un projet innovant de stabiliser et réorienter son modèle, ce qu'un pilotage par des indicateurs de rentabilité court terme aurait pu rendre impossible.
- † Le projet R3 démontre la capacité d'un territoire QPV de créer de la valeur économique et sociale à partir de ses handicaps. La présence de déchets sur le territoire, qui induit une dégradation de la qualité de vie, est transformée en ressource pour une innovation sociale, partenariale et environnementale. Le territoire est ainsi démonstrateur et catalyseur d'une innovation créatrice de valeur et d'emplois, et de changement d'image du territoire.
- † Il montre également la possibilité des bailleurs sociaux d'être initiateurs d'une démarche innovante en faveur de l'emploi et du développement économique.



## REPRODUCTIBILITE ET ESSAIMAGE

### TRANSFERABILITE DU PROJET

- † L'approche du PTCE « Dynamique Emploi dans les Quartiers » peut être transférée à d'autres territoires QPV, notamment autour de ses deux dimensions fondamentales :
  - mise en place d'un espace et d'actions de coopération entre représentants d'entreprises et professionnels de l'insertion.
  - actions en circuit court et réponse simultanée aux problématiques des employeurs et des demandeurs d'emploi : travail de mise en relation directe des uns avec les autres, notamment via des visites de poste (possibilité d'être formé à la méthode IOD).

### CARACTERISTIQUES EXEMPLAIRES DU PROJET

- † La mobilisation d'acteurs dont l'offre est rarement intégrée dans une unité de lieux : les représentants d'entreprises, les représentants de l'économie sociale et solidaire et les professionnels de l'insertion.
- † Une optimisation de l'offre de service proposée sur le territoire : un pack de solutions à destination à la fois des demandeurs d'emploi, des porteurs de projet et des entreprises, selon une logique de guichet unique.
- † Accent d'une partie de l'action sur l'économie sociale et solidaire, en tant que un vivier d'emplois important.

### CONDITIONS DE SUCCES

- † Connaissance du territoire, de ses acteurs et ressources d'intégration ainsi que des publics.
- † Arriver à susciter chez les représentants d'entreprises et les professionnels de l'insertion une volonté de travailler ensemble, et capacité, par la suite, à coordonner les acteurs impliqués.
- † Soutien nécessaire des collectivités territoriales et des services de l'Etat pertinents.

### FREINS POUR LE TRANSFERT

- † Il n'existe pas de freins particuliers à la transférabilité du projet. Il est important que l'ensemble des conditions présentées ci-contre soient réunies et que le projet soit adapté aux spécificités du territoire.
- † La principale barrière à surmonter est donc le travail de mise en réseau d'acteurs.

## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

### PRECONISATIONS DU PORTEUR DE PROJET

- † Valoriser et soutenir les démarches de coopération d'acteurs de types divers, type PTCE, au bénéfice des QPV. La coopération permet de passer un cap dans l'efficacité et la cohérence de l'action sur un territoire. Cette coordination a un coût jusqu'ici assumé par les structures coordinatrices, posant la question de la prise de relais du financement de cette animation.
- † Pour les demandeurs d'emploi les plus éloignés du travail, privilégier le recours aux mises en relation directes avec les employeurs. Cette méthode est plus coûteuse que les autres, mais également plus efficace.
- † Soutenir le développement de tarifs accessibles sur l'offre de locaux de travail, individuels ou partagés (coworking), pour les porteurs de projet et les petites entreprises et associations aux moyens limités. Ces espaces permettent à ceux qui en bénéficient de lancer/développer leur activité dans des conditions favorables, et favorisent leur dynamisation et le développement de leurs réseaux.
- † Être accompagné dans la recherche de financements pour la mise en œuvre de projets innovants et expérimentaux.

### MISE EN PERSPECTIVE

- † La démarche de « Dynamique Emploi et quartier » est intéressante dans la mesure où elle est un des rares PTCE à cibler explicitement les QPV. Or le principe d'une implication des entreprises, du développement du secteur de l'ESS et des méthodes de recrutement local est transposable aux QPV dans leur ensemble.
- † Autre intérêt : les objectifs et l'implication concrète des acteurs qu'agrège la démarche (notamment entreprises) peut servir de levier d'opérationnalisation des principes défendus au titre des chartes et labels « entreprises » visant les QPV. A ce titre, le retour sur expérience qui en sera fait pourrait nourrir la réflexion sur des cadres territoriaux de déclinaison opérationnelle des engagements RSE des entreprises sur les QPV.
- † Une telle démarche pourrait être enrichie de partenariats avec les bailleurs sociaux qui sont eux-mêmes porteurs de nombreuses actions en termes d'emploi et d'appui au développement de l'activité sur leurs territoires d'implantation.
- † Enfin, une telle expérience ne pourra vraiment être concluante et viable que si le travail de recherche de mode de financement ou de mobilisation de ressources opérationnelles alternatives s'avère concluant.



# Simplon Roubaix

## REPERES

### Insertion - Numérique

- † Première promotion de 24 apprenants (dont 7 sont issus des quartiers prioritaires roubaixiens), sortie fin avril 2016.
- † Deuxième promotion en cours de recrutement pour un démarrage en juin 2016 et une capacité en augmentation (30 personnes).

# SIMPLON

roubaix

## RAPIDE DESCRIPTIF DU PROJET

Simplon.co est une initiative nationale visant à faciliter l'insertion de personnes éloignées de l'emploi par l'apprentissage du code. Pour cela, elle développe, en partenariat avec des acteurs locaux, des formations gratuites, courtes, sur six mois, qui s'adressent prioritairement à des personnes éloignées de l'emploi (jeunes de moins de 25 ans, peu diplômés, issus de quartiers populaires ou défavorisés).

Le territoire de Roubaix, sous l'impulsion de la municipalité, s'est ainsi manifesté pour monter une formation Simplon Roubaix sur son territoire, dans le but de trouver de nouvelles solutions pour répondre aux difficultés d'accès à l'emploi que connaît la population.

## OBJECTIFS

- † Proposer une offre de formation gratuite et qualifiante à des publics éloignés de l'emploi sur le langage numérique et le code.
- † Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes issus de quartiers populaires.

## TERRITOIRE

- † **Localisation** : Ville de Roubaix.
- † **Périmètre d'intervention** : le recrutement se base sur un territoire élargi mais la majorité des participants proviennent des quartiers prioritaires de Roubaix.
- † **Caractéristiques** : le territoire cible contient plusieurs quartiers prioritaires caractérisés par l'importance du taux de chômage et de niveau de précarité.
- † **Ancrage territorial** : le projet répond à un besoin local (faible niveau de qualification des habitants en situation de précarité).
- † **Portage local** : le projet est porté par une association locale, L'Association pour le Développement de l'Education Permanente (ADEP) et par la Ville de Roubaix. Cette association, créée il y a 18 ans, à l'initiative de la ville de Roubaix, assure des cours de promotion sociale, à destination de publics en grande précarité. Elle est présente de longue date sur le territoire et a choisi d'investir le numérique plus récemment.
- † **Dimension structurante du projet à l'échelle du territoire** : Simplon Roubaix commence à fédérer plusieurs entreprises du numérique installées à proximité, qui y voit l'opportunité de recrutements à venir.

## ACTEURS IMPLIQUES

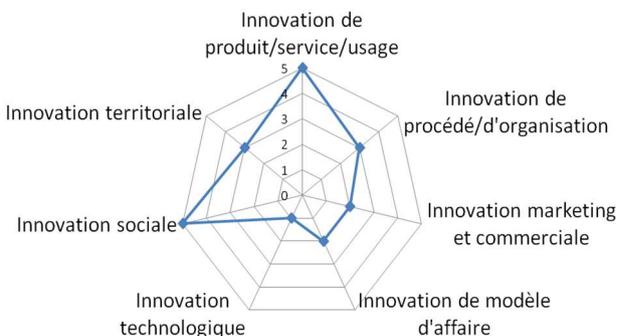
- † **Acteurs publics** : ville de Roubaix, Cap emploi, MILO, Pôle Emploi, Conseil Régional, Centre d'Information des Droits de la Femme et de la Famille, E2C, Maison de l'Emploi.
- † **Acteurs privés** : OVH, Euratechnologie, Plaine Image, passerelles avec des écoles (AFPA et Lycée Jean Rostand pour intégrer des BTS, ainsi qu'avec le pôle 3D).
- † **Associations** : ADEP (porteur), centres sociaux de quartier.

## INNOVATION

- † Le projet est innovant dans le secteur de la formation et de l'éducation et dans l'approche multifactorielle qu'il propose, à la croisée des enjeux de développement économique, d'insertion professionnelle et de politique de la ville.
- † L'innovation tient aussi de la capacité à porter le projet à grande échelle pour répondre à un besoin identifié (le manque de qualification des personnes de quartiers populaires).

## PLUS-VALUES

- † La formation mise en place a des effets concrets et rapides sur l'employabilité des participants, comme en témoigne les sorties de la première promotion (90% de sorties positives : formations, stages, CDI, créations d'entreprise).



## GENESE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET



### LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET

- † Le projet pilote Simplon.co a été fondé en 2013 à Montreuil (Seine-Saint-Denis) par Frédéric Bardeau, avec l'idée de créer un lien entre digital, code, politique et éthique.
- † D'abord créée en 2015 sur la base de l'initiative portée par Simplon et sous l'impulsion de la commune de Roubaix.
- † 2 sessions sont conduites sur le courant des années 2015/16 (54 apprenants concernés), avec le recrutement d'un second formateur en cours d'année.
- † Après la seconde promotion, se pose la question des suites (budget, nombre de places, partenaires associés, etc.). Une réflexion est en cours avec certaines entreprises du numérique intéressées, afin d'orienter le programme de formation en direction des besoins d'emplois locaux.

### CONTEXTE D'EMERGENCE

- † Le territoire roubaisien est particulièrement touché par le chômage et la précarité. Les services municipaux et les acteurs de l'insertion présents sur le territoire sont ainsi sensibles à de nouvelles approches visant à lever les freins à l'emploi.
- † Dans ce cadre et avec le lancement des initiatives Simplon.co à Montreuil puis dans d'autres villes, Roubaix a souhaité prendre contact avec Simplon.
- † L'initiative a donc été lancée avec l'appui des acteurs locaux : d'une part les prescripteurs pour l'orientation des publics vers Simplon, d'autre part les associations de terrain qui réalisent un travail d'information, ainsi que les entreprises du territoire pour contribuer au financement du projet.

### MATURITE DU PROJET

- † Le projet local a bénéficié de l'expérience de Simplon.co qui avait déjà créée d'autres formations de ce type sur différents territoires.
- † Après une première promotion, la formation est aujourd'hui bien ancrée dans le paysage local. Elle intéresse également des acteurs privés, qui y voit un vecteur de recrutement intéressant.
- † Simplon Roubaix a désormais la volonté de démultiplier la formation sur le territoire, afin de proposer plusieurs sessions et d'avoir une meilleure capacité d'accueil pour répondre à la demande du territoire.

### RESSOURCES MOBILISEES

#### FINANCEMENT AU LANCEMENT

- † Fonds FSE attribués par la Direccte.
- † Mécénat : groupe OVH à hauteur de 13%.
- † Subventions de la Ville de Roubaix.
- † Ce financement a permis d'assurer la mobilisation d'un formateur, l'accompagnement vers l'emploi des apprenants par un salarié de l'association et le matériel nécessaire aux apprentissages.
- † Dans le cadre du programme gouvernemental « la Grande Ecole Numérique », une demande de subvention supplémentaire a été faite afin d'engager un deuxième formateur à temps plein.

#### EXPERTISE

- † La ville de Roubaix, qui a impulsé le projet, s'est appuyée sur l'ADEP (association locale) pour en être la cheville ouvrière et assurer un bon ancrage territorial de la formation.

#### CADRE

- † Il faut souligner l'importance des dispositifs nationaux qui ont permis de donner un nouvel élan à l'initiative portée par Simplon.co au niveau national :
  - la French Tech.
  - la France s'engage.
  - l'appel à projet « Grand Ecole Numérique ». Dans ce cadre, une nouvelle demande de financement a pu être adressée pour le projet de Roubaix afin de pouvoir recruter un deuxième formateur à temps plein.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### OBJECTIFS

#### || CONSTATS DEPART

- † Une grande partie de la population souffre de difficultés d'accès à l'emploi, notamment liée à l'absence de qualification dans les secteurs qui recrutent.
- † Le numérique est un secteur en pleine expansion, notamment sur le territoire roubaisien, mais les publics en insertion y ont très peu accès, en raison d'un manque de formation.

#### || REPONSE APPOREE

La réponse qu'apporte Simplon vise à :

- † offrir un accès simple et sans pré-requis à une formation professionnalisante pour des demandeurs d'emploi motivés par le numérique,
- † mettre en place une formation professionnalisante basée sur de nouvelles méthodes pédagogiques plus adaptées à un public – en partie – peu qualifié,
- † faire en sorte qu'à l'issue du parcours les apprenants concrétisent leur projet professionnel.

#### || BENEFICIAIRES

- † Jeunes non diplômés ou peu diplômés de moins de 25 ans, issus de quartiers prioritaires ou autres territoires défavorisés.

### CARACTERISATION DE L'INNOVATION DANS LES QPV

#### || CARACTERE INNOVANT DU PROJET

- † La formation dispensée dans le cadre de Simplon vise à concilier une approche pédagogique innovante et ouverte :
  - Le recrutement est ouvert à tous et repose essentiellement sur la motivation (pas de prérequis scolaires), sans limite d'âge ou d'origine géographique, même si une grande partie des participants est originaire des quartiers prioritaires roubaisiens.
  - Une formation resserrée sur un temps court (6 mois) vise à donner de solides bases pour les métiers du code.
  - Une formation professionnalisante avec un accompagnement à la sortie de la formation.
  - Une approche pédagogique très concrète et opérationnelle qui accorde une grande importance aux travaux à réaliser.
  - Une mobilisation des outils informatiques qui fait écho à des pratiques et centres d'intérêts plus développées chez un public jeune.
- † L'innovation principale de cette initiative réside dans la nouvelle manière de faire de l'aide à l'insertion économique, à travers une formation atypique au code touchant un public jeune très éloigné de l'emploi.
- † Enfin le passage à l'échelle engagé par Simplon permet le déploiement d'une solution innovante sur un large territoire.

#### || ANCRAGE TERRITORIAL DU PROJET D'INNOVATION EN QPV

- † Les projets d'implantation de Simplon se situent généralement sur les territoires de la politique de la ville : 80% des implantations se trouvent en géographie prioritaire. Ainsi à Roubaix, le projet s'adresse principalement à un public issu des QPV.
- † Il est important de noter que le principe d'essaimage de Simplon se fonde avant tout sur une demande locale exprimée et validée et sur la constitution d'un collectif capable de porter le projet. Ce principe simple permet d'éviter les projets « hors-sol » qui conduiraient à un échec.



