



L'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

PANORAMA DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL À LA RÉUNION

ÉDITION
JANVIER
2018

RAPPORT



AVEC LE CONCOURS DE L'AFD



Sommaire

Introduction	5
Synthèse du rapport	6
I. Contexte et Définitions.....	11
1) L'ESS, héritière d'une longue tradition	12
2) Un cadre légal encore très récent : Loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS.....	13
3) L' « Entrepreneuriat Social ».....	15
4) L'Entrepreneuriat Social en phase avec les réalités contemporaines	24
II. Entreprendre autrement à La Réunion.....	28
1) Développement et ancrage de l'ESS dans l'histoire de La Réunion.....	29
2) Développement et ancrage de L'Entrepreneuriat Social dans le contexte particulier de La Réunion.....	31
3) L'Entrepreneuriat Social à La Réunion	34
4) Focus sur des ES réunionnaises emblématiques	53
III. Ecosystème réunionnais de l'Entrepreneuriat Social	82
1) Le Cadre institutionnel	83
2) Les Réseaux	92
3) Les formations	95
4) L'accompagnement des projets et des porteurs	97
5) Le financement	110
III. Développement de l'Entrepreneuriat Social à La Réunion.....	111
1) Pourquoi développer l'Entrepreneuriat Social à La Réunion ?	112
2) Les besoins spécifiques des Entrepreneurs Sociaux	114
3) Les leviers pour développer durablement l'Entrepreneuriat Social à La Réunion	119
4) Des initiatives de territoire inspirantes	131
5) Quel rôle pour la puissance publique ?	134
Table des matières	138
Remerciements	144

« ENTREPRISE SOCIALE ? » UNE VOIE NOUVELLE, PORTEUSE D'AVENIR

« Souvent, dans l'esprit tant du décideur que du citoyen, le monde reste divisé en deux images caricaturales : d'un côté, des associations utiles et dévouées, mais « peu professionnelles » et subventionnées ; de l'autre, des entreprises « sérieuses » et performantes, mais peu soucieuses des enjeux sociaux et environnementaux.

L'entrepreneuriat social remet en cause cette vision réductrice et dépassée. Il ouvre une voie nouvelle dans laquelle il est possible de conjuguer efficacité économique et utilité sociale, liberté et solidarité. »¹

¹ Source : Livre Blanc des entrepreneurs sociaux, édition Rue de l'échiquier (Mouves, 2012).

Introduction

« L’entrepreneuriat social, c’est quoi ? »

Cette interrogation est quasiment systématique lorsque l’on parle d’entrepreneuriat social. Etrange paradoxe que celui où se développe l’entrepreneuriat social : tout à la fois une des voies les plus prometteuses pour l’avenir de notre société et une réalité encore très largement méconnue.

Comment expliquer en quelques mots le changement de posture et de paradigme proposé par l’entrepreneuriat social ?

Comment expliquer l’énergie qu’il est capable de mobiliser autour de sa vision fédératrice et englobante ?

Comment expliciter sa richesse, sa diversité, l’impact qu’il a sur le territoire aujourd’hui et celui qu’il pourrait avoir demain ?

Comment insuffler l’envie d’entreprendre autrement pour que chacun puisse à son échelle contribuer à un monde plus durable ?

Ce rapport porte la voix des entrepreneurs sociaux de La Réunion et d’ailleurs.

A travers lui, mes objectifs ont été de :

- 1) Mieux connaître les entrepreneurs sociaux réunionnais**, mieux comprendre leur parcours, appréhender les difficultés qu’ils ont pu rencontrer et les leviers de leur développement ;
- 2) Leur permettre de se reconnaître comme entrepreneur social**, de se rendre compte qu’ils ne sont pas seuls ; Amorcer la mobilisation d’une communauté d’entrepreneurs sociaux ;
- 3) Faire connaître et valoriser** les entrepreneurs sociaux de La Réunion ;
- 4) Identifier les conditions de développement de l’entrepreneuriat social** à La Réunion (*freins et leviers, notamment au regard de l’écosystème*), donner des clés aux acteurs et réseaux pour mieux accompagner la création et le développement d’entreprises sociales ;
- 5) Inspirer et convaincre**, faire la preuve par l’exemple qu’il est **possible d’entreprendre autrement pour relever les défis du territoire**.

Bonne lecture à tous,

Synthèse du rapport

I. Contexte et Définitions

Acteurs à part entière de l'innovation sociale, les entrepreneurs sociaux se positionnent à l'intersection des logiques de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et des logiques de l'entreprise marchande classique. L'entrepreneuriat social incarne un enjeu de taille : celui de réconcilier le business et le social.

*« L'économie sans le social c'est de la barbarie, le social sans l'économie c'est de l'utopie »,
Emmanuel Faber, PDG de Danone.*

En phase avec les tendances de la société contemporaine (*prise en compte de l'écologie, implication sociétale ou intelligence collective...*), l'entrepreneuriat social rassemble :

- Des acteurs venus de l'univers de l'ESS, poussés à diversifier leurs sources de financement et à développer des activités marchandes pour pouvoir pérenniser ou développer leur impact ;
- Des acteurs de l'univers de l'entreprise marchande « en quête de sens », qui font le choix de mettre l'humain au cœur de leurs modèles.

Quel que soit leur secteur d'activité, leur taille ou leur statut, les entrepreneurs sociaux se définissent par la finalité de leur activité économique : Tous partagent la préoccupation de **répondre à des besoins sociaux, sociétaux et/ou environnementaux** insuffisamment couverts sur leurs territoires. Ainsi, les entrepreneurs sociaux sont des acteurs à part entière de l'innovation sociale.

Ce mode d'entreprendre place « la rentabilité économique au service de l'intérêt général ».

L'objectif premier des entrepreneurs sociaux est la maximisation de leur **impact social** (*ou « utilité sociale » telle qu'elle a été définie par la loi ESS de 2014*). Le moyen pour atteindre cet objectif a recours à des modèles économiques originaux. Ces modèles appelés « modèles hybrides » mélangent diverses sources de revenus : ventes de produits et services, subventions, aides, dons, cotisations...

Les autres caractéristiques de l'entrepreneuriat social sont : l'esprit d'entreprendre ; la recherche d'autonomie financière (*les subventions sont utilisées en priorité pour leur effet levier*) ; la coopétition et la recherche d'efficacité.

II. Entreprendre autrement à La Réunion

L'essor de l'entrepreneuriat social à La Réunion bénéficie de facteurs favorables : Les limites du modèle hérité de la départementalisation (*24% de chômage, 42% de pauvreté*) ; la proximité de l'environnement ; le « vivre ensemble » réunionnais susceptible d'incarner un futur durable. L'entrepreneuriat social émerge comme une nouvelle composante de la vie économique et sociale de l'île, avec des priorités claires pour le développement de ses activités : **La création d'emplois, l'ancrage territorial et la préservation du patrimoine environnemental.**

Il est difficile d'avoir des chiffres exacts sur l'entrepreneuriat social, car le critère « impact social » n'est pas pris en compte par l'INSEE. On peut néanmoins affirmer que - **au minimum** - **822 établissements** à La Réunion peuvent se réclamer de l'ESS en ayant un système productif (*ce qui représente 21 343 emplois*).

L'étude des données officielles ne laisse aucun doute sur le poids historique des associations et des coopératives à La Réunion - respectivement 730 et 66 établissements. Un enseignement intéressant : Les associations qui ont développé une activité économique sont **les plus employeuses** (*87% contre 11% seulement pour celles qui n'ont pas un « caractère productif »*).

L'étude menée auprès de 45 entreprises sociales réunionnaises démontre clairement une **recherche d'hybridation des ressources** et le développement de **modèles économiques innovants** (*2/3 de ces entreprises sociales ont moins de 20% de subvention*).

Les entreprises sociales à La Réunion se répartissent en fonction de la nature de leur impact :

1) Les entreprises spécialisées sur le personnel fragilisé ;

- Les **Entreprises d'Insertion et Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion** qui accompagnent des personnes éloignées de l'emploi ;
- Les **Entreprises Adaptées** qui embauchent des travailleurs handicapés ;

2) Les entreprises spécialisées sur la cohésion et le développement durable du territoire ;

- Les **associations productives** ;
- Les **sociétés commerciales à vocation d'utilité sociale** ;
- Les **entreprises individuelles à vocation d'utilité sociale**.

III. Ecosystème réunionnais de l'Entrepreneuriat Social

A La Réunion, beaucoup est fait pour soutenir et aider les entreprises : que ce soit aux différents niveaux des institutions, au niveau des réseaux, des acteurs de la formation ou des acteurs de l'accompagnement. Des initiatives concernant peu ou prou les entrepreneurs sociaux commencent à apparaître, signe d'un **intérêt grandissant des acteurs locaux**, publics et privés.

Ceci dit, l'écosystème manque de lisibilité et de coordination : Un fossé s'est creusé entre les dispositifs dédiés aux entreprises classiques, ceux dédiés à l'ESS et ceux dédiés à l'innovation. L'accompagnement des entreprises sociales nécessite de connaître parfaitement ces trois univers (« **trilinguisme de l'entrepreneur social** »).

L'accompagnement des projets et des porteurs est aujourd'hui un enjeu de taille : Certains besoins restent aujourd'hui encore difficiles à pourvoir sur le territoire ; Les dispositifs ne sont pas « pensés et créés » pour répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs sociaux ; L'innovation est réduite aux innovations technologie et/ou d'usage, laissant pour compte **l'innovation sociale**.

IV. Développement de l'Entrepreneuriat Social à La Réunion

Soutenir le développement de l'entrepreneuriat social, c'est :

- Soutenir des entreprises créatrices d'**emplois locaux durables** ;
- Faciliter l'émergence de nouvelles solutions face aux grandes problématiques sociétales d'aujourd'hui et de demain ;
- **Démultiplier l'impact** des entreprises sociales existantes ;
- Encourager la création d'entreprises en tirant profit de **gisement d'activités nouvelles** ;
- Sauvegarder les actions menées par le secteur associatif ;
- Redonner du **sens au travail**, en particulier pour les jeunes ;
- Permettre à chacun d'agir, aux côtés des pouvoirs publics, pour La Réunion et les réunionnais.

Les pouvoirs publics ont tout intérêt à investir dans l'entrepreneuriat social pour économiser le coût de l'inactivité, augmenter les recettes fiscales, faciliter l'émergence de partenaires mieux à même de porter certaines réponses...

Les entrepreneurs sociaux ont des **besoins spécifiques**, notamment en terme d'accompagnement et de financement. Mais en premier lieu, ils ont besoin de s'identifier, d'être reconnus de tous et valorisés. Ils ont besoin de sortir de leur isolement pour permettre l'émergence collective de cette 3ème nouvelle voie qu'ils représentent.

Nos recommandations pour permettre le développement de l'entrepreneuriat social à La Réunion :

1. Promouvoir l'Entrepreneuriat Social ;
2. Informer / Sensibiliser ;
3. Susciter l'envie d'entreprendre ;
4. Créer des espaces d'expérimentation ;
5. Accompagner la montée en compétence ;
6. Faciliter l'accès aux marchés ;
7. Développer des partenariats innovants avec le secteur marchand ;
8. Faciliter le regroupement entre les entreprises sociales ;
9. Mettre en place de nouveaux outils pour accompagner les entreprises sociales ;
10. S'appuyer sur la recherche & le développement ;
11. Encourager et faciliter l'essaimage ;
12. Adapter les outils de financement.

Ces recommandations sont détaillées dans le rapport.

Sur la base des enseignements tirés des Régions qui ont réussi à développer un programme en faveur de l'entrepreneuriat social, on retiendra que **l'implication des pouvoirs publics est incontournable** lors de la construction d'écosystèmes territoriaux. Leur rôle est de valoriser l'entrepreneuriat social en toutes occasions, de repositionner l'innovation sociale, de flécher des fonds sur les entreprises sociales, de s'impliquer dans les SCIC, de faciliter l'accès aux marchés et de développer des stratégies de filières.

I. Contexte et Définitions

1) L'ESS, héritière d'une longue tradition

1.1 - DE L'ECONOMIE SOCIALE A ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS)

L'Economie Sociale et Solidaire d'aujourd'hui n'existerait pas si des hommes et des femmes n'avaient pas eu l'idée, il y a très longtemps, de s'entraider pour mieux vivre ou s'organiser professionnellement. Cette solidarité se retrouve au Moyen Age dans les guildes, les corporations, les confréries, le compagnonnage. Mais c'est au XIX^{ème} siècle, en réaction aux difficultés et injustices engendrées par la révolution industrielle, que s'enracine véritablement ce qui allait devenir l'Économie Sociale. Emergent alors les associations ouvrières, les sociétés de secours mutuel, les coopératives, loi de 1947 (*agricoles, ouvrières de production, de consommation et de crédit*).

L'économie sociale = « répondre ensemble à des besoins communs ». **L'appartenance se concrétise alors par le statut juridique :**

- **Les associations** (*loi de 1901*) ;
- **Les mutuelles** (*loi de 1898 et 1910*) ;
- **Les coopératives** (*loi de 1947*), *SCOP* (*loi de 1978*), *SCIC* (*loi de 2001*) et les *SCAE* (*loi de 2014*) ;
- **Les fondations** (*loi de 1987*).

Dans les années 1970, **l'économie solidaire** se développe pour inclure les exclus en France et dans le monde. Ainsi naissent les entreprises d'insertion et le commerce équitable². L'économie solidaire se définit par **sa finalité et par sa démarche collective**. Elle est axée vers les initiatives de développement local, de réinsertion et de lutte contre l'exclusion : insertion par l'activité économique, le commerce équitable, l'agriculture biologique, le tourisme solidaire, les systèmes d'échanges locaux...

L'Economie Sociale devient **Economie Sociale et Solidaire (ESS)** proposant alors de « répondre ensemble à des enjeux d'intérêt général ».

L'ESS se structure :

Au début des **années 1980** sont créés un Conseil supérieur et une Délégation interministérielle à l'Economie sociale.

2001 : La Charte européenne de l'économie sociale est promulguée.

2004 : Création du CNCRES, Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale, association qui rassemble les 24 CRES de France.

2006 : Création du Conseil Supérieur de l'économie sociale.

Avec le rapport Vercamer en 2010, un Ministère délégué à l'ESS en 2012 et la « loi ESS » en 2014, **l'ESS est enfin définie par la loi et les institutions françaises.**

Avec le mouvement associatif pour creuset originel, l'Economie Sociale et Solidaire s'est développée sous des formes plurielles tout en conservant des valeurs communes.

² Source : ESPER – Cf. chronologie de l'ESS détaillée en annexes.

1.2 - L'ESS AUJOURD'HUI : UNE PLACE NON NEGLIGEABLE DANS L'ECONOMIE

Pour la France entière (*déc. 2016*), l'ESS représente³ :

- plus de 2,3 millions de salariés, soit 2 fois plus qu'il y a 30 ans ;
- représente 12,7 % de l'emploi privé ;
- une progression de **24 %** de l'emploi privé depuis 2000 ;
- 23 860 entreprises coopératives et 3 grands groupes bancaires ;
- 450 mutuelles de santé ;
- 1,3 million d'associations et près de 2 200 fondations.

2) Un cadre légal encore très récent : Loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS

2.1 - LA DEFINITION DE L'ESS

La LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, dite « Loi ESS » marque la reconnaissance légale d'un « mode d'entreprendre différent ».

Elle pose 3 conditions pour l'appartenance à l'ESS :

- But poursuivi autre que le simple partage des bénéfices ;
- Gouvernance démocratique ;
- Gestion responsable.

« Inclusive, la loi rassemble les acteurs au-delà des notions de statuts, autour des principes fondamentaux de l'ESS que sont l'égalité, le partage et la démocratie dans le cadre d'un développement économique et social créateur de richesses ». CNCRESS

Les entreprises commerciales qui recherchent une utilité sociale et qui respectent certaines conditions (*principes de l'ESS et gestion responsable*) sont désormais intégrées à l'ESS.

³ Source INSEE - <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281365> et <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/chiffres-cles-less?language=fr>.

2.2 - L'AGREMENT ESUS

La loi ESS fixe également les conditions d'obtention de l'agrément ESUS (*Entreprises Solidaires d'Utilité Sociale*) :

- Etre entreprise de l'ESS ;
- Objectif principal = recherche de **l'utilité sociale** (*impact sur le compte de résultat*) ;
- Respect d'une **échelle de salaire** ;
- Avoir des titres de capital non admis sur les marchés financiers.

Certaines structures de l'ESS bénéficient de l'agrément de droit, en raison de leur activité⁴. Elles n'ont ainsi pas l'obligation de respecter les conditions d'obtention de l'agrément, sauf la condition sur l'absence de cotation sur un marché financier.

Au regard de cette récente loi :

- L'agrément ESUS apporte un **gain de lisibilité et d'intelligibilité**, pour les entrepreneurs sociaux eux-mêmes ; et également auprès de leurs clients, prospects et partenaires ;
- Il donne **accès à certaines aides et financements**, l'épargne salariale solidaire et des réductions fiscales.

2.3 - CONSEQUENCES POUR LES ENTREPRISES SOCIALES

Une partie des Entreprises Sociales sont « dans l'ESS » et une partie sont « hors ESS ».

La loi définit le cadre dans lequel il devient possible pour les entreprises sociales de solliciter les financements de l'ESS.

Les entreprises individuelles ne sont pas éligibles aux financements, même si elles respectent le critère d'utilité sociale, puisqu'elles ne peuvent pas intégrer l'ESS en raison de leur statut juridique.

Alors que les sociétés coopératives étaient déjà intégrées dans l'ESS, la loi impacte essentiellement les autres **« sociétés commerciales de l'ESS »** (*SA/SAS/SARL/EURL non coopératives*). Ces entreprises sociales respectaient déjà le critère d'utilité sociale. Pour intégrer l'ESS et bénéficier de ses financements, elles doivent désormais respecter des principes de gouvernance démocratique et de gestion responsable.

Pour les sociétés commerciales concernées, déjà existantes, l'évolution est compliquée (*révision des statuts, du mode d'organisation et de gestion*). Les nouvelles entreprises sociales quant à elles, ont majoritairement adopté ce nouveau cadre réglementaire et se créent directement dans l'ESS.

⁴ Organismes d'insertion sociale ; services de l'aide sociale à l'enfance ; centres d'hébergement et de réinsertion sociale ; régies de quartier ; entreprises adaptées ; centres de distribution de travail à domicile ; établissements d'aide par le travail (EAT) ; organismes exerçant des activités de maîtrise d'ouvrage, d'ingénierie sociale, financière et technique, notamment ; organismes assurant l'accueil et l'hébergement de personnes en difficulté ; établissements et services accompagnant et accueillant des enfants et des adultes handicapés ».

3) L' « Entrepreneuriat Social »

3.1 - DE NOMBREUSES DEFINITIONS

Les définitions de l'entreprise sociale varient au niveau national et international, et selon les pays le terme n'a pas toujours d'existence légale. Toutes ces définitions mettent l'accent sur la double dimension (*économique et sociale*) de l'entreprise sociale : dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de retenir les définitions de l'AFD et du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux.

3.1.1 - LES DEFINITIONS DONNEES AU NIVEAU INTERNATIONAL

L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) définit les entreprises sociales comme « toute activité privée d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, dans la production de biens et de services, des solutions innovantes aux problèmes de l'exclusion et du chômage » (*OCDE, 1999*).

La Commission européenne a défini une entreprise sociale comme étant un acteur de l'économie sociale dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires. Elle opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et innovante, et elle utilise ses excédents principalement à des fins sociales. Elle est soumise à une gestion responsable et transparente, notamment en associant ses employés, ses clients et les parties prenantes concernées par ses activités économiques » (*Communication de la Commission, COM 682 final, 2011*).

Le réseau européen de recherche sur l'entrepreneuriat social (EMES) définit non pas un cadre normatif, mais un outil méthodologique de repérage et de classification des entreprises sociales, à travers un faisceau de neuf critères organisés en deux catégories :

Quatre critères économiques :

- une activité continue de production de biens et/ou de services ;
- un degré élevé d'autonomie ;
- un niveau significatif de prise de risque économique ;
- un niveau minimal d'emplois rémunérés.

Cinq critères sociaux :

- un objectif explicite de service à la « local community » (*collectivité*) ;
- une initiative émanant d'un groupe de citoyens ;
- un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital ;
- une dynamique participative, impliquant différentes parties prenantes concernées par l'activité ;
- une limitation de la distribution des bénéfices.

3.1.2 - LA DEFINITION DE L'AGENCE FRANÇAISE DE DEVELOPPEMENT (AFD)

L'AFD définit une entreprise sociale ou un *social business* comme une entreprise qui :

- Recherche un **impact social** fort, grâce à son activité ;
- Recherche une **autonomie financière** grâce à son activité ;
- Construit une **gouvernance cohérente** avec son approche sociale (*volonté de mesurer ses impacts sociaux, réinvestissement majoritaire des bénéfices dans le développement de l'activité, inscription de l'objet social dans les statuts de l'entreprise...*).

L'entreprise sociale est donc à l'intersection des logiques de l'entreprise, du marché, du social, du service public, et peut s'appliquer à presque tous les secteurs d'activité (*inclusion financière, nutrition et sécurité alimentaire, santé, éducation, logement, eau assainissement, énergie, etc...*).

3.1.3 - LA DEFINITION DU MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX

Pour le Mouves, l'entrepreneuriat social est une manière d'entreprendre qui place l'efficacité économique au service de l'intérêt général. Quel que soit le statut juridique des entreprises (*association, coopérative, SAS...*), leurs dirigeants font du profit un moyen, non une fin en soi.

L'entreprise sociale s'organise autour de 4 principes simples :

- **Un projet économique viable** induisant une prise de risque, une réponse à une demande et la création de richesses et d'emplois ;
- **Une finalité sociale et/ou environnementale** pouvant s'exprimer de manière plurielle (*accès aux soins, aux énergies, au logement ; lutte contre le gaspillage, le chômage de longue durée; promotion des circuits courts, du bio, de la croissance verte, etc.*) ;
- **Une lucrativité encadrée** mettant la rentabilité au service de la finalité sociale ou environnementale ;
- **Une gouvernance participative** impliquant toutes les parties prenantes (*salariés, bénéficiaires, adhérents, partenaires...*).

3.2 - QUI SONT LES ENTREPRENEURS SOCIAUX ?

Parce qu'ils cherchent à élaborer des réponses nouvelles à des « besoins sociaux non ou mal satisfaits », les entrepreneurs sociaux (ES) sont des acteurs à part entière de l'innovation sociale⁵.

Les ES se définissent par la finalité de leur activité : ils répondent à des besoins sociaux par une activité économique :

- une entreprise qui agit dans l'intérêt général ;
- une association qui cherche à développer une indépendance financière ;
- des consultants, des indépendants ou des porteurs de projets à la recherche d'une utilité sociale.

Les ES se retrouvent **dans tous les secteurs d'activité** en particulier dans les industries (*réparation, recyclage, collecte...*), l'action sociale, l'éducation, le commerce, etc.

L'ES regroupe également **toutes sortes de statuts** : (*auto-entrepreneur, entreprise individuelle, société commerciale - coopérative ou non - association*). Pour les sociétés commerciales, le statut SAS est privilégié à 61 %⁶ au niveau national pour sa flexibilité (*pas de capital minimum, responsabilité limitée à l'apport en capital, possibilité d'inscrire le projet social dans les statuts et de définir un mode de gouvernance participative mais efficace*).

Il existe en France des entreprises sociales de toutes tailles, récentes et/ ou très anciennes.

Parmi les entrepreneurs sociaux du Mouves reconnus par leurs pairs, on peut notamment citer : André Dupon (Vitamine T), Christophe Itier (Sauvegarde du Nord), Eric Pliez (Aurore), Anne Charpy (VoisinMalin), Thibaut Guilluy (Ares), Laurent Laik (groupe La Varappe) ...

⁵ Cf. Loi ESS en annexes.

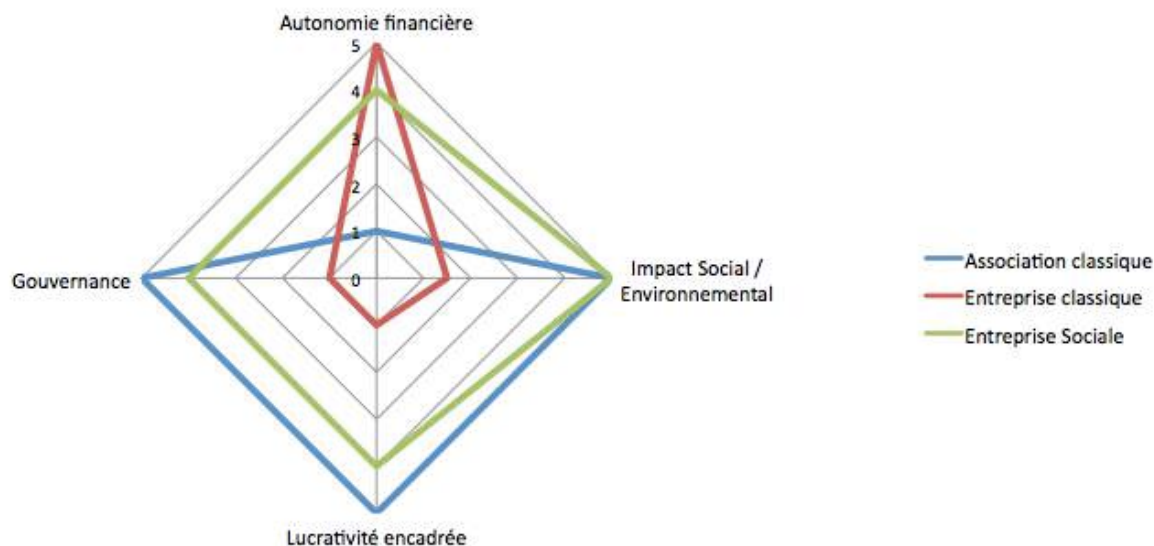
⁶ Source : Premiers éléments d'analyse sur les sociétés commerciales de l'ESS (CNCRESS, 2017).

3.3 - L'ENTREPRENARIAT SOCIAL, UN « ENTRE DEUX » ENTRE ECONOMIE MARCHANDE ET ESS

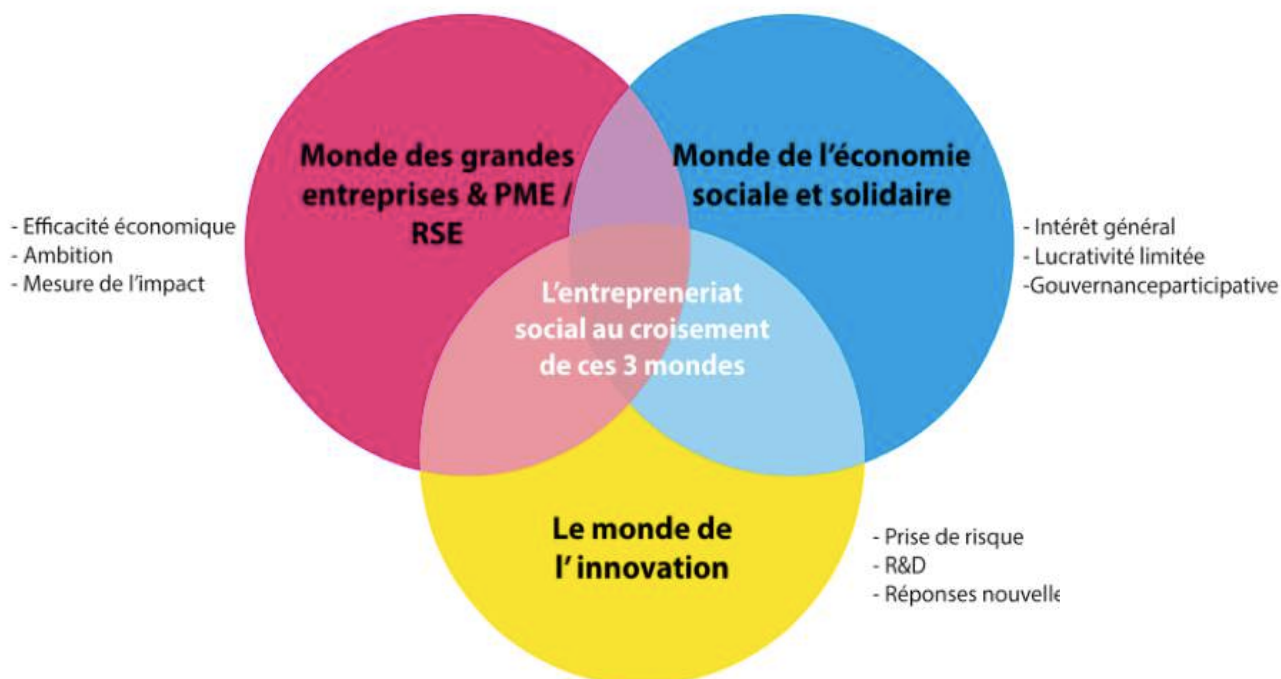
	Structure de l'Economie Sociale et Solidaire traditionnelle	Entreprise Sociale	Entreprise de l'Economie Marchande
En une phrase	Un mode d'entreprendre collectif	La rentabilité économique au service de l'intérêt général	La performance économique
Finalité	« Finalité sociale » au sens large	Impact social ou « utilité sociale »	Finalité Economique
Statuts	Association, Coopératives, Mutuelle, Fondation	Associations productives, Coopératives, Sociétés commerciales, Entreprises Individuelles	Sociétés commerciales (SA, SAS, SARL, SASU, EURL), Entreprises individuelles
Secteurs d'Activités⁷⁸	Sport et Loisirs (16,4 %) Action Sociale (15 %) Art et Spectacle (10 %) Enseignement (9,5 %)...	Tous secteur et pour les sociétés commerciales : - Soutien aux entreprises - Autres industries et construction (19,5 %) - Commerce (14 %)...	- Commerce (23 %) - Autres Industries et construction (19 %) - Soutien aux entreprises (16,5 %)
Principales Parties Prenantes	Bénéficiaires Employés Fondations Partenaires Collectivités locales	Tous	Patron/s et employés Clients Fournisseurs Prestataires Banques
Relations avec les autres acteurs	Collaboration	Collaboration / Interactions fortes / « coopétition »	Concurrence forte
Lien avec le territoire	Très fort	Très fort	Le plus souvent faible ou très faible
Equipes	Salariés + bénévoles (le cas échéant)	Salariés + bénévoles (le cas échéant)	Salariés
Gouvernance	Démocratique	Participative	Pyramidale
Source de financement	A l'origine : Subventions + Cotisations + Dons	Modèle économique Hybride	Chiffre d'Affaires
Principaux Réseaux	CRESS URSCOP UNEA URSIAE	Mouvement des entrepreneurs sociaux URSCOP UNEA URSIAE / Coorace	CPME MEDEF

⁷ Source : Premiers éléments d'analyse sur les sociétés commerciales de l'ESS (CNCRESS, 2017).

Le diagramme en radar⁹ illustre bien le profil des différentes organisations :



L'Entrepreneuriat Social est au croisement de 3 cercles :
ESS / Entreprises classiques / Innovation



⁹ Cf. méthodologie en annexes.

3.4 - LEUR OBJECTIF N° 1 EST L'IMPACT SOCIAL (OU « L'UTILITE SOCIALE »)

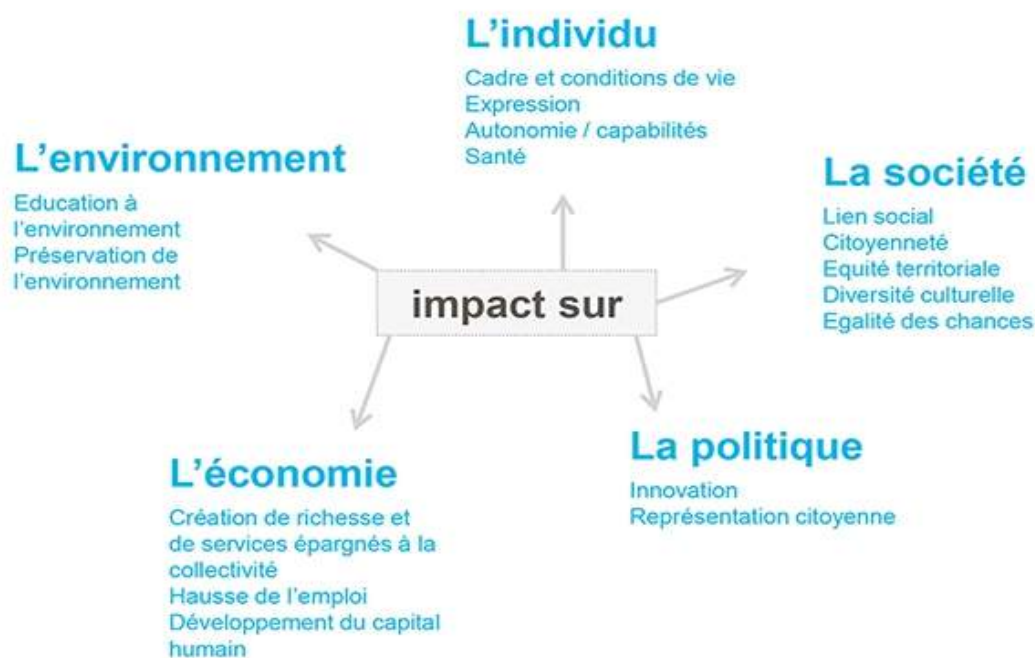
Les ES répondent à des besoins sociaux qui peuvent être des besoins fondamentaux (*se nourrir, se soigner, se loger...*), des besoins économiques (*travailler...*) ou des besoins de société (*prendre en charge des personnes âgées, des enfants...*).

Il n'existe pas de consensus sur le terme à utiliser dès lors que l'on parle d'évaluation ou de mesure de l'impact des entreprises sociales. La loi de 2014 définit le terme d'« **utilité sociale** » :

- Soutien aux personnes fragilisées ;
- Lutte contre les exclusions et les inégalités, éducation citoyenne, lien social et cohésion territoriale ;
- Développement durable, transition énergétique ou solidarité internationale¹⁰.

Selon l'Avisé, « L'impact social recouvre les dimensions : politique, sociétale, environnementale et économique, ainsi que l'épanouissement. »

Les dimensions de l'impact Social



© "Evaluer l'utilité sociale de son activité - Conduire une démarche d'auto-évaluation", Avisé, 2007

Le fonctionnement des entreprises sociales est guidé par cette recherche d'impact. L'encadrement de la lucrativité permet, par exemple, de s'assurer que la majorité des bénéfices est réinvestie pour le développement ou le maintien de l'activité et donc de son impact social.

¹⁰ Cf. annexes.

3.5 - LES MOYENS POUR ATTEINDRE CET OBJECTIF : L'HYBRIDATION DES RESSOURCES ET LA COOPETITION

3.5.1 - UN MODELE ECONOMIQUE ORIGINAL

Le modèle économique d'une organisation présente ses sources de revenus ainsi que sa structure des coûts. La viabilité économique de la structure et par là, sa pérennisation dépend de la solidité de son modèle économique.

Alors que certaines associations sont financées majoritairement voire uniquement par des subventions publiques, les Entreprises Sociales (*y compris les associations productives*) pensent qu'un modèle économique viable ne peut pas reposer essentiellement sur les subventions.

Les Entrepreneurs Sociaux recherchent toujours une indépendance financière et une soutenabilité économique pour assurer la pérennité et le développement de leur structure et la maximisation de leur impact. S'ils ont souvent recours aux subventions pour démarrer leur activité, l'activité marchande permet rapidement de diversifier leurs sources de revenus et de **garantir la continuité de leur activité**, en particulier en cas de diminution des aides publiques.

La notion de production, qu'elle soit de services ou de produits, répond à cet engagement entrepreneurial, cher aux yeux des entrepreneurs sociaux et garantissant la viabilité économique de l'activité dans son contexte d'utilité sociale, sociétale voire environnementale.

Au fil des années, les entreprises sociales ont su développer des modèles innovants, mélangeant diverses sources de revenus. C'est ce qu'on appelle des « **modèles hybrides** ». Dans ces modèles, les bénéficiaires ne sont pas forcément les financeurs ; les revenus peuvent venir des membres (*cotisations, dons*), de revenus d'activités (*vente de produits et de services, de licences, de partenariats...*), de financement par un tiers (*mécénat privé, subventions publiques, financement participatif...*)¹¹.

Les subventions financent habituellement uniquement les projets. Les autres sources de revenus permettent de couvrir plus sereinement tous les frais récurrents de fonctionnement, de l'entreprise. Elles permettent également de gérer les flux de trésorerie et de maintenir l'activité tout au long de l'année, alors que les subventions sont très souvent versées en fin d'année civile seulement pour l'année en cours (*voire en fin de projet*).

Ceci dit, à l'inverse « Un modèle économique viable et indépendant » ne veut pas dire 100 % marchand. Un modèle marchand qui dépend aux trois quarts d'un seul client est en effet plus vulnérable qu'un modèle *hybride* (*marché, subventions, cotisations*) mais diversifié ». (*livre blanc Mouves*)

Des logiques de péréquation peuvent également être mises en place (*ex. les plus aisés paient plus, les plus modestes moins*).

¹¹ Source : Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs – Typologie des modèles de ressources financières (Le Mouvement Associatif, janvier 2014)

Un nouveau rapport à l'argent public : Certaines entreprises sociales issues de l'ESS ont développé une expertise sur les recherches de fonds, le montage de dossiers de subvention - avec divers degrés de complexité (*financement des collectivités locales / acteurs privés voire Fonds Européens*) et la gestion d'une entreprise (*souvent associative*) reposant sur ces ressources.

Les entreprises sociales ajoutent à cette expertise la capacité à créer leurs propres ressources (*nouveaux services*), à faire appel à la finance citoyenne (*crowdfunding, equity crowdfunding, mécénat*) et à s'appuyer pour changer d'échelle, sur des financeurs à impact social.

3.5.2 - LA COOPETITION OU L'ART DE COOPERER AVEC SES CONCURRENTS¹²

Face à l'ampleur des besoins sociaux à satisfaire, les entrepreneurs sociaux ont un fonctionnement partenarial, coopérant naturellement les uns avec les autres. Ils ont adopté le mode de pensée selon lequel « **nous sommes plus fort à plusieurs que tout seul** ».

Ils n'en restent pas moins conscients du besoin d'exister et de se développer sur un marché de taille limité. Le néologisme de coopétition est particulièrement pertinent pour parler des entrepreneurs sociaux. Popularisé par Nalebuff et Brandenburger, la coopétition se définit comme « *une collaboration ou une coopération de circonstance ou d'opportunité entre différents acteurs économiques qui, par ailleurs, sont des concurrents* ».

Les finalités de la coopétition :

- La coopétition a pour but de conjuguer deux savoir-faire d'entreprises concurrentielles afin de donner naissance à un produit ou un service commun qui **crée un avantage mutuel par rapport aux autres concurrents**¹³. Ces stratégies d'alliances concernent le plus souvent, uniquement une partie des activités des entreprises, (*soit par le biais d'une structure juridique distincte, soit grâce à des « cellules de coopération »...*) ;
- Au-delà de la complémentarité et de l'avantage concurrentiel que procure une alliance entre entreprises concurrentes, la coopétition peut permettre aussi de **réduire des coûts**. On voit par exemple des producteurs regrouper leurs moyens logistiques en mutualisant une flotte de camions, pour diminuer leurs coûts de livraison¹⁴.

3.5.3 - DANS LA COLLABORATION, DE LA CREATION AU CHANGEMENT D'ECHELLE

Compte tenu de la diversité et de la quantité des besoins sociaux, et de la difficulté d'y répondre, les entrepreneurs sociaux ont compris depuis longtemps qu'il fallait unir les forces. Une des premières caractéristiques des entrepreneurs sociaux est leur capacité à travailler « en collaboration », « de tisser un réseau » et ce, avec des parties prenantes très diverses : acteurs privés, entreprises classiques, acteurs de l'ESS, citoyens.

¹² Source : Article de Francis Boyer –LJN.

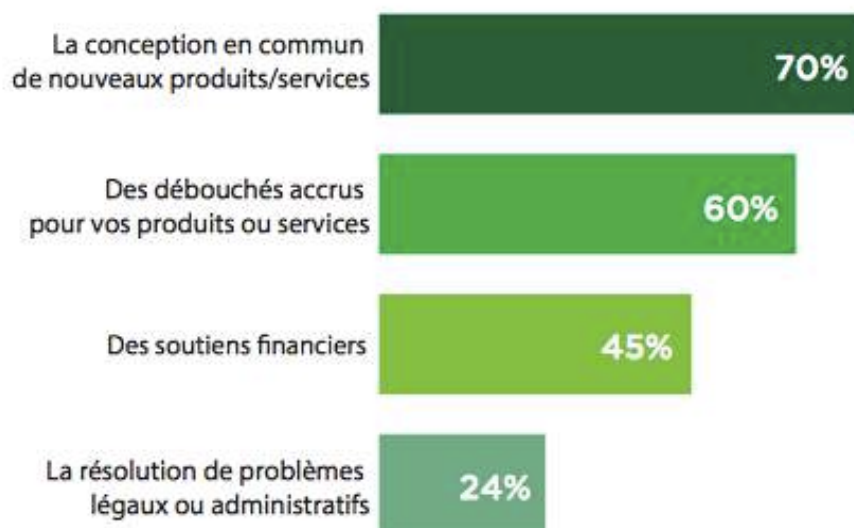
¹³ Exemple : Alliance Sony et Samsung pour donner naissance à une nouvelle génération de téléviseur LCD ; Renault et Daimler ont développés ensemble l'architecture de la Smart et de la Twingo....

¹⁴ Ce modèle a été adopté par PepsiCo, Orangina et Rock & Rock dont l'alliance sur la chaîne de transport a permis de diminuer de 3 % les coûts de transport et de réduire l'émission de CO2 (protection de la planète oblige).

Dès les premières années d'existence, ils cherchent volontairement à intégrer ces différents interlocuteurs dans des processus participatifs : Dans la gouvernance et l'organisation (*SCOP, association, gouvernance participative*) ou dans le projet (*démarche partenariale voire co-conception / co-production / co-décision...*)

Avant le soutien financier, c'est bien la conception en commun de nouveaux produits / services et la recherche de nouveaux débouchés commerciaux qui motive la recherche de collaboration.

Principales attentes des entrepreneurs sociaux dans la collaboration avec les entreprises classiques et les pouvoirs publics



Source : Baromètre de l'entrepreneuriat 2017 (KPMG)

Cette caractéristique se retrouve également dans les modalités de leur changement d'échelle.

Alors que la croissance des entreprises classiques passe par l'expansion sur de nouveaux marchés (*croissance / fusion-acquisition / diversification*), le changement d'échelle des entreprises sociales suit également des schémas différents :

- Duplication (*succursales, franchises sociales...*) ;
- Établissement de partenariats stratégiques (*avec les pouvoirs publics, des entreprises privées, entreprises sociales...*) ;
- Participation au partage de connaissance (*Cf. le dispositif Transfert de Savoir-Faire porté par l'AVISE*).

Créé en 1984, le **Groupe SOS** est une organisation française et désormais l'une des plus larges entreprises sociales du monde. Il compte désormais 350 structures différentes (ONG, entreprises commerciales, coopératives...) et plus de 14 000 salariés. Sa croissance repose essentiellement sur des économies d'échelle (Mutualisation des fonctions support au sein d'un « groupement d'intérêt économique »), des fusions et acquisitions et la diversification.

4) L'Entrepreneuriat Social en phase avec les réalités contemporaines

4.1 - TENDANCES DE LA SOCIÉTÉ CONTEMPORAINE

4.1.1 - L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES VALEURS

Dans la société actuelle, les modes de développement sont remis en cause et de **nouvelles valeurs de base** émergent : **l'écologie** (*revendication d'un mode de développement plus soucieux de l'homme et de son environnement*), **le rééquilibrage de l'être par rapport au paraître** (*une vie plus simple, moins axée sur la consommation et la satisfaction immédiate*), **le développement personnel et la spiritualité**, **la place du féminin**, **l'implication sociétale et l'intelligence collective** à la place des vieux schémas pyramidaux.

La société civile fait son apparition : Définie par le Professeur John Keane comme « un ensemble complexe et dynamique d'institutions non gouvernementales, protégées par la loi, qui tendent à être non-violentes, auto-organisées, auto-contrôlées (...) » Sur les vestiges des grandes institutions religieuses et politiques, la société civile se traduit par l'engagement associatif, le retour aux préoccupations d'intérêt général, le re-équilibrage au profit du local, la prise de parole *individuelle* (*les individus deviennent média*)...

4.1.2 - LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le Développement Durable (DD) est défini en 1987 dans un rapport¹⁵ des Nations Unies comme : « un développement qui s'efforce de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ».

Le DD repose sur la notion de **solidarité entre les générations et entre les peuples**. Au niveau des personnes, on parle de « **consommation responsable** ». Au niveau de l'État, les principes du DD se traduisent dans des textes et déclarations officielles :

- **Le Grenelle de l'environnement**
Décliné en plusieurs textes successifs¹⁶, il marque un tournant dans l'approche des politiques publiques. Dans un contexte de changement climatique et de raréfaction des ressources, il fixe des objectifs nationaux et propose des outils normatifs et financiers incitatifs pour les atteindre. La loi Grenelle II définit six grands chantiers : bâtiments et urbanisme / transports / énergie et climat / préservation de la biodiversité / protection sanitaire et gestion des déchets / définition d'une « nouvelle gouvernance écologique » ;
- **Responsabilité sociétale des entreprises**
La Directive européenne RSE n° 2014/95 du 22 octobre 2014 a été récemment transposée par la France : Depuis 2017¹⁷, les entreprises sont soumises à

¹⁵ Rapport Brundtland de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies (Madame Gro Harlem Brundtland, Premier ministre de Norvège présidait la Commission).

¹⁶ Le Grenelle de l'Environnement se décline dans plusieurs textes. Chacun définit des éléments complémentaires : Grenelle 1 définit les objectifs / Grenelle 2 (adoptée en juin 2010) : propose des outils pour atteindre ces objectifs / la loi de finance qui constitue le 3^{ème} volet est actualisée chaque année.

¹⁷ Décret d'application du 9 août 2017 issue de la loi Sapin 2 et de la loi sur le devoir de vigilance et l'ordonnance du 19 juillet 2017.

l'obligation de publier une « **Déclaration de Performance Extra-Financière** » comprenant des informations spécifiques sur le plan social, sociétal et environnemental. Cette obligation de transparence constitue **une incitation pour les grandes entreprises**¹⁸ à mettre en place des stratégies de RSE ;

- **Transition énergétique**

La loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, ou « **loi de transition énergétique** » comprend 16 mesures concernant les entreprises, en particulier au sein du chapitre IV « Lutter contre les gaspillages et promouvoir l'économie circulaire : de la conception des produits à leur recyclage ».

4.1.3 - LA RSE

Transposé au monde de l'entreprise, la **Responsabilité Sociale des Entreprises ou Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)** regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises dans le but de respecter les principes du DD (*être économiquement viable, avoir un impact positif sur la société mais aussi mieux respecter l'environnement*).

Elle se traduit par la « **Triple Bottom Line**¹⁹ » qui conduit à évaluer la performance des entreprises sous 3 angles :

- **Environnemental** : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes, analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, production de déchets, émissions polluantes...
- **Social** : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes : salariés (*conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination...*), fournisseurs, clients, communautés locales et la société civile.
- **Économique** : performance financière « classique » mais aussi capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de ses parties prenantes, respect des principes de saine concurrence (*absence de corruption, d'entente, de position dominante...*).

Publiée en 2010, « la **norme Iso 26 000** donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Cela signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société »²⁰. Elle prend en compte sept questions centrales : « *la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local*. ».

La famille de normes **ISO 14000**, quant à elle, donne des outils pratiques aux entreprises et aux organisations de tous types qui souhaitent maîtriser leurs responsabilités environnementales.

¹⁸ La Déclaration de Performance Extra-Financière est obligatoire pour les entreprises de plus de 500 salariés (décret du 9 août 2017).

¹⁹ Expression créée par John Elkington, cofondateur de SustainAbility, premier cabinet de conseil en stratégie de développement durable britannique (1994).

²⁰ Source : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>.

4.1.4 - LES TENDANCES DU GREEN BUSINESS

A l'issue de la COP21, le green business a le vent en poupe²¹. Dans tous les domaines, de nouvelles formes de production, de consommation et de management, se développent afin de **donner naissance à une économie plus durable**.

Le Ministère de la transition Ecologique et solidaire lance en 2016 un réseau d'incubateurs de la GreenTech verte, ouvert aux start-up dont les projets innovants concourent à la transition écologique (*économies d'énergie, énergies renouvelables, stockage de l'énergie et hydrogène, économie circulaire, chimie biosourcée, réseaux électriques intelligents, bâtiments, mobilité*).

4.1.5 - LA BLUE ECONOMY

A ne pas confondre avec l'économie bleue, associée aux activités économiques liées à la mer dans toutes ses formes (*énergies, pêche, tourisme...*), la Blue Economy est la tendance la plus récente d'aller au-delà de la préservation ou de la conservation. Elle s'inspire de ce que fait la nature pour construire un nouveau modèle économique.

Le site <http://www.theblueeconomy.org> partage et explique plus d'une centaine d'exemples d'innovations de la Blue Economy. Par exemple : L'architecte Bengt Warne a imaginé des bâtiments ventilés de façon naturelle en inspirant de l'architecture de nids de termites observés en Tanzanie ; le professeur Andrew Parker a imaginé une coloration sans pigment en observant l'effet d'optique qui donnent leurs couleurs à certains papillons et scarabées...

La Blue Economy s'assure qu'un écosystème maintient ses règles évolutives. Elle travaille sur ce qui est « disponible », sur la **valorisation des ressources locales** et le modèle d'une **économie circulaire** au sein de laquelle le déchet est considéré comme une « ressource ».

4.2 - UNE EVOLUTION PROFONDE DU MONDE DE L'ENTREPRISE MARCHANDE

4.2.1 - UN MONDE MARCHAND « EN QUETE DE SENS »

Le monde de l'entreprise n'échappe pas à cette tendance générale. Conséquence de l'urgence des problématiques sociales et environnementales, **la quête de sens est devenue l'un des moteurs d'une économie en plein renouvellement**.

4.2.2 - LES JEUNES DIPLOMES N'ENVISAGENT PAS UNE VIE PROFESSIONNELLE QUI NE SOIT PAS « ALIGNEE AVEC LEURS VALEURS »²²

La capacité des organisations à **mettre l'humain et l'innovation sociale au cœur de leur modèle** devient un élément fondamental, notamment pour attirer, fidéliser et engager une jeune génération connectée, informée, curieuse et ultra-mobile.

²¹ Source : GreenBiz, magazine spécialiste des business durable : état des lieux du green en 2016

²² Consultation menée en 2016 par IPSOS auprès de 3200 étudiants et alumnis de Grandes Ecoles françaises concernant leurs attentes professionnelles

A noter : Bien que d'avantage attirés par l'entrepreneuriat que leurs aînés, 54 % des jeunes interrogés s'imaginent tout de même rejoindre un grand groupe.

En effet, selon la consultation IPSOS concernant les attentes professionnelles des jeunes des grandes écoles réalisée en 2016 :

- Les talents sont exigeants vis-à-vis de la qualité de leur futur emploi. Parmi les critères définis comme primordiaux ou très importants : l'intérêt du poste (88 %), l'ambiance (84 %) et **l'alignement avec ses valeurs (75%)** ;
- Des étudiants qui cherchent à créer du sens : Utilité (97 %), innovation (94 %) et développement des compétences d'autrui (88 %) seraient les trois premières sources de fierté des jeunes au cours de leur carrière.

Les études de prospectives prédisent une entreprise du futur au service de la communauté ; des offres et des produits qui répondent aux vrais besoins du consommateur et qui contribuent au mieux vivre-ensemble recherché par la communauté.

4.2.3 - DES ENTREPRISES EN PLEINE MUTATION

La quête de sens individuelle vient impacter le management des organisations et des hommes²³. Dans une recherche de performance, les entreprises modifient leurs structures organisationnelles : moins de segmentation et plus de **transversalité** (on passe en « mode projet ») ; plus de **collaboration** et d'écoute ; **l'employé** n'est plus au service de l'entreprise mais un véritable collaborateur qui s'inscrit dans une relation gagnant-gagnant.

Certaines entreprises ont une conception et utilisation uniquement marketing de ces tendances (« *green-washing* ») ; d'autres encouragent l'innovation sociale de façon opportuniste ; Des entreprises pionnières positionnent la **finalité sociale au cœur de leur modèle économique** et recherchent un équilibre entre Social et Business, entre Sens et Performance.

La **Banque Postale** a lancé en 2012 « initiative contre l'exclusion bancaire ». « En lançant des partenariats stratégiques avec des organisations sociales, elle a instauré une véritable démarche collective d'innovation à objectif sociétal, et ce, au cœur même des missions du groupe. »

Aux confins de ces différents univers, est né et se développe l'Entrepreneuriat Social qui rassemble une pluralité d'acteurs autour d'une définition : « **L'activité économique au service d'une finalité sociale, sociétale et/ou environnementale** ».

²³ Source : Thomas d'Ansembourg / article publié en avril 2016 dans un ouvrage collectif de la Maison du Management

II. Entreprendre autrement à La Réunion

1) Développement et ancrage de l'ESS dans l'histoire de La Réunion

En parallèle à ce qui se passait en Métropole, les différentes composantes de l'ESS se sont développées à La Réunion en fonction des besoins et du contexte local²⁴.

1.1 - L'ESSOR IMPORTANT DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

Apparu dès 1831 sous le nom de Fondation pour éduquer les jeunes filles orphelines, et au départ porté par le clergé et cantonné sur les actions en faveur des plus démunis, il prend son essor avec l'abolition de l'esclavage en 1848. (*ex. l'association Saint François d'Assises fondée en 1918*).

Il accompagne alors la modernisation dans tous les domaines : l'éducation populaire, l'aide aux agriculteurs, le sport et les loisirs, la prévention des fléaux sanitaires et sociaux, la culture...

1.2 - LES MUTUELLES DANS LEURS DOMAINES TRADITIONNELS DE LA SANTE

Avec l'abolition de l'esclavage et l'essor de la mutualité en France, apparaît en 1848 la première mutuelle laïque de l'île : la Société Ouvrière de Secours Mutuel de Saint-Denis.

Avec l'application à La Réunion de la loi de 1898, la tutelle administrative disparaît et la mutualité se voit reconnaître un rôle de protection sociale à but non lucratif. Eugène Seymour va jouer un grand rôle dans la relance et la structuration du mouvement (*création de la société « la Prévoyance », de la « Caisse d'Epargne » en 1902...*).

En 1979 l'Union Départementale des Sociétés Mutualistes de La Réunion, se fixe plusieurs objectifs :

- Fédérer le mouvement départemental ;
- Créer dans l'île la mutualité pour les salariés du secteur privé ;
- Développer les œuvres mutualistes ;
- Faire sortir de l'illégalité les multiples mutuelles.

1.3 - LE SECTEUR COOPERATIF EN EVOLUTION

1.3.1 - UN SECTEUR COOPERATIF INITIALEMENT ET MAJORITAIREMENT AXE SUR LES FILIERES LIEES A L'AGRO-ALIMENTAIRE

Très tôt, les agriculteurs se regroupent pour organiser la production et la mise sur le marché des produits (*SiCALAIT, CAHEB...*). Des coopératives loi 1947 spécialisées par produit ont vu le jour dans les années 1970 et ont contribué à la structuration des filières.

Créée en 1979, la Fédération Réunionnaise des Coopératives Agricoles (FRCA) regroupe l'ensemble des coopératives, SICA et CUMA de l'île.

²⁴ Source : www.cress-reunion.com.

1.3.2 - LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES : SCIC ET SCOP

En 1979, la 1^{ère} SCOP (*Société coopérative de production*) voit le jour : la SOAA (*cabinet d'architectes*). Depuis, plusieurs SCOP ont émergé dans le champ de la formation et des services à la personne, suivi de structures dans plusieurs secteurs d'activités (*manutention portuaire, services à la personne, formation...*).

La première SCIC (*Société coopérative d'intérêt collectif*), RUN enfance, a fait son apparition à La Réunion en 2011.

Depuis 2014, d'autres secteurs s'approprient le statut de SCIC (*artisanat, permaculture, restauration...*).

1.4 - LA FONDATION

Il existe une seule fondation « péi » qui est aussi l'un des plus gros acteurs de l'ESS : la Fondation Père Favron créée en 1946. Il s'agit d'un acteur incontournable du paysage réunionnais dans la mise en œuvre d'actions médico-sociales et sociales avec notamment l'accompagnement des mineurs en difficulté sociale, les personnes âgées et les personnes handicapées.

1.5 - TENDANCES RECENTES EN LIEN AVEC L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

A La Réunion comme ailleurs, nous pouvons observer plusieurs tendances de fond :

Un certain nombre d'acteurs veulent entreprendre avec une démarche d'utilité sociale, mais ne souhaitent pas s'inscrire dans une démarche collective. Ces acteurs constituent une famille inclassable qui a du mal à trouver sa place dans l'ESS et ce, même s'ils adoptent les statuts traditionnels de l'ESS.

Les statuts et les principes de l'ESS peuvent entraver le changement d'échelle – tant il est vrai que ses statuts ne permettent pas l'accès à certains types de financement et que la gouvernance démocratique est complexe à mettre en œuvre de façon efficace au-delà d'une certaine taille de structure.

2) Développement et ancrage de L'Entrepreneuriat Social dans le contexte particulier de La Réunion²⁵

2.1 - LES LIMITES DU MODELE ECONOMIQUE HERITE DE LA DEPARTEMENTALISATION²⁶

Après des décennies de transformation et de croissance accélérées, l'île et ses entreprises sont confrontées à de multiples défis et notamment celui d'inventer une vision désirable pour le futur.

Comme toute île, La Réunion doit composer avec ses contraintes propres (*petite taille, absence d'énergie fossiles, forte croissance démographique...*) et des difficultés sur lesquelles elle n'a pas ou peu de contrôle (*réchauffement climatique, épuisement de la croissance, mondialisation des marchés...*).

Si l'économie est en très forte croissance, celle-ci se réalise dans un contexte de rattrapage économique et le territoire reste fragile.

En 70 ans de départementalisation, l'économie réunionnaise affiche des performances remarquables : depuis 1970, son taux de croissance annuel est en moyenne 2 fois supérieur à celui de la métropole, son PIB a été multiplié par 50 ; entre 2005 et 2015, le nombre d'entreprises a augmenté de plus de 63%, pour atteindre le nombre de 50.000 ; ce développement s'est accompagné d'une forte croissance démographique, la population a triplé au cours des 70 dernières années.

Mais ces performances masquent la grande vulnérabilité et une dépendance structurelle de l'économie à l'égard de la dépense publique : centrée sur un marché intérieur limité, l'économie est artificiellement dopée par la commande publique et une consommation des ménages tirée par la démographie et les transferts budgétaires et sociaux.

Sur fond de crise et de politique d'austérité - tant française qu'européenne et mondiale -, susceptibles de modifier voire de remettre en cause certaines mesures d'assistance à l'économie réunionnaise, aujourd'hui, des centaines de millions d'euros sont consommés en importation de produits pétroliers (*le taux de dépendance énergétique a dépassé les 85 %*) ; de 1970 à 2010, les importations ont bondi de 137 à 4 265 millions d'euros par an, (*soit près de la moitié du PIB de l'île contre 13 % en moyenne dans les petites économies insulaires*) ; La Réunion enregistre un taux de chômage de 24 % (*contre 10 % en métropole*), près de 42 % de la population réunionnaise vit en situation de pauvreté (*contre 13% dans l'hexagone*). Force est de constater que le déficit structurel va croissant.

Le modèle économique industriel fondé sur la « dépendance assistance », la production de masse et les bas prix a atteint ses limites et transformé les spécificités de La Réunion en handicaps.

²⁵ Le présent paragraphe qui constitue un rappel, s'appuie sur de nombreuses publications et notamment sur 2 documents : « **SRDEII** - Schéma Régional de Développement Économique d'Internationalisation et d'Innovation » et « Stratégie de spécialisation intelligente de la Réunion ».

²⁶ La Réunion est classée « département français » depuis la loi du 19 mars 1946.
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000868445>

2.2 - VERS L'IDENTIFICATION ET L'EXPLOITATION DES AVANTAGES COMPETITIFS SPECIFIQUES A LA REUNION

Déçue des résultats de sa stratégie précédente, « la Commission Européenne mise désormais sur la transition vers une économie compétitive, soutenable et socialement inclusive, grâce à l'innovation et la bio économie ». Elle préconise la mise en œuvre de politiques capables de valoriser durablement les atouts et les actifs spécifiques de chaque territoire. Chaque région est appelée à se singulariser dans un segment ou un domaine d'activité pour lesquels elle dispose d'un avantage comparatif.

La prise de conscience est à la singularité et à la différenciation. Partout dans le monde, les entreprises misent de plus en plus sur des biens et des services spécifiques qui répondent à des clientèles de plus en plus segmentées, ancrées dans leurs territoires. Et, dans cette approche, « l'insularité, la petite taille, la tropicalité, deviennent autant d'atouts pour développer des solutions singulières adaptées aux besoins de marchés émergents ». Aux côtés des services publics et des entreprises marchandes, l'innovation sociale et l'Economie Sociale et Solidaire constituent une troisième voie : l'offre des services de proximité qui apporte une réponse concrète aux problématiques locales d'amélioration du vivre ensemble et de la qualité de vie.

Pour satisfaire la demande intérieure et limiter la dépendance, l'ambition est de faire de la réponse innovante à des enjeux locaux majeurs (*vulnérabilités écologiques, énergétiques, humaines...*)²⁷ un moteur pour développer des produits et des solutions à forte valeur ajoutée, susceptibles d'être réexportés vers des pays confrontés à des problématiques similaires.

Soutenues par les collectivités, les entrepreneurs réunionnais ne manquent pas d'atouts pour répondre à ces défis. Profitant de sa triple appartenance « département français d'outre-mer », « région européenne ultrapériphérique » et « île tropicale », La Réunion n'est plus seulement une région isolée et éloignée de la métropole. Elle apparaît comme une tête de pont aux portes de l'océan Indien, de l'Afrique et de l'Asie, au cœur d'une zone en pleine croissance et dans un environnement régional composé d'Etats ACP ²⁸ en voie de développement où il sera possible de valoriser ses atouts et ses savoir-faire.