© Croix du Nord



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### MODALITES DE MISE EN OEUVRE

#### || MODELE ECONOMIQUE

- ‡ Le modèle économique repose essentiellement sur des fonds publics : 87% du budget est apporté par la Direccte (fonds FSE) et la ville de Roubaix, 13% est apporté par une entreprise privée (OVH, hébergeur français de site web présentant un des plus grand parc de serveurs au monde).

#### || MODELE DE PARTENARIAT

- ‡ Simplon Roubaix a développé des partenariats opérationnels pour :
  - traiter l'ensemble des freins à l'emploi des apprenants.
  - assurer une bonne orientation des publics vers la formation (par les prescripteurs plus classiques mais aussi informels).

#### || MONTAGE JURIDIQUE

- ‡ Pas de montage juridique particulier.

### MATHIEU MAZINGUE

- ‡ Mathieu Mazingue, salarié de l'association ADEP, est en charge du suivi du projet (recrutement des candidats, gestion des liens avec Simplon).

### TEMOIGNAGE

« Simplon.co est une fabrique accélérée de développeurs web (formation intensive sur 6 mois), qui forme gratuitement des jeunes issus de quartiers prioritaires de la politique de la ville, de milieux modestes, ou de la diversité, éloignés de l'emploi.

Les apprenants peuvent avoir des difficultés extérieures qui peuvent nuire à leur formation. Mon rôle est de les aider à résoudre leurs problèmes, de les aider dans leurs différentes démarches, afin de faciliter leur retour à l'emploi dans de bonnes conditions.

Je m'occupe aussi de leur insertion professionnelle : contact avec les entreprises, mise en relation avec les différentes structures, accompagnement dans leurs démarches de recherche d'emploi ou de stages.

La communication est très importante également. Il faut présenter la formation auprès des entreprises, des partenaires et sur les réseaux sociaux, organiser des événements autour de Simplon et des apprenants, afin de leur ouvrir le monde l'entreprise. Les apprenants sont souvent en manque de confiance, à nous de les aider à s'épanouir, dans la formation et dans leur future vie professionnelle.

Nous sommes fiers de voir la réussite des apprenants, ils sont épanouis dans leur nouvelle vie aussi bien professionnellement que personnellement. Simplon c'est l'occasion d'un nouveau départ. Le numérique représente pour eux un secteur où ils seront jugés sur leurs capacités, et non sur leur parcours scolaire... »



## ORGANISATION ET MODE DE GOUVERNANCE

### STATUT

- † Action portée par l'ADEP (association de loi 1901) mais conduite en partenariat avec plusieurs financeurs : Direccte, Ville de Roubaix et OVH (entreprise).

### COMPETENCES MOBILISEES

- † Compétences du chef de projet pour le suivi de la formation et l'accompagnement à l'insertion des apprenants.
- † Recrutement d'un formateur ayant les compétences pour assurer une formation en codage.
- † Recrutement d'un second formateur pour épauler le premier formateur et permettre un suivi plus individualisé des apprenants.

### INSTANCES DE GOUVERNANCE

- † La gouvernance de Simplon Roubaix consiste essentiellement en un comité de pilotage associant les différents financeurs, qui se réunissent régulièrement pour suivre et accompagner la mise en œuvre du projet.
- † Le portage opérationnel de la formation est assuré par l'association ADEP et son conseil d'administration.

### ORGANISATION INTERNE

- † C'est l'association qui porte le projet et qui a désigné un chef de projet en interne pour suivre celui-ci parmi les nombreuses autres missions de cette association.

### ROLE DE L'ECOSYSTEME LOCAL

- † La forte présence de l'industrie numérique sur le territoire roubaisien (proximité notamment d'EuraTechnologies et de Plaine Image) a joué favorablement dans la mise en œuvre de Simplon Roubaix.
- † Le tissu d'acteurs travaillant sur les questions d'emploi et d'insertion ont vite intégré le cadre de la formation et assure sa promotion auprès du public visé.
- † Les acteurs publics constituent un important soutien dans la mise en œuvre du projet.

### ROLE DES ACTEURS EXTERNES AU TERRITOIRE

- † Simplon.co est l'entité qui a développé le programme de formation. Elle fournit un appui pédagogique et continue à transmettre de l'information et des mises à jour sur les programmes de formation.
- † L'essaimage de Simplon.co permet de créer un réseau national des différents territoires et acteurs concernés. Cela génère une forte visibilité et participe au succès des formations mises en place.



## ANALYSE ET RESULTATS

### FORCES

- † Une formation professionnalisante dans un secteur particulièrement porteur en termes d'emploi.
- † Un modèle pédagogique plus adapté à des personnes qui sont éloignées de l'emploi et qui n'ont pas de diplômes.
- † L'absence de prérequis qui ouvrent les perspectives pour des personnes qui ont pu avoir des parcours scolaires complexes.
- † Une mise en valeur de la motivation et une construction des compétences qui inscrivent les personnes dans une dynamique positive.
- † Une formation courte qui permet d'être employable ou de poursuivre sa formation sur le même sujet (dans un cadre plus classique).
- † Un appui et un ancrage au sein du réseau national Simplon.co.
- † Un portage par une association locale déjà largement inscrite dans le paysage associatif et citoyen de la ville.

### FAIBLESSES

- † Une formation qui ne concerne encore qu'une cinquantaine de profils par an sur un territoire qui concentre une grande part de demandeurs d'emploi.
- † Un secteur en forte évolution dont les besoins en recrutement évoluent rapidement.
- † Des possibilités d'emploi qui restent concentrées sur quelques gros employeurs du territoire.
- † Une dépendance forte au réseau Simplon.co national concernant le contenu pédagogique.
- † Une formation qui repose seulement sur une équipe pédagogique réduite.

### OPPORTUNITES

- † Des entreprises privées qui souhaitent rejoindre le cercle des financeurs car elles y voient des opportunités de recrutement.
- † Une filière du numérique qui se consolide d'années en années sur le territoire.
- † Des financeurs publics qui voient l'intérêt de ce type de formations et qui pourraient être amenés à renforcer leur financements, à l'image de la politique « Grande Ecole Numérique » lancée par le gouvernement (objectif de former 10 000 personnes aux métiers du numérique d'ici 2017, en mobilisant des fonds du programme d'investissements d'avenir « Projets innovants en faveur de la jeunesse »).

### MENACES

- † Une pérennité du modèle économique non assurée car il repose quasi exclusivement sur des subventions et du mécénat à l'heure actuelle.

## EVALUATION DES RESULTATS

- ▶ Sur 1 an, une cinquantaine de personnes bénéficient de la formation. La première promotion vient de sortir et les taux de sorties sont très positifs :
  - 13 personnes en stages pour 6 mois dans des entreprises ou start-up, avec promesses d'embauche.
  - 1 personne en CDI en tant que directeur technique.
  - 6 personnes en incubation pour lancer leurs projets à EuraTechnologies.
  - 2 personnes en free lance qui ont déjà plusieurs contrats.

## EVALUATION DES IMPACTS

- ▶ Il est encore un peu tôt pour parler d'impacts sur le territoire, mais cette formation offre de nouvelles perspectives auprès de personnes en recherche d'emploi, notamment des jeunes.
- ▶ A terme, et si les résultats restent aussi positifs, on peut imaginer que cela contribuera à modifier les perspectives envisagées pour une partie des habitants des quartiers prioritaires



# StudiObjet

## Action « Techniques et matières nouvelles pour les femmes des QPV »

### REPERES

#### Filière technique

#### Dispositif de soutien/accompagnement à la création d'entreprise

- † 2008 : création de StudiObjet.
- † 2015 : démarrage du programme « Techniques et matières nouvelles pour les femmes des QPV ».
- † 2,5 ETP sont mobilisés pour le fonctionnement de la structure.

### RAPIDE DESCRIPTIF DU PROJET

StudiObjet est un incubateur de projets techniques qui soutient le développement d'entreprises par les habitants des quartiers prioritaires et les bénéficiaires du RSA, dans un environnement qui encourage les dynamiques collectives d'accompagnement. Le dispositif propose à ses bénéficiaires différents types d'outils complémentaires : un espace de coworking, une plateforme technique type Fablab mettant à disposition machines et outils, un parcours de formation et d'accompagnement. Depuis 2015, StudiObjet a choisi de développer une action spécifique en faveur de l'entrepreneuriat féminin en proposant à une centaine de femmes issues des quartiers prioritaires strasbourgeois une initiation aux métiers techniques liés à la couture. La présente fiche propose un descriptif général de la structure StudiObjet avec un zoom sur l'action développée auprès des femmes, qui est actuellement l'action principale de la structure.

### OBJECTIFS

- † Permettre l'inclusion sociale de publics fragilisés issus de quartiers prioritaires et porteurs de projets de création d'entreprises.
- † Favoriser la création d'entreprises collectives et d'entreprises sociales et solidaires dans les quartiers défavorisés grâce à l'économie circulaire.
- † Soutenir des projets d'entrepreneuriats techniques.

### TERRITOIRE

- † **Localisation** : situé sur le campus AFPA de Strasbourg, au sein du quartier prioritaire du Neuhof-Meinau.
- † **Périmètre d'intervention** : quartier du Neuhof principalement et autres quartiers prioritaires du territoire de Strasbourg Eurométropole (18 quartiers prioritaires répartis sur 5 communes).
- † **Caractéristiques** : il s'agit d'un territoire dense, jeune, caractérisé par un fort taux de chômage. Le quartier du Neuhof Meinau est notamment un QPV d'intérêt national, le revenu médian de sa population est de 8000€ (source : Contrat de Ville de l'Eurométropole de Strasbourg 2015-2020).
- † **Ancrage territorial** : cet incubateur agit en synergie avec les acteurs de l'emploi et du développement économique de l'Eurométropole de Strasbourg (AFPA, Adie, StartHop, Citéslabs, etc.).
- † **Portage local** : portage sous forme SCIC, cependant les collectivités n'y sont pas associées aujourd'hui.
- † **Dimension structurante à l'échelle du territoire** : structuration d'une filière créative à partir des savoir-faire artisanaux locaux.

### ACTEURS IMPLIQUES

- † Acteurs publics : Conseil départemental du Bas-Rhin, Direccte Alsace, Union Européenne (FEDER).
- † Acteurs privés : Entreprises du territoire, AFPA, Centre Médico-social, Centre Socioculturel.

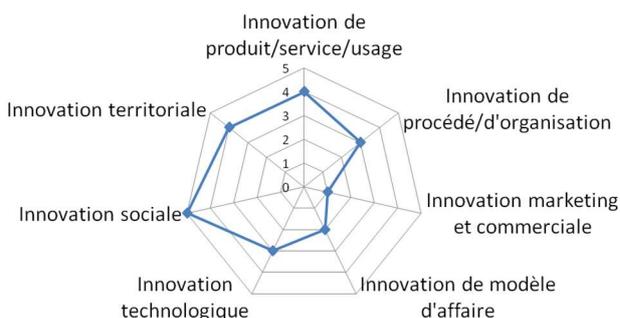
### INNOVATION

L'innovation consiste à permettre à des populations fragilisées d'innover techniquement en mettant à disposition une plateforme technique (fablab) et un incubateur.

- † Dimension d'innovation technique : l'espace technique mis à disposition des futurs porteurs de projet leur permet de concevoir des prototypes d'objets innovants.
- † Dimension environnementale : les actions menées s'inscrivent dans une logique d'économie circulaire, les matériaux consommables utilisés pour fabriquer les prototypes étant des déchets d'entreprises du territoire (toiles de parachute ...).
- † Dimension sociale : l'incubateur s'adresse à des populations fragiles issues de quartiers prioritaires dans un objectif d'insertion sociale et professionnelle, et propose un accompagnement mêlant technique et pédagogie.

### PLUS-VALUES

- † Création d'emplois.
- † Développement local : création d'entreprises sur le territoire.
- † Montée en compétences des bénéficiaires.



## GENESE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET



### LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET :

- † **Phase 1 : 2008.** La coopérative Start Hop propose des services diversifiés à destination de porteurs de projets et d'entrepreneurs : elle anime notamment le dispositif CitésLab, qui soutient la création d'entreprises en phase de repérage dans les quartiers prioritaires. L'objectif consiste à travailler en complémentarité d'autres dispositifs d'accompagnement, en intervenant en amont du processus de création. Start Hop lance en 2008 l'initiative StudiObjet à destination des porteurs de projets ayant besoin d'un espace technique pour élaborer leurs prototypes.
- † **Phase 2 : 2014.** Le programme StudiObjet est externalisé de la SCIC Start Hop, en raison des risques présentés par cette activité innovante mais au modèle économique fragile. StudiObjet se constitue en SCIC autonome. Le dispositif accueille à ses débuts trente porteurs de projet bénéficiaires du RSA.
- † **Phase 3 : 2015.** Afin de mener des actions spécifiques sur une filière, StudiObjet concentre ses activités autour de l'action « Techniques et matières nouvelles pour les femmes des QPV » qui vise l'accompagnement d'une centaine de femmes autour de la couture et du textile, en vue de soutenir :
  - des entrepreneurs individuels.
  - la constitution d'une « plateforme textile » en entreprise autonome collective (cf. *supra*).

### CONTEXTE D'EMERGENCE

- † Dans le cadre de l'animation du dispositif CitésLab de Strasbourg, le porteur de projet fait un triple constat :
  - De nombreux habitants du quartier possèdent des compétences techniques et manuelles spécifiques.
  - Ces compétences ne sont pas mises en valeur.
  - Il existe un phénomène d'autocensure qui freine leur capacité à se lancer dans l'entrepreneuriat.

### MATURITE DU PROJET

- † L'incubateur technique StudiObjet est actuellement en phase de lancement et de développement. Son modèle économique n'est pas encore autonome et stabilisé.
- † Le projet de plateforme textile est en phase de lancement (2016) avec un enjeu fort de pérennisation des ressources financières.

### RESSOURCES MOBILISEES

#### FINANCEMENT AU LANCEMENT

- † Financement du Conseil Départemental au lancement de l'initiative.
- † Fonds FEDER.
- † Cofinancement de la Direccte.

*Pas de financement au titre de la Politique de la Ville.*

#### OUTILS/DISPOSITIFS/CADRES UTILISES

- † Projet lauréat du concours « S'engager pour les quartiers » de la Fondation Face.

#### EXPERTISE

- † Appui sur l'expertise et les ressources de StartHop : mutualisation de la ressource humaine : dirigeant de StartHop partiellement détaché, mutualisation des savoir-faire liés à l'accompagnement à la création d'entreprise.
- † L'animateur de StudiObjet est chef d'entreprise spécialisé dans le domaine de l'ESS et l'entrepreneuriat.