2.3 - LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENARIAT SOCIAL EN PHASE AVEC L'IMAGINAIRE PROFOND DE LA REUNION

Au-delà des données strictement économiques, quand elle s'interroge sur sa trajectoire et ses dynamismes, La Réunion est porteuse d'un imaginaire très particulier qui constitue ses énergies et ses ressorts profonds. Telle une caisse de résonance, l'île est un microcosme où tous les phénomènes sont exacerbés. De par l'éloignement, elle constitue un lieu privilégié de lecture du monde et de son avenir.

²⁷ « L'heure est désormais à l'invention d'une économie écologique, ou bio économie, inscrite et respectueuse des rythmes et des capacités des écosystèmes. Par sa petite taille et sa très forte croissance, La Réunion apparaît comme un des lieux privilégiés pour anticiper une mutation qui concernera demain tous les territoires de la planète et bouleversera nos manières de produire, de distribuer et de consommer ».

²⁸ Afrique, Caraïbes, Pacifique

L'île, espace clos autosuffisant, se définit par opposition au continent. Y vivre a été longtemps un handicap : partir, rester, naviguer ? Les choix n'étaient pas très nombreux et ils étaient douloureux. D'où le sentiment d'être en marge, à l'écart, au sein d'une communauté repliée sur elle-même, méfiante à l'égard de tout ce qui n'est pas elle.

En contrepartie positive, la densité de la vie sociale existe : la communauté est d'autant plus homogène et soudée, qu'elle a à faire face, collectivement, à ces défis. L'autarcie impose une certaine solidarité et coopération. La vie relationnelle est intensifiée, théâtralisée parfois, on a une conscience aiguë de l'identité originale ; on y est fier de son folklore, de son histoire.

Le rapport à l'environnement est d'autant plus fort que l'espace est plus réduit, plus précieux d'où une capacité accrue à le valoriser, à le défendre, à le protéger.

Dans La Réunion contemporaine, la parabole de la résistance servile tient une fonction mythique et participe à la construction de l'identité. Au-delà même de la toponymie des cirques, les « marrons » - ces esclaves qui ont fui dans les profondeurs de l'île pour échapper à leur condition de vie - existent dans la mémoire collective : La Réunion est « capable de résister », elle a « un héritage » qui est de prendre son destin en main.

Lieu de fracture et d'équilibre, La Réunion, à travers le métissage qui la caractérise, est « susceptible d'incarner l'utopie ». Elle a sécrété une grande capacité à protéger un « vivre-ensemble » réussi. En harmonie avec la nature, La Réunion a les clefs d'un futur durable ; elle a tout pour être en avance sur son temps.

3) L'Entrepreneuriat Social à La Réunion

3.1 - LEURS PRIORITES : EMPLOI, ANCRAGE, ENVIRONNEMENT

Soucieux de l'impact social de leur activité, les acteurs de l'entrepreneuriat social sont tout particulièrement attentifs à compenser les défaillances les plus manifestes et à offrir des réponses à des enjeux locaux majeurs :

- La **création d'emploi** : Taux de chômage de 24,6 %²⁹ (contre 9,9 % en métropole) et près de 42 % de la population réunionnaise vit en situation de pauvreté (contre 14 % en métropole)²⁹ ;
- L'**ancrage** de l'économie et le développement de la production locale pour pallier les conséquences des importations massives de métropole ou d'ailleurs ;
- La **préservation** du patrimoine environnemental et la gestion des déchets.

Il faut souligner par ailleurs que, implantées dans une île tropicale, les entreprises sociales de La Réunion sont confrontées aujourd'hui de plein fouet à des défis qui menacent peu ou prou tous les autres territoires (*notamment insulaires*) dans les années à venir.

De par leurs atouts particuliers, ils sont à l'avant-poste pour développer des solutions nouvelles et innovantes. (*Au-delà de leur impact local, ces solutions pourront à terme être des exemples pour d'autres territoires confrontés aux vulnérabilités du monde de demain*).

3.2 - ETUDE ECONOMIQUE

Il reste très difficile d'avoir des chiffres exacts sur l'entrepreneuriat social à La Réunion. Nous avons donc utilisé et croisé différentes méthodes, susceptibles de fournir des informations fiables.

3.2.1 - LES DONNEES DE LA CRESS

Pour La Réunion, en 2015, la CRESS considère que l'ESS regroupe 2 046 structures et emploie 24 226 salariés, soit 11% des effectifs locaux. Ce secteur a su s'imposer comme une composante à part entière de la vie économique et sociale de l'île. Il se crée proportionnellement plus d'associations dans le domaine social et environnemental qu'au niveau national. Il se crée également 2 fois plus d'associations dans l'économie par rapport à la moyenne nationale et 1,6 fois plus dans l'aide à l'emploi.

Les données concernant les sociétés commerciales de l'ESS (*agréées ESUS*) ne sont pas publiées à ce jour.

²⁹ Les derniers chiffres du chômage sont de 22,4% en 2017. Source : Pole Emploi.

²⁹ Source : INSEE - <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2128996>.

3.2.2 - LES ENTREPRISES SOCIALES A TRAVERS L'ANALYSE DES BASES SIRENE DE L'INSEE

Selon l'INSEE, il existe à La Réunion en 2017 :

- **11 933³⁰ « Groupements de droits privés »** appartenant à l'ESS. Il s'agit essentiellement d'associations, mais également de fondations et de groupement d'employeurs.

Parmi eux : **751 groupements de droits privés ont un « caractère productif »** (soit 7% du total des entreprises répertoriées). Définition INSEE : « il participe au système productif ». « Il se rapproche de la notion de caractère marchand de la comptabilité nationale ».

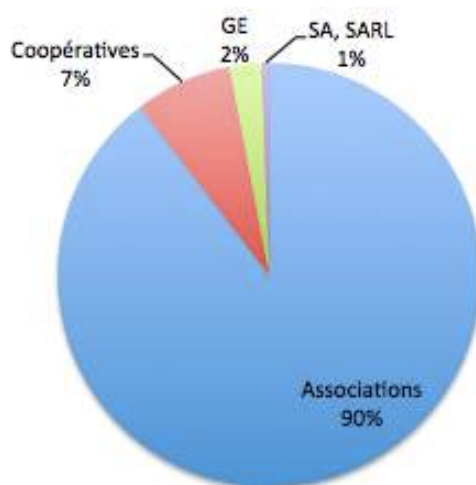
Il s'agit essentiellement d'associations (730 associations soit 97% des groupements privés) et de groupements d'employeurs (21 groupements d'employeurs soit 3%)

- **29 436 « Sociétés commerciales »** (SARL, EURL, SNC, SAS, SASU, SA).

Parmi elles : **71 sociétés commerciales appartiennent à l'ESS (soit 0,2 %)**. Parmi elles, 66 ont une forme coopérative (et ce, sous toutes les différentes formes, notamment SA coopérative, SARL coopérative, SCOP...).

Si on totalise ces 2 chiffres, on peut avancer que - au minimum - **822 établissements à La Réunion peuvent se réclamer de l'ESS en ayant un système productif** soit 795 associations (y compris associations d'insertions, associations intermédiaires et associations reconnues d'utilité publique), 66 coopératives, 22 groupements d'employeurs et 5 autres statuts (SARL, SAS, caisse).

Composition des entreprises sociales de l'ESS selon l'INSEE



³⁰ A noter, la CRESS recense 3740 établissements de l'ESS sur La Réunion (base en cours de réactualisation). En accord avec la CNCRES, cette étude se base sur les chiffres des bases SIRENE de l'INSEE, actualisés en août 2017.

A travers les chiffres de l'INSEE, on retrouve les principales caractéristiques de La Réunion et en particulier :

- Le **poids historique des associations** ;
- Le **poids des coopératives** (représentant 93 % des sociétés commerciales de l'ESS) ;
- La **quasi-absence dans les données officielles des autres types de sociétés commerciales de l'ESS** (L'INSEE ne recense que 5 entreprises commerciales de l'ESS ayant un statut qui ne soit pas un statut de coopérative).

3.2.3 - FOCUS « EMPLOI »

A La Réunion, l'ESS est largement pourvoyeuse d'emplois :

Les groupements privés productifs représentent 16 342 emplois (*dont 46 dans des groupements d'employeurs*) ; les 71 entreprises commerciales de l'ESS représentent 5 002 emplois. L'ensemble représente **21 343 emplois**.³⁰

- L'emploi de l'ESS a augmenté de 14,2 % entre 2011 et 2016, pendant que l'emploi privé régional enregistrait une évolution positive de 11,3%³¹ ;
- « Instrument de lutte contre le chômage à La Réunion »³², les associations réunionnaises emploient une majorité d'emplois aidés (*CIA, CES, CEC, Emplois-Jeunes*).

Ces entreprises sont très **majoritairement des TPE / PME** : 74 % des établissements embauchent moins de 10 salariés et 94 % moins de 50 salariés. Sans surprise, les principaux employeurs interviennent dans le secteur du service à la personne, de la formation, de la santé et de l'insertion.

Pour les associations, il existe **une corrélation forte entre la possibilité d'embaucher et le fait de développer une activité marchande** : 87 % des associations ayant un caractère productif sont employeuses (*contre seulement 11 % des associations n'ayant pas de caractère productif*).

3.2.4 - LIMITES DE CETTE APPROCHE

Les données INSEE apportent des premiers éléments d'information intéressants mais insuffisants car :

- **99 % des sociétés commerciales sont « non classées »** selon le critère ESS : l'INSEE ne se prononce pas sur le fait que ces entreprises relèvent de l'ESS ou non. Les SIAE par exemple ne sont pas classées dans l'ESS par l'INSEE. Le nombre de sociétés commerciales de l'ESS est, en réalité, supérieur aux seules 71 entreprises recensées ;
- Nous n'avons aucune information sur le nombre d'entreprises ayant véritablement une « utilité sociale » (*critère non comptabilisé par l'INSEE*) ;
- Ces données n'intègrent pas les 41 082 « Entreprises individuelles » qui, par leur activité, apportent des solutions au territoire (*artisans, professions libérales...*).

³⁰ Dans la base SIRENE, chaque établissement correspond une tranche d'effectif. Les estimations effectuées ici utilisent la valeur médiane de cette tranche. Pour information, la CRESS communique habituellement sur 24 226 emplois (comprenant les associations non productives).

³¹ Source : ACOSS URSAFF et MSA.

³² Source : Site de la CRESS Réunion.

3.3 - ETUDE SUR UN ECHANTILLON RESTREINT

Suite à l'appel à manifestation d'intérêt relayé dans le cadre de cette étude (Cf. « Méthode » en annexes), nous avons obtenu des réponses complètes de la part de 45 entreprises sociales réunionnaises.

3.3.1 - PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES RECENSEES

Statut	Nombre
Entrepreneur-salarié	1
SCOP	2
Auto-entrepreneur	3
Autre	3
EI / EURL / EURL	4
SCIC	4
SA / SAS / SARL	9
Association	19

Nombre de salariés	Nombre
0	3
Moins de 10	32
11 à 50	6
51 à 250	4

Nombre de bénévoles	Nombre
0	15
Moins de 10	19
11 à 50	7
51 à 250	4

Chiffre d'Affaires ou Revenus annuels (2016)	Nombre
moins de 100 000 euros	28
entre 100 000 euros et 500 000 euros	8
Entre 500 000 euros et 2 000 000 euros	4
Entre 2 000 000 euros et 5 000 000 euros	4
plus de 5 000 000 euros	1

Nombre de bénéficiaires ou clients	Nombre
moins de 100	20
100 à 499	13
500 à 1499	4
1500 à 4999	4
plus de 5000	4

La majorité des entreprises sont des entreprises de moins de 5 ans d'existence.

3.3.2 - DES MODELES ECONOMIQUES HYBRIDES

Les modèles économiques des entreprises identifiées démontrent clairement une recherche d'hybridation des ressources. Sur leur budget annuel 2016 :

- **2/3 des entreprises ont moins de 20 % de subventions ;**
- 8 entreprises sociales sur 10 ont moins de 50 % de subventions. Les structures qui ont plus de 50 % de subventions sont soit des structures de l'insertion (*ex. ALIE, Ti Tang Récup....*), soit des structures en amorçage qui cherchent encore leur modèle économique (*ex. SCIC Vavang'art, Ecole du Jardin Planétaire...*).

Du côté des entreprises non associatives, les ressources sont la vente de produits et/ou de services. Dans notre panel, seules 3 entreprises (*non associatives*) font également appel aux subventions ;

Du côté des associations, les subventions sont une composante du modèle économique dans 1 cas sur 2 seulement (*soit 53 % des associations identifiées*) – derrière la vente de prestation de services. La vente de services et la vente de produits font parties du modèle économique pour respectivement 68 % et 42 % des associations identifiées dans ce panel.

Principes sources de revenus des associations	Nombre	%
Vente de services	13	68%
Subventions	10	53%
Vente de produits	8	42%
Cotisation	7	37%
Collecte / Don	3	16%

On remarque que les formes plus traditionnelles du financement des associations par collecte / don sont présents chez 3 associations seulement.

3.3.3 - CERTAINS ENTREPRISES DEVELOPPENT DES MODELES TRES INNOVANTS

Lorsque l'on entre dans le détail des produits et services proposés, on s'aperçoit que ces entrepreneurs sociaux ne manquent pas d'imagination pour inventer des modèles innovants.

Porté par la SAS Micronotes, **ITHAQUE** est un portail web collaboratif qui permet l'approvisionnement de denrées alimentaires en circuits courts dans la restauration collective (produits locaux). Son modèle repose sur un abonnement des fournisseurs aux services de son portail internet qui permet de suivre l'ensemble des flux entre les acheteurs et les fournisseurs.

La **SCIC Vavang'art** souhaite valoriser la production humaine locale à travers un centre d'art, d'artisanat et un restaurant, coopératifs, créatifs et décalés à Entre-Deux (*projet*). Son modèle repose à la fois sur la restauration et l'artisanat (*vente des produits créés par les artisans et les artistes*).

L'association **EKOPRATIK** propose des solutions pour que l'écologie au quotidien soit vue comme un bienfait et non une contrainte : Reparali Kafé, Formation en autoconstruction d'objet écologique (*four solaire, éolienne...*), Ressourcerie. Leur modèle repose sur la vente de prestations à des acteurs (*bailleurs sociaux, contrat de ville*) cherchant à animer leurs quartiers prioritaires. Ils proposent également des animations scolaires.

L'association **Cacao péi** porte un projet de lancement d'une filière complète de cacao / chocolat bio en mode agroforesterie sur l'île de La Réunion. Son modèle repose sur : Des produits bio ayant subis peu de transformation (*fèves de cacao cru, boissons et liqueurs artisanales, chocolat à faible transformation*) et qui vise une clientèle attachée au « cru » et aux produits sains et énergisants ; Des services (*visites touristiques guidées par des experts du cacao/chocolat*).

3.4 - LES ENTREPRISES SOCIALES SPECIALISEES SUR LE PERSONNEL FRAGILISE

(Article 2 de la loi ESS – 1er alinéa)

Intervenant dans tous les secteurs d'activités, ces entreprises se concentrent sur l'accompagnement et l'insertion professionnelle de personnes fragilisées. Les financements publics - notamment une aide au poste - leur permettent de prendre en charge une partie du surcoût lié à l'embauche de cette catégorie de personnes : différentiel de productivité, besoin d'encadrement supplémentaire (*social et technique*), éventuels besoins techniques complémentaires, en termes de surfaces et d'équipements.

Sur le marché, elles sont en concurrence avec des entreprises classiques.

Parmi ces entreprises, nous retrouvons des entreprises sociales : il s'agit de celles qui mobilisent un modèle économique hybride (*subvention + auto-financement*). Ces entreprises sociales souffrent souvent d'un **déficit d'image** lié à une méconnaissance de leurs spécificités (*par ex. « Entreprise Adaptée » versus « ESAT »*) et de leurs évolutions récentes (*par ex. de l'insertion vers « entrepreneuriat social »*).

3.4.1 - LES STRUCTURES DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITES ECONOMIQUES (SIAE)

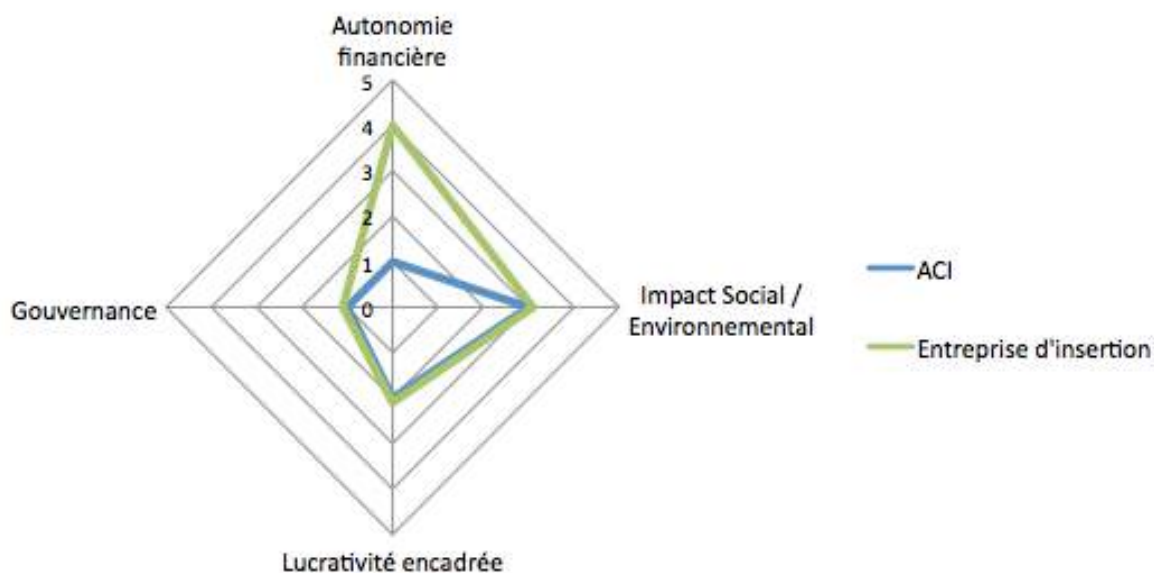
Ces structures sont conventionnées par l'État pour accueillir et accompagner les personnes les plus éloignées de l'emploi. En 2016, les SIAE emploient près de 5500 salariés en parcours d'insertion (*soit 1175 ETP*)³³.

Certaines structures mettent à disposition leurs salariés (*embauchés en CDDI pour un maximum de 24 mois*) et gèrent leur accompagnement social. Il s'agit des **Associations Intermédiaires** (*loi de 1987*) pour des services d'aide à domicile, de nettoyage, de manutention (*souvent auprès de particuliers, ou entreprises, associations...*) et des **Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI)** (*loi 1991*) qui interviennent auprès de professionnels (*entreprises, collectivités, etc.*)

Les autres structures produisent directement des biens et des services. Les **Entreprises d'Insertion (EI)** (*loi de 1991*) produisent des biens & services en vue de leur commercialisation. Leurs ressources principales est la vente. Activités : bâtiment, recyclage, nettoyage... Les **Ateliers & Chantiers d'Insertion (ACI)** développent des activités d'utilité sociale et/ou produisent des biens et services (*commercialisés*) - (*loi de la cohésion sociale 2005*). Ils sont généralement portés par des associations.

³³ Source : Annuaire des SIAE département de la Réunion (2017).

Graphique en radar appliqué aux Structures de l'Insertion par l'Activités Économiques (SIAE) :



La particularité de ces entreprises est que, même si elles peuvent être très performantes économiquement (*ex. Ti Tang Récup*), elles restent fortement dépendantes des subventions.

L'entrepreneuriat social concerne plus directement les Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) et les Entreprises d'insertion (EI).

Les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI)

Les **entreprises de travail temporaire d'insertion** (ETTI) peuvent avoir diverses formes juridiques (*associations, SA, SAS, SARL, SCOP...*). En moyenne, 85 % des recettes proviennent des mises à disposition du personnel³⁴, le reste provenant des prestations sociales - en particulier l'aide au poste (*montant socle 4352 € par ETP en 2017*).

Comme toute entreprise, les EETI s'acquittent de la TVA et de l'impôt sur les sociétés, et sont tenues de respecter toutes les obligations réglementaires à l'identique des ETT.

Il y a 5 ETTI à La réunion, parmi lesquelles :

- Créée en 1999, **Réunion Emploi Interim** emploie 628 salariés dont 494 en insertion (130 ETP) ;
- Créée en 1999, **Service Interim** emploie 387 salariés dont 375 en insertion (100 ETP) / Poids Economique : 2,9 millions d'euros (CA HT) ;
- Créée en 2001, **Shock Interim** emploie 256 salariés dont 249 en insertion (49 ETP) / Poids Economique : 1,9 millions d'euros (CA HT).

De par la nature de l'activité, il y a un écart important entre le nombre de salariés et le nombre d'ETP (*rapport de 1 à 4 en moyenne*) – à l'exception de :

Créée en 2009, **Axiom Insertion** emploie 113 salariés (83 ETP).

³⁴ Source : Avise et CRDLA IAE – février 2017.

Les Entreprises d'Insertion (EI)

L'entrepreneuriat social concerne directement les **entreprises d'insertion** (EI) dont l'activité est nécessairement marchande (*Les ACI sont plus contraints dans leur développement économique, puisque légalement « les recettes tirées de la commercialisation des biens et services produits » ne doivent pas dépasser 30 % de leur budget³⁵*).

Les EI sont relativement peu développées à La Réunion, puisque l'on recense 9 EI seulement en 2016 (*contre 74 ACI/ Ateliers et Chantiers d'Insertion*). Le montant socle de l'aide au poste est plus intéressant pour un ACI (19 655€ en 2017) que pour une EI (10 237€ en 2017).

Quelques entrepreneurs ont testé leur projet en ACI pour évoluer ensuite vers le statut d'EI. Mais dans la majorité des cas, l'ACI correspond à une commande de collectivité, sans modèle économique durable.

Les EI ont pourtant un bien **meilleur taux de sorties dites dynamiques³⁶** : 63 % (*contre 29 % chez les ACI*).

Parmi les EI les plus dynamiques, on peut citer :

- Créée en 2008, **Soleil Réunion** emploie 12 salariés dont 3 en insertion : Spécialisé dans la transformation et la commercialisation de produits agricoles cuisinés. Soleil Réunion a un parcours exemplaire dans la mesure où l'activité a d'abord été créée sous la forme d'ACI, et une fois testée, elle a évolué en EI - Poids économique : 1 million d'euros (2015) ;
- Créée en 2009, **EIB** emploie 12 salariés dont 3 en insertion : Amélioration de l'habitat et construction de maisons neuves ;
- Créée en 2014, **Intercités du Grand Ouest** emploie 9 salariés dont 8 en insertion : Bâtiment, espaces verts, nettoyage, entretien - Poids économique : 615 k€ (2016).

Évolution vers l'entrepreneuriat social

Confrontés à la baisse des financements publics, les acteurs de l'insertion sont poussés à coopérer, à se regrouper et à imaginer de nouvelles formes de développement. Acteurs historiques de l'insertion, certains évoluent vers une démarche d'entrepreneuriat social. (*ex. Coorace et plus récemment FEI*).

Pionnier dans cette évolution, le **Coorace** se définit comme suit :

« Les adhérents Coorace mobilisent l'emploi comme principal levier d'action. Cependant, (...) ils n'ont cessé d'élargir le périmètre de leurs actions pour contribuer de plus en plus fortement aux dynamiques de développement solidaire des territoires. Ils partagent aujourd'hui comme projet commun de participer à l'émergence d'un nouveau modèle de développement économique, solidaire et durable, ancré dans les territoires, créateur de richesses, de services et d'emplois de qualité accessibles à tous et toutes et vecteur de droits, notamment pour les personnes les plus précarisées ».

³⁵ « Les recettes tirées de la commercialisation des biens et services produits ne peuvent couvrir qu'une part inférieure à 30 % des charges liées à ces activités : cette part peut être augmentée sur décision du représentant de l'État dans le département, sans pouvoir atteindre 50 %, après avis favorable du conseil départemental de l'insertion par l'activité économique, si les activités développées ne sont pas déjà assurées et satisfaites par les entreprises locales. » Source : www.travail-emploi.gouv.fr.

³⁶ Les sorties dynamiques totalisent les sorties vers un emploi durable (CDI, CDD de plus de 6 mois, création ou reprise d'activité), un emploi de transition (CDD de moins de 6 mois, contrat aidé), et les sorties positives (formation, poursuite en SIAE...).

Compte tenu des taux très élevés du chômage³⁷, à La Réunion plus qu'ailleurs, les réseaux de l'insertion sont confrontés aux enjeux de leur développement. En effet, une fois le parcours d'insertion réalisé, nombre de personnes ne trouvent pas de poste à pourvoir sur le marché du travail. Pour pallier ce problème et créer des débouchés, certaines SIAE ont été poussées à évoluer de l'insertion stricto sensu vers l'entrepreneuriat social, par la création de nouvelles structures génératrices **d'emplois pérennes**.

Développement de **BAC Réunion**.

- 1988 : Création de BAC Réunion, association intermédiaire, emploie 1668 salariés dont 1647 en insertion (214,5 ETP) / Poids économique : 1,2 millions d'euros (2015) ;
- 1993 : Création de Réunion Proxim Services, association de Services à la personne ;
- 1999 : Ouverture de Réunion Emploi Interim, ETTI ;
- ACI Ressourcerie Lela emploie 15 salariés dont 12 en insertion : réutilisation et réemploi de déchets.

Proxim Services a été créé pour embaucher durablement les personnes en fin de parcours d'insertion chez BAC Réunion. *« Il faut épauler le secteur marchand, l'aider à créer de l'emploi ».* Johny Dijoux, Directeur de BAC Réunion et Président de Coorace OI.

Le **groupe Intégral** (SARL à capital social de 1, 5 millions d'euros) comprend :

- 1999 : Création de Service Interim, entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI). 5800 contrats de travail temporaire signés par an. 54% de sorties « durables » (2016) ;
- 2007 : Création de Adéquat Solution RH, entreprise de travail temporaire et de gestion des ressources humaines. 13 800 contrats de travail signés par an.

La création de l'entreprise Adéquat répond au besoin de dynamiser le marché de l'emploi pour les personnes issues du parcours d'insertion. Aussi, avec cette double activité, le groupe Intégral appartient à l'univers des entreprises sociales.

A La Réunion, sur fond de chômage particulièrement prégnant, l'entrepreneuriat social peut constituer une réponse au besoin de développement des structures de l'insertion.

Il existe un véritable intérêt à encourager et soutenir l'évolution du secteur de l'IAE vers le secteur marchand pour leur permettre d'optimiser leur efficacité (*améliorer le taux de sorties positives*) et de viabiliser économiquement leurs dispositifs.

³⁷ Taux de chômage 2016 : 22,4%, soit 78 000 chômeurs. Source : INSEE (2017).

3.4.2 - LES ENTREPRISES ADAPTEES

La mission des Entreprises Adaptées est d'intégrer durablement les travailleurs handicapés dans l'emploi (*au sein de sa structure ou à l'extérieur*) : elles embauchent plus de 80 % de personnel handicapé et exercent généralement en sous-traitance ou prestation de service.

L'entrepreneuriat social englobe les EA (*autofinancées à 80%*) mais pas les ESAT (*subventionné à 80%*).

Entreprise adaptée (EA) Entreprises Adaptées à La Réunion	Etablissement & Service d'Aide par le Travail (ESAT) 10 ESAT à La Réunion
Public : Personnes Handicapées autonomes	Public : Personnes ayant un Handicap lourd
Objectif : Créer de la richesse pour créer des emplois durables et de qualité	Objectif : accompagner le travailleur et lui permettre de conserver ses acquis scolaires et professionnels
Activité : Prestation de services.	Activités manuelles.
Financement : Autofinancée à 80 %	Financement : 80 % de subventions
Le travailleur est un salarié, il est rémunéré à 100 % du SMIC minimum	Le travailleur est un usager, il perçoit une indemnité de 55 % du SMIC minimum

Parmi les Entreprises Adaptées (EA) réunionnaises, nous retrouvons :

- Les **Tidalons** : Garage solidaire / réparation, entretien, lavage sans eau, convoi de personnes, nettoyages industriels, conditionnement de cartons ;
- **Handirect** : Services administratifs pour les entreprises, associations et collectivités (*cf. ci-après*) ;
- **Codeco** : Collecte, tri et destruction de déchets de bureau en vue de leur recyclage ;
- **Sorenet** : Blanchisserie Industrielle ;
- **Bel Anse** : Transformation de fruits frais.

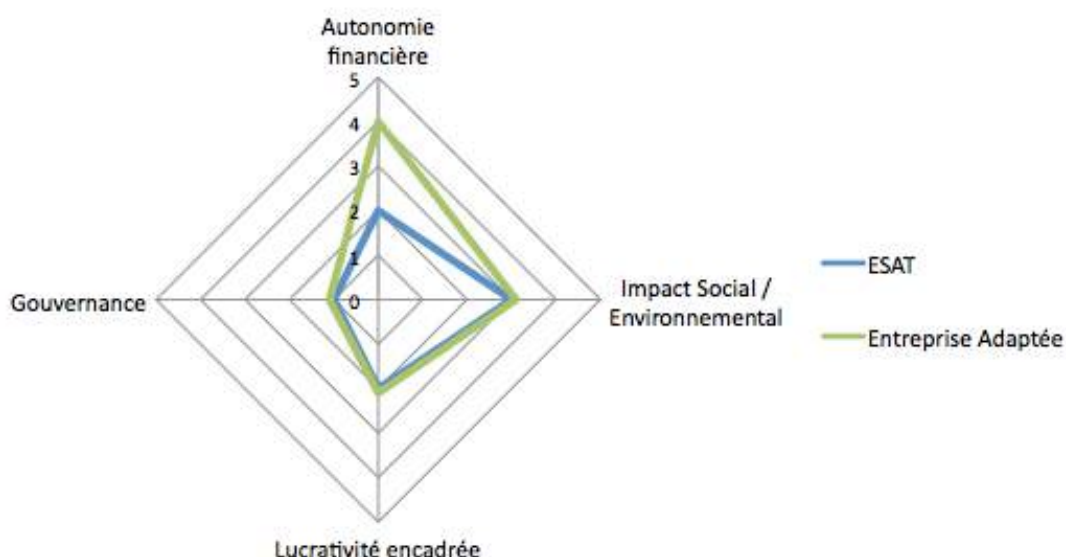
Le réseau EA est actuellement en train de se structurer à La Réunion autour d'une délégation régionale de l'UNEA (*Union Nationale des EA*) qui permettra d'avoir une meilleure connaissance des acteurs.

Les EA bénéficient d'un contexte légal favorable puisque depuis la loi de 1987, les entreprises de plus de 20 salariées sont obligées d'employer des travailleurs handicapés³⁸ – soit en emploi direct (*embauche*), soit en emploi indirect (*sous-traitance ou achat auprès des EA / ESAT*)³⁹.

³⁸ Au minimum 6 % de l'effectif salarié.

³⁹ La contribution à l'Agefiph (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) peut atteindre 1500 fois le Smic horaire, soit 5.802 euros à 14.505 euros par travailleur manquant.

Graphique en radar appliqué aux EA et ESAT



3.5 - LES ENTREPRISES SOCIALES SPECIALISEES SUR LA COHESION ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE DU TERRITOIRE

(Article 2 de la loi ESS - 2^{ème} et 3^{ème} alinéa)

3.5.1 - LES ASSOCIATIONS QUI ONT UNE ACTIVITE MARCHANDE

A La Réunion, le mouvement associatif a connu une « croissance exponentielle qui n'a pas toujours été maîtrisée : absence de structuration, projets mal définis, déficit de formation, difficultés financières, perspectives de développement imprécises... sont aujourd'hui les problèmes qui se posent le plus souvent »⁴⁰.

Les récentes évolutions des politiques publiques ouvrent une nouvelle aire et de nouvelles perspectives. Confrontées à la diminution des subventions publiques, **les associations doivent, pour survivre, se professionnaliser et faire évoluer leur modèle économique** en développant d'autres sources de revenus.

Dans cette évolution, le monde associatif se trouve en parfaite cohérence avec un des soucis majeurs de l'Économie Sociale :

« Dans l'ESS il y a des valeurs, tout le monde l'a compris. L'essentiel de l'énergie, doit se concentrer sur la recherche du bon modèle économique. Il faut se détacher le plus possible de la subvention. La subvention peut avoir un effet levier ou de lancement, mais pas de fonctionnement ». Stéphane Malet, Hubex.

⁴⁰ Source : CRESS.

Cette évolution nécessaire n'est en rien contradictoire avec le contexte légal qui préside aux structures associatives.

Extrait du site associations.gouv.fr :

L'article 1^{er} de la loi du 1^{er} juillet 1901, définit l'association :

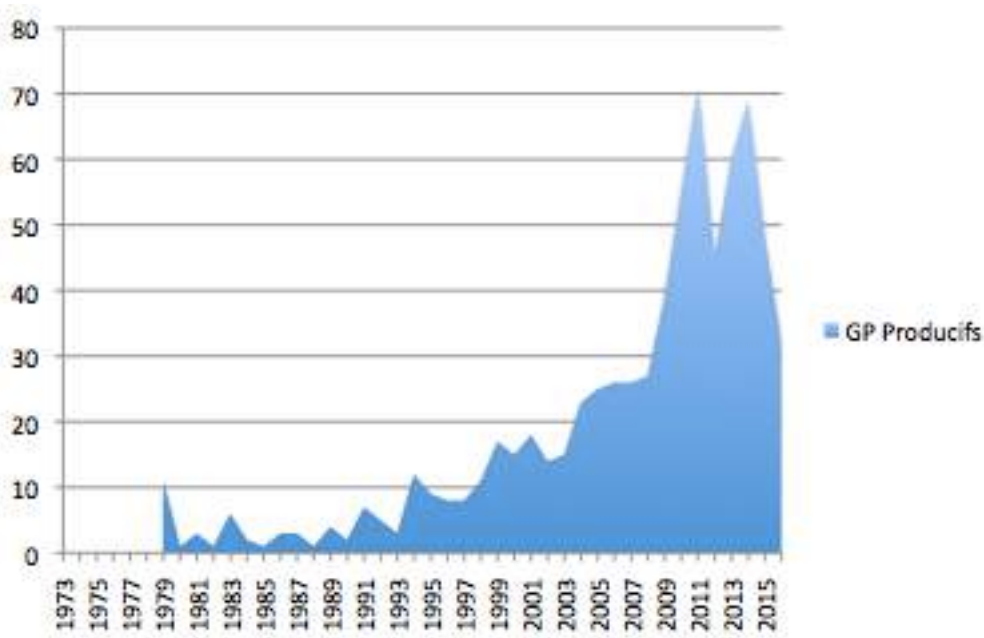
« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices »

Le législateur a laissé une grande liberté dans l'objet et le but que peuvent poursuivre les individus qui s'associent à ce contrat.

Il ressort clairement de ce texte, qu'il est possible à une association de réaliser des bénéfices et d'exercer une activité économique, même si elle ne peut distribuer ses bénéfices de quelque manière que ce soit.

Au regard des dates de création des 751 groupements privés aujourd'hui enregistrés à l'INSEE, on constate que les groupements « productifs » constituent un mouvement très récent (*années 1980*) et qu'il commence que depuis très peu de temps à émerger de façon significative.

Nombre de groupements productifs par date de création (chiffres INSEE)

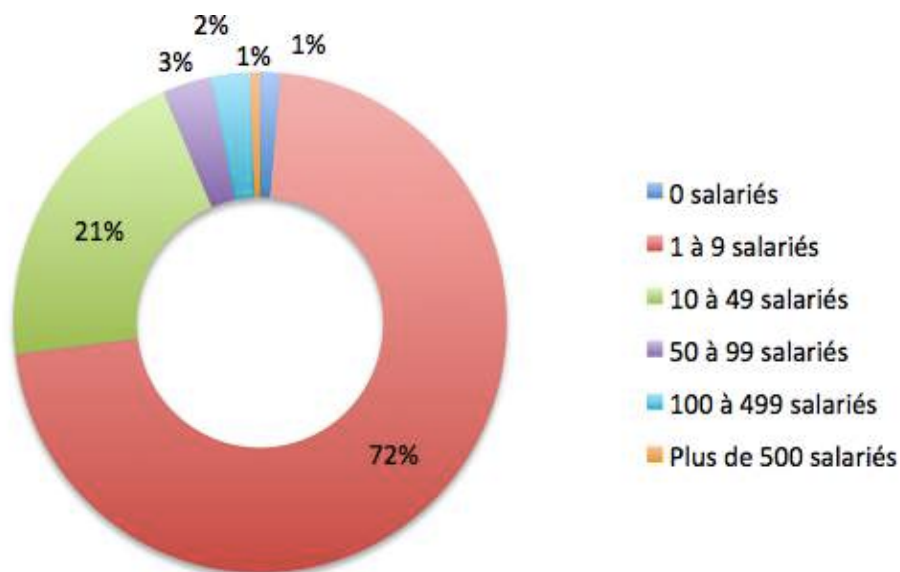


« Les organisations à but non lucratif, et plus particulièrement les associations loi 1901, ont toujours été innovantes (Cloutier, 2003 ; EMES, 2011), mais n'ont été que récemment reconnues comme entrepreneuriales. »⁴¹

⁴¹ Source : Le business model (BM) : une grille d'analyse adaptée aux spécificités et à la diversité de l'entrepreneuriat social associatif. Jérôme Boncler, Patrick Valeau et Frédéric Annette.

L'entrepreneuriat social intègre les associations productives, donc, pour la majorité des associations employeuses ne reposant pas uniquement sur le bénévolat.

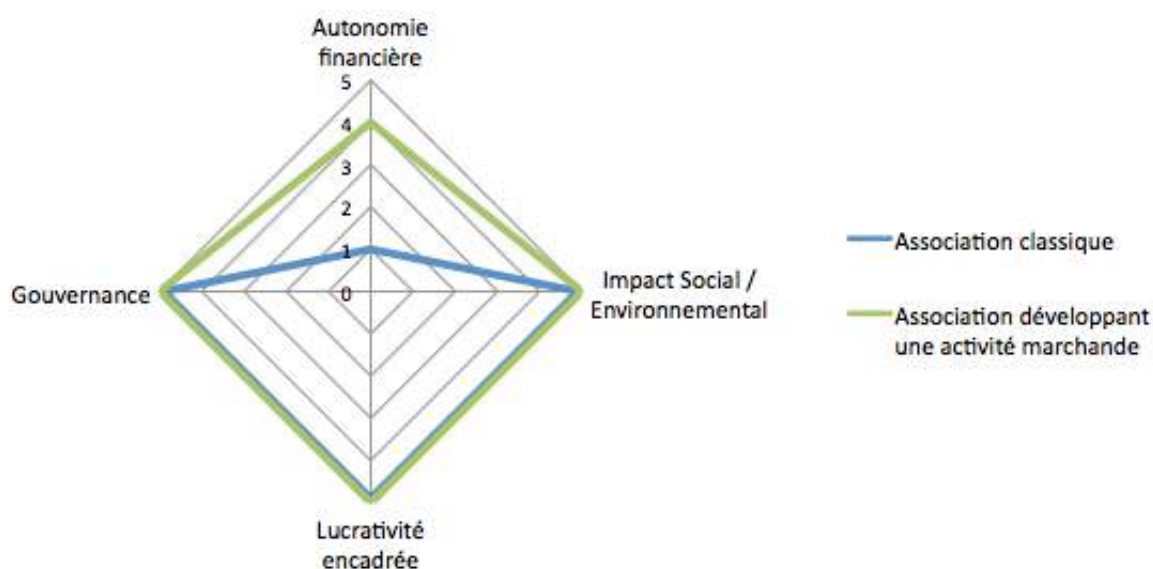
Les associations employeuses (chiffres INSEE)



La très large majorité des associations (72 %) emploient moins de 10 salariés

Plus de 20 % d'entre elles de 10 à 49 salariés⁴².

Graphique en radar appliqué aux associations avec ou sans activité marchande



⁴² Source : INSEE.

3.5.2 - LES SOCIÉTÉS A VOCATION D'« UTILITÉ SOCIALE »

Il est difficile de rompre avec les idées reçues et d'accepter que des « patrons » puissent contribuer à améliorer notre pouvoir d'achat, notre santé, notre bien-être, nos connaissances et notre environnement.

Les entrepreneurs sociaux qui ont choisi un statut de « société commerciale » sont ceux qui sont les moins connus et les moins étudiés à La Réunion – alors même qu'ils sont porteurs de solutions concrètes.

- Former aux métiers du numérique les publics les moins favorisés (**Simplon**) ;
- Financer les projets solidaires grâce au crowdfunding (**Poc-Poc**) ;
- Inciter les fumeurs à arrêter de fumer par un pari entre amis (**Qweety**) ;
- Fabriquer des kits pour diabétique (**Runware**) ;
- Proposer des activités à domicile pour les enfants handicapés (**Handi-educ**) ;
- Valoriser les produits du terroir (**Tradition 974**).

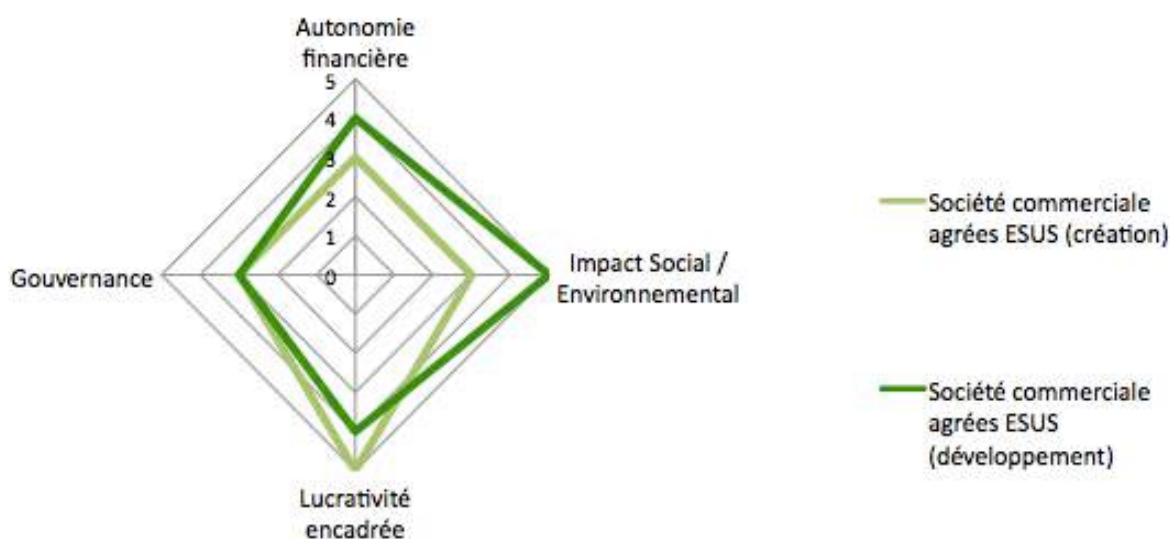
Les Entrepreneurs Sociaux sont **les pionniers d'un mouvement de fond**, qui s'est développé partout dans le monde : le « **Social Business** ». Ils prouvent que :

- On peut faire du business « autrement » ;
- On peut aussi faire du social « autrement ».

Alors qu'il existe de multiples exemples au niveau national et mondial de très grosses entreprises sociales, les entreprises à La Réunion, y compris les entreprises sociales, sont essentiellement constituées de TPE / PME. Quelques entreprises font figure de pionnières pour le territoire.

La société **Bien être chez soi** a développé une approche globale et innovante de la prise en charge de nos aînés. Chiffres 2015 : 1,5 million de CA - 20 salariés - 500 patients suivis.

Graphique en radar appliqué aux entreprises sociales à différent stade de développement



La taille des structures réunionnaises et leur récente création ont des conséquences sur leur mode de fonctionnement. Si en théorie, la lucrativité de ces entreprises est encadrée (*selon la loi⁴³, au minimum 50 % des bénéfices doit être réaffecté au report bénéficiaire et à la mise en réserve*), la réalité pour ces jeunes entreprises est plutôt l'absence de bénéfice ou un réinvestissement de 100 % des bénéfices dans le projet.

Ces entrepreneurs présentent un **profil atypique** : L'engagement personnel dans le projet se traduit par une forte **implication** et l'obligation d'une grosse capacité de travail. « *J'ai passé un an et 3 mois tout seul avant d'envisager payer quelqu'un à ma place. C'est logique de bosser tous les dimanches. C'est le parcours de tout entrepreneur qui se respecte.* » Gregory Lemé, Bureau Recyclage.

La plupart ne se rémunère pas ou peu au début de leur projet. Certains bénéficient d'une période de chômage, d'autres continuent à travailler en parallèle (*souvent possible pour des activités de consulting, mais difficile de mener de front les deux activités, surtout lorsque le projet entrepreneurial prend de l'ampleur*). Ex. Les Girafons / Ecole du jardin planétaire.

Ces entrepreneurs s'appuient **sur une expertise personnelle et/ou une expérience** riche, qu'ils valorisent et transcendent dans le cadre de leur projet entrepreneurial. **Autodidacte** par obligation, puisqu'il n'existe pas de dispositif d'accompagnement spécifique pour ce type de projets (*cf. ci-après*). C'est l'expérience professionnelle, souvent multiple et variée qui permet de pérenniser l'activité.

- **Ecopal** a repositionné son projet sur du bois de palettes « prêt-à-l'emploi » plutôt que sur la fabrication de meubles en bois de palettes ;
- **Wake Up** est d'abord détaillant puis a développé une activité de grossiste pour importer des produits BIO non disponibles à La Réunion ;
- **Tradition 974** qui est transformateur, exportateur et créateur d'un label.

Au travers de leur projet, tous participent à faire bouger les lignes et sont confrontés au besoin de **changer les habitudes**. Ils doivent assurer la **pédagogie**, la sensibilisation... une tâche chronophage, mais vitale pour leur développement.

- **Wake up** apprend à ses fournisseurs à travailler « sans emballage » ;
- **Handirect** fait de la pédagogie avec ses imprimeurs.

Nombre d'entreprises sont portées à l'origine, ou très rapidement, par plusieurs « associés », **la complémentarité et l'entente** étant des facteurs clés de succès de l'entreprise. Attachés au principe d'une gouvernance participative, les entrepreneurs sociaux sont très attentifs à ne pas mettre en place une gouvernance lourde qui pourraient ralentir leur développement. A l'exception de quelques initiatives remarquables, ces acteurs ne sont pas outillés pour mettre en place une **gouvernance démocratique efficace** :

« La gouvernance des sociétés commerciales de l'ESS se veut démocratique dans la mesure où elle reste pertinente ou efficace, mais elle demeure difficile à traduire dans les faits. (...) Même si les salariés sont davantage perçus comme des « collaborateurs » que comme des employés, ils ne prennent véritablement part au processus de décision que lorsqu'ils intègrent pleinement la ligne directrice du projet et qu'ils sont engagés depuis suffisamment longtemps dans la structure »⁴⁴.

⁴³ Cf. annexes.

⁴⁴ Source : Premiers éléments d'analyse sur les sociétés commerciales de l'ESS (CNCRESS, 2017).

Le cas particulier des coopératives

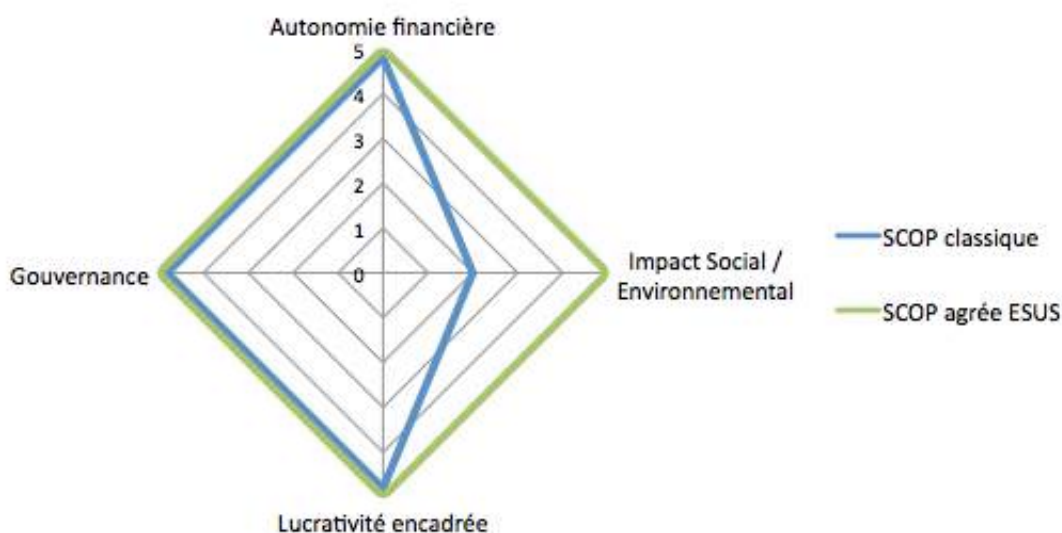
Déjà intégré dans l'ESS, la coopérative est un **modèle d'entreprise collective et démocratique**, fondé sur le principe « une personne, une voix » (*loi de 1947*). L'entrepreneuriat social concerne plus particulièrement :

Sociétés coopératives et participatives (SCOP) : une entreprise dont les salariés sont les associés majoritaires. Détenant au minimum 51 % du capital et 65 % du droit de vote, ils participent pleinement aux décisions et élisent leurs dirigeants (*gouvernance démocratique*). Ceci dit, le statut de SCOP ne suffit pas à garantir une gouvernance exemplaire. En effet, il suffit aux fondateurs d'interdire l'accès au sociétariat aux nouveaux salariés issus de la croissance de l'entreprise.

Parmi les 20 SCOP réunionnaises, quelques-unes sont dans une démarche d'utilité sociale.

- **Formatscop Réunion** intervient dans la formation continue en milieu pénitencier ou auprès de personnes à mobilité réduite ;
- **SCOPAD** - la plus grosse SCOP de La Réunion aujourd'hui ;
- Les **Girafons** (*Cf. ci-après*).

Graphique en radar appliqué aux SCOP avec ou sans agrément ESUS



Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) : en plus des salariés, l'entreprise peut accueillir des membres associés tels que les clients, bénévoles, collectivités, partenaires... C'est un mouvement très récent à La Réunion qui compte quelques SCIC seulement⁴⁵.

- **RUN Enfance**, la toute première, dans le domaine de la petite enfance, a été créée en 2011 suite à la fusion de 2 associations œuvrant depuis des années dans le domaine de la petite enfance. Ces associations ont souhaité mutualiser leurs moyens humains et financiers et contribuer ensemble au développement de l'offre d'accueil sur le département. La SCIC RUN Enfance gère aujourd'hui 12 établissements dans l'Ouest de l'île ;
- La **SCIC Ecolange** propose la location et la vente de couches lavables fabriquées à La Réunion. Elle propose aux structures de la petite enfance un service de livraison quotidienne et d'entretien des couches, avec un impact immédiat sur la réduction des déchets (couches jetables) ;
- Plus récemment **Vavang'art** s'est créé cette année à Entre-Deux autour d'un projet collectif de valorisation de l'artisanat local et de développement touristique durable.

3.5.3 - LE CAS PARTICULIER DES INDEPENDANTS

De nombreux acteurs entreprennent de façon indépendante, que ce soit :

- En tant qu'entrepreneur individuel (*EI, EURL, EIRL*) ou auto-entrepreneur ;
- Aux côtés d'autres entrepreneurs ayant leurs propres activités, sous statut d'entrepreneur-salarié (*au sein de la CAE*) ou d'entrepreneur à l'essai (*au sein de la Couveuse*).

Il s'agit généralement de toutes petites entreprises (*CA < 100 000 euros*), qui font peu ou pas appel aux subventions (*<10 % du budget annuel*).

Les principales activités recensées sont liées à la création ou au conseil :

- La création artistique - notamment à partir de matériaux recyclés ou naturels ;
- La valorisation des produits locaux ;

AQVA propose des formations et conseils en agroalimentaire paysan, artisanal et projets collectifs.

- L'environnement

VIEES propose un accompagnement aux démarches RSE.

- Le bien-être, réduction du stress.

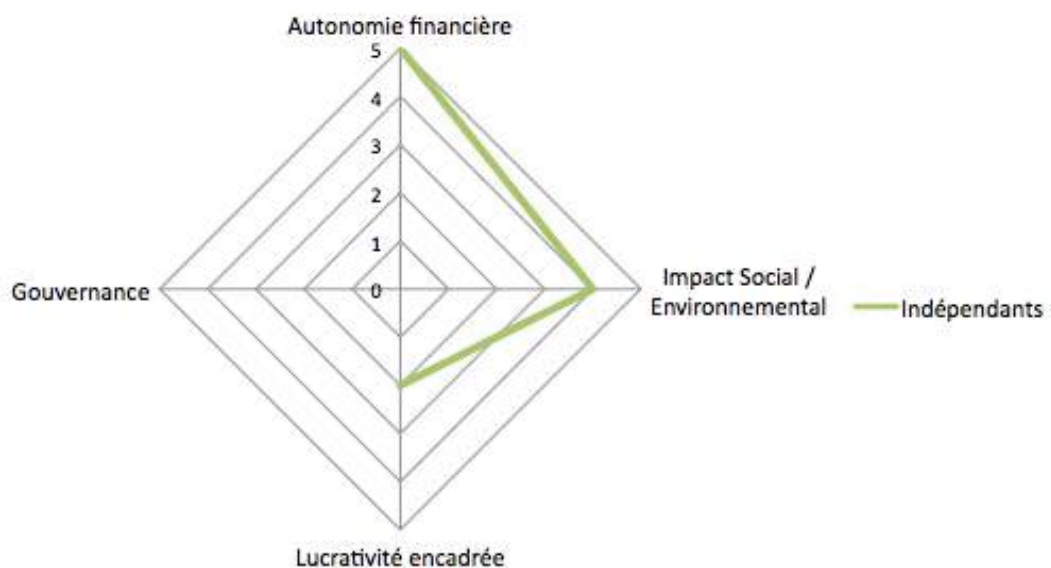
⁴⁵ En savoir plus : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/l-annuaire-scic/>.

A travers le projet **METTA BHAVANA**, une initiative positive d'entrepreneuriat sociétal, Rodolphe Sinimale construit des ponts entre Connaissances et Business, entre Sagesse et Innovation. Il pose une question :

« Que deviendrait notre monde si l'on replaçait l'altruisme - cette capacité naturelle à être concerné par le bien d'autrui - au centre de l'action éducative, sociale-économique et politique ? »

Rodolphe accompagne les décideurs du Top 100 du territoire sur ces questions urgentes et essentielles afin de favoriser l'émergence d'une Société (et de sociétés) plus pacifiques, et faire de La Réunion une terre d'expérimentations pilote à l'échelle mondiale.⁴⁶

Diagramme en radar appliqué aux entrepreneurs sociaux indépendants



Il est intéressant de noter cependant que le statut d'indépendant est idéal pour démarrer son activité. Nombre d'acteurs commencent par tester leur idée sous cette forme avant de créer une autre entreprise (*société commerciale ou association*). C'est le cas par exemple pour Les Girafons : le projet a d'abord été lancé et testé sous la forme d'une entreprise individuelle (*pendant 3 ans*) avant de créer une SCOP.

⁴⁶ En savoir plus : <http://www.mettabhavanaproject.com>.

4) Focus sur des ES réunionnaises emblématiques

Nous avons souhaité présenter ici quelques entreprises sociales particulièrement emblématiques et représentatives de la diversité des entreprises sociales réunionnaises.

Notre panel englobe des entrepreneurs qui sont en voie de professionnalisation ou qui sont économiquement viables ;

- Des budgets très divers (*de moins de 100 000 € à plus de 2 millions € annuels*) ;
- Tous les statuts (*association, SA / SAS, SCOP / SCIC, EI/EURL...*) ;
- De nombreuses activités (*Formation - Education - Insertion - Agriculture - Agroalimentaire - Isolation thermique - Recyclage - Innovation...*).

Chaque entreprise est présentée sous forme d'une fiche synthétique et d'un tableau d'informations détaillées (*en annexes*). Toutes les données présentées ici ont été recueillies lors d'interviews réalisées entre juillet et octobre 2017. Le détail de la méthodologie est présenté en annexes.

4.1 - BOURBON ISOLATION ECOLOGIQUE

Le problème : L'importation d'isolant synthétique ou à base de fibres minérales, végétales ou animales, a une énergie grise élevée.

4.1.1 - LA SOLUTION

Utiliser un isolant thermique ECOLOGIQUE, collectable et revalorisable sur le territoire.



Seul acteur à utiliser la ouate de cellulose comme isolant thermique et acoustique sur la Réunion. Sa matière 1ère est actuellement importée mais sera à court terme revalorisée sur le territoire.

4.1.2 - L'HISTOIRE DU PROJET

Pierre BASSOUL a occupé successivement les postes de Directeur à l'usine Bourbon bois puis de Directeur général du Groupe NICOLLIN Réunion (*spécialisé dans la collecte et la gestion des déchets*). Le déclic pour la création de BIE a été le lien entre ces 2 activités, à savoir la construction de logement et le recyclage.

« J'ai toujours voulu être entrepreneur mais j'attendais l'idée pour franchir le pas. »

Son objectif ? Générer du profit pour le réinvestir dans le développement de l'entreprise, particulièrement pour l'achat d'une machine pouvant revaloriser le déchet papier au niveau local et éviter l'importation de ouate de cellulose conditionnée en balle de papier.

A la clé, la création d'emplois.

« Continuer à importer des produits qui ont vocation à être produit sur le territoire est un non-sens ».

4.1.3 - LES CLES DU SUCCES

- La connaissance métier, son **expérience** professionnelle et son réseau ;
- Savoir **communiquer** et savoir vendre son produit ;
- La **passion** ;

« Il faut que l'idée soit passionnelle pour réussir à créer son entreprise. »

- La **rigueur**.

4.1.4 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

IMPACTS	FINANCEMENT
Immédiat : - Adaptée au territoire, l'isolation avec ouate de cellulose est écologique, plus performante et plus durable que l'isolation standard - Baisse de la facture énergétique conséquente (<i>plus besoin d'utiliser la climatisation et le chauffage</i>) Dans l'avenir : - Revalorisation du déchet papier - Diminuer le volume d'enfouissement et des exportations de déchets (<i>empreinte carbone</i>) - Créer une unité de production de ouate localement (<i>création d'emploi</i>)	Amorçage : Aide AD2R de 50% Aujourd'hui : Vente de prestations (80%) - Pose de ouate de cellulose - Pose de l'Eco Koll Home Aides (20%) Prime à l'isolation EDF Crédit d'impôt (30%) à la rénovation
GOVERNANCE	LUCRATIVITE
- Ecoute active des salariés - Management bienveillant afin de valoriser le capital humain tout en invitant les collaborateurs à s'imprégner des valeurs de l'entreprise	Une démarche d'équilibre : - Lucrativité raisonnée - Réinvestissement des bénéfices pour le développement de l'entreprise
DATES	CHIFFRES CLES
2009 : Création de l'entreprise 2012 : Nouveau produit, Eco Kool Home (<i>qui permet d'abaisser la température de la dalle de 10°C</i>) 2017 : Année sereine	1 à 2 chantiers / jour 120T de ouate importée / an 1 000T de ouate potentiellement nécessaire par an

4.2 - BUREAU RECYCLAGE

Le problème : Comment diminuer l'enfouissement des matières premières secondaires (*papier, bouteille plastique, canette, métal*) et la revaloriser comme ressource.

4.2.1 - LA SOLUTION

Accompagner les entreprises à valoriser leurs déchets bureautiques en les collectant et en les réintroduisant dans une économie circulaire. *« Passons de la sensibilisation à l'action ! »*



4.2.2 - L'HISTOIRE DU PROJET

Alors qu'il a quitté l'école avant le BAC, Grégory suit une formation de vendeur et exerce son talent de commercial avec des prospectus dans le secteur privé et public. Il finit par en avoir « assez du système » de l'entreprise classique, où la rentabilité, le développement se fait au détriment de l'éthique, des valeurs humaines et environnementales. De plus, il a un besoin primordial de plus de « souplesse ». En recherchant sur le net, « entreprise solidaire, exemple », il comprend que toute entreprise peut être une entreprise solidaire.

« C'est dans l'ère du temps. Les jeunes entrepreneurs veulent faire du business, mais différemment. »

Début 2015, Grégory constate qu'aucune entreprise, ni d'administration, effectue le tri à la source de ses déchets bureautiques. Une étude de marché lui permet de peaufiner son projet, du « protocole » de collecte à son argumentaire de vente. En juin de la même année, l'entreprise Bureau recyclage est créée.

Il gère seul : la livraison et la mise en place des bacs individuels (*à monter*), la sensibilisation du personnel (*20 à 30 mn par groupe de 20 max*), la collecte et la pesée des papiers usagers. Il gère également la livraison et le paiement du coût de traitement à Cycléa (*ce dernier revend le déchet à l'export*)... et bien entendu le marketing, la communication et le commercial.

L'idée à terme, est de retransformer à la Réunion le papier collecté afin de réduire l'empreinte carbone puisque le papier est exporté aujourd'hui en Inde et pays d'Asie, via Cycléa.

« Notre fonctionnement insulaire devrait permettre la sélection des entrants en fonction de notre capacité de traitement local et prendre en compte, à travers sa taxation d'entrée (octroi de mer), le coût global de la chaîne de revalorisation de chaque produit ».

4.2.3 - LES CLES DU SUCCES

- Le poste clé = le **commercial** « *Soit tu sais faire, soit tu sous-traites* »
- **L'état d'esprit** « *C'est l'économique qui tire le social et non pas le social qui tire l'économique* » ; « *Attendre les subventions peut-être un frein pour le démarrage de son entreprise* »
- **S'adapter**, être capable de remettre en question sa proposition
- **S'accrocher**.