#### APPUI MATERIEL

- † Les matériaux consommables sont des chutes et déchets d'entreprises.
- † Les locaux sont mis à disposition par l'AFPA (organisme de formation professionnelle qualifiante).



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### OBJECTIFS

#### || CONSTAT DE DEPART

- † Une situation de forte précarité des populations issues de quartiers prioritaires et un taux de chômage élevé.
- † L'existence de compétences techniques pas ou peu mises à profit.

#### || REPONSE APPOREE

- † Le dispositif met à disposition des porteurs accompagnés différents leviers d'aide :
  1. hébergement et lieu dédié à l'expérimentation :
    - une plateforme technique : sur une surface de 300m<sup>2</sup>, dix machines sont mises à disposition des porteurs de projets, afin de travailler différents matériaux tels que le bois, le métal, le cuir, le verre ou le tissu.
    - un espace de coworking modulable, pouvant accueillir 15 personnes.
    - un bureau adapté pour les rendez-vous.
    - des actions de découverte des métiers techniques par la pratique et la mise au point de prototypes ou maquettes (par exemple, conception de prototypes d'une gamme de bagagerie de vélo en toile de parachute).
  2. accompagnement du parcours de création :
    - parcours de quatre mois pour la réalisation des maquettes et prototypes et de huit mois pour la structuration du projet (définition d'un modèle économique, financements, partenaires).
    - mise en réseau, possibilité de rencontrer les experts de StudiObjet et du réseau régional de la création d'entreprise (Coopératives d'Activités et d'Emploi, etc.).
    - formations animées par des spécialistes, appui juridique pour la constitution des statuts.
- † Deux emplois ont été créés pour assurer la maintenance de ces machines et accompagner les porteurs de projets. Des formateurs extérieurs interviennent ponctuellement pour fournir une expertise spécifique.
- † Lancée en 2015, l'action : « techniques et matières nouvelles pour les femmes des QPV » soutient la création d'entreprises individuelles et la structuration d'une plateforme textile.

#### || LES CIBLES

- † Demandeurs d'emploi.
- † Bénéficiaires des minima sociaux.
- † Habitants des quartiers prioritaires.
- † Pour l'action en cours, les bénéficiaires ciblées principalement sont des femmes issues des quartiers prioritaires.

### CARACTERISATION DE L'INNOVATION DANS LES QPV

#### || CARACTERE INNOVANT DE L'ACTION

- † Innovation de service et sociale : la structure d'expérimentation et d'incubation de projets innovants s'adresse à un public habituellement éloigné de l'entrepreneuriat. L'accompagnement proposé concerne non seulement la dimension technique des projets mais aussi leur mise en œuvre administrative et économique. La valeur ajoutée sociale est donc élevée (insertion sociale et professionnelle)
- † Innovation technique : dimension technique du fablab
- † Innovation territoriale :
  - Le projet mobilise les acteurs locaux pour repérer et accompagner les potentiels bénéficiaires. A l'issue de l'accompagnement, trois voies de sortie sont possibles pour les bénéficiaires : un retour à la formation, une aide au retour à l'emploi ou un soutien à la création d'entreprise.
  - le projet s'inscrit dans une logique d'économie circulaire et mobilise les entreprises du territoire pour récupérer les rebuts. Le projet s'inscrit donc aussi dans une logique de structuration de filières.

#### || ARTICULATION ENTRE INNOVATION ET QPV

- † Implantation dans un quartier prioritaire.
- † Les bénéficiaires de l'action principale de StudiObjet lancée en 2015, incluant le projet de plateforme textile cible un public exclusivement féminin, principalement issu de quartiers prioritaires.
- † Valorisation de compétences techniques du territoire

#### || DECLENCHEURS DE L'INNOVATION

- † Levée du frein à l'innovation lié au manque de compétences entrepreneuriales.
- † Transformation des compétences techniques en opportunités entrepreneuriales.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### MODALITES DE MISE EN OEUVRE

#### MODELE ECONOMIQUE

- † Le budget de fonctionnement de la SCIC se situe entre 100 000 à 150 000€ par an et le budget d'investissement à 50 000€ (investissements dans les machines, machine de découpe laser par exemple).
- † Le modèle économique repose principalement sur des subventions publiques (collectivités partenaires du projet, Direccte, Fonds FEDER).
- † D'autres partenaires sont également impliqués : Fondation Face (Concours « s'engager pour les quartiers »), Maison de l'Emploi de Strasbourg (orientation de porteurs de projets potentiels).
- † Les locaux sont mis à disposition par l'AFPA Strasbourg.
- † Les consommables (bois, textile, etc.) sont récupérés auprès des entreprises.

#### MODELE DE PARTENARIAT

- † Partenariats pour la prescription des bénéficiaires avec les Centres médico-sociaux, les Centres sociaux-culturels, les associations et le dispositif CitésLab.
- † Partenariat autour de la formation avec l'AFPA (au-delà de la mise à disposition des locaux) : certains bénéficiaires sont encouragés à se tourner vers des formations professionnalisantes à l'issue de leur incubation.
- † Partenariats économiques pour récupérer auprès d'entreprises locales la matière première utilisée, issue de leurs déchets.

### PORTEUR : HENRY BEILLET

- ▶ Gérant de StartHop et StudiObjet.
- ▶ Diplômé d'un DESS 'gestion industrielle.
- ▶ Entrepreneur en informatique depuis 1990  
Impliqué dans le domaine du soutien à la création d'entreprise depuis 2008.

### TEMOIGNAGE DU PORTEUR DE PROJET

Sur l'espace technique mis à disposition des bénéficiaires :

« Parallèlement à la mise en place d'incubateurs technologiques (informatique, robotique, pharmacie), il y a de la place pour des projets en lien avec la matière permettant de sauvegarder des savoir-faire techniques artisanaux appliqués au domaine de l'économie circulaire ».

Sur la mixité sociale :

« Les politiques publiques ont tendance à cibler des publics de type quartiers prioritaires qui ne peuvent s'en sortir seuls. C'est la mixité sociale qui peut garantir le succès. Il y a des bénéficiaires du RSA dans les quartiers prioritaires mais aussi dans les autres quartiers. Les étudiants ingénieurs pourraient être également associés. En un mot : décroisser ».



## ORGANISATION ET MODE DE GOUVERNANCE

### STATUT

- † StudiObjet est une société collaborative d'intérêt collectif (SCIC).

### INSTANCES DE GOUVERNANCE

- † La SCIC est composée de 3 collèges :
  - Le collège des salariés présents dans la coopérative.
  - Le collège des bénéficiaires (incubés qui adhèrent à la SCIC).
  - Le collège des investisseurs, anecdotique pour l'heure les entreprises partenaires et les collectivités n'en font pas encore partie.

### COMPETENCES MOBILISEES

- † Compétences techniques : couture, utilisation de machines telles que la scie circulaire.
- † Compétences pédagogiques et d'accompagnement à l'entrepreneuriat.
- † Compétences de gestion de projet.

### ORGANISATION INTERNE

- † En plus du Président de la structure, qui est également impliqué dans la coopérative StartHop, deux ETP ont été créés :
  - un salarié en charge de l'aspect social et du suivi des candidats au long de leur parcours de création au sein de StudiObjet.
  - un salarié en charge des aspects techniques, animateur technique notamment pour la maintenance et la sécurité des machines.
- † Une équipe de 5 formateurs techniciens interviennent selon les matières et supports utilisés : bois, métal, plastique, textile, etc.

## TEMOIGNAGE DE BENEFICIAIRE

Jennifer Kalck a bénéficié de l'accompagnement de StudiObjet en octobre 2015. Désireuse de lancer une ligne de prêt à porter pour femmes enceintes, elle a découvert le dispositif en participant à un « café projet », organisé par StartHop.

StudiObjet lui a permis de se familiariser avec les matériaux recyclés, lui a apporté des compétences techniques et a été une source d'inspiration pour son projet entrepreneurial. Ainsi, elle envisage de faire breveter la dimension innovante de son projet de prêt à porter, conçu au cours de son accompagnement par StudiObjet. Cet incubateur et médiateur vers les organismes de financement et d'accompagnement l'a également aiguillée vers les différents organismes et réseaux (crowdfunding, organismes garants ...), notamment vers l'Adie.

Les origines et situations diverses des bénéficiaires avec qui elle a suivi la formation lui ont permis d'être sensibilisée à l'enjeu de la précarité professionnelle dans les quartiers prioritaires. Elle envisage de s'implanter en quartier prioritaire et de faire appel à la plateforme textile en cours de constitution accompagnée par StudiObjet.

*« Dans l'ère de la surconsommation, StudiObjet se présente comme une démarche citoyenne. La formation m'a beaucoup appris sur les aspects techniques et créatifs ».*



## ANALYSE ET RESULTATS

### FORCES

- † Dispositif bénéficiant du réseau, de l'implantation et de l'expertise de la coopérative StartHop.
- † Projet largement intégré à son environnement institutionnel.

### FAIBLESSES

- † Difficulté à trouver un modèle économique pérenne, fonctionnement sur la base de fonds publics principalement.
- † Difficultés liées à la détection de bénéficiaires potentiels de l'incubateur, ce qui nécessite un investissement fort pour solliciter les structures sociales capables de repérer des bénéficiaires.
- † Difficultés à trouver des formateurs compétents à la fois techniquement et pédagogiquement, ainsi que sensibilisés aux enjeux de l'entrepreneuriat.

### OPPORTUNITES

- † Partenariats à construire avec des entreprises privées avec des dispositifs d'entrées au capital à élaborer.

### MENACES

- † Prix de l'immobilier d'entreprise qui complexifie la structuration des projets d'entreprises collectives.
- † Difficultés à mobiliser des partenaires privés, que ce soit dans une logique de financement ou de soutien matériel (complexité juridique du don de machines par exemple).

## EVALUATION DES RESULTATS

Le projet ne dispose pas d'un suivi permettant de mesurer des résultats chiffrés.

- ▶ Création d'emplois grâce à la structuration d'entreprises individuelles ou collectives : une dizaine de structures sont en cours de création.
- ▶ En parallèle, le dispositif a permis de jouer le rôle de tremplin vers l'emploi ou un retour à une formation de nombreuses personnes incubées depuis 2008.
- ▶ En 2016, 100 femmes sont accompagnées au sein de l'incubateur.

## EVALUATION DES IMPACTS

Les impacts sont difficiles à mesurer à ce stade d'avancement du projet, mais le niveau de satisfaction des personnes accompagnées est largement positif :

- ▶ Possibilité de conduire des expérimentations techniques (équipement, accompagnement).
- ▶ Accompagnement à la création d'entreprise dans un cadre collectif qui limite l'isolement et le découragement.
- ▶ Début de structuration de la filière « couture/textile » sur le territoire.



## REPRODUCTIBILITE ET ESSAIMAGE

### TRANSFERABILITE DU PROJET

- † Des principes de mise en œuvre qui peuvent être repris sur d'autres territoires, au-delà des seuls QPV (démarche collective de formation à l'entrepreneuriat, valorisation des compétences existantes, format de formation en mode « Fab Lab »).
- † Toutefois des retours d'expérience encore limités.

### CONDITIONS DE SUCCES

- † Le projet doit viser un périmètre d'intervention suffisamment large pour être en capacité de repérer de potentiels créateurs d'entreprises collectives et de proposer un marché suffisamment conséquent pour leur pérennisation.
- † Le projet nécessite de nouer des partenariats avec des entreprises locales souhaitant s'impliquer dans le processus d'économie circulaire et acceptant de mettre à disposition leurs déchets.
- † L'identification de potentiels bénéficiaires nécessite des partenariats consolidés avec les structures sociales du territoire.
- † Du point de vue du financement, il faut tendre vers un modèle économique autonome, permettant de s'affranchir, du moins partiellement, des aides publiques. Une des hypothèses de stabilisation du modèle envisagée par le porteur serait la mise en place d'une contrepartie financière rétroactive par les structures soutenues lorsqu'elles auront été pérennisées.
- † La difficile pérennisation du modèle économique ne doit pas minimiser l'importance de trouver des ressources humaines adaptées : des formateurs à la fois compétents techniquement et sur le plan pédagogique.

### FREINS POUR LE TRANSFERT

La possibilité de transférer le projet à d'autres territoires fait face à des exigences qui peuvent freiner sa mise en œuvre :

- † Du point de vue de l'investissement, un coût élevé des équipements de l'atelier.
- † Du point de vue du recrutement, des profils difficiles à trouver pour l'encadrement technique.
- † Du côté des bénéficiaires, des difficultés pour assumer le risque de création d'entreprise liées à leur niveau de précarité.
- † Du côté des projets accompagnés, des difficultés de pérennisation économiques, liées à un marché limité (faible pouvoir d'achat des quartiers prioritaires).

## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

### PRECONISATIONS DU PORTEUR DE PROJET

- † Les territoires des QPV bénéficient de savoir-faire techniques et artisanaux qui constituent un fort potentiel de richesses à valoriser. La mise en place de dispositifs de sauvegarde et de valorisation de ces savoir-faire au travers de l'économie circulaire constitue un enjeu fort de dynamisme pour ces territoires.
- † La promotion de la mixité sociale et le décloisonnement entre des profils /métiers différents, sont de véritables clés de succès pour la création de projets innovants. Le rapprochement avec le milieu universitaire apparaît par exemple comme une piste intéressante pour favoriser l'innovation.
- † L'approche collective de la création d'entreprises constitue une réponse innovante pour accompagner des porteurs qui manquent parfois de ressources ou de compétences sur certains sujets. L'aspect collectif permet ainsi de croiser des savoir-faire et améliore les chances de pérennité pour l'entreprise créée.

### MISE EN PERSPECTIVE

- † Au moment où de nombreuses questions se posent sur les transformations de l'entrepreneuriat (entrepreneuriat individuel et ubérisation, développement de démarches coopératives et collaboratives au sein d'espaces partagés...), la démarche de StudiObjet propose des modes d'accompagnement et de formation innovants, qui visent une logique directement opérationnelle et collective. Le support de type « FabLab / incubateur » est de ce point de vue intéressant pour réinventer des modes de sensibilisation et de formation autres que scolaires et plus adaptés aux profils des créateurs de quartiers prioritaires.



## REPRODUCTIBILITE ET ESSAIMAGE

### TRANSFERABILITE DU PROJET

- † Comme en témoigne l'important essaimage de Simplon.co (21 « fabriques » sont déjà ouvertes en France), le projet est transférable à l'identique.
- † La seule vraie condition est le portage/soutien par une collectivité territoriale et/ou un opérateur local.