4.2.4 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

IMPACTS	FINANCEMENT
▪ Développement du tri à la source à la Réunion ▪ 20 tonnes/an de papier recyclé ▪ Tous les 15 nouveaux clients, Bureau recyclage met en place la collecte de papier gratuitement dans une école ▪ 100 % des déchets récupérés sont revalorisés En projet : ▪ Devenir Entreprise adaptée (EA) ▪ Contribuer à changer le regard de la société sur le handicap	Amorçage : ▪ Apport personnel ▪ 0 subvention Modèle Economique : ▪ Service de collecte facturé (<i>le tarif varie selon le nombre de collecte effectuée par mois et le nombre d'employés concernés</i>) ▪ Cycléa payé pour la reprise des déchets ▪ Bureau recyclage demande aux entreprises de s'équiper et propose une solution adaptée (<i>non-obligatoire</i>)
GOVERNANCE	LUCRATIVITE
▪ Entreprise individuelle ▪ 1ère embauche prévue en janvier 2018	Proposer une tarification du service raisonnable permettant de vivre décemment. <i>« La rentabilité était primordiale pour moi. Aujourd'hui, je vis de mon activité. Je ne suis pas très gourmand en salaire. Heureusement. »</i>
DATES	CHIFFRES CLES
▪ Sept. 2015 : Création de l'Entreprise ▪ 2016 : Rentabilité économique ▪ 2018 : 1er employé	▪ 50 entreprises clientes ▪ Rentabilité atteinte au bout de 8 mois (<i>30 entreprises</i>) ▪ 40 000T de papier entrent sur le territoire

En savoir plus : <https://fr-fr.facebook.com/bureaurecyclage/>

4.3 - ECOLE DU JARDIN PLANETAIRE

Le problème : La biodiversité fournit à l'humanité ses besoins quotidiens en oxygène, nourriture, médicaments, matières premières. Or, l'activité humaine, même à La Réunion, perturbe et menace cet écosystème fragile

4.3.1 - LA SOLUTION

Un enjeu écologique et citoyen



4.3.2 - L'HISTOIRE DU PROJET

Sébastien Clément, ingénieur paysagiste, est particulièrement sensibilisé par la biodiversité de la Réunion et ses observations lui font prendre conscience que le patrimoine écologique et savoir-faire sont menacés par l'activité de l'homme sur ce territoire extraordinaire.

Il décide de réagir et s'inspire du programme de partage de la connaissance fondé et conçu par le paysagiste Gilles Clément (*Grand Prix du paysage : l'Ecole du Jardin Planétaire*) pour mettre en place ce concept à la Réunion.

Le projet de création d'une Ecole du Jardin Planétaire sous la forme d'Université populaire autour de la biodiversité est alors né.

« J'aimerais pouvoir arrêter de travailler « à côté » pour me consacrer 100% à mon projet »

4.3.3 - LES CLES DU SUCCES

- L'expérience métier, les **compétences**, l'**engagement** personnel et la **passion** des entrepreneurs
- La **réplication** d'un modèle qui a fait ses preuves
- Le **partage**, la **convivialité**.

4.3.4 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

IMPACTS	FINANCEMENT
Impact des formations et des ateliers : ▪ 9000 jeunes et adultes sensibilisés à la fragilité de la biodiversité réunionnaise ▪ 45 ateliers participatifs et 10 formations organisées chaque année afin de rendre acteur les citoyens sur leur territoire ▪ Création de lien social dans les quartiers Impact du marché Bio de l'Eperon : ▪ Valorisation de l'agriculture biologique ▪ Soutien aux petits producteurs péi (<i>bio</i>) et développement des circuits courts	Amorçage : ▪ Bénévolat ▪ Subventions Modèle économique hybride ▪ Subventions : 2/3 du budget ▪ Ventes de produits : 1/3 du budget - Formations - Adhésions - Ateliers participatifs
GOVERNANCE	LUCRATIVITE
Une gouvernance participative, collaborative mais la prise de décision reste à l'initiative du Président de l'association	Une lucrativité raisonnée
DATES	CHIFFRES CLES
▪ 2012 : Création de l'association ▪ 2014 : Inauguration de l'école ▪ 2016 : 1^{er} marché BIO à l'Eperon	▪ 2000 participations chaque année aux ateliers ▪ 84 intervenants ▪ 2 créations d'emploi (<i>tiers temps</i>)

4.4 - LES ECOLES MONTESSORI ET AUTRES ECOLES ALTERNATIVES

Le problème : L'éducation scolaire traditionnelle ne prend pas en compte la singularité de chaque enfant ...

4.4.1 - LA SOLUTION

L'école alternative Jean MARQUET met en application des pédagogies différenciées de Célestin FREINET, Maria MONTESSORI, d'Ovide DECROLY et de Rudolph STEINER.



4.4.2 - L'HISTOIRE DU PROJET

Suite à une carrière dans le privé, Anne Flore Deveaux à l'opportunité d'être Directrice de l'école Montessori de la Possession, en 2014. Elle se forme à l'institut supérieur de Maria MONTESSORI, incontournable pour être encadrant dans ce type d'école, découvre concrètement la pédagogie Montessori, c'est un « véritable coup de foudre ». L'ambiance Montessori donne toute sa place à l'enfant, à travers la liberté dans sa recherche d'autonomie, de créativité, de curiosité mais également dans le respect de son rythme d'apprentissage.

Après avoir été Présidente du comité de parents d'Evariste de Parry, et avoir constaté les limites de la prise en compte globale de l'enfant dans le système scolaire traditionnel. Anne Flore crée sa propre école alternative Jean Marquet, en 4 mois ...

« Cette école tient compte de l'environnement enfantin et amène l'enfant vers le citoyen de demain »

Le multiculturalisme fait partie du territoire réunionnais et sa prise en compte dans l'éducation est incontournable pour accompagner l'enfant dans son développement aussi bien sur le plan affectif, créatif, que constructif, critique et bienveillant.

Pour répondre à ses valeurs et pouvoir appréhender toutes les différences des élèves qui seront accueillis, la pédagogie mise en place au sein de cette école s'appuie sur 4 pédagogues reconnus :

- Montessori : Découvrir le monde à travers les sens. S'adapter au rythme de l'enfant, le rendre acteur de son apprentissage.
- Freinet : La bienveillance, l'expérimentation et la collaboration sont des notions incontournables.
- Decroly : Tout est pédagogique, la prise en compte des besoins, des intérêts, des capacités, des désirs et faiblesses de l'enfant ne sont pas dissociables pour sa réussite.
- Steiner : La pédagogie centrée sur le jeu libre, créatif, l'imagination. Le concept l'anthroposophie.

4.4.3 - LES CLES DU SUCCES

- Avoir une **expertise** à soi
- **Etre passionné** par son projet
- Savoir faire preuve d'**abnégation**
- **Savoir s'entourer** de compétences et de personnes de confiance

4.4.4 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

IMPACTS	FINANCEMENT
Pour le territoire : ▪ Création de 6 emplois ▪ Epanouissement et autonomie des enfants ; Permettre aux enfants de renouer un lien avec l'apprentissage ▪ Création de lien avec l'académie et l'espoir d'obtenir une reconnaissance du projet	Amorçage : ▪ Financement participatif des parents : 42 k€ ▪ PocPoc : 1 835€ sur 6 k€ demandés ▪ Pôle emploi a pris en charge les formations des employés ▪ Prêt : Réunion active Modèle économique hybride ▪ Coût de scolarité ▪ Charges des emplois aidés prises en charge ▪ Bénévolat pour trouver un point d'équilibre (<i>notamment de nombreux intervenants du milieu de la santé, de l'éducation</i>)
GOVERNANCE	LUCRATIVITE
▪ Gouvernance bienveillante, participative et collaborative ▪ Autonomie laissée à l'équipe pédagogique ▪ Autonomie donnée aux élèves dans leur force de proposition	▪ Direction bénévole depuis la création ▪ Salaires variant de 1 500€ à 1 800€ net
DATES	CHIFFRES CLES
▪ Mars 2016 : Idée de projet de l'école ▪ Aout 2016 : Ouverture de l'école	▪ 25 % des enfants <i>inscrits (parents ouverts à une éducation alternative)</i> ▪ 75 % des enfants inscrits (<i>suite à l'échec scolaire voire la mise à la marge du système</i>)

En savoir plus : www.ecolejeanmarquet.re/ et <http://www.montessori.re/>

4.5 - ECOPAL (PTCE)

Le problème : 2 millions de palettes arrivent chaque année à la Réunion. La majorité sont détruites alors que le bois de palettes est une ressource pour créer des meubles, bricoler...

4.5.1 - LA SOLUTION

Coopérer & créer de la valeur à partir de déchets



4.5.2 L'HISTOIRE DU PROJET

Avec un riche parcours professionnel (*officier de l'armée, responsable de cinéma, commercial, sourcing, entrepreneur...*), Stéphane Malet est spécialisé dans la création d'entreprises et les modèles économiques. Franck Da Silva est spécialiste en intelligence économique et en recherche d'opportunités. Il voulait prouver qu'on peut créer de la valeur à partir de déchets. Quand on crée de la valeur, on crée de l'emploi, une économie...

Au départ, le PTCE fabriquait des meubles, mais cette activité n'utilisait pas suffisamment de déchets. Ils se sont alors tournés vers une nouvelle activité : La production de planches et de panneaux. *« C'est très enrichissant car ça évolue : Il y a 2 mois, on ne pensait pas vendre aux particuliers, mais il y a une très bonne réception, donc on se restructure ! »* Une boutique en ligne vient d'être créée.

« Nous sommes sans cesse dans la réflexion, l'innovation, le test, à la recherche de nouvelles niches tel le bardage dans les constructions ou les abris de jardin ».

Message aux futurs entrepreneurs : L'ESS défend de belles valeurs, cependant la recherche du bon modèle économique est essentielle pour une viabilité économique du projet. Il faut se détacher le plus possible de la subvention perpétuelle, notamment de fonctionnement, exceptée pour le démarrage qui est un véritable levier pour le lancement de l'activité.

4.5.3 - LES CLES DU SUCCES

- Avoir **une expertise à soi**
- Détecter des bonnes opportunités, un **état d'esprit** *« Savoir se dire on peut tout faire ! »* et une **ouverture** sur le monde : *« Sortir des sentiers battus... en d'autres termes : Savoir innover ! »*
- Rassembler et **savoir s'entourer** de personnes qui ont des compétences complémentaires

4.5.4 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

IMPACTS	FINANCEMENT
Pour le territoire : ▪ Création de 12 emplois en 2 ans ▪ Un projet de réinsertion pour le Centre de Détention du Port ▪ Réduction des déchets : 150 tonnes en 2017. Objectif : 500 tonnes dans 2 ans. Pour l'association d'insertion : ▪ Accès au bois de palettes, aux outils ▪ De 2 à 7 emplois ▪ Professionnalisation (ACI) Pour l'entreprise : ▪ Economie sur les frais de récupération des palettes ▪ Fierté et sens	Amorçage : ▪ Lauréat de l'appel à projets PTCE. ▪ Subvention de la Caisse des Dépôts 50% du budget en année 1 < 5% en année 3 Modèle économique hybride ▪ Vente de planches et panneaux prêt à l'emploi » pour les particuliers bricoleurs et les professionnels (<i>artisans, magasins...</i>) ▪ % reversé par le collecteur : AC2V reverse 50 % de l'économie réalisée, au PTCE.
GOUVERNANCE	LUCRATIVITE
▪ Une expérience collective ▪ Le PTCE est un groupement de structures autonomes qui s'investissent bénévolement dans un projet commun. ▪ Au démarrage : 1 réunion / mois. Décisions prises à l'unanimité.	Une démarche d'équilibre : Le PTCE finance sa capacité de production. A terme, l'objectif est de dégager des revenus pour financer : ▪ Production ▪ Animation (<i>en année 1, la rémunération prévue a servi à acheter un chariot élévateur</i>) ▪ Nouveaux projets : des machines, tester un nouveau marché...
DATES	CHIFFRES CLES
▪ 2016 : ECOPAL se structure en PTCE ▪ Mi-2016 : Lancement de la production pour les professionnels ▪ 2017 : Création d'une formation technique pour le personnel pénitencier ▪ Mi 2017 : Lancement de la gamme de produits « particuliers »	▪ 12 emplois dont 5 emplois aidés ▪ 150 tonnes de déchets revalorisés en 2017 ▪ Les planches sont vendues 1 euros, soit 5 à 6 fois moins cher qu'en magasin.

En savoir plus : <http://www.ecopal.re>

4.6 - ESCPER

Le problème : Comment se prémunir des perturbateurs endocriniens omniprésents dans l'agroalimentaire et dans le matériel de puériculture, menaçant quotidiennement la santé des tout petits.

4.6.1 - LA SOLUTION

Une structure d'accueil, à échelle humaine, préservant la santé des enfants, développant leur éveil à l'environnement (*sensibilisation à l'écologie dès leur plus jeune âge*) et respectant l'identité culturelle de l'enfant tout en veillant au développement harmonieux de chaque marmaille.



4.6.2 - L'HISTOIRE DU PROJET

Après avoir été éducatrice spécialisée au sein d'une école (*les orphelins d'apprentis d'Auteuil de la Montagne*), puis en maison de retraite, Marie-Lise Perraut crée une structure pour la petite enfance en 1985 : PAPEPS (*Promotion pour l'Accueil du Petit Enfant en Petite Structure*). Soucieuse du bien-être de l'enfant, une 2^{ème} structure est créée : Le Club Frimousse, un jardin d'enfance trilingue (*créole, Français, anglais*) proposant les repas à la crèche. Après une coupure en 2003 (*formation à la médiation éducative*), Marie-Lise crée la 1^{ère} micro-crèche BIO, Lé Kalou en 2006. Le concept répondant à un besoin, une 2^{ème} micro-crèche Tibaba Ecolo est créée en 2011, puis Lady bird en 2013 et FunnyBees et Tikaz écolo en 2015.

« Ce qui est dommage c'est que la petite enfance et les personnes âgées sont les parents pauvres de notre société ».

L'association s'est transformée en SCIC en 2012, la forme juridique initiale ne répondant plus au besoin de développement, l'engagement des adhérents n'étant plus suffisant, il était nécessaire d'avoir une implication de toutes les parties prenantes et de les associer au projet.

Son objectif ? Préserver la santé des enfants dès le plus jeune âge aussi bien du point de vue alimentaire que du point de vue de l'environnement de l'enfant.

« L'aberration, aujourd'hui, c'est de voir encore des crèches et micro-crèches ne pas prendre en compte la problématique des perturbateurs endocriniens dans le monde de la petite enfance ! »

4.6.3 - LES CLES DU SUCCES

- Sa connaissance métier, son **expérience** professionnelle et son réseau
- La **persévérance**
- La **passion**
- **Croire en soi**

4.6.4 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

IMPACTS	FINANCEMENT
Immédiat : ▪ Création de 22 emplois ▪ Sensibilisation du personnel à une nouvelle approche éducative ▪ Sensibilisation des parents à la nécessité du bien-être alimentaire (<i>bio</i>) ▪ Proposer des produits bio et écologiques aux parents via les producteurs et le magasin PauseEcolo ▪ Participation à la semaine sans pesticides ▪ Dynamisation du quartier de la Bretagne Dans l'avenir : ▪ Proposer des repas bio à emporter pour les parents (<i>projet</i>)	Amorçage : ▪ Autofinancement Aides ▪ Prêt bancaire pour l'investissement des 2 dernières micro-crèches ▪ Dons : 50 k€ d'un parent pour lancer le projet des micro-crèches 100% écologique ▪ Prêt solidaire auprès des parents Aujourd'hui : ▪ Tarif appliqué selon le revenu des parents ▪ Le magasin PauseEcolo : Vente de jouets et d'articles écologiques
GOVERNANCE	LUCRATIVITE
▪ Ecoute active des salariés ▪ Management bienveillant, dans le respect afin de valoriser le capital humain tout en impliquant les collaborateurs à s'imprégner des valeurs de l'entreprise, à se former pour répondre au mieux aux besoins des enfants.	Une démarche d'équilibre : ▪ Lucrativité raisonnée. ▪ Coefficient d'écart entre les salaires <2.
DATES	CHIFFRES CLES
▪ 2006 : Création de la 1ère micro crèche ▪ 2015 : Création des 2 dernières micro-crèches totalement écologiques ▪ 2016 : Rencontre avec l'ONG WECF	▪ 5 micro-crèches ▪ 22 salariés ▪ Accueil de 50 enfants

En savoir plus : <http://www.ecsper.re>

4.7 - HANDIRECT REUNION

Le problème : Le taux de chômage des personnes en situation de handicap est de 60 % à La Réunion. C'est 2 fois plus élevé que pour les « personnes valides ». Il existe peu d'Entreprises Adaptées pour leur proposer : 1 activité et 1 étape dans leur parcours d'insertion.

4.7.1 - LA SOLUTION

Une entreprise adaptée sous franchise



4.7.2 - L'HISTOIRE DU PROJET

Jean-Charles coordonnait le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) et suivait le Master 2 « Management des Associations » à l'IAE. Il a travaillé dans le cadre de son mémoire sur la gestion des ressources humaines dans les Entreprises Adaptées et c'est ce qui a impulsé la création d'Handirect. Katia était gérante d'un cabinet RH spécialisé dans le handicap et la santé au travail. Ils proposent à Anne, alors commerciale en logistique de prendre la direction de Handirect. A eux 3, ils ont toutes les compétences « support » (*commercial, ingénierie ESS, RH*), mais il leur manque une compétence « métier ». Ils se tournent alors vers une franchise : Handirect est la 1ère franchise solidaire de France (*18 agences*). Le contact est bon : Ils passent avec succès l'entretien de « recrutement » et obtiennent l'exclusivité de la franchise sur l'Océan Indien.

Une fois, le COT (*contrat d'objectif triennal*) obtenu avec la DIECCTE, ils adaptent le modèle économique de la franchise et recherchent les financements.

« Je connaissais déjà la création d'entreprise. Heureusement ! »

La franchise leur apporte une formation initiale sur les opérations administratives, leur transfère un savoir-faire et des process (*6 agences sont certifiées ISO 9001*) et les accompagne en proximité. Elle leur permet d'être moins isolé, de faire partie d'un réseau qui mutualise ses expériences et qui va même jusqu'à leur confier des missions à distance pour les aider à démarrer.

Aujourd'hui, la majorité de leurs clients ne sont pas forcément concernés par la contribution AGEFIGH. *« La RSE, ce n'est pas véritablement une accroche. L'argument qui fait vraiment la différence, c'est la qualité de service ! ».*

Leurs objectifs : Avoir 4 salariés dans 3 ans et doubler le nombre de clients.

4.7.3 - LES CLES DU SUCCES

- Expertise de **l'ingénierie sur les projets ESS** (*montage de dossiers, connaissance des financements mobilisables et réseau*)
- Le **réseautage** est ce qui a été le plus efficace pour développer le commercial. Il faut intégrer le plus de réseau possible, y consacrer du temps
- La **persévérance**, la motivation et le **travail**
- Le **soutien de la franchise**
- La **chance**

4.7.4 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

IMPACTS	FINANCEMENT
Directs : ▪ Accompagnement et insertion durable de 3 personnes dont 2 personnes en situation de handicap, éloignées de l'emploi ▪ Sensibilisation des entreprises / DRH pour faire tomber les stéréotypes et changer le regard sur le handicap Indirects : ▪ Partenariat de proximité avec un ESAT de l'Ouest : flux d'affaires et diversification des missions pour les personnels mis à disposition par l'ESAT.	Amorçage ▪ Apport personnel ▪ Subvention d'investissement Région ▪ Prêt Réunion Active + prêt bancaire ▪ Lauréat de l'Appel à Projet ESS (TCO) Coût de la franchise : 16 K€ de droit d'entrée + redevance 5 % CA Aujourd'hui : ▪ Commercialisation de services administratifs ▪ 45 % de subventions (<i>objectif = 20 % du budget d'ici 2 ans</i>)
GOVERNANCE	LUCRATIVITE
▪ Organisation de la SARL : une directrice gérante salariée.	▪ 10 % des bénéfices seront reversés à un organisme non lucratif. ▪ Politique d'intéressement pour les salariés (<i>sur les bénéfices</i>)
DATES	CHIFFRES CLES
▪ Janvier 2015 : Création de la SARL ▪ Mai 2015 : Anne intègre Handirect ▪ Sept 15 : Embauche du 1er salarié ▪ Mai 2017 : Anne commence à se dégager une rémunération	▪ 2 salariés en situation de handicap ▪ Environ 100 k€ de CA ▪ 40 clients réguliers

En savoir plus : www.handirect.com

4.8 - JARDIN DE COCAGNE

Le problème : Près de 60 % des demandeurs d'emplois dans les hauts sont au chômage de longue durée.

4.8.1 - LA SOLUTION

Un chantier d'insertion à la Montagne - projet agro-environnemental et 100% bio.



4.8.2 - L'HISTOIRE DU PROJET

Pour répondre à la problématique du chômage de longue durée dans les Hauts de la Commune de Saint-Denis, l'ALIE en partenariat avec la Ville de Saint-Denis, a porté le projet du Jardin biologique d'insertion sur le quartier de la Montagne.

Durant 1 an et demi, il a été nécessaire de remettre en état le terrain mis à disposition par la Mairie (*démantèlement d'une ancienne exploitation agricole avicole*) afin de le préparer pour l'exploitation. En moins de 6 mois, le chantier d'insertion a été en mesure de vendre sa première production Bio et après 18 mois, il emploie 24 personnes.

« Le chantier d'insertion est avant tout, pour redonner de la dignité et de la reconnaissance à l'individu ! »

Son objectif : Etre en capacité financière d'assurer le fonctionnement de la structure. Actuellement, le jardin propose 70 paniers semaine. En optimisant l'organisation, la planification des emplois du temps, la formation et la rotation du personnel d'insertion, l'objectif est d'atteindre une production de 100 paniers semaine fin 2017 et 150 paniers semaine à terme.

« On n'est pas là uniquement pour faire tourner notre structure mais à terme que cela profite au développement de la filière BIO sur le secteur en y intégrant les agriculteurs du territoire »

4.8.3 - LES CLES DU SUCCES

- **Incubation** du projet au sein de l'ALIE ayant une expertise insertion / recherche de financement et ingénierie de projet. Encadrement par l'ALIE (4 personnes)
- **Reconnaître** l'individu, prendre en compte une **collaboration participative**
- Avoir une **vision** : Voir autrement la société de demain. La devise du Réseau

4.8.4 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

IMPACTS	FINANCEMENT
Réinsertion sociale et professionnelle : ▪ Embauche et formation de 24 personnes éloignées de l'emploi Alimentation saine – Bio et Local ▪ 130 adhérents consommateurs bénéficiaires de légumes BIO ▪ 70 paniers par semaine (150 à terme) Autres impacts : ▪ Réintroduction des fruits et légumes lontan. Application de l'agroécologie ▪ Education à l'environnement, de la biodiversité auprès des scolaires (animations pédagogiques)	Amorçage : 100 % subvention ▪ Aide au démarrage FEADER ▪ Ville de St Denis ▪ Fondations Vinci pour la Cité et Caisse d'Epargne ▪ Région Réunion Modèle économique : ▪ Revente de produits ▪ Ateliers de découverte ▪ 30 % de CA généré par la production Panier: 15€ et 20€
GOVERNANCE	LUCRATIVITE
Management participatif, collaboratif et éducatif.	A terme, l'objectif est d'atteindre une production couvrant les frais de fonctionnement et assurer l'indépendance de la structure.
DATES	CHIFFRES CLES
▪ 2012 : Mise à disposition du terrain par la Mairie de Saint-Denis ▪ 2014 : Début du projet du jardin biologique ▪ 2016 : 1^{ère} récolte et 1^{ère} vente de paniers bio, locaux et solidaires	▪ 12 emplois d'insertion en 2016 ▪ 24 emplois d'insertion en 2017 ▪ 70 paniers semaines à ce jour

En savoir plus : www.reseaucocagne.asso.fr

4.9 - LES GIRAFONS

Le problème : Les confiseries et confitures industrielles comprennent de nombreux adjuvants synthétiques et sont particulièrement sucrées. Et près de 10 % des réunionnais sont diabétiques. (2 fois la moyenne nationale).

4.9.1 - LA SOLUTION

Confiseur et créateur de confitures naturelles et artisanales.



4.9.2 - L'HISTOIRE DU PROJET

Peggy Laurent a des parents maraîchers et une gourmandise inconditionnelle pour les sucreries. Fatiguée de l'ambiance délétère au travail, elle a « *envie de vivre autre chose, autrement* » et d'être « *maîtresse de son destin* »... Les Girafons sont nés !

Sensibilisée au taux de diabétique alarmant à la Réunion ainsi qu'à la vente de produits plus sucrés sur le territoire, elle s'engage dans la confection de produits ayant une teneur en sucre diminué, en utilisant des matières premières BIO (*excepté le sucre*) ou issus de l'agriculture raisonnée, voire de méthodes de culture non certifiées mais équivalentes au bio.

Ses revenus lui sont assurés par son activité de salarié (*développement informatique*) pour lancer les Girafons en (EI) durant 3 ans. Suite à un licenciement économique, Peggy continue le développement des Girafons parallèlement à son activité en freelance, comme développeur en informatique portée par une SCOP en métropole.

En 2013, l'entreprise prend de l'essor et Peggy sous-traite une partie de sa production à une collaboratrice qui deviendra son associé. Attachée aux valeurs de l'ESS, Peggy fait évoluer les Girafons en SCOP en 2014 avec son associée.

Ses enjeux ? Améliorer sa trésorerie (*réduire l'écart entre le délai fournisseur et celui des créances clients*), développer les ventes localement et s'implanter sur le territoire métropolitain.

« *Vivre décemment de son activité dans une ambiance conviviale et bienveillante* ».

4.9.3 - LES CLES DU SUCCES

- **Croire en son projet - Persévérer - S'adapter** à chaque instant
- La notion de **partage**, qu'il soit de connaissances, ou de compétences
- L'obtention du **Label** « Artisan qualité excellence » et du prix « Ordre des Maitres confituriers de France »
- Utilisation de produits BIO

4.9.4 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

IMPACTS	FINANCEMENT
▪ Faire découvrir de nouvelles saveurs en utilisant les produits locaux BIO ▪ Contribuer à une alimentation plus saine, sans adjuvants synthétiques (<i>en particulier pour les enfants</i>) ▪ 20% de sucre en moins par rapport à un produit industriel ▪ Utilisation d’emballages recyclés	Amorçage : ▪ Apport personnel Développement : ▪ Vente de produits Fonds de roulement : Paiement des clients avant les échéances fournisseurs
GOVERNANCE	LUCRATIVITE
Egalitaire, avec une gouvernance tournante tous les 3 ans dans le cadre de la SCOP	▪ Lucrativité équitable et encadrée par les statuts ▪ Réinvestissement des bénéfices
DATES	CHIFFRES CLES
▪ 2006 : Création des Girafons en parallèle à son activité en informatique ▪ 2014 : La micro-entreprise devient SCOP ▪ 2017 : Obtention du certificat « Artisan Qualité Excellence »	▪ 2 salariés ▪ Vente dans 14 boutiques à activité touristique ▪ 80 % du CA réalisé dans les boutiques

En savoir plus : www.lesgirafons.re

4.10 - LES RENCONTRES ALTERNATIVES

Le problème : Comment mettre en lumière les créateurs et artistes locaux et répondre aux problématiques sociales & environnementales.

4.10.1 - LA SOLUTION

Une association pour donner une visibilité à la créativité, aux artistes, tout en favorisant le partage des expériences et des connaissances. Au fil des années, l'association a développé des activités dans l'esprit entrepreneurial, en mettant en place des ateliers de production selon le concept de l'économie circulaire, créant ainsi de la valeur sociale et environnementale.



*Atelier menuiserie
Location*



*Presse typographique
Musée de Villèle*



Atelier de sérigraphie

4.10.2 - L'HISTOIRE DU PROJET

Claire et Julien, artistes, designers, ne se sentent pas mis en valeur lors des manifestations artisanales et de plus en plus de créateurs artistiques ne participent plus à ce type de manifestations. C'est alors que l'idée de créer un événement dédié aux artistes fait son chemin. Les Rencontres Alternatives sont nées...

« Qu'il n'y ait pas uniquement une recherche de profit, mais également une incidence sur les salariés, les bénéficiaires, avec une valeur ajoutée sociale et humaine. »

Durant 5 années, le binôme organise quasi bénévolement 4 événements par an, afin de proposer au public des créations ayant une véritable valeur ajoutée.

Une opportunité en 2015, la mise à disposition au Guillaume d'un local par la Mairie de Saint-Paul a changé radicalement l'organisation de l'Association. La possibilité de produire une activité économique et de créer des emplois d'insertion ont modifié la programmation des Rencontres Alternatives qui ont lieu une fois par an mais rassemblent près de 5000 participants comparativement aux quelques centaines lors de la 1^{ère} édition.

Aujourd'hui, c'est donner du sens à ce que l'on fait et privilégier le côté humain qui prime.

« A chaque instant on recherche du sens partout en tant que citoyens, créateurs, parents avant de consommer »

4.10.3 - LES CLES DU SUCCES

- Un **engagement** personnel fort
- La prise en compte de **l'humain** et la reconnaissance des compétences
- Une **vraie démarche entrepreneuriale** pour pérenniser les emplois

4.10.4 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

IMPACTS	FINANCEMENT
▪ Création de 8 emplois ▪ 25 rencontres alternatives organisées ▪ 40 ateliers organisés ▪ 200 créateurs mobilisés ▪ Représentation et professionnalisation des créateurs et artistes ▪ Création d'outils de production originaux en sérigraphie et menuiserie ▪ Sensibilisation au recyclage	Amorçage : Subventions Aides & Subventions = 2/3 des revenus (principalement sur les emplois aidés) ▪ Emplois aidés (CUI/CAE, emploi d'avenir) ▪ Appels à projets (La Région, le Département, La DEAL, l'ADEME, bailleurs sociaux) ▪ Aide de fonctionnement (3%) Chiffre d'affaires = 1/3 des revenus ▪ Vente de produits (meubles, affiches..) ▪ Vente de prestations (atelier sérigraphie, projet associatif...)
GOVERNANCE	LUCRATIVITE
▪ Collective et participative dans les échanges d'idées. ▪ La prise de décision se fait au niveau de la Direction	▪ Encadrée : Bénéfices majoritairement consacrés au maintien et au développement de l'activité. ▪ Salariés rémunérés au SMIC ▪ Statut de Président salarié (2/3 du SMIC), poste dédié à la gestion (50h/semaine) <i>« L'ESS c'est une philosophie de vie, parfois un don de soi »</i>
DATES	CHIFFRES CLES
▪ 2010 : Création de l'association ▪ 2015 : Mise à disposition d'un local par la Mairie de Saint-Paul ▪ 2017 : Participation de 50 artistes par Rencontres alternatives	▪ 300 visites (1er évènement) ▪ 5000 visites (dernier évènement) ▪ 500€ à 110 k€, c'est l'évolution du CA (lié à la production / prestations) de 2011 à 2017

4.11 - SCOPAD

Le problème : Comment accompagner les personnes dépendantes dans un département où le taux de dépendance atteint 12 % pour les plus de 60 ans (*3 points de plus que dans l'hexagone*) et devrait concerner 2 fois plus de réunionnais d'ici 2040⁴⁷.

4.11.1 - LA SOLUTION

Un service de proximité, mettant l'humain au cœur de son projet.

La SCOPAD se développe vite, très vite. Dès le début, l'objectif est de créer un lien rassurant, de mise en relation entre une personne dépendante et un aidant professionnel, formé et polyvalent. La devise, « Identifier le besoin et satisfaire la demande du bénéficiaire ».



Les valeurs de la SCOP

- *Prééminence de la personne humaine*
- *Démocratie et Transparence*
- *Solidarité et Partage*

4.11.2 - L'HISTOIRE DU PROJET

Jean-Hugues GRONDIN, ancien chef comptable de l'Association Régionale d'Accompagnement Social Territorialité (ARAST), décide de créer une structure pour mettre en relation une personne dépendante avec un personnel qualifié souhaitant travailler.

Suite à la liquidation de l'ARAST, le besoin était clairement identifié puisqu'il existait un marché avec une véritable potentialité. Jean-Hugues a su convaincre 11 anciens collègues, pour fonder la SCOPAD.

L'entreprise est créée sous le statut de SCOP pour maîtriser la mise en adéquation entre le montant de la prise en charge avec le coût réel structurel (*salaire chargé + charges fixes au prorata*)

Son objectif ? Proposer une prestation de proximité et de qualité sur l'ensemble du territoire en mettant l'humain au cœur du projet.

Durant 2 années, une démarche terrain auprès des 24 mairies, des services départementaux et un suivi des bénéficiaires a été la priorité plutôt qu'une campagne de communication - publicité. Cette stratégie a été payante.

« L'activité est dans le champ de l'ESS et dans l'ESS, il y a le mot économie »

⁴⁷ source Insee

4.11.3 - LES CLES DU SUCCES

- Un travail de terrain, particulièrement au démarrage de l'activité
- Un travail de **proximité** auprès des bénéficiaires
- Une grande **réactivité**
- Passer **du temps avec le personnel**, à l'écouter, le comprendre et lui donner des solutions

4.11.4 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

IMPACTS	FINANCEMENT
Immédiatement : ▪ Création de 600 CDI à temps partiel, correspondant à 439 ETP. ▪ Une polyvalence dans les services proposés et un service de qualité apprécié par les bénéficiaires ▪ Répondre au plus vite à une forte demande Dans l'avenir : ▪ Etre une référence de la prestation à domicile	Amorçage : ▪ Prêt Réunion active. Aujourd'hui : ▪ Conseil Départemental (80 %) ▪ Sécurité sociale (12 %) ▪ Participation du bénéficiaire (3 %), lorsqu'il souhaite avoir des heures en sus de sa prise en charge.
GOVERNANCE	LUCRATIVITE
▪ Ecoute active des salariés ▪ Management bienveillant, dans le respect afin de valoriser le capital humain (<i>budget formation doublé par rapport au minimum légal</i>) ▪ Prise de décision collégiale sur les points importants ▪ Possibilité d'aménager son temps de travail pour les responsables de secteur	Statuts de la SCOP : Une lucrativité raisonnée et un partage des bénéfices : ▪ 65 % de participation (<i>salariés</i>) ▪ 25 % en réserves (<i>entreprise</i>) ▪ 9 % de dividendes (<i>actionnaires</i>) ▪ 1 % fond de solidarité pour les salariés « L'argent est un moyen non une fin en soi »
DATES	CHIFFRES CLES
▪ 2010 : Création de la SCOP ▪ 2013 : La SCOPAD est bénéficiaire après 2 années déficitaires ▪ 2014 : Dettes épurées : compte courant d'associés remboursé, salaires perçus pour les fondateurs, salaires réévalués pour les employés.	▪ 42 salariés en 2010 ▪ 600 salariés en 2017 ▪ 2 200 bénéficiaires en 2017

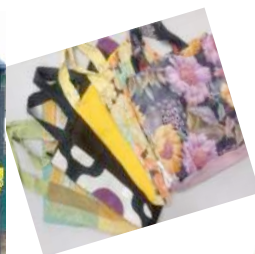
En savoir plus : <http://scopad.fr> (en cours)

4.12 - TI TANG RECUP (TTR)

Le problème : A La Réunion, les textiles, linge de maison et chaussures usagés finissaient leur vie à l'enfouissement...

4.12.1 - LA SOLUTION

Recyclerie et revalorisation des Textile, Linge de maison et Chaussures « TLC ». L'entreprise collecte, trie, et affecte le déchet soit au réemploi, soit en atelier de transformation. Les TLC deviennent une véritable ressource.



4.12.2 - L'HISTOIRE DU PROJET

Les porteurs du projet, demandeurs d'emploi, souhaitent redonner du sens à leur futur projet professionnel. Réfléchissant initialement à créer une activité dans l'import-export, leur réflexion sur l'impact environnemental nourrit le projet de TTR. Leurs expériences et compétences complémentaires les amènent à se positionner dans le domaine de la revalorisation des TLC.

C'est une orientation vers un nouveau secteur pour eux, à savoir celui du recyclage et de la revalorisation de déchets mais ils peuvent s'appuyer sur de solides bases. En effet, Mme BRUNO est conseillère en insertion ; monter le projet à travers un chantier d'insertion n'était pas un monde inconnu. Quant à M. UTZERI, ingénieur en informatique de formation, ayant terminé sa carrière dans le milieu des GMS, notamment en tant que Directeur de structure à Madagascar : le montage de projet et la gestion analytique faisaient partie de son quotidien.

« Le recyclage des TLC est un outil pour l'insertion. »

TTR doit sa réussite à un binôme maîtrisant parfaitement les outils nécessaires à son développement acquis durant les années antérieures.

Aujourd'hui, ils souhaitent, parallèlement à l'association « chantier d'insertion », créer une entreprise d'insertion. Le point d'équilibre et de stabilisation se situe aux alentours de 4000T de déchets à revaloriser par an, et sera probablement atteint dans 2 ans à 3 ans compte tenu du développement de TTR. Il est donc nécessaire de détacher de l'association la partie liée à l'exportation vers Madagascar, de par le volume à traiter, avec une équipe permanente pouvant assurer une production plus importante et régulière.

L'association continuera à former, accompagner le personnel en chantier d'insertion aussi bien sur le plan social que sur le plan du projet professionnel et l'entreprise d'insertion emploiera le personnel formé, ayant fait le choix de s'orienter vers la filière du tri et de la valorisation des TLC.

« L'activité doit être pérenne donc rentable. »

4.12.3 - LES CLES DU SUCCES

- Mettre **l'humain au centre de l'entreprise** : Faire adhérer le collaborateur au projet de l'entreprise ; Apporter une écoute et un accompagnement sans relâche de son personnel en difficulté
- Une **aide financière** de fonctionnement non négligeable pour le démarrage et les années suivantes. Une prise en charge des salaires pour les SIAE

4.12.4 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

IMPACTS	FINANCEMENT
▪ Création d'un atelier de transformation de TLC permettant de revaloriser 99 % des déchets. ▪ Revalorisation de 130T à 1200T de déchets TLC en 4 ans (x 9) ▪ Création de 14 emplois permanents (CDD ou CDI) + 80 emplois d'insertion (x 4 en 4 ans)	Amorçage : ▪ Subventions (FEDER, ADEME, Région, Mairie de St Paul, Département, DIEECTE, Caisse des dépôts) ▪ Apport personnel : 25 k€ Modèle économique ▪ Vente - de produits reconditionnés 1€ à 4€/kg - de produit transformés (2€/pièce et plus) ▪ Subventions d'investissement en matériels
GOVERNANCE	LUCRATIVITE
Collaborative, participative mais la prise de décision reste du ressort de la Direction <i>« Faire adhérer les employés au projet de l'entreprise par une démarche collaborative est le meilleur moyen de prendre la bonne décision et d'atteindre son objectif. »</i>	Une rémunération encadrée : La rémunération de la Direction a été réévaluée à la hausse par le cabinet d'expertise comptable compte tenu des responsabilités.
DATES	CHIFFRES CLES
▪ 2014 : Création du chantier d'insertion ▪ 2017 : 80 emplois d'insertion + 14 emplois permanents ▪ 2018 : Projet de créer une EI	▪ CA de 52 k€ (année 1) et 445 k€ (année 3) ▪ 99 % de déchets revalorisés ▪ 200 points d'apports dans toute l'île

4.13 - TRADITION 974

Le problème : Les productions locales sont peu valorisées dans les produits transformés et à l'exportation.

4.13.1 - LA SOLUTION

Transformation et exportation de produits artisanaux 100% péi.



4.13.2 - L'HISTOIRE DU PROJET

Sa grand-mère faisait du massalé et le vendait dans les fêtes religieuses. Cédric DALY a hérité de la fibre commerciale de la famille. Autodidacte, il fait ses 1^{ères} armes dans l'agroalimentaire. Il développe une filière parallèle au sein d'une coopérative pour augmenter les coûts de revient des producteurs locaux. Ces derniers le soutiennent quand il décide de se lancer, allant jusqu'à lui offrir les fruits.

A 27 ans, il commence les 1^{ères} transformations dans la cuisine de sa grand-mère. Sa maman l'aide à élaborer les recettes. Cédric s'occupe de toute la chaîne : de la production à la commercialisation. Il ne fait pas comme les autres, mais ça fonctionne : Il impose le 100 % péi, gère ses exportations en direct (*hors coopérative*) et privilégie l'embauche de salariés sans diplôme.

« Les gens que je recrute ne viennent pas pour un salaire. Ils viennent en formation. »

Petit à petit, le projet se structure : d'auto-entrepreneur, il devient EIRL et embauche son 1^{er} salarié. D'un travail à la commande, il développe le stock, investit dans du matériel. Il négocie les délais de paiement. *« Chez nous 1 euro, c'est 1 euro. Tous nos achats sont très réfléchis, mesurés 3 ou 4 fois. »*

En 2015, le groupe Leclerc le met en contact avec la Centrale d'achat de Leclerc Normandie. Il part avec une palette de produits pour un test. En 2 jours, c'est la rupture de stock ! S'en suit un gros travail pour s'attaquer au marché métropolitain et la création d'une nouvelle marque de distribution : **O té Gran mer.**

« J'ai envie de démontrer aux jeunes qu'avec peu d'argent, on peut faire plein de choses. Tout est une histoire de volonté, d'investissement (personnel), et de travail. »

4.13.3 - LES CLES DU SUCCES

- **Expérience** dans l'agroalimentaire, mais également sa réputation et son professionnalisme
- **Lien très fort** avec ses producteurs et ses clients.
- Soutien indéfectible de sa maman et de **sa famille**
- Investissement total dans le projet

4.13.4 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

IMPACTS	FINANCEMENT
▪ Création de 7 emplois Pour les producteurs locaux : ▪ Nouveaux débouchés ▪ Tarifs équitables Pour les artisans labellisés « Tradition 974 » : ▪ Accès à un circuit de distribution local et national (<i>5 artisans labellisé depuis 1 mois</i>)	Amorçage : ▪ Fonds propres : 100 € ▪ Puis : microcrédit ADIE + Prêt du Comité Alizé 40 k€ + Prêt du Crédit Agricole 40 k€ Aujourd'hui : ▪ Subvention FEDER : 30 k€ ▪ Contrat avenir : 5 % 3 sources de CA : ▪ Exportation de fruits ▪ Vente de produits locaux transformés ▪ Label
GOVERNANCE	LUCRATIVITE
▪ Management participatif avec des réunions de concertation. ▪ Outils partagés ▪ Politique d'intéressement des salariés (<i>sur le CA ou la production</i>)	<i>« J'ai touché les ASSEDIC pendant 2 ans. J'ai préféré prendre un salarié en fin de 1ère année plutôt que me payer. »</i> <i>« Personne n'est riche chez nous, mais je suis content, ça tourne, ça paie les salaires, les fournisseurs ! »</i>
DATES	CHIFFRES CLES
▪ déc. 2013 : Lancement (auto-entrepreneur) ▪ mars 2014 : Création de l'EURL ▪ août 2017 : 1^{ère} exportation de produits transformés vers la métropole	▪ 200 tonnes de fruits exportés ▪ 400 000 produits vendus ▪ 35 % export

4.14 - WAKE UP

Le problème : Les déchets ménagers représentent plus de 500 000 tonnes chaque année à la Réunion (612 kgs / an / habitant⁴⁸). 40 % des produits achetés finissent à la poubelle !

4.14.1 - LA SOLUTION

Une épicerie « zéro déchet » 100% bio



4.14.2 - L'HISTOIRE DU PROJET

Bio convaincus depuis longtemps, Nelly et Romain n'arrivaient pas à consommer bio à 100 %. Ils se sont dits : « Pourquoi ne pas lancer notre magasin ? » Nelly était représentante cosmétique, elle connaît le commerce et désirait vivre une nouvelle expérience professionnelle. Pendant son congé de maternité, ils réfléchissent au projet. Très vite, l'idée du VRAC est apparue comme une évidence.

« Il y a à peine 50 ans, la boutique du coin vendait des haricots, du poisson, du riz en vrac. C'est juste remettre le concept au gout du jour ».

Le vrac a plusieurs avantages : Le client amène son contenant, est sensibilisé par la consigne, voit le produit, consomme la juste quantité dont il a besoin.

« En 3 mois, j'ai appris davantage qu'en 8 ans de ma précédente activité de salarié ».

La valeur ajoutée dans le concept : l'accompagnement du client dans le choix du produit (oléagineux, légumineuse, quinoa, curcuma...) afin qu'il apprenne comment utiliser le produit et pour quelles raisons.

Wake-up est indépendant : non franchisé c'est une marque locale. Cela permet d'appliquer une tarification choisie et non imposée et par là même, avoir le bon compromis entre : une accessibilité aux produits BIO pour les clients et vivre décemment de l'activité de son entreprise, mais également de mettre l'accent sur les produits BIO locaux qui sont amenés à se développer dans le futur.

« Ce projet nous a apporté, beaucoup de bonheur ! »

⁴⁸ Bilan de l'Observatoire Réunionnais des Déchets 2015

4.14.3 - LES CLES DU SUCCES

- Leur force : leur **complémentarité** : Nelly gère le coté commerce, le comptoir, le MKT et la fidélisation clientèle. Romain s'occupe de la gestion, des commandes, de l'organisation, des relations avec les tiers
- Savoir **déléguer** - « *Vouloir tout gérer tout seul est une erreur* » ;
- **Croire à son projet** et aller de l'avant
- Détaillant, grossiste, Wake-Up peut importer ce que l'on ne trouve pas à la Réunion

4.14.4 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

IMPACTS	FINANCEMENT
Direct : ▪ Création de 8 emplois en 1,5 an ▪ 70 % de réduction de déchets « sans effort » ▪ Plus de manutention, mais moins d'emballage = coût abordable ▪ Nutrition : produits majoritairement non transformés + proximité des clients Indirect : ▪ 30 % de produits péi ▪ Education des fournisseurs locaux ▪ Réduction des coûts de collecte et traitement des déchets ▪ Redynamisation de la zone urbaine autour des magasins	Amorçage : 110 k€ ▪ Fonds propres ▪ ADEME (<i>investissement : silos, bocaux ...</i>) ▪ Prêt bancaire : 50% du budget initial) ▪ Campagne Kiss Kiss Bank Bank : 3 k€ Aujourd'hui : ▪ Achat / revente de produits (<i>Panier moyen : varie de 25/30 € à 35/40 € selon les magasins</i>) ▪ Restaurant Végétarien : Tous les produits cuisinés proviennent de l'épicerie (<i>réduction des pertes</i>)
GOVERNANCE	LUCRATIVITE
Management participatif (<i>brainstorming...</i>)	<i>« On n' a pas envie de devenir riche. On a envie de manger à notre faim, pouvoir voyager 1 à 2 fois par an avec nos enfants, c'est tout. Développer pour développer, non. »</i>
DATES	CHIFFRES CLES
▪ Jan. 2016 : 1^{er} magasin ouvre à Ste Clotilde ▪ Mai 2017 : 2^{ème} magasin ouvre à St Gilles ▪ Aout 2017 : Ouverture du restaurant « Wake Up Kitchen » à St Gilles	▪ 8 000 followers sur facebook ▪ 4 000 clients réguliers ▪ 100 clients / jour par point de vente

En savoir plus : www.facebook.com/wakeup.re

III. Ecosystème réunionnais de l'Entrepreneuriat Social

1) Le Cadre institutionnel

1.1 - L'ETAT ET SES AGENCES

1.1.1 - LES AIDES AUX ENTREPRISES

Les entreprises sociales sous forme de sociétés commerciales et entreprises individuelles peuvent bénéficier des accompagnements et des **financements « classiques » pour la création ou la reprise d'entreprise.**⁴⁹

- Nouvel accompagnement pour la création ou la reprise d'entreprise (NACRE). Ce dispositif en 3 phases (*montage de dossier, aide à la structuration financière, suivi technique*) est actuellement en cours de refonte (*Cf. ci-après*) ;
- Aides spécifiques aux demandeurs d'emplois (*Cf. ci-après Pole Emploi*) ;
- Contrat d'appui au projet d'entreprise (Cape) ;
- Soutien au commerce de proximité : demande de financement auprès du FISAC ;
- Aide à l'installation des jeunes agriculteurs.

Les entrepreneurs réunionnais bénéficient également des **dispositifs spécifiques Outre-mer**, en particulier le **PIJ création** : aide financière « en capital » aux jeunes âgés de 18 à 30 ans, demandeurs d'emploi (*création ou reprise / maximum 5300 euros, et conditionné au parcours NACRE*).

Toutes les entreprises bénéficient également des **aides « classiques » à l'embauche** pour les demandeurs d'emplois, apprentis, CUI...

Selon leur implantation, elles peuvent bénéficier d'allègements sociaux et fiscaux (*sous conditions*) et de tous les autres dispositifs nationaux donnant droit à des exonérations (*ex. Jeune Entreprise Innovante, CICE...*).

Type de classement	Communes concernées	Avantages
Communes classées « ZRR » : Zone de Revitalisation Rural	23 communes : Les Avirons, Bras-Panon, Entre-Deux, L'Étang-Salé, Petite-Île, La Plaine-des-Palmistes, La Possession, Saint-André, Saint-Benoît, Saint-Denis, Saint-Joseph, Saint-Leu, Saint-Louis, Saint-Paul, Saint-Pierre, Saint-Philippe, Sainte-Marie, Sainte-Rose, Sainte-Suzanne, Salazie, Le Tampon, Les Trois-Bassins, Cilaos ⁵⁰	- Exonération de charges patronales pendant 12 mois - Exonérations fiscales (<i>5 ans</i>) = exonération impôts + exonération de la CFE (contribution foncière des entreprises)
Zones classées « ZFU-TE » : Zone Franche Urbaine - Territoire entrepreneur	Saint-André, Bras-Panon, Saint-Benoît et Saint Denis pour les zones suivantes : La Cressonnière, Quartier Rive droite, Le Chaudron, Moufia, Cerf, Sainte Clotilde ⁵¹	- Exonérations fiscales (<i>100% pendant 5 ans puis dégressif</i>) = exonération impôts⁵²

Note : La loi du 28 février 2017 relative à l'égalité réelle outre-mer prévoit la mise en œuvre d'une zone franche globale à partir du 1er janvier 2019, pour une durée de dix ans renouvelables.

⁴⁹ En savoir plus : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/N16153>.

⁵⁰ Source : <http://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr> - chiffres au 1^{er} janvier 2017.

⁵¹ Source : <http://sig.ville.gouv.fr/>.

⁵² Source : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31149>.

1.1.2 - LES AIDES SPECIFIQUES POUR LES ENTREPRISES SOCIALES

Les pouvoirs publics prennent spécifiquement en compte les acteurs de l'entrepreneuriat social

	Obligations légales	Avantages
Association	AG constitutive + Déclaration en préfecture	- Pas d'impôts commerciaux (<i>IS, TVA</i>) si l'activité « lucrative » reste accessoire (<i>< 60 000 euros / an et < 1/3 des recettes</i>) - Autres financements : cotisations, dons, mécénats, legs & donation si reconnue d'utilité publique...
SCOP / SCIC	Révision coopérative + Inscription sur la liste de la Confédération Générale des Scop	- Fiscalité avantageuse : La part des excédents affectée aux réserves impartageables est déductible de l'assiette de calcul de l'IS. - Exonération de la contribution économique territoriale (CET) pour les SCOP
Société Commerciale de l'ESS	Agrément ESUS	- Accès aux dispositifs de financements de l'ESS et notamment ceux issus de l'épargne salariale solidaire - Réductions fiscales
Entreprises d'insertion	Demande de conventionnement	- Aide au poste de travail (*) = 10 143 € (<i>socle</i>) + Part modulée (<i>jusqu'à 10% selon profils, actions & résultats</i>) - Fonds départemental d'insertion (FDI) = Aide de l'Etat au démarrage ou au développement
Entreprise Adaptée	Contrat d'objectifs triennal COT	- Aide au poste de travail (*) = 80 % du SMIC brut non chargé. - Subvention spécifique (<i>en moyenne 2100 euros / travailleur / an</i>)

(*) Note sur l'aide au poste : Cette aide est destinée à couvrir une partie des surcoûts auxquels doivent faire face ces entreprises par rapport à une entreprise classique. Exemple : Le surcoût global moyen auquel doit faire face une EA par rapport à une entreprise classique est estimé à 16 200 euros par an et par travailleur handicapé. L'Etat couvre 92 % de ce surcoût - soit 14 900 euros.

1.1.3 - LES APPELS A PROJETS ESS OUTRE-MER

Le ministère des outre-mer a lancé en 2016 et 2017 des appels à projets pour l'Economie sociale et solidaire en Outre-mer. Les financements octroyés ont été de 50 000 euros en moyenne par projet. Les entreprises de l'ESS et les entreprises ayant un agrément ESUS étaient éligibles.

À La Réunion,

- 12 lauréats ont été retenus sur l'appel à projets 2016, soit : 10 associations, 1 SCOP, 1 CAE ;
- 12 lauréats⁵³ ont été retenus sur l'appel à projets 2017, soit : 10 associations, 1 SCIC, 1 établissement public.

Les nouvelles sociétés commerciales de l'ESS ne sont pas présentes.

Il est cependant intéressant de noter que le critère de sélection « **disposer d'un modèle économique soutenable** » est mentionné dans les deux appels à projets. Et, qui plus est, cette mention est passée de la 8^{ème} place dans l'appel à projets 2016 à la 1^{ère} place dans l'appel à projets 2017⁵⁴.

1.1.4 - LA DIECCTE

Au sein de la DIECCTE⁵⁵, le Pôle Entreprises, Emploi, Economie (Pôle 3E) intervient dans le développement des entreprises et de l'emploi avec trois enjeux :

- Soutenir la création et le développement des entreprises ainsi que la compétence des salariés
- Anticiper et accompagner les mutations économiques
- Accompagner les demandeurs d'emploi et les personnes les plus exposées au risque d'exclusion du marché du travail.

Au sein de ce pôle, il existe un service « **Economie Sociale et Solidaire - Service à la Personne** » rattaché au service « **Développement économique et des entreprises** ». La compétence ESS de la DIECCTE lui permet par exemple de financer les actions de la Chambre Régionale de l'ESS.

Ce service est également chargé de l'attribution de l'**agrément ESUS**.

A noter : l'organigramme de la DIECCTE distingue le service « Insertion par l'Activité Economique », qui est rattaché au service « Développement de l'emploi et des qualifications » au sein du pôle 3E.

⁵³ Cf. liste complète des lauréats 2016 et 2017 en annexes.

⁵⁴ En savoir plus : http://www.reunion.gouv.fr/IMG/pdf/cahier_des_charges_soutien_ESS_outre-mer.pdf et http://www.outre-mer.gouv.fr/sites/default/files/cahier_des_charges_2017_aap_ess.pdf.

⁵⁵ Direction des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi de La Réunion.

Les aides européennes gérées par la DIECCTE⁵⁶ :

Le programme FSE 2014-2020 de La Réunion comprend un axe : « Soutenir et accompagner la création, la reprise et le développement d'activités et le développement de l'entrepreneuriat de l'économie sociale et solidaire ». La fiche action mentionne la volonté « d'insuffler une dynamique entrepreneuriale en appuyant les nouvelles formes d'entreprenariats relevant plus particulièrement du champ de l'ESS ». Elle mentionne également la nécessité de « favoriser les passerelles entre le secteur non marchand et le secteur économique ».

Parmi les résultats escomptés de ce programme, est mentionné le **développement de l'entrepreneuriat social et de l'innovation sociale** :

- Promouvoir l'entrepreneuriat en soutenant les entreprises innovantes ;
- Elaborer et mettre en œuvre des programmes afin d'encourager l'innovation sociale ;
- Créer des entreprises de l'ESS.

1.1.5 - LA DJSCS

La Direction de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale de la Réunion (DJSCS) dispose d'une délégation à la vie associative qui a pour mission « d'assurer une meilleure information des associations » mais également « d'animer le développement de la vie associative, de faciliter l'engagement bénévole ainsi que la professionnalisation des acteurs associatifs ».

Cette délégation pilote la Mission d'accueil et d'information des associations (MAIA) (*observation et veille*) et met en œuvre 2 dispositifs de soutien aux associations :

- Dispositif de soutien à la formation des bénévoles (*FDVA : Fonds pour le développement de la vie associative*) ;
- Dispositif de soutien au développement de l'emploi associatif (*FONJEP : Fonds de coopération Jeunesse et Education populaire*).

1.1.6 - L'ADEME

L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) est un établissement public sous tutelle, conjointe du Ministère de la Transition écologique et solidaire, et du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Interlocuteur privilégié de beaucoup d'entrepreneurs sociaux, l'ADEME participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. Elle met ses capacités **d'expertise et de conseil** à la disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale.

⁵⁶ En savoir plus : http://www.reunioneurope.org/DOCUP/1420_FSE_FA_2.13_Developpement_activites_et_entreprenariat_de_ESS.pdf.

L'Agence aide en outre au **financement de projets**, de la recherche à la mise en œuvre et ce, dans les domaines suivants : la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, les économies de matières premières, la qualité de l'air, la lutte contre le bruit, la transition vers l'économie circulaire et la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Ce dispositif est organisé en quatre familles d'aides⁵⁷ : aides à la réalisation, aides à la connaissance, aides au changement de comportement, aides dans le cadre d'un contrat d'objectifs.

Exemples⁵⁸ de projets développés et soutenus à La Réunion :

- Déploiement opérationnel des **filières REP**⁵⁹ en partenariat avec le SICR (*Syndicat de l'Importation et du Commerce de La Réunion*) ;
- Filière de **valorisation des déchets de plâtre** = fabrication de ciment à partir de poudre de plâtre ;
- Accompagnement de « **Ekolo Tipa Tipa** » qui gère des structures d'accueil de la petite enfance et s'est engagé dans la conception d'un bâtiment bioclimatique respectant le référentiel PREBAT Réunion.

1.1.7 - POLE EMPLOI

Dans le cadre de sa mission de service public, Pôle emploi s'engage à garantir l'accompagnement des demandeurs d'emploi dans leur recherche d'emploi et à répondre aux besoins de recrutement des entreprises. Une de ses missions est d'accueillir, informer, orienter et accompagner les personnes, qu'elles disposent ou non d'un emploi, à la recherche d'un emploi.

Une entreprise sur deux est créée par un demandeur d'emploi.

Pôle emploi propose des aides pour faciliter le lancement des projets de création d'entreprise⁶⁰. Les bénéficiaire de l'ARE (*Allocation aide au retour à l'emploi*) qui souhaitent créer leur entreprise peuvent choisir entre :

- Aide à la Reprise ou à la création d'entreprise (ARCE) : versement d'un capital qui correspond à une partie des droits restants (45%), versé en 2 fois ;
- Maintien des allocations⁶¹.

Par ailleurs, l'Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprise (ACCRE) permet, sous conditions, aux demandeurs d'emploi créant ou reprenant une entreprise de bénéficier d'une exonération de charges sociales pendant un an⁶².

⁵⁷ En savoir plus : <http://www.ademe.fr/dossier/aides-lademe/aides-financieres-lademe>.

⁵⁸ Source : Rapport d'activités de l'ADEME OI 2014/2015.

⁵⁹ REP (Responsabilité Elargie des Producteurs) relève du principe pollueur / payeur. Il fait obligation aux metteurs sur le marché de produits utilisés quotidiennement par les ménages ou les professionnels de pourvoir à la gestion des déchets qui résultent de la consommation de leurs produits.

⁶⁰ En 2016, 3 300 demandeurs d'emploi ont d'une prestation Pôle emploi sur la thématique de la création d'entreprise et 900 demandeurs d'emploi ont créé leur entreprise. En 2017, 2300 demandeurs d'emploi ont un projet de création d'entreprise, soit 1,3% des demandeurs d'emploi.

⁶¹ En savoir plus : <http://www.pole-emploi.fr/candidat/les-aides-financieres-a-la-creation-d-entreprise-@/article.jspz?id=60775>.

⁶² En savoir plus : <http://www.pole-emploi.fr/candidat/l-aide-aux-chomeurs-createurs-ou-repreneurs-d-entreprise-accre-@/article.jspz?id=60600>.

1.2 - LE NIVEAU REGIONAL / DEPARTEMENTAL

1.2.1 - LA REGION

Depuis la loi du 7 août 2015 portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe), La Région Réunion est la « collectivité territoriale responsable, sur son territoire, de la définition des orientations en matière de développement économique »⁶³. Le schéma régional de développement économique, d'internationalisation et d'innovation » (SRDEII) est le document de référence qui décline les orientations régionales en particulier dans le champ des aides aux entreprises, de l'innovation et de l'économie sociale et solidaire.

La volonté politique a été affirmée puisque l'ESS est inscrite dans le schéma régional de développement économique et l'innovation sociale est inscrite dans la stratégie régionale d'innovation. Un des 3 axes prioritaires de la Stratégie de Spécialisation Intelligente de La Réunion (*Stratégie 3S*) est « l'agilité territoriale » : « innover pour renforcer la résilience de La Réunion face aux défis énergétiques, sanitaires et sociaux, en misant sur le numérique et l'économie collaborative ».

Ces inscriptions ouvrent la voix au déploiement d'actions en faveur du développement de l'ESS et de l'innovation sociale. L'entrepreneuriat social étant au cœur de ces deux domaines, il ne pourra que bénéficier positivement des actions qui découleront de ces documents de planification stratégique.

Pour aller vers plus de simplification, La Région a lancé en 2017 le **Dispositif SAV « Soutenir, Accompagner, Valoriser »**. Ce dispositif est porté par la Direction des Affaires économiques, qui intègre également l'ESS, ce qui permet une démarche globale particulièrement intéressante. Ce dispositif s'appuie sur une base de données des aides potentiellement mobilisables sur le territoire pour les porteurs de projets et un « guichet » dans les antennes régionales. Les conseillers de ce guichet ont suivi un parcours de formation intégrant la sensibilisation à l'ESS et la rencontre de certains acteurs de l'ESS (*CRESS, CAE...*).

Depuis le 1er janvier 2017, le **Nouvel Accompagnement à la Création ou la Reprise d'entreprise** (Nacre) est une compétence de la Région. Ce dispositif phare jusqu'ici est désormais en fin de vie (*2017 étant une année de transition*). La Région Réunion a été lauréate de l'appel à projet « initiatives structurantes pour l'entrepreneuriat pour les territoires fragiles » lancé par l'AFE en début d'année 2017. Un appel à projets de la Région est actuellement en cours auprès des structures de l'accompagnement.

Ce projet prévoit la mise en place d'un extranet qui sera déployé chez l'ensemble des partenaires à la création d'entreprise et leur permettra de suivre le parcours de chaque porteur.

Les aides régionales

La Réunion est toute entière classée « ZAFR » - Zone d'aide à finalité régionale – ce qui permet aux pouvoirs publics de proposer localement des aides spécifiques à l'investissement et à la création d'emploi.

Les entreprises sociales bénéficient aujourd'hui des aides régionales visant toutes les entreprises (*ou les associations*) réunionnaises.

⁶³ Source : Article. L.4251-12 du Code Général des Collectivités Territoriales.

Les TPE / PME peuvent ainsi bénéficier du « chèque numérique » qui vise à favoriser l'appropriation des outils professionnels numériques. De son côté, le « projet associatif numérique » soutient les projets associatifs de services rendus au public par le numérique⁶⁴.