### CARACTERISTIQUES EXEMPLAIRES DU PROJET

- † Des taux de réussite (retour à l'emploi ou à une formation) très élevés.
- † Un renforcement de la filière numérique sur le territoire, en répondant aux besoins de main d'œuvre.

### CONDITIONS DE SUCCES

- † Nécessité que la formation soit portée par un opérateur local bien intégré dans le tissu associatif.
- † Être repéré par les autres acteurs de l'emploi / insertion / formation afin d'assurer une bonne communication autour des campagnes de recrutement des apprenants.
- † Nouer des relations partenariales avec Simplon.co concernant le montage pédagogique de la formation.
- † Travailler de concert avec les structures locales (Maison de l'emploi, mission locale, Ecole de la 2ème chance, association de quartiers) : c'est indispensable pour le bon fonctionnement de la formation.
- † Avoir un interlocuteur ciblé dans chaque structure afin de faciliter toutes les démarches.
- † Importance pour les apprenants de participer aux événements du territoire (start-up weekend, hackathon, etc.).

### FREINS POUR LE TRANSFERT

- † Il est important que les projets soient portés de façon *bottom-up* : l'essaimage de Simplon.co ne fonctionne pas dans une démarche descendante.
- † Il faut des collectivités locales qui accompagnent financièrement le projet, celui-ci n'étant pas autosuffisant.
- † Il faut travailler et identifier en amont les débouchés de ces formations sur le territoire selon le profil des entreprises présentes, afin de permettre aux apprenants d'avoir une sortie positive rapidement. Une formation telle que Simplon.co ne peut générer de bons résultats qu'en s'appuyant sur le territoire qui l'accueille.

## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

### PRECONISATIONS DU PORTEUR DE PROJET

- † Les formations aux métiers du numérique telles que celles mises au point par Simplon.co sont une vraie opportunité pour les jeunes peu ou pas qualifiés issus des quartiers prioritaires. Il y a un vivier d'emplois à la clé. Ces solutions sont intéressantes à développer.
- † Cependant, plusieurs points sont à améliorer pour optimiser encore plus l'impact de telles initiatives sur les territoires qui les accueillent :
  - Accroître les liens entre la structure porteuse de la formation et l'environnement économique et social, notamment en mobilisant le tissu local d'entreprises.
  - Renforcer la sensibilisation au numérique et au métier de développeur, (animations dans les lycées, missions locales), avec l'enjeu de toucher aussi un public féminin encore sous-représenté dans la filière.

### MISE EN PERSPECTIVE

- † En très peu de temps, Simplon.co est devenu un acteur incontournable de la formation aux métiers du numérique. Il se distingue par les taux de sorties positives des apprenants et par le fait qu'il s'adresse prioritairement aux personnes éloignées de l'emploi.
- † Ce qui est particulièrement intéressant de relever dans cette étude de cas, est la capacité de l'initiative à réussir son essaimage. Initialement, il était prévu un déploiement en plusieurs phases avec l'ouverture de quatre « fabriques » en 2015, de huit en 2016 et de seize en 2017. Grâce à la mobilisation de l'aide de la France s'engage et à la création de la labellisation « Grande Ecole du Numérique », Simplon.co a pu se déployer beaucoup plus rapidement et constitue aujourd'hui un réseau de 21 « fabriques » en France avec de nombreux projets en voie d'ouverture. La réussite de ce changement d'échelle pourrait être une source d'inspiration pour d'autres initiatives qui émergent dans les quartiers prioritaires et qui cherchent à s'étendre.



# TOTEM Mobi

## REPERES

### Mobilité

- † Création en janvier 2015.
- † 9 salariés.
- † Plus de 500 abonnés au service.

## RAPIDE DESCRIPTIF DU PROJET

TOTEM Mobi est une start-up marseillaise, créée en janvier 2015 par Emmanuelle Champaud et Cyrille Estrade, qui facilite la mobilité individuelle pour tous, en proposant un service innovant d'autopartage électrique, qui repose sur la mise à disposition en libre-service et à bas coûts de véhicules Renault Twizy.

Par son tarif conducteur particulièrement bas et par sa présence en centre-ville et dans des zones plus enclavées situées en périphérie, TOTEM Mobi s'impose comme une nouvelle solution de mobilité, notamment pour les quartiers prioritaires de la politique de la ville.



## OBJECTIFS

- † Proposer une offre d'autopartage à bas coût accessible à tous.
- † Créer une offre d'autopartage « hightech » en connectant les voitures aux smartphones.
- † Privilégier une solution de mobilité générant des impacts sociaux et environnementaux forts : permettre le retour à l'emploi des populations précaires, favoriser des modes de transport doux, limiter les effets de pollution créés par les embouteillages en ville, etc.

## TERRITOIRE

- † **Localisation** : les bureaux de TOTEM Mobi sont situés à Marseille dans le 12ème arrondissement.
- † **Périmètre d'intervention** : pour l'instant, le service d'autopartage de TOTEM Mobi est présent sur Marseille, Marignane, Aubagne et Cassis et sera bientôt étendu à la métropole d'Aix-Marseille-Provence.
- † **Caractéristiques** : il s'agit d'un territoire métropolitain marqué par de fortes disparités inter et infra-territoriales (cf. rapport de l'OCDE, 2013) et par des inégalités socio-économiques très spatialisées, des poches de pauvreté (notamment les quartiers Nord de Marseille) coexistant avec des îlots de prospérité.
- † **Ancrage territorial** : pas d'ancrage territorial du projet.
- † **Portage local** : pas de portage local
- † **Dimension structurante du projet à l'échelle du territoire** : le projet génère des impacts locaux en matière de mobilité pour les personnes à bas revenus.



## ACTEURS IMPLIQUES

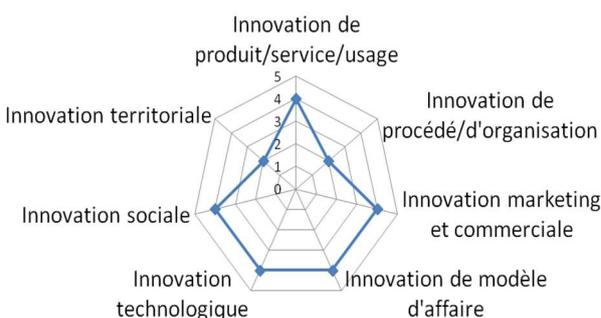
- † **Acteurs publics** : villes de Marseille, de Marignane, de Cassis et d'Aubagne, BPI France, Maison de l'Emploi de Marseille.
- † **Acteurs privés** : Renault via son programme Mobiliz, Femmes Business Angels, Kaalisi (plateforme de crowdfunding).
- † **Associations** : des partenariats existent avec des centrales de mobilité et avec des associations d'entreprises (Mobilidées, Cap au Nord Entreprendre, etc.).

## INNOVATION

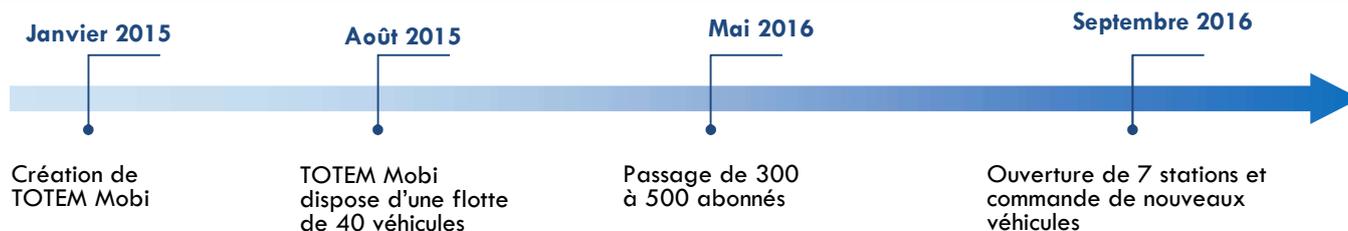
- † **Innovation sociale** : TOTEM Mobi propose une offre de mobilité en autopartage accessible à tous et en ceci différentiate par rapport aux autres réseaux d'autopartage.
- † **Innovation du modèle économique** : le modèle de TOTEM Mobi valorise trois sources de recettes (les utilisateurs, les entreprises, et les annonceurs) et s'appuie sur une stratégie de publicité et de marketing ciblée pour assurer son développement.
- † **Innovation technique** avec la mise au point d'un système d'information breveté.

## PLUS-VALUES

- † Proposer une nouvelle solution de mobilité non polluante et accessible à tous.
- † Favoriser le retour à l'emploi ou à la formation.



## GENESE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET



### LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET

- † TOTEM Mobi a été créée en janvier 2015, à l'issue de la fusion entre l'entreprise In Situ et l'entreprise Watt Else. In Situ, qui proposait un service de location de voiture avec des baux courts pour les étudiants avec de la publicité dessus, et Watt Else, qui était un service d'autopartage électrique en *free-floating* dans le centre-ville de Marseille.
- † Après une première année, durant laquelle TOTEM Mobi a développé des partenariats, lancé une campagne de levée de fonds, et a commencé à déployer son service dans quelques villes, l'activité de l'entreprise se met à croître fortement.
- † Actuellement, TOTEM Mobi ajuste son service pour répondre à la demande et négocie avec de nouvelles collectivités pour continuer son expansion. Des discussions sont notamment en cours au niveau de la métropole concernant la mise en place de 500 véhicules en juin 2017.

### CONTEXTE D'ÉMERGENCE

- † La start-up TOTEM Mobi est née de la conviction que la vitesse d'adoption de l'autopartage et son potentiel de croissance sont bien plus élevés si l'on s'adresse aux publics qui ont réellement des problèmes pour se déplacer (de jour comme de nuit). Elle renvoie à la volonté d'apporter une nouvelle solution de mobilité propre et accessible aux 7 millions de personnes en « empêchement de mobilité », dont 68% ont un smartphone (source : étude *Mobilité, insertion et accès à l'emploi*, Auxilia 2013).
- † Ce projet répond directement à l'identification précise des besoins de mobilité révélés par la synthèse des enquêtes déplacements réalisées avec l'association Mobilisées en 2010 et les Entrepreneurs de l'Huveaune Vallée en 2013.
- † Le projet est issu de la fusion de deux structures existantes.

### MATURITE DU PROJET

- † TOTEM Mobi a connu une phase de démarrage relativement longue, liée à la phase de recherche de fonds, à la phase de négociation avec les collectivités territoriales et à la mise en place des innovations (cf *infra*).
- † TOTEM Mobi fonctionne désormais selon un modèle stabilisé, qui lui permet d'aborder la phase de croissance. L'entreprise est en pleine phase de diffusion à l'échelle de la métropole d'Aix-Marseille-Provence et des projets d'essaimage sont d'ores et déjà prévus dans d'autres villes françaises.

### RESSOURCES MOBILISEES

#### FINANCEMENT AU LANCEMENT

A l'image de nombreuses start-up, TOTEM Mobi a mobilisé un ensemble de sources de financement :

- † un prêt Nacre.
- † un prêt d'honneur « entreprise remarquable » d'Initiative Marseille Métropole.
- † un emprunt à long terme garantie par l'Europe.
- † un prêt du Réseau entreprendre.
- † un prêt contracté auprès de la DIAC (filiale à 100% de Renault) obtenu grâce au soutien du programme Mobiliz de Renault, qui a permis de financer les Twizy.
- † un prêt de Total Développement Régional.
- † d'autres prêts bancaires.
- † un prêt d'amorçage de BPI France.
- † l'investissement à trois reprises de Femmes Business Angels.
- † l'obtention de 50 000€ via la plateforme de crowdfunding Kaalisi.
- † des apports personnels.

#### EXPERTISE

- † TOTEM Mobi peut tout d'abord compter sur la forte expérience de ses deux co-fondateurs dans le domaine de la mobilité (cf *infra*), avec des compétences complémentaires. Ils se sont appuyés sur une autre personne ressource en la personne d'Yvon Roche, président de Citiz Provence (location de voitures en autopartage).
- † TOTEM Mobi bénéficie également de l'appui du programme Mobiliz de Renault, qui outre son investissement sous forme d'obligations, l'accompagne dans son développement (recherche de financements, accès à un réseau, présence d'un mentor qui apporte son expertise technique).
- † Enfin, E. Champaud et C. Estrade ont pu s'appuyer sur l'accompagnement d'Initiative Marseille et du Réseau entreprendre.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### OBJECTIFS

#### || CONSTAT DEPART

- † TOTEM Mobi part du constat que l'autopartage est encore conçu selon d'anciens schémas économiques impliquant de lourds investissements publics et débouchant sur des tarifs conducteurs chers et engageants. Cette start-up cherche ainsi à offrir une solution d'autopartage peu coûteuse, accessible à tous et facile à essayer sans engagement.

#### || REPONSE APPOURTEE

- † L'objectif consiste à permettre à toutes les agglomérations de créer un service utile, complémentaire des transports en commun (le dernier km), disponible 24h/24 en centre-ville et en périphérie.
- † Le service de TOTEM Mobi consiste en la mise à disposition en libre-service d'une flotte de Renault Twizy en centre-ville et en périphérie :
  - Dans la zone centre ou « zone verte », le stationnement est libre et gratuit : le service est en free-floating (possibilité de prendre et de laisser un véhicule à n'importe quel endroit de la zone, sans réservation préalable).
  - En périphérie, les Twizy sont disponibles dans des stations périphériques (financées par les entreprises qui souhaitent faciliter la mobilité de leurs salariés) et dans des « TIPIs » (stations installées chez des commerçants, qui bénéficient en échange d'un crédit mobilité ou de publicité).

#### || LES BENEFICIAIRES

- † les jeunes adultes, qui ne disposent pas de voiture ou d'une voiture pour deux.
- † les étudiants des campus excentrés.
- † les habitants de quartiers exclus de la mobilité.
- † les actifs aux horaires décalés, ayant plusieurs activités, utilisant transports en commun et co-voiturage.
- † les entreprises qui facilitent la vie de leurs salariés et diminuent leurs frais de déplacement, ainsi que les responsables de zone d'activité qui peuvent apporter grâce à TOTEM Mobi des réponses aux problèmes identifiés dans les PDE et les PDIE.
- † les commerces excentrés qui facilitent l'accès à leurs magasins à leurs clients.
- † les collectivités, qui apportent un service aux habitants, porteurs d'image, facile et rapide à mettre en place, permettant de baisser la pollution dans leur ville.

### CARACTERISATION DE L'INNOVATION DANS LES QPV

#### || CARACTERE INNOVANT DU PROJET

- † Innovation dans l'offre de service proposée qui se distingue des solutions classiques d'autopartage :
  - TOTEM Mobi suit un modèle d'innovation frugale, qui lui permet d'atteindre le point d'équilibre en trois ans avec uniquement une subvention d'amorçage les trois premières années. La flotte de véhicules est homogène (comme dans l'aviation low-cost). Les véhicules sont spartiates, économiques et faciles à entretenir et c'est le seul service d'autopartage, qui ne nécessite pas d'installer des infrastructures de recharge coûteuses et complexes à installer en centre ville (les véhicules sont rechargés dans les stations périphériques et dans les TIPIs).
  - Le réseau de TOTEM Mobi se caractérise également par son agilité : n'étant pas dépendant des infrastructures de recharge, et ayant un déploiement rapide et relativement peu coûteux, l'entreprise peut créer des stations satellites ou des zones centre le temps d'une saison, d'une semaine ou d'une soirée (festival culturel, compétition sportive, etc.).
- † Innovation du modèle économique mis en place, qui repose sur un financement en 3-tiers (usagers / entreprises / annonceurs) et permet d'afficher des tarifs conducteurs particulièrement bas, rendant accessible l'autopartage à tous.
- † Innovation marketing du projet : TOTEM Mobi se veut un nouveau média urbain cross-canal à disposition des annonceurs. Les Twizy servent ainsi de supports de campagne de communication, qui seront aussi valorisés que l'affichage urbain (de type abribus).
- † Innovation technologique à travers le développement du système d'information « DATAMOBILE », réalisé grâce au soutien de BPI Innovation. Implanté sur les Twizy depuis avril 2016, « DATAMOBILE » est un système d'information, qui facilite les échanges de data entre le véhicule, le conducteur et la base de données de TOTEM Mobi. Ce système d'information offre de multiples possibilités : démarrage du véhicule avec son smartphone ; calcul en temps réel du « zonage » pour informer l'utilisateur s'il se trouve en zone verte ou non ; fluidité accrue du parcours client ; agilité du réseau d'autopartage...
- † Innovation sociale. C'est le seul service d'autopartage agréé « entreprise sociale et solidaire ». Dans ses statuts, on retrouve ainsi un certain nombre d'engagements : tarification avantageuse pour les demandeurs d'emploi ; 30% de salariés issus des structures d'accompagnement vers l'emploi ; mesure de l'impact social et environnemental ; collaboration avec les structures d'aides au retour à l'emploi.

#### || ANCRAGE TERRITORIAL DU PROJET D'INNOVATION EN QPV

- † TOTEM Mobi a monté un partenariat avec la Maison de l'Emploi de Marseille et des structures de formation continue (AFPA, Greta, Ecole de la 2<sup>nd</sup>e chance) pour permettre à des demandeurs d'emploi de suivre une formation éloignée de leur domicile bien qu'ils ne disposent pas de véhicule. Cela s'est concrétisé par le co-financement de stations satellites notamment dans les quartiers prioritaires du Nord de Marseille.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### MODALITES DE MISE EN OEUVRE

#### || MODELE ECONOMIQUE

TOTEM Mobi a su mettre en place un modèle économique innovant et pérenne, qui lui permet d'afficher des tarifs conducteurs très compétitifs. Les recettes reposent ainsi sur trois sources :

- † Les conducteurs qui s'abonnent à titre personnel (4€/mois sans engagement + 1 € le quart d'heure → 25% du chiffre d'affaires.
- † Les employeurs installant des stations de recharge sur leur parking (250€/mois ou 3000€/an) → 50% du chiffre d'affaires.
- † Les annonceurs qui mettent de la publicité sur les Twizy : 480€/Twizy/mois hors frais technique) : 25% du chiffre d'affaires.

#### || MODELE DE PARTENARIAT

TOTEM Mobi peut compter sur plusieurs partenaires clés dans son développement :

- † Des partenaires financeurs comme Femmes Business Angels ou encore BPI France.
- † Le programme Mobiliz de Renault, qui a pour objectif d'apporter des solutions de mobilité pour des gens en situation de fragilité économique, grâce notamment à son fonds Mobiliz Invest et à la mise en place de garages solidaires. Au-delà des financements qu'il apporte, Mobiliz fournit un vrai accompagnement à TOTEM Mobi.
- † CITIZ, créateur de l'autopartage en France, qui a partagé au début son système d'information avant l'installation de DATAMOBILE, qui mutualise ses abonnés avec ceux de TOTEM Mobi et qui aide à la diffusion territoriale de la start-up.
- † Les collectivités territoriales qui jouent le rôle de facilitateurs (notamment pour les vignettes de stationnement dans les zones du centre ville).
- † Les centrales de mobilité, qui grâce à leur partenariat avec TOTEM Mobi apportent une nouvelle solution pour les personnes en demande d'emploi.
- † Les entreprises et commerçants qui installent des stations périphériques.

### LES FONDATEURS EMMANUELLE CHAMPAUD

- ▶ Diplômée de l'ESSEC, Emmanuelle Champaud dispose d'une longue expérience dans le marketing d'abord chez Quaker France puis chez Havas. En 2008, elle rejoint comme associé Véléance, qui est un constructeur de véhicules électriques, pour ensuite devenir entrepreneur en lançant In Situ, puis TOTEM Mobi. Parallèlement à ces activités, elle a longtemps été administratrice de l'Institut Inspire et est membre du Réseau Managers Responsables. Elle est également enseignante vacataire sur des problématiques d'innovation, de marketing et de communication.
- ▶ « TOTEM Mobi est une vraie réponse mutualisée aux problèmes de mobilité qui participe aux changements de mentalité. »

### LES FONDATEURS CYRILLE ESTRADÉ

- ▶ Diplômé de l'Ecole Centrale de Paris et titulaire d'un MBA à la Henley Management School, Cyrille Estrade a développé au cours de sa carrière une forte expertise en IT, d'abord chez McKinsey (Business Technology Office), puis chez PWC. Il rejoint ensuite IBM, en tant qu'Associate Partner et travaille principalement dans le management de contrats dans le secteur des transports. Le croisement des compétences qu'il a pu acquérir l'amènera à créer la société Watt Mobile (service de location de scooters électriques en libre-service dans les gares SNCF). Après avoir été mandaté par Citiz Provence pour remodeler leur système d'information, il crée la start-up Watt Else en 2013, qui fusionnera avec In Situ.



## ORGANISATION ET MODE DE GOUVERNANCE

### STATUT

- † TOTEM Mobi est une société par actions simplifiées (SAS).

### INSTANCES DE GOUVERNANCE

- † La gouvernance de TOTEM Mobi, qui a été mise en place à l'été 2015, consiste en un comité de Stratégie et d'Éthique, auquel participent les actionnaires.
- † Il est constitué de 6 membres : les deux co-fondateurs, E. Champaud et C. Estrade, Yvon Roche, président de Citiz Provence, Enzo Amabile, un représentant de Femmes Business Angels, et un représentant de la plateforme de crowdfunding Kaalisi.
- † A noter, qu'un représentant de Mobiliz assiste souvent à ce comité en tant qu'observateur. Ce comité de Stratégie et d'Éthique poursuit à la fois un objectif de rentabilité mais aussi un objectif d'impact social.

### ROLE DE L'ÉCOSYSTEME LOCAL

- † TOTEM Mobi s'implique pleinement dans la vie locale des zones dans lesquelles son service est installé, à travers ses abonnés, les stations périphériques, les stations éphémères installées pour une manifestation locale, les « TIPs », etc.
- † L'intégration de la structure à son écosystème local est essentielle à sa réussite. Cela se manifeste par les partenariats qu'elle noue à l'échelle territoriale avec les collectivités locales, avec la Maison de l'Emploi, avec les écoles d'enseignement supérieur, ainsi qu'avec les entreprises et commerces en périphérie. Le service de TOTEM Mobi est ainsi co-construit avec ceux qui font la ville.

### COMPÉTENCES MOBILISÉES

Le fonctionnement de TOTEM Mobi repose sur plusieurs compétences :

- † une expertise en développement d'affaires.
- † une expertise du domaine de la mobilité et de l'autopartage.
- † une expertise en système d'information.
- † une expertise concernant la relation-client.
- † une expertise de démarchage des entreprises et des annonceurs, et de négociation avec les collectivités territoriales.

### ORGANISATION INTERNE

- † TOTEM Mobi est constituée d'une équipe de 9 salariés répartie entre :
  - un pôle de direction.
  - un pôle B2C « Business to Consumer » qui s'occupe au quotidien du parc de voitures (niveau de charge, emplacement, entretien...), et des abonnés (services client...).
  - un pôle B2B « Business to Business » qui a pour responsabilité le démarchage aussi bien des annonceurs que des entreprises.
  - des fonctions support.

### ROLE DES ACTEURS EXTERNES AU TERRITOIRE

- † Plusieurs acteurs externes au territoire de la métropole Aix-Marseille-Provence sont intervenus dans le développement de la start-up, notamment les partenaires financeurs (cf *supra*), et le programme Mobiliz de Renault.

### TEMOIGNAGES

- ▶ C. Martin, directrice RSE du Groupe Renault

« Grâce au programme Renault Mobiliz, le groupe Renault soutient des projets d'entrepreneuriat social pour proposer des solutions de mobilité aux personnes aux revenus modestes. En nous associant avec TOTEM mobi, nous saisissons une nouvelle opportunité d'exercer pleinement notre mission : être acteur de la mobilité durable accessible à tous. »

### TEMOIGNAGES

- ▶ O. Verneaud, Directrice du Développement Durable de Haribo Ricqles Zan.

« Nous sommes fiers d'inaugurer une station satellite destinée à nos salariés, sur notre site marseillais. Soucieux du bien-être de nos employés, nous avons à cœur de leur offrir la possibilité d'améliorer leur parcours en transport en commun pour se rendre au travail. Nous avons choisi d'utiliser le réseau publicitaire de la flotte TOTEM Mobi pour communiquer sur nos nouveaux produits. Le support, ludique, écolo et urbain, en plus d'offrir une grande visibilité, devient super branché. »



## ANALYSE ET RESULTATS

### FORCES

- † Une offre qui a su se différencier des autres réseaux d'autopartage.
- † Un modèle économique novateur, qui repose sur plusieurs sources de recettes et qui est en cela pérenne.
- † Un service particulièrement innovant (notamment par son système d'information DATAMOBILE), qui est facile à mettre en place (pas d'infrastructures coûteuses à installer en centre-ville) et à diffuser : modèle d'innovation frugale.
- † L'amplitude horaire et géographique du service : une offre complémentaire des transports en commun, qui désenclave les sites excentrés mal desservis.
- † Une solution « smartphone en main », modulable, agile, viable sans subvention et compatible avec les agendas 21 des collectivités territoriales.

### OPPORTUNITES

- † Le partenariat avec CITIZ, déjà présent dans 50 villes françaises, qui facilitera l'essai de TOTEM Mobi.
- † Le potentiel de croissance presque illimité : TOTEM Mobi est facilement diffusible.
- † L'abandon de plus en plus courant de la 2ème voiture des foyers.
- † Les évolutions de la mobilité liées aux débats sur le réchauffement climatique et à la législation.
- † Des possibilités d'associations avec les acteurs du photovoltaïque et des smartgrids.
- † La possibilité (qui sera mise au point à terme) de contrats pluri-annuels renouvelables automatiquement.

### FAIBLESSES

- † Les besoins en capitaux nécessaires pour un développement rapide.
- † Le temps de négociation relativement long avec les municipalités et autres collectivités locales pour implanter le service de TOTEM Mobi, qui ralentit le développement de l'entreprise.
- † La question de la gestion des données personnelles.
- † Un pan du modèle économique repose sur la publicité en ville, qui est déjà fortement présente.

### MENACES

- † Un accident de circulation associé à la marque TOTEM Mobi, ce qui serait néfaste pour l'image de la start-up.
- † Le vandalisme.
- † La concurrence entre les réseaux d'autopartage, et notamment la présence sur ce marché du groupe Bolloré.
- † L'homogénéité de la flotte, qui si elle présente des avantages (c'est une source d'économies), peut être un danger si la commercialisation des Renault Twizy s'arrête (il existe très peu d'offre semblable).

## EVALUATION DES RESULTATS

Les dix premiers mois d'exploitation à Marseille (300 abonnés – 38 Twizy) ont donné les résultats suivants :

- ▶ Une recette location/Twizy/jour de 11€ TTC.
- ▶ 2000 réservations/mois par environ 100 conducteurs qui parcourent plus ou moins 10 000 km.
- ▶ Plus ou moins trois nouveaux abonnés chaque jour.
- ▶ Un Twizy TOTEM évite environ six tonnes de CO<sup>2</sup> par an.
- ▶ 30% des abonnés ont un permis de conduire depuis moins de 5 ans.

## EVALUATION DES IMPACTS

Les impacts du service TOTEM Mobi sont multiples pour les territoires dans lequel il est implanté :

- ▶ Impact sur la qualité de l'air et la pollution, les Twizy étant des véhicules propres (pas d'émission de CO<sup>2</sup>).
- ▶ Impact sur l'image de ces territoires, le service de TOTEM Mobi étant novateur et créateur de valeur.
- ▶ Impact sur la qualité de vie pour les habitants, TOTEM Mobi venant enrichir l'offre de mobilité existante et apporter de nouvelles solutions de déplacement sources d'économies pour les particuliers comme pour les entreprises.
- ▶ Impact sur l'emploi, le service de TOTEM Mobi permettant à des demandeurs d'emploi de se déplacer à bas coût et à toute heure de la journée.



# Wimooov Valenciennes

## REPERES

### Mobilité - insertion

Quelques chiffres clés sur Wimooov, niveau national :

- † Association créée en 1998.
- † 90 salariés.
- † 25 plateformes mobilité sur toute la France.
- † 5 millions d'€ de budget au niveau national.



wimooov

*liberté, égalité, mobilité!*



## RAPIDE DESCRIPTIF DU PROJET

L'association Wimooov (anciennement Voiture & Co) est un acteur pionnier liant mobilité et insertion en France. Elle s'est donnée pour objectif d'accompagner les personnes en situation de fragilité (publics en insertion sociale et professionnelle, personnes à mobilité réduite, travailleurs précaires) vers une mobilité durable et autonome. En levant les freins à la mobilité via ses 25 plateformes réparties sur toute la France, Wimooov a pour objectif de faciliter l'accès à l'emploi, le maintien de l'emploi et l'accès à la formation.

## OBJECTIFS

- † Lever les barrières à l'emploi en orientant l'action sur les freins à la mobilité.