Des aides sectorielles sont également déployées (*sport / tourisme / culture...*).

Les aides européennes gérées par la Région

La collectivité régionale est autorité de gestion :

- des fonds européens **FEDER** 2014-2020 (*Fonds Européen de Développement Régional*) ;
- du programme de coopération territoriale européenne **INTERREG** Océan Indien 2014-2020.

Son rôle est d'informer, rendre accessibles les aides aux porteurs de projets, associer des compétences et simplifier les procédures.

Pour ses soutiens, la Commission Européenne, insiste sur la prise en compte d'une 3^{ème} voie, celle de l'innovation sociale et de l'ESS. **Certains axes stratégiques du programme FEDER de La Réunion 2014-2020 concernent en 1^{ère} ligne les entreprises sociales** : « compétitivité de l'économie réunionnaise », « gestion durable des ressources », « infrastructure de services à la personne » notamment.

Au-delà de l'importance donnée à la singularité qui replace les territoires au cœur de la réussite économique, dans le Programme de Coopération Territoriale, **INTERREG V Océan Indien 2014-2020**, l'inscription dans l'environnement régional apparaît comme un impératif pour pallier la petite taille du marché intérieur et place les opérateurs de l'ES de La Réunion au centre de multiples opportunités. Les actions peuvent concerner les entreprises sociales dans les 4 axes prioritaires :

- Entreprises et développement Touristiques ;
- Recherche Développement Technologie et Innovation ;
- Infrastructure Développement Durable et Energie ;
- Investissement Education, Formation Inclusion Sociale.

1.2.2 - LE DEPARTEMENT

La Direction du **Développement de l'Insertion par l'Activité Economique** et la Mobilité met en place des aides pour soutenir la création d'entreprise « pour créer son propre emploi ».

Parmi celles-ci, nous pouvons citer :

- PREFACE qui finance l'étude de faisabilité et la recherche de fournisseurs ;
- Le prêt à taux 0 « ADEN » ;
- Le dispositif TAJ (*Tremplin pour l'activité des jeunes*) – depuis 2016.

Ils travaillent sur des **projets collectifs ou individuels d'insertion** (*pour les bénéficiaires du RSA*), que ce soit au travers de structures agréées IAE ou non. Ils s'impliquent également sur des projets qui permettent de valoriser le patrimoine du Département.

⁶⁴ Source : www.regionreunion.com.

Jusqu'à présent, le Département animait également le **Réseau « Point Chance »**. (cf. ci-après). Il intervenait dans le financement des acteurs de l'accompagnement (BGE, couveuse...) en phase d'émergence et participait à une commission technique de sélection des projets.

1.2.3 - LA CRESS

La loi de 2014 apporte une définition de la mission des Chambres Régionales de l'ESS⁶⁵. Elles doivent assurer en particulier une mission de représentation et d'appui aux entreprises de l'ESS. La CRESS de La Réunion réalise dans ce cadre un certain nombre d'actions : Etudes, informations collectives, évènements...

Depuis 2014, les CRESS doivent également apprendre à composer avec un nouvel entrant dans l'ESS : les sociétés commerciales de l'ESS. A La Réunion, les sociétés commerciales de l'ESS ne sont pas encore représentées au Conseil d'Administration de la CRESS (*en dehors des sociétés coopératives qui faisaient déjà parti de l'ESS avant la loi de 2014*).

A noter : Pôle emploi Réunion et la CRESS ont signé une convention de partenariat visant à mieux faire connaître aux demandeurs d'emploi ainsi qu'aux conseillers Pôle emploi le champ de l'ESS et ses possibilités. Cette convention concerne en particulier la création d'entreprise dans le champ de l'ESS. Une déclinaison opérationnelle de cette convention est à venir.

1.3 - SUR LES TERRITOIRES

1.3.1 - LES EPCI (ETABLISSEMENTS PUBLICS DE COOPERATION INTERCOMMUNALE)

Les EPCI agissent globalement pour soutenir la création d'entreprise.

- La **CIREST** par exemple, propose une Bourse à la Création d'entreprise (BCE) afin de soutenir la création d'entreprise par les demandeurs d'emplois accompagnés par le Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) (*aide d'un montant maximum de 2000 euros et 75% des investissements*).

Certaines EPCI commencent également à démontrer un vif intérêt pour l'ESS et l'entrepreneuriat social.

- La **CINOR** (*Communauté Intercommunale du Nord de La Réunion*) dispose d'une Direction de l'insertion, de la Politique de la Ville et de l'Economie Sociale et Solidaire (*Rattaché à la Direction Aménagement et Développement économique du territoire*). Elle s'est impliquée dans la création de la Cité des Dirigeants (*Cf. ci-après*).

⁶⁵ Cf. annexes.

- Le **TCO** (*Territoire de la Côte Ouest*). Parmi les actions remarquables, on peut noter les appels à projets ESS du TCO : « Le TCO a mis en œuvre un plan d’actions afin de faire de l’ESS un véritable outil de développement territorial. A ce titre, un appel à projets a été lancé par la collectivité en 2015. Huit projets ont été retenus et ont permis la création et la pérennisation de 48 emplois. »

Un 2ème appel à projets est en cours (*septembre 2017*) avec pour objectif de « stimuler l’émergence ou le développement de projets afin d’**encourager l’innovation sociale dans une perspective d’activité et d’insertion durable.** » Une fois encore, **le 1er critère d’éligibilité est la « viabilité économique » du projet.** Le TCO exigeant par ailleurs « d’autres sources de financement que celui du TCO ».

- La **CA Sud** (*Communauté d’Agglomération du Sud*) dispose d’un service ESS.
- La **CIVIS** (*Communauté Intercommunale des Villes Solidaires*) quant à elle, commence à se pencher sur l’entrepreneuriat social, notamment à travers l’économie circulaire et les politiques de la ville.

1.3.2 - POLITIQUE DE LA VILLE

La politique de la ville vise à réduire les écarts de développement au sein des villes, à restaurer l’égalité républicaine dans les quartiers défavorisés et à améliorer les conditions de vie de leurs habitants.

« Agir pour et avec les habitants, créer des emplois et des activités socialement utiles, répondant aux besoins des habitants : la politique de la ville et l’économie sociale et solidaire (ESS) ont de nombreux objectifs communs. »⁶⁶.

La politique de la Ville est mise en œuvre dans le cadre des **Contrats de Ville**⁶⁷.

La politique de la ville agit avec une organisation dédiée : A La Réunion, **70 chefs de projet communaux** mettent en œuvre la politique de la ville dans 41 quartiers prioritaires. En partenariat avec les agents de l’État et les collectivités territoriales, les bailleurs sociaux, les associations... ils interviennent dans de nombreux domaines, notamment le Développement Economique, l’emploi et l’insertion professionnelle. Des chefs de projets sont chargés d’accompagner les associations dans leur montée en compétence / structuration, mais également les porteurs de projets, en particulier de projets d’utilité sociale.

1.3.3 - COMMUNES

La **Ville de Saint-Denis** démontre un engagement fort en faveur de l’Entrepreneuriat social avec le financement du Centre d’Application de Projets Alternatifs et de Biodiversité (CAPAB), Maison de l’ESS (MESS) – créée en partenariat avec l’Association pour l’Insertion Economique (ALIE) en 2013. (*cf. ci-après*).

⁶⁶ Source : Guide sur la politique de la ville et l’ESS - Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire (RTES) avec le soutien du Commissariat général à l’égalité des territoires (CGET) – sept 2016.

⁶⁷ La Possession, Le Port, Le Tampon, Saint-André, Saint-Benoît, Saint-Denis, Sainte-Marie, Sainte-Suzanne, Saint-Joseph, Saint-Leu, Saint-Louis, Saint-Paul, Saint-Pierre – Source : sig.ville.gouv.fr.

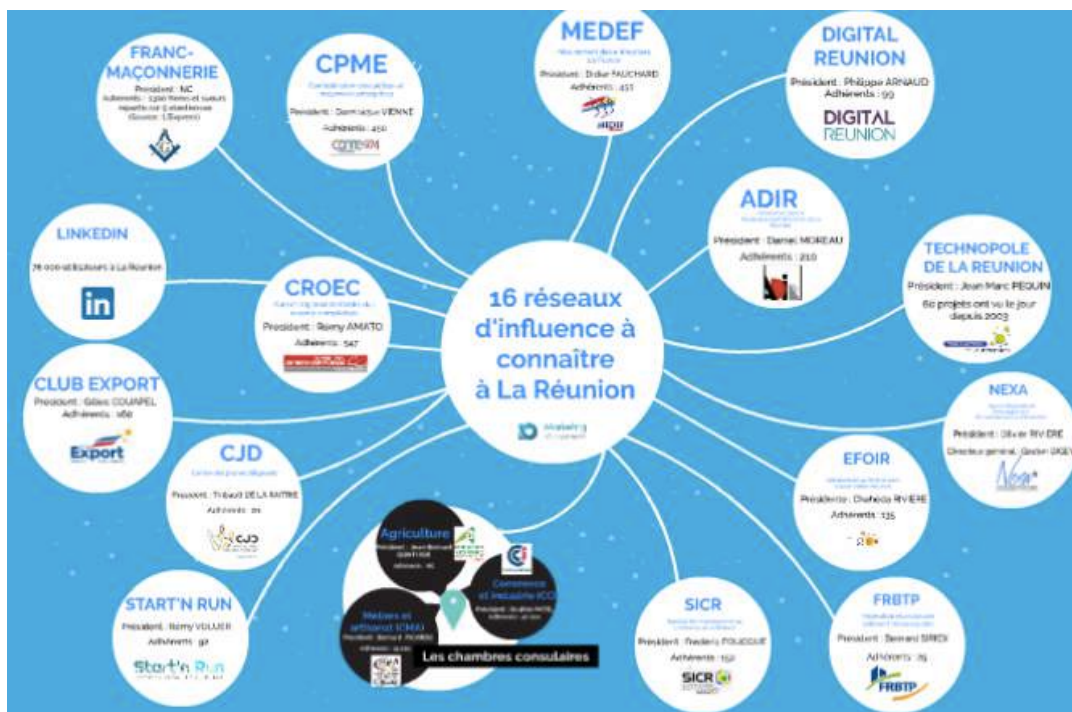
2) Les Réseaux

L'entrepreneuriat social se retrouve de façon transversale dans tous les domaines d'activité. Ainsi, on retrouve des entrepreneurs sociaux partout, et plus spécifiquement au sein de certains réseaux existants. Selon le cas, ils seront en contact avec des organismes qui peuvent contribuer à leur développement de différentes façons (*partage d'expériences, diffusion de bonnes pratiques, appui humain ou technique, montée en compétences, mise en réseau, actions ou projets communs...*).

2.1 - LES RESEAUX INTER-ENTREPRISES

2.1.1 - LES RESEAUX D'INFLUENCE

La Réunion dispose de multiples réseaux d'influences, dont de nombreux réseaux inter-entreprises rassemblant des chefs d'entreprises, en création ou en développement. Clubs, réseaux filières, associations de zones d'activités ou de zones virtuelles, défense syndicale ... les réseaux se développent partout, créant des occasions d'échanges et de solidarités actives. On constate que les entreprises qui intègrent les réseaux d'entreprises constituent le fer de lance des entreprises les plus pointues et les plus dynamiques d'un territoire.



Source : Infographie « 16 réseaux d'influence à La Réunion » - Marketing Management

2.1.2 - LES RESEAUX QUI S'INTERESSENT A L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

La **CPME** (*Confédération des Petites et Moyennes entreprises*) se positionne depuis des années en faveur d'un entrepreneuriat au service du développement local (*producteurs de biens et emplois durables*). En 2017, elle a lancé le Trophée « entreprises et territoires » qui récompense les TPE/PME qui ont à cœur de mettre **l'Homme, l'environnement & l'ancrage territorial au centre de leurs préoccupations**. En octobre 2017, la CPME a également publié

l'étude REELLE⁶⁸ pour Ré-Enraciner l'Economie Locale, véritable outil de promotion de l'économie circulaire et durable.

L'**ADIR** (*Association pour le Développement Industriel de La Réunion*) a exprimé dans son projet de rédaction d'un Plan Réunionnais pour l'Industrie, sa volonté d'aller « au-delà de l'usine et des outils numériques, pour **intégrer l'humain (...) ainsi que le développement durable** (économie d'énergie, économie circulaire...) »⁶⁹.

2.2 - LES RESEAUX DE L'INSERTION ET AUTRES RESEAUX DE L'ESS

2.2.1 - DES RESEAUX DE L'INSERTION TRES STRUCTURES

Les têtes de réseaux nationaux traditionnels de l'ESS sont présentes à La Réunion :

- **Inter-réseau URSIAE** (Union Régional des SIAE) regroupe 5 réseaux de l'IAE qui dispose chacun de ses outils et propose divers services d'accompagnement pour les entrepreneurs ;
- **Fédération des EI** (FEI), spécialiste sur les EI et ETTI ;
- **Chantiers École**, spécialiste des Ateliers et Chantiers d'insertion /ACI ;
- **Comité National des Régies de Quartiers**, en lien avec les bailleurs sociaux ;
- **FNARS**, spécialise sur la réinsertion sociale et le logement ;
- **Coorace**, tout type de SIAE, notamment dans le service à la personne.

2.2.2 - L'URSCOP EN PROJET

L'Union Régionale des SCOP (URSCOP) rassemble une vingtaine d'adhérents à La Réunion. Elle était hébergée localement par la CRESS jusqu'en 2016. Plusieurs SCOP / SCIC ont pu émerger dans ce cadre - avec le soutien de l'URSCOP IDF. La création d'une antenne locale indépendante est en projet afin de développer de nouvelles coopératives (*accompagnement à la création*) et de permettre aux coopératives réunionnaises de bénéficier de l'ensemble de l'offre d'appui, de conseil et de formation de l'URSCOP, que ce soit pour un accompagnement, pour une création, d'une nouvelle entreprise coopérative ; ou pour une transformation (ex. *reprise d'une entreprise par ses salariés ; évolution d'une association en SCOP...*)

2.2.3 - L'UNEA A VENIR

L'Union Nationale des Entreprises Adaptées (UNEA) est en train de se structurer localement.

⁶⁸ En savoir plus : <http://www.cpmereunion.re/etude-reelle/reportage/2017/10/25/pour-le-re-enracinement-de-l-economie-locale,telechargez-les-resultats-complets-de-l-etude,411.html>.

⁶⁹ Source : Rapport d'activité 2016 de l'Association pour le Développement Industriel à La Réunion.

2.2.4 - L'ABSENCE D'AUTRES RESEAUX ESS

Le Réseau national des maisons des associations ne mentionne pas les maisons des associations réunionnaises dans la liste de ses adhérents.

L'éloignement géographique et la méconnaissance du territoire rendent complexe l'implantation de réseaux nationaux. De plus, si La Réunion est toujours friande de nouveautés et d'inspiration, elle ne facilite pas toujours l'implantation des réseaux extérieurs, parfois vus comme « concurrents » sur les financements (*subventions ou cotisations*). Un phénomène souvent rencontré, mais exacerbé par l'exiguïté du territoire de l'île.

2.3 - L'EMERGENCE DE RESEAUX SPECIFIQUES A L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

2.3.1 - MAKESENSE⁷⁰

Cette association française a pour mission de **solliciter des volontaires afin d'aider des entrepreneurs sociaux**. Pour cela, l'association organise des ateliers participatifs appelés « hold-up ». En 5 ans, 20 000 personnes ont ainsi été mobilisées pour aider quelques 800 entrepreneurs sociaux dans plus de 100 villes à travers le monde...

En 2016, MakeSense est arrivé à La Réunion. Ses ateliers consistent en des « coups de pouce » ponctuels pour les entrepreneurs sociaux qui démarrent (*ex. trouver un nom / concevoir un produit / se faire connaître...*). L'animation du réseau reste à ce jour bénévole, ce qui limite ses possibilités de déploiement.

2.3.2 - MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX⁷¹

Le Mouves est un mouvement de personnes qui rassemble en France 800 dirigeant(e)s d'entreprises sociales et partenaires impliqués dans le développement de l'entrepreneuriat social. En 2017, le Mouves ouvre une antenne locale à La Réunion avec pour objectif de :

- Susciter l'envie d'entreprendre autrement et au service de son île ;
- Soutenir l'émergence et le développement d'entreprises sociales en catalysant les dynamiques existantes et en fédérant les acteurs sur le territoire.

En 2016, une feuille de route spécifique au territoire réunionnais a été rédigée avec les entrepreneurs concernés et l'éco-système de l'ESS existant. La présente étude constitue la 1^{ère} concrétisation de cette feuille de route.

⁷⁰ En savoir plus : www.makesense.org ou www.facebook.com/groups/MakeSenseLaReunion.

⁷¹ Cf. présentation du Mouves en annexes ou www.mouves.org.

3) Les formations

On constate que la plupart des formateurs connaissent assez mal les spécificités de l'entrepreneuriat social, et ce, y compris quand ils interviennent dans leur champ de prédilection. Nous ne citons ici que les acteurs qui intègrent l'entrepreneuriat social dans leur offre de formation.

3.1 - LES FORMATIONS UNIVERSITAIRES

3.1.1 - IAE

Plusieurs formations sont proposées par l'Ecole Universitaire de Management sur la création d'entreprises (*en particulier d'entreprises innovantes*) et la gestion d'organisation de l'ESS. Sont proposés en formation continue à l'IAE :

- Licence de Gestion des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (GOESS) ;
- Master 1 de « Management et Administration des Entreprises (MAE) - parcours **Création et Développement d'Entreprises Innovantes** ». En 2017, l'IAE a introduit en M1 un module de sensibilisation « créer son entreprise dans l'ESS » qui comprend un premier niveau de sensibilisation à l'entrepreneuriat social ;
- Master 2 : Management des Associations (MMA) porté en collaboration avec l'IAE PARIS PANTHEON SORBONNE. « L'objectif de cette formation (M2) est d'accompagner les responsables du monde associatif dans leurs démarches de professionnalisation, compte tenu de **projets et de structures de plus en plus complexes dans des environnements en profonde mutation.** »⁷² ;
- Diplôme d'université : Création et Développement d'Entreprises Innovantes (CDEI).

3.1.2 - PE2R

Le Pôle de l'Entrepreneuriat Étudiant de La Réunion (P2ER) a pour ambition de sensibiliser les étudiants de l'Université de La Réunion et de l'EGC et les jeunes diplômés à la culture entrepreneuriale en les amenant à envisager la création d'activité comme une voie d'insertion.

Ses missions : Sensibiliser / Former / Accompagner les « étudiants-entrepreneurs » avec le soutien de partenaires. Les étudiants bénéficient d'un 1^{er} niveau de sensibilisation à l'entrepreneuriat social à travers les Unités d'Enseignement Libre.

⁷² En savoir plus : http://www.iae-reunion.fr/formation_M2_MMA_FC.php.

3.2 - LES AUTRES FORMATIONS

3.2.1 - LE PROJET DE L'ÉCOLE « ENTREPRENEUR DE SENS »⁷³

Sur la base d'une méthode innovante (*développée par Jennifer Vignaud*) alliant les clefs de la psychologie positive, des neurosciences, du biomimétisme et des outils de l'entrepreneuriat, HUMEAN accompagne les entrepreneurs de demain dans la réalisation d'entreprises riches de sens pour eux et pour le monde. Les formations proposées permettent un travail sur les facteurs intrinsèques de réussite des entreprises sociales (*Connaissance de soi, motivation, épanouissement, sens, créativité, utilité...*). Un projet d'école entrepreneur de sens en partenariat avec la couveuse Réusit est en cours de réalisation.

3.2.2 - LA CITE DES DIRIGEANTS

La **Cité des Dirigeants** vient d'ouvrir ses portes à Saint-Denis avec pour ambition d'accompagner le développement des acteurs économiques de La Réunion « dans le respect du territoire et de la vie des citoyens »⁷⁴. Parmi ses 2 actions prioritaires, apparaît celle de fédérer les structures de l'ESS⁷⁵ : « **la finalité étant de permettre aux dirigeants de cette économie émergente d'accéder aux mêmes services et accompagnements que ceux de l'économie dite « marchande** ».

Plus spécifiquement, la Cité des Dirigeants a pour ambition de faire émerger des filières de la « **Blue Economy** ». Créée sous forme de SCIC, la Cité des Dirigeants implique divers acteurs (*5 collèges : garants / fondateurs salariés - bénéficiaires - contributeurs - collectivités publiques*).

⁷³ En savoir plus : www.humean.org.

⁷⁴ En savoir plus : <http://citedesdirigeants.com>.

⁷⁵ Il faut entendre ici par « structures de l'ESS », les **structures entrepreneuriales de l'ESS**, ayant un modèle économique (associations productives, SCOP / SCIC...).

4) L'accompagnement des projets et des porteurs

4.1 - LE PANORAMA DES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

« La réussite d'un entrepreneur naît de son savoir-faire, de son engagement personnel et de sa capacité à savoir s'entourer et se faire conseiller. Ce dernier aspect, souvent négligé, est primordial : selon l'INSEE, 66 % des entreprises accompagnées sont encore en activité 5 ans après leur création. Sans accompagnement, la statistique tombe à 52 % »⁷⁶.

4.1.1 - UN MANQUE DE LISIBILITE SUR LE TERRITOIRE

L'entrepreneuriat social nous pousse à nous interroger sur l'ensemble de l'écosystème de l'accompagnement, car il sollicite à la fois les acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprise (*classique*), les acteurs de l'accompagnement de l'ESS et les acteurs de l'accompagnement de l'Innovation.

Or, que ce soit pour les personnes extérieures, les porteurs de projets, les entrepreneurs ou les professionnels de l'accompagnement eux-mêmes, il est très difficile d'avoir une vision claire des dispositifs d'accompagnement existants. Ce manque de lisibilité est dû au très grand nombre d'acteurs qui s'inscrivent dans ce champ, mais il est également dû à d'autres facteurs :

- Tout d'abord, dans son utilisation courante **le terme « accompagnement » décrit des dispositifs de natures très diverses** ;
- La complexité des différents dispositifs et une présentation par **spécialisation** : par public ; par secteur d'activité ou par nature du projet ;
- Le caractère éphémère et/ou évolutif de nombreux dispositifs. Ce **manque de stabilité** pose tout particulièrement problème à La Réunion.

Dans le cadre d'un atelier collaboratif organisé pour la présente étude, nous avons travaillé avec différents acteurs locaux de l'accompagnement⁷⁷ dans le but de faire émerger un vocable commun que nous partageons ici.

4.1.2 - LES DIFFERENTS TYPES D'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement peut-être un **appui aux porteurs** pour leur permettre de réaliser leur idée (« *leur rêve* ») ou dans une logique d'insertion ; Il peut également être un **appui aux projets** et au territoire. L'intérêt et la nécessité de l'accompagnement n'est plus à démontrer (*impact positif sur la structuration du projet / la durée de vie du projet / son développement / son impact etc...*).

⁷⁶ En savoir plus : www.pole-emploi.fr

⁷⁷ Mission Locale Nord, ADIE, BGE, AREP, CMAR, CitésLab / MDEN, Ligue de l'enseignement, Réunion Active.

L'accompagnement peut intervenir sur 4 grandes phases

- **Emergence** = avant l'immatriculation légale ;
- **Création** = Immatriculation et consolidation (ou « *primo-développement* »). En général, la création s'entend de 0 à 3 ans ;
- **Développement** = Changement d'échelle, internationalisation... ;
- **Fin** = Transmission / Fermeture.

Les différentes missions couvertes par les dispositifs d'accompagnement

Derrière le terme très générique « d'accompagnement », les réalités sont plurielles. Nous avons établis une grille de lecture permettant de cartographier les différents dispositifs par mission :

- Sensibilisation / Promotion de l'entrepreneuriat ;
- Détection (*projet / territoire, porteur*) ;
- Accueil / Ecoute ;
- Orientation (*vers un autre acteur de l'accompagnement ou vers un dispositif précis*) ;
- Information individuelle ou collective ;
- Conseil sur le projet ;
- Conseil lié à une expertise métier (*Ressources Humaines, Commercial, Marketing / Communication, Administratif / gestion, juridique, R&D / innovation*) ;
- Montage du plan d'affaires (« *Business Plan* » ou « *dossier économique et financier* ») ;
- Financement (*garanties, prêts bancaires, prêts à taux 0, subventions, autres aides*) ;
- Démarches administratives (*ex. immatriculation, comptabilité*) ;
- Réseau d'entrepreneurs (*mise en réseau ou animation*) ;
- Réseau entre professionnels.

4.1.3 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES OFFRES D'ACCOMPAGNEMENT A LA REUNION

Les éléments qui suivent sont tirés de l'analyse des réponses de 27 acteurs de l'accompagnement sur La Réunion (*cf. méthodologie en annexes*). Un comparatif des offres d'accompagnement est présenté en annexes.

3 grands types de dispositifs à La Réunion

1) Les dispositifs de soutien aux entreprises :

- Soutien à la création d'entreprises (*ex. BGE, Maison de l'emploi, Chambres consulaires...*) y compris mixte accompagnement / financement (*Initiatives Réunion Entreprendre, ADIE*). Dans cette catégorie, nous retrouvons également les dispositifs embarqués qui permettent d'entreprendre sans créer d'entreprise (*couveuse Réusit et les CAE*) ;
- Soutien au développement d'entreprises.

2) Les dispositifs de l'ESS organisés par réseau en fonction du statut (*ex. URSCOP, Réseaux de l'IAE, Maison des associations...*) ;

3) Les dispositifs de soutien à l'innovation (*ex. Nexa, la Technopole*).

Principales caractéristiques

Les acteurs de l'accompagnement peuvent intervenir sur toutes les phases :

- **22 acteurs interviennent à partir de l'émergence** (*soit 8 sur 10*) ; 5 acteurs interviennent uniquement au moment de l'émergence et 17 interviennent à partir de l'émergence et suivent les projets pendant la création, voire le développement et la fin du projet ;
- **4 acteurs interviennent de la création jusqu'au développement et éventuellement en fin de projet** ;
- 1 acteur intervient sur la seule phase de développement (*Club export Réunion*) ;
- 5 acteurs seulement interviennent sur la fin du projet (*CGAR, CMAR, AD2R...*).

14 acteurs sont spécialisés :

- par type de **public** (*ex. les demandeurs d'emplois pour Pole Emploi, les jeunes pour CRIJ Réunion, les femmes pour EFOI*) ;
- par **domaine d'activités** (*ex. le sport pour le CROS*) ;
- par **territoire** (*ex. les hauts de l'île pour l'AD2R, quartiers Politique de la Ville pour la maison de l'emploi, Saint-Denis pour la MESS*) ;
- par **spécialité** (*ex. les SIAE pour Coorace, ESS pour la MESS*).

Seuls quelques acteurs s'adressent à la fois aux entreprises classiques et aux acteurs traditionnels de l'ESS (*associations / coopératives*).

- Certains réseaux (*ex. EFOI, Start n RUN, AFIR*) ;
- Certains cabinets de conseils (*ex. Auditas, RUN'Essence Consulting*) ;
- AD2R ;
- MESS ;
- Centre des Jeunes Dirigeants ;
- Réunion Active.

Services proposés

La quasi-totalité des acteurs proposent gratuitement les services suivants :

- **Orientation** (*vers une autre structure, un autre dispositif plus approprié*) ;
- **Accueil** ;
- **Conseil ponctuel** (*avis sur un projet*).

Plus de 7 acteurs sur 10 proposent également gratuitement :

- **Sensibilisation** à l'entrepreneuriat ;
- **Information** Individuelle et information Collective.

D'autres services sont proposés soit gratuitement soit de façon payante :

- **Conseil et suivi dans la durée ;**
- **Formation ;**
- **Démarches administratives** (*immatriculation...*) ;
- **Plan d'affaires** : Accompagnement au montage de dossier économique et financier (*business plan*) et à la recherche de financement.

En ce qui concerne le conseil et la formation, les acteurs de l'accompagnement classent leurs expertises dans l'ordre de priorité suivant :

- Administratif / Gestion ;
- Ressources Humaines (*recrutement, management...*)⁷⁸ ;
- Commercial ;
- Communication / Marketing ;
- Juridique ;
- R&D / Innovation.

4.1.4 - CERTAINS BESOINS DIFFICILES A POURVOIR SUR LE TERRITOIRE

Les éléments qui suivent sont tirés de l'atelier collaboratif organisé (*cf. méthodologie en annexes*).

D'après les acteurs de l'accompagnement interrogés, certains besoins d'accompagnement sont correctement couverts à la Réunion. Il est notamment assez facile de trouver des informations, des conseils, des formations, un avis sur la viabilité d'un projet, un accompagnement sur les démarches administratives, sur les statuts, sur la construction d'un prévisionnel...

D'autres besoins, à l'inverse, sont **difficiles à pourvoir sur le territoire**, notamment l'accompagnement concernant :

- La formalisation de l'idée au projet (*« structuration du projet »*) ;
- La préparation à la gestion d'une entreprise ;
- La gestion des ressources humaines⁷⁹ ;
- La communication ;
- La mise en réseau ;
- Le changement d'échelle / internalisation.

L'atelier collaboratif réalisé dans le cadre de la présente étude permet de corroborer et compléter l'analyse des questionnaires.

⁷⁹ Seule la question de la gestion des ressources humaines semble sujette à discussion puisqu'elle fait partie des besoins recensés comme « difficile à trouver » alors que de nombreux acteurs proposent cet accompagnement.

4.2 - L'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISES (CLASSIQUES)

Jusqu'à présent, le dispositif NACRE était mis en œuvre sur le territoire par la BGE, l'ADIE, l'AD2R (*sur les hauts de l'île*), les chambres consulaires, Réunion Active et Réunion Initiative Entreprendre).

4.2.1 - LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT DU RESEAU « POINT CHANCE »



Les chambres consulaires :

- La chambre de commerce et d'industrie (CCI) ;
- La chambre de métiers et de l'artisanat (CMA).

Le **réseau des boutiques de gestion** a pour mission de promouvoir et soutenir la création et au développement de petites entreprises : Aide au montage de dossier économique & financier et à la recherche de financement (*projet en émergence, public = demandeurs d'emploi, RSA, jeunes...*).

L'**AD2R** (Association Développement Rural Réunion). Son objectif est de contribuer au développement global (*économique, social, environnemental et culturel*) des territoires de La Réunion. L'AD2R propose un accompagnement complet des projets et porteurs. La promotion de l'ESS fait partie des enjeux visés dans le cadre du développement des Hauts Ruraux.

Limite : L'accompagnement en création (0-3 ans).

Beaucoup de dispositifs d'accompagnement à la création sont gratuits en phase d'émergence du projet. Une fois leur entreprise immatriculée, les porteurs de projets peuvent alors continuer à bénéficier d'un accompagnement « post-crétation » gratuit (*ex. BGE*).

Cependant, **si l'entrepreneur a immatriculé son entreprise** sans avoir fait appel à un dispositif d'accompagnement à l'émergence, **il ne peut pas bénéficier d'un accompagnement « post-crétation »** de la part de ces acteurs.

Les autres dispositifs d'accompagnement « post-crétation » sont généralement payants, et donc souvent inaccessibles aux entreprises en création de moins de 3 ans (*ex. expert-comptable, cabinet de conseil*).