## TERRITOIRE

- † **Localisation** : centre de Valenciennes (ex-Contrat Urbain de Cohésion Sociale).
- † **Périmètre d'intervention** : la plateforme Wimooov opère au niveau de deux communautés d'agglomération (Valenciennes Métropole et La Porte du Hainaut), qui regroupent 82 communes, soit un bassin de vie d'environ 350 000 habitants.
- † **Caractéristiques** : territoire à la fois urbain et rural, situé en partie sur l'ex bassin minier, qui présente un fort taux de chômage et un indice de développement humain en-dessous de la moyenne nationale. Sur le bassin de vie, plus de 18% de la population vit dans un quartier prioritaire.
- † **Ancrage territorial** : la plateforme de Valenciennes est le résultat d'un processus d'essaimage du modèle initial et prend en compte dans sa configuration les besoins spécifiques de son territoire d'intervention.
- † **Portage local** : le projet est en partie porté par les collectivités territoriales présentes sur le territoire.
- † **Dimension structurante du projet à l'échelle du territoire** : voulu par les collectivités territoriales, qui ont sollicité Wimooov, la plateforme s'inscrit dans une stratégie locale visant à renforcer l'employabilité des habitants.

## ACTEURS IMPLIQUES

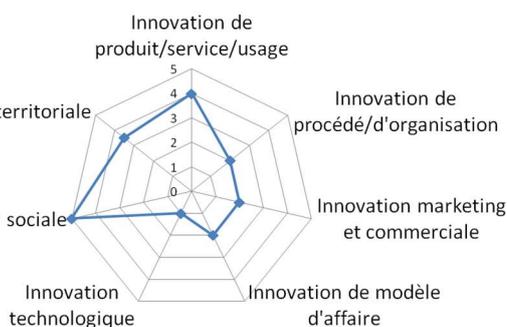
- † **Acteurs publics** : Valenciennes Métropole, la Communauté d'Agglomération de La Porte du Hainaut, 5 agences Pôle Emploi, la Mission locale, 2 PLIE, une Maison de l'Emploi, le Conseil Départemental (via les référents RSA).
- † **Acteurs privés** : Les entreprises d'interim peuvent jouer le rôle de prescripteur. Certaines entreprises peuvent se mobiliser également en menant des actions spécifiques (notamment Renault, avec son programme Mobiliz de mise en place de garages solidaires).
- † **Associations** : La plateforme est en interaction avec de nombreuses associations, de l'IAE notamment (associations Point Fort, Cap Emploi, Alternative, etc).

## INNOVATION

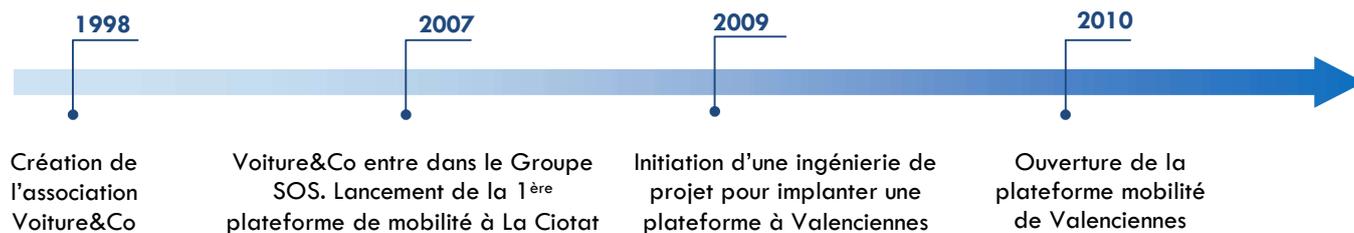
- † Dimension sociale : action à finalité sociale au service de personnes en situation de fragilité.
- † Mise à disposition d'un bouquet de services de mobilité accessibles et adaptés aux besoins des utilisateurs visés.
- † Innovation territoriale par la façon de travailler avec les acteurs du territoire de l'insertion, de l'emploi et de la mobilité.

## PLUS-VALUES

- † Amélioration des capacités de mobilité de populations isolées.
- † Amélioration de l'employabilité des bénéficiaires, insertion professionnelle.



## GENESE ET DEVELOPPEMENT DE WIMOOV ET DE LA PLATEFORME DE VALENCIENNES



### LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET WIMOOV ET DE SON IMPLANTATION A VALENCIENNES

- † **Phase 1** : Voiture&Co est, à l'origine, une initiative de covoiturage lancée par 3 étudiants à l'Université de Nanterre.
- † **Phase 2** : Progressivement, l'association a élargi son champ d'intervention, notamment à travers des actions de prévention et de sécurité routière, ou encore par un travail mené avec les salariés et les entreprises sur les modes de déplacement alternatifs.
- † **Phase 3** : En 2007, la 1<sup>ère</sup> plateforme « Bougez vers l'emploi » est créée à la Ciotat pour traiter de la question du lien entre mobilité et insertion professionnelle.
- † **Phase 4** : En 2009, l'idée d'implanter une plateforme de mobilité sur le territoire valenciennois prend forme pour se concrétiser en juillet 2010 avec l'ouverture de ce service.

### CONTEXTE D'EMERGENCE

- † La plateforme Wimoov de Valenciennes a été créée à l'initiative de deux acteurs territoriaux, Valenciennes Métropole et de la Direccte pour compléter le dispositif de mobilité existant pour répondre aux besoins de population fragiles et isolées.
- † Le véritable point de départ est la publication d'une étude réalisée par l'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes), mettant en évidence le lien entre les problèmes d'employabilité et les freins à la mobilité sur le territoire : malgré l'offre de transport proposée, la mobilité reste un frein important à l'emploi pour de nombreuses personnes, notamment dans les quartiers prioritaires.
- † A noter que Voiture&Co menait déjà des activités de sécurité routière avec l'agglomération valenciennoise.

### MATURITE DU PROJET

- † La plateforme mobilité Wimoov de Valenciennes porte une forte ambition, en termes de nombre de personnes à accompagner et d'échelle d'intervention. Dès son lancement, et grâce aux financements mobilisés et au travail effectué en amont, la structure a une envergure importante. Depuis 2010, la plateforme a conservé la même taille et le même territoire d'action. C'est un projet mature, qui a fait ses preuves et a pu au fil du temps consolider ses partenariats avec les acteurs locaux.

### RESSOURCES MOBILISEES

#### FINANCEMENT AU LANCEMENT

Des financements à hauteur de 400 000 € au lancement :

- † en local : subventions des communautés d'agglomération de Valenciennes Métropole (45 000€) et de La Porte du Hainaut (20 000€).
- † au niveau européen : subventions du Fonds Social Européen à hauteur de 50%.
- † au niveau de l'Etat : financements de l'ACSE (100 000€/an sur 3 ans pour la création de la plateforme).

#### OUTILS/DISPOSITIFS/CADRES UTILISES

- † financements obtenus par les communautés d'agglomération dans le cadre de la politique de la ville (via les Contrat Urbain de Cohésion Sociale/contrat de ville).
- † convention avec l'Acisé dans le cadre de l'Appel à projets « Des quartiers vers l'emploi – une nouvelle mobilité ».

#### EXPERTISE

- † Pas d'accompagnement externe spécifique.
- † La plateforme de Valenciennes pu bénéficier des retours d'expériences d'autres plateformes déjà lancées, ce qui a facilité son implantation et son intégration au tissu existant d'acteurs.

#### APPUI MATERIEL

- † Pas d'appui matériel spécifique sur la plateforme de Valenciennes contrairement à d'autres plateformes Wimoov qui ont pu bénéficier d'appui matériel. Par exemple, la Fondation Vinci pour la Cité a financé l'achat d'un minibus et de 25 scooters à la Ciotat).



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### OBJECTIFS

#### || CONSTAT DE DEPART

- † Le manque de mobilité constitue un frein à l'emploi pour un grand nombre d'individus : près de 30% des ménages de l'unité urbaine de Valenciennes ne sont pas motorisés, ce taux s'élevant jusqu'à 40% dans certains quartiers prioritaires.

#### || REPONSE APPOREE

- † La plateforme Wimoov vise à lever les barrières à l'emploi en renforçant les capacités de mobilité des populations. Il s'agit d'agir sur
  - les freins psychologiques et socio-culturels : problématique d'assignation territoriale (difficultés à sortir du quartier, mobilité dépendante), appréhension à l'utilisation des transports en commun, anticipation des temps de trajet pour éviter les retards fréquents.
  - les freins matériels : absence de véhicule ou de permis de conduire.
  - les freins financiers : non recours à la mobilité (transports en commun, usage d'un véhicule motorisé) du fait des coûts qui y sont associés.
- † En ce sens, la plateforme propose un ensemble de services dédiés : services solidaires (autopartage social, covoiturage nocturne, transport micro-collectif, etc.), solutions matérielles (mise à disposition de véhicule, réparation, etc.), formations.

#### || BENEFICIAIRES / CIBLES DE L'INNOVATION

- † Les demandeurs d'emploi, les personnes en situation d'insertion professionnelle, les bénéficiaires du RSA, les jeunes défavorisés, les habitants des quartiers prioritaires, les salariés précaires.

### CARACTERISATION DE L'INNOVATION DANS LES QPV

#### || CARACTERE INNOVANT DU PROJET

- † Nouveau service de mobilité

L'innovation déployée par Wimoov à travers ses plateformes mobilité réside avant tout dans l'offre d'un nouveau service pour les territoires : un lieu d'accueil et d'accompagnement qui propose des solutions de mobilité sur-mesure, adaptées aux besoins de chaque personne. Concrètement, cela se traduit par :

- l'identification d'un besoin par les prescripteur et orientation du public vers un conseiller Wimoov.
  - l'analyse des besoins par le conseiller (« Bilan de compétences mobilité ») et la proposition de services (déjà existant sur le territoire ou mis en place par Wimoov) correspondant à sa situation.
- † Trois types de prestations sont proposées par la plateforme pour les particuliers :
    - des formations ou services pédagogiques (apprendre à s'orienter, anticiper les temps de trajet pour éviter les retards récurrents, choix de la meilleure tarification pour les transports en commun, etc.).
    - des solutions financières : accompagnement au montage financier de projets liés à la mobilité (aides de droit commun, travail sur le micro-crédit, financement d'une remise à niveau en conduite, etc.).
    - des solutions matérielles : mise à disposition de véhicule (location solidaire) ou réparation/entretien de véhicule (tarifs solidaires). La plateforme de Valenciennes dispose ainsi d'une flotte d'une cinquantaine de véhicules.
  - † Processus de co-construction avec les acteurs :
 

L'autre aspect innovant du projet concerne les modalités de travail de Wimoov avec les acteurs publics, privés et associatifs en co-construction. Wimoov travaille en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs pour imaginer de nouveaux services de mobilité, où chaque acteur est contributeur des nouveaux services proposés.



## DESCRIPTION DU PROJET D'INNOVATION

### MODALITES DE MISE EN OEUVRE

#### || MODELE ECONOMIQUE

- † La plateforme de mobilité de Valenciennes dispose d'un budget annuel, de l'ordre de 450 000€ qui repose essentiellement sur des subventions de fonctionnement, principalement définies par des conventions de partenariat, résultant d'une dizaine de co-financeurs :
  - l'Union Européenne via le FSE (de 180 000 à 200 000€).
  - la préfecture du Nord (ACSE/CGET → 50 000€).
  - le Conseil Départemental du Nord (50 000€).
  - la Direccte (15 000€).
  - les communautés d'agglomération de Valenciennes Métropole et de La Porte du Hainaut.
- † La part d'autofinancement de la plateforme s'élève aujourd'hui à 15% : il s'agit des recettes issues des locations solidaires de la flotte de cinquante véhicules que possède Wimoov.

#### || MODELE DE PARTENARIAT

- † Wimoov Valenciennes travaille étroitement avec des prescripteurs locaux (Pôle Emploi, Missions locales, PLIE, structures de l'IAE, entreprises d'interim) qui font appel à la plateforme lorsqu'une problématique mobilité est repérée chez un de leurs bénéficiaires, dans une logique de guichet unique. La plateforme a noué des liens avec les acteurs associatifs et privés de la mobilité installés sur le territoire (comme les auto-écoles sociales).

### FREINS RENCONTRES ET LEVES

- † La plateforme Wimoov de Valenciennes, par les partenariats qu'elle a développés localement, a un ancrage fort au territoire. Elle agit selon un principe de complémentarité avec les opérateurs en présence, qui ont déjà mis en place des actions de soutien à la mobilité. Ainsi la plateforme a pour objectif de construire une offre de services intégrée sur le territoire.

### PORTEUR

Lydie Mairesse est détentrice d'une maîtrise de gestion. Son expérience à la fois des métiers de la formation et de la mobilité (elle a notamment été formatrice à l'Association Nationale pour la formation Automobile) ainsi que des métiers liés à l'Insertion par l'Activité Economique (elle a été responsable d'un chantier d'insertion) est un atout non négligeable dans son rôle de directrice de la plateforme Wimoov de Valenciennes.

### TEMOIGNAGE D'UN BENEFICIAIRE

*« J'ai connu l'Association Wimoov dans le cadre d'une formation de préparateur de commandes au centre AFT – IFTIM de Prouvy. Cette zone est mal desservie et les horaires de formation ne correspondent pas aux horaires de bus. La location d'un scooter m'a permis de valider ma formation. Je ne suis pas titulaire du permis de conduire, aussi dans un second temps, j'ai été accompagné avec la « Clé du permis » par la Plateforme de Mobilité, en collaboration avec le PLIE. Je suis très reconnaissant envers la Plateforme de Mobilité pour cet accompagnement. »*



## ORGANISATION ET MODE DE GOUVERNANCE

### STATUT

- † Association loi 1901.

### COMPETENCES MOBILISEES

- † L'équipe salariée réunie au sein de la plateforme Wimoov de Valenciennes est constituée de profils aux compétences variées (des compétences en gestion, en formation, en relations commerciales, etc.), titulaires de diplômes allant du CAP à la maîtrise.
- † La responsable d'établissement et la coordinatrice de services, pour assurer le bon fonctionnement de la plateforme et son financement, font preuve d'un sens du travail partenarial et ont une bonne connaissance des dossiers administratifs et des réponses aux appels d'offre.

### INSTANCES DE GOUVERNANCE

- † Les décisions relatives au fonctionnement de la plateforme Wimoov de Valenciennes sont prises au niveau local à travers des comités de pilotage auxquels participent les deux communautés d'agglomération (Valenciennes Métropole et La Porte du Hainaut) ainsi que le Conseil Départemental du Nord.
- † Les décisions relatives à son développement stratégique sont prises par le conseil d'administration de l'association Wimoov, qui gère également le suivi des conventions de partenariat et des budgets.
- † En ce qui concerne la gestion RH, elle s'effectue au niveau du Groupe SOS, à travers son groupement d'intérêt économique (GIE) Alliance Gestion.

### ORGANISATION INTERNE

- † La plateforme Wimoov de Valenciennes regroupe une équipe de 6 salariés :
  - une responsable d'établissement.
  - une coordinatrice de services.
  - deux conseillères en mobilité.
  - deux chauffeurs.

### ROLE DE L'ECOSYSTEME LOCAL

- † La plateforme Wimoov de Valenciennes, par les partenariats qu'elle a développés localement, a un ancrage fort au territoire. Elle agit selon un principe de complémentarité avec les opérateurs en présence, qui ont déjà mis en place des actions de soutien à la mobilité. Ainsi la plateforme a pour objectif de construire une offre de services intégrée sur le territoire.



## ANALYSE ET RESULTATS

### FORCES

- † Savoir-faire acquis par Wimoov, qui garantit sa reconnaissance et légitimité.
- † Appartenance au Groupe SOS
- † Des résultats visibles et conséquents au vu du nombre de personnes accompagnées par la plateforme et de leur niveau de satisfaction.
- † Des résultats positifs en ce qui concerne l'employabilité des bénéficiaires.
- † Apport d'une réponse sur-mesure pour chaque bénéficiaire : un service qui a une réelle plus-value.
- † Un réseau de partenaires locaux solide.

### OPPORTUNITES

- † Des demandes similaires sur d'autres territoires avec de nouvelles opportunités d'essaimage (des réflexions en cours pour l'émergence d'une plateforme sur la Communauté d'Agglomération d'Arras).
- † Une prise en compte croissante de l'importance de la mobilité dans les parcours d'insertion, grâce notamment au travail effectué par le « Laboratoire de la Mobilité inclusive » créé par Wimoov et Total pour réfléchir à ce sujet.
- † Une évolution en cours du modèle économique avec l'objectif ambitieux de faire passer la part d'autofinancement de 20% à 40% d'ici 3 ans (via notamment le passage d'une logique de subventions à une logique de vente de prestations).

### FAIBLESSES

- † Un modèle économique fragile et dépendant des subventions publiques qui varient d'une année à l'autre entraînant un manque de visibilité. A titre d'exemple, la région Hauts-de-France ne subventionne plus le projet depuis 2 ans.
- † Attitude sceptique de certains potentiels financeurs sur la question de la mobilité comme frein à l'employabilité.

### MENACES

- † Le risque d'une baisse des subventions :
  - un retrait du soutien de l'Union Européenne, qui finance le projet à hauteur d'environ 50% via le Fonds Social Européen.
  - un retrait du soutien des communautés d'agglomérations, qui sont primordiales au projet par leur apport financier et par leur rôle de soutien dans la mise en relation avec les acteurs du territoire.

## EVALUATION DES RESULTATS

- ▶ **Au niveau national :**
  - Plus de 10 000 personnes accompagnées en 2015.
  - 234 personnes orientées vers un micro-crédit social en 2014.
- ▶ **Au niveau de la plateforme de Valenciennes :**
  - De 800 à 1 000 personnes accompagnées chaque année, dont environ 70% sont inscrits dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville du bassin valenciennois (selon l'ancienne géographie).

## EVALUATION DES IMPACTS

- ▶ **Pour les bénéficiaires :**
  - Employabilité améliorée des publics suivis : 50% des bénéficiaires au niveau national et 45% au niveau de la plateforme de Valenciennes, retrouvent un emploi ou une formation grâce aux services offerts.
  - Insertion sociale de certaines populations grâce à une mobilité retrouvée.
- ▶ **Pour la collectivité :**
  - Optimisation des fonds publics : une étude réalisée par Wimoov a permis de calculer qu'1€ investi par les financeurs publics ou privés dans une plateforme permet en retour une économie de 6€ à la collectivité (cotisations sociales induites).
  - Participation à la structuration d'une dynamique territoriale (développement d'un réseau de partenaires de l'insertion, de l'emploi et des transports).



## REPRODUCTIBILITE ET ESSAIMAGE

### TRANSFERABILITE DU PROJET

- † Le projet de plateforme Wimoov est transférable à l'identique sur d'autres territoires comme le démontre le mouvement d'essaimage progressif. Il nécessite :
  - le repérage d'une problématique mobilité.
  - le portage/soutien par les collectivités territoriales concernées (rôle fédérateur).

### CARACTERISTIQUES EXEMPLAIRES DU PROJET

- † La plateforme Wimoov a une action structurante pour le territoire valenciennois, qui se traduit par le nombre important de personnes accompagnées chaque année.
- † Il est intéressant de souligner également la logique de co-construction et le travail partenarial mené par la plateforme avec l'écosystème local : coordination des solutions, système de guichet unique valorisant l'existant.

### CONDITIONS DE SUCCES

- † S'assurer de la faisabilité du projet en amont :
  - Etude de faisabilité financière du projet à mener.
  - Diagnostic préalable pour le go/no go.
- † S'assurer de l'appui des collectivités territoriales. Il s'agit d'un acteur facilitateur qui permettra d'ouvrir des portes.
- † S'implanter sur le territoire et tisser un réseau solide de partenaires pour élaborer l'offre :
  - convaincre les prescripteurs locaux de l'intérêt des questions de mobilité et nouer des relations de travail partenariales avec eux.
  - s'appuyer sur les solutions déjà existantes sur le territoire et positionner une offre complémentaire.
  - avoir une grande ouverture en termes d'acteurs associés au projet.
- † Définir un territoire d'implantation de taille suffisante pour générer un volume d'activité.

### FREINS POUR LE TRANSFERT

- † La dépendance des plateformes Wimoov aux financements publics dans un contexte de réduction des fonds disponibles. La baisse actuelle des dotations générales de fonctionnement rend plus difficile le portage de ce type de projet par les collectivités territoriales.
- † Prévoir un temps long de montage du projet nécessaire pour collecter les fonds, convaincre et mobiliser les acteurs locaux de la mobilité, de l'insertion et de l'emploi.

## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

### PRECONISATIONS DU PORTEUR DE PROJET

- † Selon Pierre-Jean Petit (directeur régional Ile-de-France), il est important d'avoir une vision d'ensemble des freins à l'emploi dans les quartiers prioritaires : la mobilité est une barrière à part entière qui ne doit pas être sous-estimée. Pour favoriser l'innovation et *a fortiori* l'emploi dans ces quartiers, il faut avant tout mettre en œuvre des solutions pour les désenclaver et y libérer la mobilité des habitants par la mise en place de solutions personnalisées. Souvent, ces derniers ont des projections professionnelles qui sont des non-choix, imposés par des freins à la mobilité.
- † Pour Lydie Mairesse, il serait important de compter sur une pluri-annualité dans les financements apportés pour permettre l'émergence de projets innovants. En termes de mode de soutien, l'AMI de l'ANRU sur la Ville durable et solidaire a été cité comme une piste intéressante.

### MISE EN PERSPECTIVE

L'étude de cas sur Wimoov présente plusieurs perspectives intéressantes :

- † Le projet se développe à l'échelle nationale, ce qui permet de modéliser le processus d'essaimage. Cela apporte un éclairage sur la question de la valorisation des initiatives innovantes qui fonctionnent efficacement et ont fait leurs preuves en termes de résultats.
- † La façon dont la plateforme de Valenciennes se positionne en complémentarité des acteurs existants, jouant un rôle de coordination des dispositifs existants, répond à une logique de solutions intégrées sur un territoire.



## REPRODUCTIBILITE ET ESSAIMAGE

### TRANSFERABILITE DU PROJET

- † L'offre proposée par TOTEM Mobi est transférable à l'identique, à condition d'avoir l'accord des municipalités concernées. Dès la création de la start-up, il y a la volonté d'essaimer largement : d'abord sur la métropole d'Aix-Marseille-Provence (échéance importante en 2017), puis dans un horizon plus lointain (quelques années) sur d'autres villes françaises (ambition de couvrir une trentaine de grandes villes de plus de 100 000 habitants).
- † Pour accélérer et accompagner cet essaimage, TOTEM Mobi peut compter sur son partenariat avec le réseau CITIZ.

### CARACTERISTIQUES EXEMPLAIRES DU PROJET

Le projet de TOTEM Mobi fait preuve de plusieurs caractéristiques exemplaires :

- † Sa volonté de poursuivre des objectifs d'impacts sociaux comme en témoigne son agrément « entreprise sociale et solidaire ».
- † Son inscription directe dans le développement de nouvelles formes de mobilité innovantes et non polluantes.
- † Son offre bon marché qui rend accessible à tous l'autopartage.
- † Son implication dans le tissu local via les liens développés avec les entreprises et commerçants du territoire pour l'installation des stations satellites.

### CONDITIONS DE SUCCES

- † Le profil des deux co-fondateurs E. Champaud et C. Estrade : leurs compétences croisées et leurs expériences sont un vrai atout pour le développement de la start-up ainsi que le note F. Rouvier, responsable Mobiliz de Renault.
- † La capacité à susciter l'adhésion autour du projet Totem Mobi, notamment auprès des entreprises, qui représentent 50% du chiffre d'affaires.
- † Le modèle économique innovant qui a été mis au point et la « frugalité » du service, qui constituent un avantage compétitif indéniable par rapport à d'autres concurrents.
- † Le tarif conducteur peu élevé, qui est un élément clé de la proposition de valeur et un argument pour rallier de nouveaux abonnés.

### FREINS POUR LE TRANSFERT

Il y a deux freins majeurs à l'essaimage du service de TOTEM Mobi :

- † Le temps nécessaire pour convaincre les municipalités, les collectivités territoriales ou d'autres acteurs pour implanter le réseau d'autopartage. Le cycle de vente est relativement long. On peut prendre comme exemple les négociations avec l'aéroport, qui mettent du temps à se conclure, malgré la forte demande potentielle.
- † La présence de concurrents sérieux, qui pourrait complexifier l'implantation de TOTEM Mobi dans certaines villes, même si sa proposition de valeur se distingue.

## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

### PRECONISATIONS DU PORTEUR DE PROJET

- † Les quartiers prioritaires sont des espaces souvent délaissés des responsables marketing alors que de multiples besoins y existent. Ce sont ainsi des territoires où il y a de multiples opportunités à saisir, à condition que le produit ou service corresponde à des besoins insatisfaits.
- † En ce sens, les quartiers prioritaires sont des terrains fertiles pour accueillir de l'innovation utile, c'est-à-dire de l'innovation qui crée de la valeur aussi bien pour les clients que pour les entreprises qui la déploie. C'est ce type d'innovation qu'il faudrait pouvoir contribuer à faire émerger.

### MISE EN PERSPECTIVE

- † Le projet TOTEM Mobi s'apparente à une stratégie BoP (Base of Pyramid) qui consiste à permettre aux populations précarisées d'avoir accès à un service de base (la mobilité) grâce à un modèle innovant permettant de proposer des prix bas. Ce type d'innovation trouve un terrain d'application particulièrement adapté dans les territoires en QPV.
- † La force de la start-up tient à la frugalité de son service et à la capacité de ses fondateurs de s'être entouré d'appuis solides, notamment Renault. Partenaire principal de TOTEM Mobi, c'est un acteur particulièrement engagé socialement, qui, par son fonds « Mobiliz », accompagne financièrement et matériellement des projets ambitieux du point de vue des impacts sociétaux. L'association entre une structure innovante (start up ou association) et une grande entreprise apparaît comme une formule gagnante pour lancer des projets inédits.



# Enigami

## Une étude de cas dédiée à l'analyse de l'accompagnement d'un projet d'innovateur

### REPERES

#### Projet d'entrepreneuriat

#### Industrie créative

- ↳ Création en 2014 d'Enigami, société transmédia spécialisée dans le jeu vidéo
- ↳ Sortie mondiale du jeu Shiness en 2017
- ↳ Entreprise hébergée et accompagnée par l'incubateur Plaine Images

### OBJECTIFS DE L'ETUDE DE CAS

Cette étude de cas porte sur le parcours entrepreneurial atypique d'un jeune créateur de jeu vidéo – Hazem Hawash – et du petit collectif de créateurs et de développeurs mobilisés depuis le début de la démarche. Elle se veut illustrative des obstacles rencontrés et des ressources mobilisées tout au long de ce parcours, ressources au premier plan desquelles figure l'appui de Plaine Images, pôle d'excellence roubaisien qui, depuis son incubation jusqu'à son hébergement actuel a été un acteur clé de la réussite du projet.

Pour saisir tout l'intérêt d'un tel parcours, il est nécessaire de mettre en perspective le profil d'Hazem Hawash avec la sociologie des créateurs de start-up français, telle que l'étude de Roland Berger / Numa de 2016 et la conférence des grandes écoles (CGE) les décrivent : à savoir un homme jeune, le plus souvent issu d'une grande école de commerce ou d'ingénieur : selon la CGE, 83% des fondateurs des 190 start-up françaises présentes au CES 2016 de Las Vegas étaient issues d'une Grande Ecole et 16% issues d'une université. Seuls 1% étaient autodidactes. Alors que l'accès aux réseaux des grandes écoles et la détention d'un capital initial sont des facteurs clés du démarrage des projets, quels enseignements retirer de l'expérience d'Hazem Hawash, passé par les cours du soir du CNAM et ne bénéficiant pas de fonds propres ?



### PROFIL DU PORTEUR

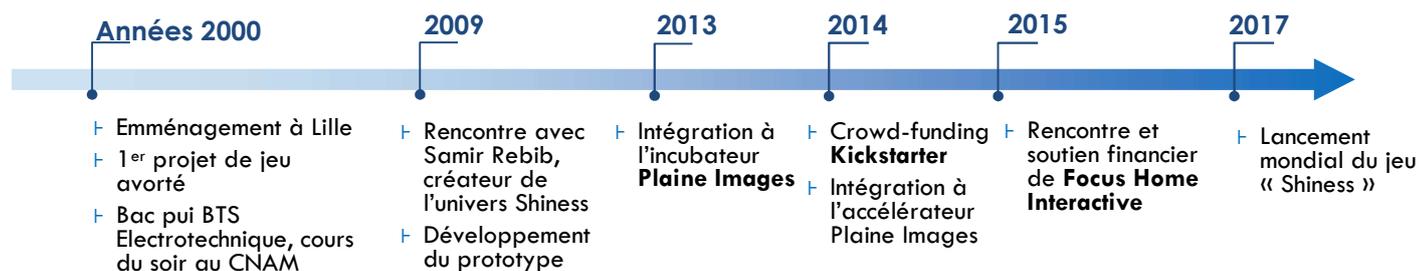
- ↳ Hazem Hawash, né en 1981, originaire de banlieue parisienne (Cergy-Pontoise).
- ↳ Passionné de jeux vidéo
- ↳ Bac STI en Génie Electrotechnique, BTS Electrotechnique puis cours du soir au CNAM (licence informatique)
- ↳ Salarié puis demandeur d'emploi et titulaire de l'ACCRE
- ↳ Fondateur de la société Enigami, société transmédia spécialisée dans le jeu vidéo, aux côtés de Samir Rebib, artiste et créateur de bande dessinée.

### TERRITOIRE

- ↳ **Localisation** : le projet est développé sur la métropole lilloise au cœur du site d'excellence Plaine Images dédié aux images numériques et aux industries créatives. Le projet a été incubé pendant 18 mois. L'entreprise s'internationalise avec des implantations en cours à Montréal et Tokyo.



## DEVELOPPEMENT DU PROJET



### LES DIFFERENTES PHASES DE DEVELOPPEMENT :

#### † Etape 1 - développement du produit et du projet, 2009

Après une première tentative de création d'entreprise, Hazem Hawash s'associe avec Samir Rebib, créateur d'une bande dessinée (Shiness), pour créer le jeu vidéo Shiness. Ils mobilisent, via des forums web, des amateurs et jeunes professionnels intéressés pour travailler autour d'une première version du jeu vidéo. Le développement d'un premier prototype de Shiness est ainsi réalisé grâce au travail bénévole des volontaires. L'équipe participe au salon Japan Expo pour présenter son prototype, grâce à quelques économies. Les premiers retours sont positifs.

#### † Etape 2 – incubation, 2013

Convaincus de la force de leur projet, et après deux années à cumuler emploi et développement de Shiness, ils décident de se consacrer exclusivement au projet. Grâce à une rencontre effectuée sur le web, ils intègrent en 2013 l'incubateur de la Plaine Images situé sur la métropole lilloise.

L'appui de l'incubateur leur permet de formaliser leur projet et d'identifier les sources de financement. Ils obtiennent une aide de la NFID. Devant la difficulté d'obtenir des subventions (avec des modalités souvent inadaptées au jeu vidéo), ils lancent en 2014, une campagne mondiale de crowdfunding (sur Kickstarter) et recueillent 140 000 \$. Ils intègrent « l'accélérateur » de la Plaine Images.

#### † Etape 3 – accélération et recherche de financement, 2014

En 2015, ils obtiennent une aide conséquente de 200 000 € du CNC, effectuent quelques missions à l'étranger (au Canada et au Japon notamment) où des propositions de partenariat leur sont faites. Ils participent à l'E3 de Los Angeles. Hazem Hawash y rencontre le président de Focus Home Interactive, premier éditeur indépendant français. Focus Home apporte alors un accompagnement (financier et production) déterminant.

#### † Phase 4 – commercialisation et développement, 2017

En 2017, le jeu Shiness est commercialisé à l'échelle mondiale. La société Enigami poursuit son développement (création de nouveaux jeux, projets d'implantation à Tokyo et Montréal)...

## ANALYSE DU PROCESSUS

### LES OBSTACLES RENCONTRES

#### || DIFFICULTES AU DEMARRAGE

Les deux principales difficultés rencontrées par le fondateur sont relatives aux compétences et au financement :

- † **L'inexpérience et le manque de compétences en gestion d'entreprise** a été une réelle difficulté pour mettre en place le projet (élaboration du business plan, gestion des ressources, des salariés, normes à respecter, etc.)
- † Le **manque de capitaux de départ** : sans apport financier personnel des fondateurs, la possibilité d'obtenir le soutien d'une banque ou d'autres organismes accompagnateurs s'est avérée très difficile.
  - « Sans fonds propres, on ne vous prête pas. Quelles que soient votre exposition médiatique et la solidité de votre projet »

#### || RECOURS AUX SUBVENTIONS : UN EXERCICE LIMITE

Le financement par la subvention apparaît comme un avantage limité au regard de points suivants :

- † Le **temps de montage d'un dossier**, jugé non tenable dans une phase de construction de projet nécessitant un investissement important de l'entrepreneur
- † **La temporalité** liée à l'obtention des aides qui peut apparaître en décalage avec les besoins de financement de l'entreprise. A titre d'exemple, Hazem Hawash estime que les **prêts d'honneur**, parce qu'ils sont longs à obtenir, limités dans leur montant, et finalement à rembourser, ne sont pas adaptés au monde du jeu vidéo.
- † **La faiblesse du niveau d'aides accordées** relativement au temps passé à faire la demande. D'autant plus que le niveau de fiscalité reste élevé et dissuasif : sur les 140 000 \$ récoltés lors de la campagne Kickstarter, Enigami a finalement touché 86 000 €.

Ainsi le ratio investissement passé au montage du dossier de demande contre niveau de financement accordé apparaît dissuasif.

#### || CRITERISATION DE L'INNOVATION DES DISPOSITIFS DE FINANCEMENT, UN EXERCICE LIMITE

La notion d'innovation revêt un contour différent d'un organisme à un autre selon les critères choisis, l'obtention des aides apparaît aléatoire.

- † Le jeu vidéo est rarement considéré comme innovant par les prêteurs. Il n'existe cependant aucun dispositif direct, en France, dédié au jeu vidéo.
- † Les dispositifs de type Crédit d'Innovation ou Crédit d'Impôt Recherche demandent des éléments de justification particulièrement complexes et longs à produire pour un jeune innovateur.

## LES MODALITES DE CONTOURNEMENT

Hazem Hawash et son équipe ont mobilisé différentes solutions pour contourner les obstacles listés ci-contre. S'ils ont pu compter sur quelques outils de financement public, la plus grande partie de leur besoin de financement a été couverte par le recours à des solutions privées et étrangères.

### LES DISPOSITIFS D'AIDE PUBLIQUE

Il a été difficile pour Hazem Hawash de trouver les financements nécessaires au développement du jeu Shiness auprès des structures de financement françaises. Ces dernières ont pourtant été, à plusieurs égards, clefs dans le développement du projet :

- † **Une aide financière, insuffisante mais réelle**
  - Ante-crédation : aides à la maturation et au montage du projet via les Assedic et le Nacre, qui leur ont permis de se consacrer à 100% à leur projet de création.
  - Ante-crédation : subvention de la NFID en 2013 qui a permis de financer des stagiaires
  - Post-crédation : aide au développement via le fond d'aide aux entreprises de la CNC, obtenu en 2015.

- † **Un accompagnement via l'incubateur**

Les porteurs du projet intègrent l'incubateur en phase ante-crédation (2013). Ils bénéficient alors des différents services :

- hébergement gratuit
- accompagnement au montage (réalisation du business plan, prise en compte des enjeux de propriété intellectuelle, etc.)
- écosystème innovant et mise en réseau efficace avec des acteurs divers dans un esprit de convivialité et d'entraide (acteurs de la recherche, entreprises, instituts de formation dédiés aux métiers de l'image, étudiants, etc.). Plusieurs étudiants de l'école I3D intègrent l'entreprise en tant que stagiaires puis salariés.

- † **De réels bénéfices de l'incubation en matière de networking**

L'incubateur Plaine Images a un réel effet auprès de l'entrepreneur en lui permettant d'avoir accès à un réseau, de participer à des événements de networking et d'accroître sa visibilité. Dans le même esprit, BPI France confie quelques missions au jeune entrepreneur. Il est ainsi amené à présenter Shiness au Canada et au Japon, deux pays où les opportunités de développement d'Enigami semblent à ce jour acquises.

### OUVERTURE INTERNATIONALE ET SOUTIEN DU SECTEUR PRIVE

Devant l'insuffisance des moyens financiers obtenus au niveau des acteurs publics français du financement, l'entreprise se tourne vers l'international en mobilisant deux canaux principaux :

- † **Une campagne de crowdfunding**

En 2014, aidé par un partenaire rencontré sur Internet, Hazem Hawash réussit à lancer une campagne de financement participatif sur la plateforme kickstarter, normalement inaccessible aux ressortissants français. Il obtient, le jour du lancement de la campagne, un article élogieux sur l'un des sites les plus influents en matière de jeu vidéo. Avec 140 000 \$ récoltés, l'objectif initial de 100 000 \$ est largement atteint. La société Enigami peut voir le jour.

Au-delà du bénéfice financier, la campagne de crowdfunding génère un effet de visibilité profitable au projet, permettant de repérer des éditeurs et autres partenaires potentiels.

- † **La participation à divers événements internationaux et le recours à un acteur privé**

Afin d'accroître sa visibilité et d'enrichir son réseau de partenaires, Hazem Hawash participe à différents salons internationaux (avec l'aide de partenaires tel que BPI France ou des mécènes privés dans certains cas).

Cette stratégie lui permet une prise de contact décisive avec le PDG de **Focus Home Interactive**, premier éditeur indépendant français de jeu vidéo, au salon E3 de Los Angeles en 2015. L'éditeur offre à Shiness un investissement financier et un accompagnement à la production, qui permet à la société l'entrée sur le marché de son produit après plus d'un an de collaboration.

## LES « FACILITATEURS »

La capacité à repérer et mobiliser des solutions alternatives face aux difficultés rencontrées constitue un facteur clé de succès de l'aventure Shiness.

### UNE PERSONNALITE D'ENTREPRENEUR

Au-delà des outils ou acteurs facilitateurs du projet d'entrepreneuriat, la capacité personnelle du porteur à imaginer de nouvelles solutions, faire preuve de résilience et d'endurance dans le long terme ont été primordiales pour mener à son terme le projet.

- † **Une capacité de travail dans la durée et un sens de la prise de risques.** De l'aventure d'Enigami, on peut retenir l'engagement sans faille des innovateurs pour travailler leur produit avant même de passer à la phase montage du projet d'entreprise. Le passage à temps complet sur ce projet en abandonnant leurs emplois rémunérés est une prise de risque forte.
- † **Une force de conviction et d'entraînement.** Rapidement, les retours obtenus sur les forums Internet et les salons « physiques » renforcent la certitude d'Hazem que le concept Shiness a du potentiel. Incapable de financer le travail d'une équipe senior, il convainc les membres de son équipe de travailler, en tant que stagiaires de longue durée ou bénévoles, sur le développement du projet.
- † **Un sens de l'audace pour valoriser son projet et étendre son réseau.** Hazem Hawash profite des salons pour aborder les personnalités du secteur du jeu vidéo et faire connaître Shiness. Il investit la toile, les réseaux, sollicite et sollicite encore tous ceux qui peuvent accompagner le développement du jeu et de la société.

## ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

### PRECONISATIONS DU PORTEUR

#### LE SOUTIEN A LA CREATION D'ACTIVITE DANS LE SECTEUR DU JEU VIDEO

Des voyages qu'il a effectués à l'étranger, Hazem Hawash a retenu quelques idées clés en matière de bonnes pratiques, à l'instar du Canada qui a fait du jeu vidéo un secteur à soutenir en priorité :

- † Un **incubateur financeur**. Certains incubateurs d'entreprises proposent, au-delà d'une mise à disposition de locaux et d'un accompagnement à la structuration, de financer tout ou partie du développement du projet innovant. En contrepartie, l'incubateur prend une participation dans la société en devenir et se rémunère sur les succès une fois arrivés à maturité.
- † **Des critères de soutien bancaire indépendant du niveau de fonds propres**. A Montréal, il est possible pour un porteur de projet sans fonds propres d'obtenir des financements de la part d'une banque. Le choix de l'investisseur se fonde sur une expertise sur place permettant de juger de la solidité du projet et des ressources humaines engagées. En contrepartie du financement (pouvant atteindre 2 millions de dollars), l'investisseur recoit un intéressement fondé sur les bénéfices générés (15% ou moins, selon la rapidité de mise sur le marché du produit/service).
- † Un **écosystème favorable au déploiement d'activité sur le marché du jeu vidéo**. La capacité à trouver facilement des compétences, et à contractualiser avec des travailleurs indépendants sur une période temporaire apparaît particulièrement favorable selon Hazem Hawash. Les conditions d'employabilité, trop rigides en France, sont de réelles contraintes pour les entrepreneurs.
- † Par ailleurs ce secteur représente un potentiel d'emploi important, et se distingue par l'absence totale de discrimination dans le milieu.

*« Vu mon nom, j'ai toujours eu plus de mal à obtenir un entretien dans le monde du travail classique. Dans le jeu vidéo, on s'en fiche totalement. On regarde juste si tu as du talent. »*

#### LA SENSIBILISATION AU CŒUR DES QUARTIERS

Devant le potentiel d'emplois que représente ce secteur, la sensibilisation dans les quartiers émerge comme une piste intéressante.

Selon les propres mots d'Hazem Hawash : « Ma plus grande fierté, c'est d'avoir inspiré des gamins. J'ai reçu des messages de parents me disant : vous avez changé mon fils. Maintenant il sait ce qu'il veut faire ».

En ce sens, deux actions complémentaires pourraient être renforcées :

- † Des **jours d'intervention dans les écoles /collèges des quartiers**. L'idée est ici d'amener les créateurs de jeu vidéo à témoigner de leur expérience auprès des jeunes des quartiers prioritaires et de les faire « rêver ». Hazem Hawash a déjà consacré du temps pour des actions de ce type : « il y a de l'énergie comme je n'en ai jamais vu dans les quartiers. Les jeunes doivent s'imaginer un univers pour s'extraire du leur. Ils sont super intéressés par le métier du jeu vidéo. C'est un métier qui fait rêver. Il y a beaucoup de talents à dénicher dans les quartiers. Et moi je suis la preuve qu'on peut réussir sans avoir fait d'étude : je me suis formé tout seul ». Au-delà de journées d'intervention, des « ateliers du jeu vidéo » pourraient être créés dans les établissements scolaires.
- † Des **modalités d'intervention** auprès des jeunes créateurs renouvelées et dynamiques. Pour Hazem Hawash, il est nécessaire de donner une image dynamique des créateurs d'entreprises. Il souhaiterait par exemple que les lieux de type incubateur restent ouverts 24h/24, qu'il y ait un accès facilité aux ressources, etc.

### MISE EN PERSPECTIVE

L'exemple d'Hazem Hawash met en exergue plusieurs éléments pour proposer un accompagnement à des jeunes désireux de monter leur entreprise mais ne bénéficiant pas du bagage requis en termes d'éducation, de formation, de réseau et de moyens financiers.

- † La nécessité de répondre aux besoins de formation de ces jeunes créateurs, notamment sur le volet apport de méthodologie, gestion, communication.
- † L'enjeu de proposer des sources de financement plus souples et adaptées à ce type de projet.
- † L'importance d'accompagner les porteurs dans le montage du projet mais aussi dans la mise en réseau.
- † L'enjeu de sensibiliser les jeunes des quartiers défavorisés aux possibilités offertes par le secteur du jeu vidéo et de la création d'activité en jouant sur l'exemple de parcours réussi comme celui d'Hazem Hawash.





Premier ministre

COMMISSARIAT  
GÉNÉRAL  
À L'ÉGALITÉ  
DES TERRITOIRES

Retrouvez-nous sur

[www.cget.gouv.fr](http://www.cget.gouv.fr)

 [@CGET\\_gouv](https://twitter.com/CGET_gouv)

 [/CGETgouv](https://www.facebook.com/CGETgouv)