4.2.2 - LES DISPOSITIFS « MIXTES » ACCOMPAGNEMENT ET FINANCEMENT

Ces dispositifs proposent un suivi et accompagnement des créateurs qui bénéficient des financements :

ADIE : Financement des micro-entrepreneurs n'ayant pas accès au crédit bancaire classique (*accompagnement au montage du projet, suivi post-crétation et micro-assurance*) ;

Initiative Réunion Entreprendre : Accompagnement et financement des porteurs de projets en création, reprise et développement d'entreprises. (*Suivi post-financement et parrainage*) ;

Réunion Active : Accompagnement et financement des entreprises et structures solidaires (*suivi post-financement et appui à la professionnalisation*).

Réunion Active est un acteur incontournable pour les entrepreneurs sociaux : Il propose toute une offre de prêts solidaires, garanties bancaires et primes spécifiquement réservée aux entreprises solidaires et/ou aux associations. Ils proposent également une expertise financière de projets, reconnue par l'ensemble des partenaires financiers et investisseurs afin de faciliter l'accès aux prêts bancaires (*« intermédiation bancaire »*).

Limite : L'accompagnement réservé à la phase « post-financement ».

Mise à part pour les micro-entreprises accompagnées par l'ADIE, ces dispositifs ne prévoient pas d'accompagnement ante-financement : accompagnement à la structuration du projet, au montage du business plan et en particulier en ce qui concerne Réunion Active : **Accompagnement au montage du « Social business plan ».**

4.2.3 - LES DISPOSITIFS QUI « PERMETTENT D'ENTREPRENDRE SANS CREEER D'ENTREPRISE »

Trois dispositifs permettent aux entrepreneurs de développer une activité professionnelle et de facturer, sans avoir besoin de créer une entreprise. Ces dispositifs assument la responsabilité juridique, contractuelle, comptable de l'activité : ils offrent un cadre juridique (*un numéro de TVA et une immatriculation*) et des services mutualisés (*gestion administrative, comptable...*) ; ils transforment le Chiffre d'affaires en salaire (*après retenue des commissions et charges*) et offre ainsi une couverture sociale aux entrepreneurs (*sécu, chômage...*).

La couveuse et la CAE sont 2 espaces d'apprentissage permettant aux porteurs de projets de tester leur activité, sans avoir besoin de créer une entreprise. Ils proposent un fort accompagnement.

La couveuse de projets **REU.SIT** est un lieu d'apprentissage qui permet à un porteur de projet de tester son activité pendant une période maximale de 36 mois en conservant son statut et ses acquis sociaux. Pour ce faire, le « couvé » bénéficie d'un hébergement juridique à travers la contractualisation d'un contrat spécifique (*Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise - CAPE*) lui permettant d'utiliser les informations légales de la couveuse⁸⁰.

⁸⁰ En savoir plus : www.reusit.re.

Les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE)⁸¹, **Energies Alternatives** et **Dynamique services** (*spécialisés sur les services à la personne*) permettent d'entreprendre dans une dynamique collective. Leur statut de coopérative permet aux entrepreneurs de devenir associés au bout de 3 ans maximum (*loi ESS de 2014*) : L'entrepreneur-salarié voit alors sa responsabilité s'élargir (*concept de « co-entrepreneur »*)⁸².

A La Réunion, les CAE se sont construites dans une logique d'insertion. « *Sur les 150 entrepreneurs-salariés, nous avons 85% de demandeurs d'emplois / 25% de RSA* ». Gilles Bourgin, CAE Dynamique Services.

Le portage salarial s'adresse généralement à des professionnels plus indépendants, pour des missions ponctuelles ou récurrentes (*ex. Réunion Portage*).

	CAE	Couveuse	Portage
Cible prioritaire	Demandeurs d'emplois et RSA	Tout public	Consultants, formateurs...
Statut	Entrepreneur-salarié	Entrepreneur à l'essai	Professionnels
Contrat	Contrat CDI (<i>temps partiel au départ</i>)	Contrat CAPE (<i>contrat d'appui au projet d'entreprise</i>)	Contrat CDD en général (<i>lié à la durée de la mission</i>)
Accompagnement	Accompagnement individualisé renforcé (<i>pôle formation</i>)	Formation collective et suivi individualisé	Assistance administrative, conseils et formations
Tarif	% du CA	5 % CA	Entre 7 et 12 % CA HT
Lien entre les entrepreneurs	Très fort	Fort	Faible
Durée	Illimité (<i>à condition de devenir associé</i>) ou 3 ans maximum	12 mois (<i>renouvelable 2 fois</i>)	Illimité

Les 3 dispositifs allègent la gestion administrative, comptable et juridique et permettent aux entrepreneurs de se concentrer sur le projet en lui-même. Les CAE et la couveuse jouent parfaitement leur mission d'accompagnement pour des entrepreneurs qui ont un fort besoin d'accompagnement et qui ne souhaitent pas créer leur propre entreprise.

Limite : Des dispositifs spécifiques à un type d'entrepreneuriat

Ces dispositifs ne sont cependant pas pertinents pour tous les projets : impossibilité d'embaucher ; non accès à certains types de financements ; impossibilité de toucher des dividendes ou de revendre l'entreprise à terme... Par ailleurs, la couveuse ne peut pas accueillir des projets de façon indéterminée ; Et certains entrepreneurs attachés à leur indépendance ne souhaitent pas entrer dans la logique collective de la CAE.

⁸¹ Selon la loi ESS de 2014 : Les CAE ont pour objet principal l'appui à la création et au développement d'activités économiques par des entrepreneurs personnes physiques. Elles mettent en œuvre un accompagnement individualisé et des services mutualisés.

⁸² Lorsqu'une CAE facilite l'accès au sociétariat, elle s'oriente alors davantage vers une « entreprise partagée » que sur un dispositif d'accompagnement.

4.2.4 - LE MANQUE DE LIEN ET DE COORDINATION

SRDEII : « En dépit des efforts accomplis, entreprendre demeure un parcours du combattant. Chaque porteur de projet devant non seulement surmonter les obstacles inhérents au lancement d'une activité, mais également se frayer un chemin dans la jungle des dispositifs d'aide et d'accompagnement. Ce phénomène se traduit par la faible part des porteurs de projets qui recourt effectivement aux structures d'accompagnement pour créer leur activité : seuls 22,5 % sont concernés. »

Ce constat est encore plus vrai pour les porteurs de projets d'entreprises sociales qui se retrouvent dans un espace laissé vide entre deux sphères : celle de la création d'entreprise et celle de l'ESS.

« Le SRDEII propose d'organiser avec les organismes d'accompagnement, d'animation, de financement et d'hébergement la mise en œuvre d'un **réseau commun**. Ce réseau proposera un parcours adapté aux besoins des porteurs de projets et des entreprises, de la création jusqu'à l'internationalisation ».

Le projet de « guichet unique » mentionné dans le SRDEII permettrait à terme de clarifier l'accès à l'information et de fluidifier le parcours des porteurs de projets.

4.3 - L'ACCOMPAGNEMENT DES STRUCTURES DE L'ESS

4.3.1 - LE RÔLE DES TÊTES DE RÉSEAUX

Les têtes de réseaux se chargent généralement de soutenir leurs membres ou futurs membres dans leurs démarches de création, en particulier administrative (*cf. ci-dessus*).

Créer une...	Organismes à contacter
Association	CRESS, Maisons des associations (<i>Le Port, Saint-Denis, Saint-Benoît, Saint Joseph</i>)
SCOP, SCIC	CRESS, URSCOP
Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE)	Coopérer pour entreprendre / Copea
Groupement	Incub'GE
SIAE	FEI, Coorace ou URSIAE

4.3.2 - LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT (DLA)

Le DLA propose un accompagnement sur mesure aux entreprises de l'ESS afin de :

- Développer leurs activités ;
- Les aider à se **consolider** ;
- Créer et/ou pérenniser leurs **emplois**.

Les entreprises sociales de l'ESS sont les cibles prioritaires du DLA sur la période 2017-2020 = « Structures à haut potentiel d'emploi ou nécessitant un accompagnement en amont de l'intervention d'un investisseur » (*Associations employeuses / SIAE / Entreprises adaptées / Coopératives / Autres entreprises d'utilité sociale*).

Le modèle économique est, avec la fonction employeur, la thématique prioritaire (*Réflexions stratégiques sur l'adaptation de l'offre - Regroupement, coopération, mutualisation - Changement d'échelle et essaimage*).

Au regard du Bilan 2014-2016, 93 associations ont été touchées par l'accompagnement collectif (*fonction d'employeur*). En complément, 88 ingénieries (*80 individuelles et 8 collectives*) réalisées par le DLA départemental ont permis de toucher 116 structures bénéficiaires.

Le DLA est un dispositif très utile pour les entreprises sociales employeuses et de l'ESS. Il mériterait d'être renforcé (*mis en place plus tôt pour les organisations en difficulté / suivi dans la durée / implication des bénéficiaires...*). L'accompagnement proposé par le DLA étant généralement ciblé sur une thématique précise, il reste insuffisant pour couvrir l'ensemble des besoins d'accompagnement des entrepreneurs en parcours de création.

Limite :

Il n'existe pas de dispositif similaire pour les entreprises sociales non employeuses (*structure en amorçage notamment*) et pour les entreprises sociales hors ESS.

4.3.3 - LA MAISON DE L'ESS (MESS)

Basée au cœur de la ville de Saint-Denis, la MESS est un outil au service des porteurs de projets dionysiens souhaitant entreprendre dans l'ESS. Ses missions :

- Accueillir, informer, accompagner le porteur. (*Dans le domaine de l'IAE, l'accompagnement peut aller jusqu'au portage du projet - ex. Véloce*) ;
- Favoriser et soutenir l'expérimentation, la création et le développement de projets novateurs, créateurs d'emplois et d'initiatives sociales sur le territoire ;
- Promouvoir l'entrepreneuriat social et l'ESS⁸³.

Animé et coordonné par l'Association Locale d'Insertion par l'Economique (ALIE), MESS - CAPAB rassemble en un lieu unique des partenaires techniques et financiers : Couveuse Réussit, CAE Dynamic services et Energies Alternatives, la plateforme de crowdfunding Poc-Poc, le réseau Start'n RUN, l'ALIE.

⁸³ Source : Plaquette de présentation de CAPAB – MESS.

4.4 - L'ACCOMPAGNEMENT A L'INNOVATION

4.4.1 - L'INNOVATION SOCIALE⁸⁴

Qu'appelle-t-on « innovation » ?

- **L'innovation technologique** consiste à « créer ou intégrer une technologie nouvelle ou améliorée, ou une combinaison de technologies » (*ex. le 1er vélo électrique*) ;
- **L'innovation d'usage** est le changement introduit dans la manière d'utiliser le produit ou de consommer le service (*ex. vélo en libre-service, le « do it yourself »*) ;
- **L'innovation sociale** consiste à « élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. »

L'innovation technologique et l'innovation d'usage ont pour objectif de « répondre à un besoin du marché ou anticiper sur des besoins futurs ». L'innovation sociale a pour objectif de répondre à des besoins sociaux « dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales ».

Les innovations sociales concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations...

Exemples de projets d'innovation sociale en France :

Le groupe associatif **Siel Bleu** utilise l'activité physique adaptée à des fins de prévention santé et d'acquisition du bien-être pour des publics fragilisés. Siel Bleu poursuit par ailleurs un objectif d'innovation continue, tout d'abord grâce à son partenariat avec l'INSERM, mais aussi à travers un incubateur interne destiné à développer de nouvelles activités.

La **Manufacture Innove** développe l'auto-construction écologique accompagnée « Il s'agit de construire des habitats groupés avec des espaces partagés, et pas seulement des logements. Les habitants deviennent acteurs de leur territoire ». Outre leur caractère écologique, les projets s'inspirent du label canadien Equilibrium qui impose notamment un juste prix entre constructeurs et acheteurs, et limite la spéculation pendant 12 ans.

4.4.2 - NEXA

Agence Régionale de Développement, d'Investissement et d'Innovation, Nexa vient en appui à la création ou au développement. Se positionnant comme « porte d'entrée », Nexa propose aux entrepreneurs accueil, conseils personnalisés, aide au montage de dossiers et mise en relation. Les projets innovants peuvent bénéficier d'une expertise complémentaire (*études & recommandations stratégiques*).

« Accélérateur de projets d'avenir » : Les projets à fort potentiel et entrant dans les secteurs stratégiques (*bio-économie tropicale, écotourisme, énergies renouvelables, santé, numérique*

⁸⁴ Ce paragraphe est largement inspiré du guide réalisé en Languedoc Roussillon / SynerSud - http://www.synergysud.com/uploads/media/Guide_NOOV_LR_2014.pdf.

ou innovation territoriale) peuvent également bénéficier d'un accompagnement personnalisé pendant un an. Pour accompagner ces projets, Nexa s'appuie des expertises propres et sur un large réseau de partenaires (AFD BPI / CCIR / entreprises / incubateur / cabinets / université / réunion Active...).

En 2014, sur 109 projets traités, 41 ont bénéficié d'un accompagnement général et 7 ont été « accélérés ». Près de 8 sur 10 sont dans le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

L'innovation sociale fait partie de l'innovation territoriale. **Les projets d'innovation sociale sont donc éligibles** à ce service.

4.4.3 - L'INCUBATEUR DE LA TECHNOPOLE

La Réunion dispose d'un Incubateur Agréé par le Ministère de la Recherche et de l'innovation. Les « **incubateurs de la recherche publique** » ont été créés dans le cadre de l'appel à projets prévu par la loi sur la recherche et l'innovation (*loi Allègre*) de juillet 1999. Leur mission première : favoriser le transfert de technologies développées dans les laboratoires de recherche publique vers le monde socio-économique par la création d'entreprises innovantes⁸⁵.

L'incubateur régional d'entreprises innovantes propose un accompagnement sur mesure de 24 mois maximum (*de la genèse à la création du projet*). Cet accompagnement comprend : Ingénierie de projet et conseils internes, mise à disposition d'outils et de prestations d'accompagnement externes, afin d'encadrer et faire avancer au mieux le porteur dans le processus de création d'entreprise. L'incubateur propose également un accès privilégié aux laboratoires de la recherche publique. Théoriquement, l'incubateur incube des projets d'innovation technologique/scientifique de rupture, mais aussi innovation d'adaptation, d'usage, en lien avec les nouveaux « business model ».

L'innovation sociale n'est pas éligible en tant que telle.

Entre 2003 et 2017 : 76 projets ont été incubés. Ils sont classés dans 4 secteurs d'activités : TIC ; Santé / Biotech ; Environnement / Energies ; Agroalimentaire. « *Les projets ont vocation à toucher la société civile ou professionnelle : Il n'y a pas d'innovation sans usage* » Laurent Gaboriau, Directeur de la Technopole.

De nombreux projets incubés à la Technopole ont également une « **utilité sociale** » et s'inscrivent dans l'entrepreneuriat social, - en particulier dans les secteurs de la Santé et de l'Environnement / Energies renouvelables. (*ex. extraction de micropolluants, amélioration de la santé...*). Tous ces projets comportent une innovation technologique ou d'usage.

Seuls 3 projets⁸⁶ incubés sont des projets d'innovation sociale : Communecter, Bat K RUN et BeamJob (*fermé*). Ces projets comportent une double innovation : à la fois technologie et sociale.

⁸⁵ En savoir plus : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid67043/les-incubateurs-de-la-recherche-publique.html>.

⁸⁶ Source : Livret des entreprises incubées à la Technopole, de 2003 à 2015.

Bat K RUN est un jeu de société multifacette favorisant le lien social et valorisant le patrimoine culturel et historique réunionnais. Une évolution vers une application était prévue.

En pratique donc, les projets d'innovation sociale ne sont pas incubés à la Technopole s'ils ne comprennent pas, en plus, une innovation technique ou une innovation d'usage. L'adossement à un laboratoire étant un incontournable pour être éligibles selon les critères de la loi Allègre.

4.5 - L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS

Complémentaire aux dispositifs d'accompagnement de porteurs, les dispositifs d'accompagnement de projets se concentrent sur l'identification des opportunités de marché (*besoins du territoire*) et la co-construction d'une réponse entrepreneuriale, préalablement au recrutement du porteur.

A La Réunion, « la **Fabrique à initiatives** capte les besoins sociaux de son territoire, met en relation l'ensemble des acteurs et invente des réponses entrepreneuriales sociales et durables. »⁸⁷. Porté par la CRESS, la fabrique à initiatives mobilise les ressources du territoire (*acteurs privés, publics, entreprises, associations...*) dans une démarche d'accompagnement de projets.

La **ville de Saint-Benoit** « a défini des secteurs d'activité sur lesquels des besoins sont partiellement ou non satisfaits sur le territoire. Des structures de l'ESS pourraient œuvrer en collaboration avec des partenaires, parmi lesquels la Ville, pour répondre à ces besoins. »⁸⁸. La ville de Saint-Benoît a lancé en juillet 2017 un appel à candidature pour porter un projet de pépinière florale qui sera créée sous la forme d'une entreprise sociale.

4.6 - LES OUTILS UTILES POUR LES ENTREPRENEURS

4.6.1 - LE START UP WEEK-END

Porté par l'association Webcup, cet événement est idéal pour les porteurs de projets qui souhaitent **tester leur idée**. Il leur permet en 54h de bénéficier d'une structure encadrante performante (*coachs*) et de toute une organisation opérationnelle (*bénévoles*) pour transformer leur idée en projet.

Depuis 2011, le Startup weekend Réunion a rassemblé plus de 600 participants, 212 idées ont été « pitchées » et 32 projets sont aujourd'hui toujours en cours de réalisation.

Parmi les lauréats, on retrouve des entreprises sociales : Story Enjoy (*lecture à distance pour les petits-enfants*), Greefood (*Production de farine d'insectes*), Dream to real (*Coffret cadeau loisirs pour les personnes handicapées*), Can Heat (*Chauffe-eau « Do It Yourself »*)...

⁸⁷ En savoir plus : <http://fabriqueainitiatives.org>.

⁸⁸ En savoir plus : <http://www.saint-benoit.re>.

4.6.2 - LES LIEUX COLLABORATIFS

Plusieurs espaces de travail se sont créés récemment et permettent aux entrepreneurs d'être moins isolés. Ils hébergent des entrepreneurs indépendants et facilitent leur rapprochement :

- **Le TRANSFO**, espace de coworking dédié au secteur du numérique et de l'innovation - à Terre-Sainte (*Sud*) ;
- **L'Usine by CBO Territoria**, espaces de bureaux et coworking à Sainte-Marie (Nord) et à Saint Paul (*Ouest*) ;
- **Le CARÉ St Leu**, espace de coworking à Saint-Leu (*Ouest*).
- **Le Village by CA**, est une pépinière de jeunes entreprises (*ouvert en mars 2017*). Elle accueille aujourd'hui un projet d'innovation sociale : La Kaz Trankil, spécialisée dans les services à domicile. Le projet s'appuie sur des nouvelles technologies, une organisation singulière et des collaborateurs qualifiés et formés.

Il n'y a pas aujourd'hui de lieu dédié à l'entrepreneuriat social ou à l'innovation sociale sur le territoire, permettant le rapprochement entre ces acteurs et favorisant leur mise en synergie.

4.6.3 - COMMUNECTER

Conçu par l'association OPEN ATLAS, Communecter⁸⁹ est un véritable réseau social au service des territoires. Par une approche systémique, le projet Communecter conjugue le concept de wikipédia (*ouverture vers la connaissance*) et de Facebook (*connectivité*), ce qui permet à cet outil d'être une véritable cartographie de tous les dispositifs et initiatives existants, accessible à tous, quelle que soit la thématique. Tout à chacun, y compris les entrepreneurs sociaux pourront ainsi accéder librement et gratuitement à ces données – et les enrichir.

Conçu à La Réunion, Communecter a une vocation sociétale et prévoit de s'étendre dans l'hexagone, l'Europe voire même à l'international.

4.6.4 - RUN FAB LAB⁹⁰

Depuis 2017, la Réunion dispose d'un FAB LAB ultra-moderne, porté par l'association SOLIDARNUM. Le FAB LAB est le lieu idéal pour permettre aux entrepreneurs de créer un prototype à moindre coût ou lancer la production de petites séries.

Les services : Impression 3D / Découpe / Fraisage numérique / Couture professionnelle et broderie numérique / Robotique et domotique/ Perçage et façonnage / Fabrication circuits imprimés/appareillages électroniques.

⁸⁹ En savoir plus : www.communecter.org.

⁹⁰ En savoir plus : <http://www.runfablab.re/#presentation>.

5) Le financement

(cf. étude de la CRESS en cours sur les outils de financement disponibles à la Réunion)

III. Développement de l'Entrepreneuriat Social à La Réunion

1) Pourquoi développer l'Entrepreneuriat Social à La Réunion ?

Le SRDEII mentionne « la nécessité de renforcer, aux côtés des services publics et des entreprises marchandes, une troisième voie : celle de **l'innovation sociale et de l'économie sociale et solidaire** ».

Soutenir les entreprises sociales, c'est agir pour un développement économique plus inclusif grâce à des entreprises **créatrices de richesse économique et sociale**.

C'est à la fois :

- Soutenir des entreprises **créatrices d'emplois locaux (non délocalisables) et durables** (grâce à leur modèle économique), et ce, en particulier dans les territoires fragiles ou pour des publics en situation de vulnérabilité ;
- Soutenir des entreprises qui apportent des réponses concrètes aux grandes **problématiques sociétales** d'aujourd'hui et de demain.

C'est permettre aux entreprises sociales existantes de **créer de l'emploi** et de **démultiplier leur impact** social, sociétal et/ou environnemental. Mais c'est aussi, dans un contexte de réduction de la dépense publique et de baisse des subventions, **sauvegarder les actions menées par le secteur associatif**.

C'est porter la vision d'une **relocalisation** d'activité sur le territoire réunionnais.

Le **Groupe Archer**⁹¹ dans la Drôme a été créé en 1987 autour d'une association qui aidait les chômeurs de longue durée à retrouver un emploi. Il est aujourd'hui un groupe diversifié (*services à la personne, déchets bois, fibre optique, etc.*), passé de 165 à 315 salariés en 5 ans, avec un chiffre d'affaires s'élevant à 9,1 millions d'euros. Se positionnant comme un véritable « développeur de territoire », il s'est spécialisé dans la relocalisation d'emplois dans des secteurs réputés sans avenir en France (*ex. les chaussures « made in Romans »*).

Soutenir les entrepreneurs sociaux, c'est aussi améliorer l'image du « chef d'entreprise », c'est redonner sens au travail, en particulier pour les jeunes (*75 % d'entre eux choisiraient prioritairement de postuler dans une entreprise sociale*).

C'est inspirer les citoyens et leur permettre de prendre en main leur destin collectif, devenir consommateurs engagés ou eux-mêmes entrepreneurs ; c'est leur permettre de s'engager et de se former ; c'est encourager l'esprit d'entreprendre ; leur permettre de **créer leur propre emploi** ; c'est augmenter le pouvoir d'achat et redonner confiance à la société toute entière (*en particulier aux jeunes*).

C'est permettre aux porteurs de projets de tirer profit des **gisements d'activités nouvelles** non exploités jusqu'ici ; c'est créer une nouvelle génération d'employeurs responsables.

Enfin, c'est promouvoir l'entrepreneuriat social, ouvrir la porte à un autre type d'entrepreneuriat pour les jeunes startups : valoriser la réussite individuelle et collective.

C'est **promouvoir les valeurs de l'ESS et permettre à chacun d'agir**, aux côtés des acteurs publics, pour La Réunion et pour les Réunionnais.

⁹¹ En savoir plus : www.archer.fr.

L'étude Ashoka / McKinsey&Company (2012) démontre l'intérêt pour un financeur public d'investir dans des ES :

Pour la collectivité, comme pour toute création d'entreprise, cela lui permet d'économiser le coût de l'inactivité et d'augmenter ses recettes fiscales (*IS, TVA..*). C'est travailler aux côtés d'acteurs privés pour le « bien commun ». L'étude démontre également que dans certains cas les ES sont mieux à même de porter certaines réponses (*non politisé, excellente connaissance du terrain...*).

Les entrepreneurs sociaux connaissent bien les besoins de leurs concitoyens et ils **sont parfois les mieux placés** pour y apporter des réponses efficaces. Aussi, on voit de plus en plus souvent **l'action publique mener des actions et s'engager pour le développement de l'ES.**

2) Les besoins spécifiques des Entrepreneurs Sociaux

Les entreprises sociales n'échappent pas aux difficultés des entreprises classiques à La Réunion. Selon le SRDEII : 72,6 % des entreprises n'emploient pas de salariés et 95 % des entreprises emploient moins de 10 employés. La création est irrégulière depuis 2012. Le taux de pérennité à 3 ans est bien inférieur à celui de la métropole (- 8 points).

SRDEII : « La création et le développement d'entreprises demeurent encore entravés par une multiplicité d'obstacles :

- Problématiques administratives ;
- Manque de fonds propres ;
- Mobilisation insuffisante des financements privés ;
- Contraintes d'accès aux aides publiques notamment faute de trésorerie ;
- Complexité des dispositifs d'accompagnement ;
- Manque de foncier économique. »

Elles ont aussi des besoins bien spécifiques.

Les entreprises identifiées dans le cadre de notre appel à manifestation d'intérêt ont classé leurs besoins par priorité.

- | | |
|---|--------|
| • Visibilité / Notoriété (*) | (53 %) |
| • Financement / Trésorerie (*) | (48 %) |
| • Accompagnement
<i>(création d'entreprise, modèle économique, partenariats...)</i> | (25 %) |
| • Formation
<i>(gestion de projet, technique, management, commercialisation...)</i> | (15 %) |
| • Lieu | (11 %) |

(*) En réponse aux besoins prioritaires exprimés par ces entrepreneurs sociaux, le Mouves 974 a organisé, en partenariat avec l'AFD, 2 journées de formation dédiées aux entrepreneurs sociaux (*novembre 2017*) :

- Une journée pour dynamiser sa communication ;
- Une journée pour s'initier à l'impact investing (*Cf. annexes*).

2.1 - SE RECONNAITRE ET ETRE RECONNU COMME « ENTREPRENEUR SOCIAL »

2.1.1 - BESOIN DE SE RECONNAITRE COMME « ENTREPRISE SOCIALE »

A La Réunion, les entrepreneurs sociaux eux-mêmes ont du mal à s'identifier comme entrepreneur social.

« On n'a pas de notion sur l'Entrepreneuriat Social, mais des valeurs humanistes à partager et à revendiquer » Ecole Jardin planétaire.

« On porte une démarche économique et sociale, mais on ne parle pas d'Entrepreneuriat Social. Ce n'est pas dans notre langage. On parle de ce qu'on fait, de l'impact. » Hubex

Avec cette double dimension économique et sociale, ils sont « inclassables » et se sentent souvent isolés, **trop « social » pour le monde marchand et trop « économique » pour le monde de l'ESS.**

Cette situation était à peu près identique en France métropolitaine au moment de la création du Mouves (*en 2010*).

Or, à plus d'un titre, les entrepreneurs sociaux ont intérêt à se reconnaître et à s'afficher comme tel.

Collectivement, parce qu'ensemble, ils peuvent faire émerger cette 3ème voie et faire entendre leurs besoins spécifiques ; inventer des partenariats originaux avec les pouvoirs publics, les entreprises et les acteurs de l'ESS ; participer à éduquer les consommateurs et les acheteurs, à donner le réflexe « achat responsable » ; et contribuer à faire évoluer le monde marchand « Toutes les entreprises ne devraient-elles pas être des entreprises sociales ? ».

Individuellement, cela leur permettrait de se différencier aux yeux d'une clientèle de plus en plus soucieuse de ces questions ; ils pourraient solliciter les dispositifs de soutien et de financement spécifiques ; et entraînerait l'appartenance à un écosystème propice à la coopération entre ses membres.

2.1.2 - BESOIN DE NOTORIÉTÉ ET DE RECONNAISSANCE

L'engagement des entrepreneurs sociaux est total et nombre d'entre eux expriment un besoin de reconnaissance.

« Avoir de la reconnaissance du travail fait », Mireille Jolet, Ferme Lou Cachet.

Or, à La Réunion encore plus qu'ailleurs, les entreprises sociales souffrent d'un **déficit d'image**. Aujourd'hui encore, elles sont souvent associées à des structures « dépendantes des subventions » (*voire des structures qui font de la « concurrence inégale » sur le marché*) ; des structures qui ne concernent que « des publics fragilisés » (*ex. « entreprises d'insertion » pour les chômeurs de longue durée*) et proposant des services peu qualifiés (*ex. ESAT qui propose des biens et services réalisables par des personnes lourdement handicapées, ce qui n'est pas le cas de l'EA*).

Les entreprises sociales ont **du mal à valoriser leur engagement sociétal** à La Réunion.

« J'ai eu besoin d'avoir une reconnaissance au niveau national pour être considérée au niveau local », Peggy Laurent, Les Girafons.

Les entrepreneurs qui ont été lauréats d'un appel à projet le disent : Outre le financement accordé, **l'appel à projets leur a permis d'obtenir une reconnaissance**, une légitimité qui a radicalement changé le regard des partenaires sur leur projet.

Cette valorisation est également importante auprès de leurs clients. Elle contribue à **l'éducation des consommateurs** : Prendre soin des hommes et de la planète a un coût. Le

prix final d'un produit fabriqué dans le souci de ses salariés et du territoire (*limitation de l'empreinte carbone / gestion participative...*) est différent du « même » produit fabriqué dans une démarche purement économique. Il revient à l'entrepreneur de trouver le moyen de rester compétitif malgré tout.

Une autre façon de gagner cette reconnaissance est de « faire connaître et de valoriser ses différences », soit d'être capable de mesurer et de communiquer sur son impact social.

Au niveau national, moins de 50 % des entrepreneurs sociaux ont des outils pour **mesurer l'impact social** de leur activité⁹². Nous n'avons rencontré quasiment aucun entrepreneur ayant ces outils à La Réunion.

2.2 - BESOINS SPECIFIQUES EN TERME D'ACCOMPAGNEMENT

Les entrepreneurs sociaux ont des besoins spécifiques en termes d'accompagnement. L'accompagnement des entreprises sociales se doit d'être un **accompagnement global, qui dépasse le clivage « ESS » / « hors ESS »** :

- L'amorçage se fait très souvent hors ESS : Certains porteurs testent initialement leur projet sous le statu d'auto-entrepreneur avant d'évoluer vers une structure de l'ESS ;
- Les statuts sont perçus comme un moyen pour l'entrepreneur social, et non une fin. Pour garantir leur mission sociale et permettre leur développement économique, certains projets sont obligés de créer plusieurs structures et d'adopter différents statuts (*association + SAS par exemple*).

L'accompagnement des entreprises sociales demande de connaître parfaitement les dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise, de maîtriser l'ingénierie de projets ESS et également les différents aspects de l'innovation sociale.

L'accompagnement des entrepreneurs sociaux à La Réunion

Selon le questionnaire diffusé dans le cadre de l'étude (*Cf. ci-dessus*), plus d'un acteur de l'accompagnement sur 2 a déjà accompagné une entreprise sociale. Or, cet accompagnement se fait dans le cadre du périmètre d'intervention de chaque acteur. *« Nous n'avons pas de traitement différencié » Réunion Portage.*

Il n'existe pas aujourd'hui à la Réunion de dynamique structurée autour de la création et le développement d'entreprises sociales. Les dispositifs actuels d'accompagnement à la création d'entreprises apportent des expertises, sous forme de réponses partielles pour les entrepreneurs sociaux. Ils ne connaissent pas notamment l'ingénierie de projets ESS indispensable pour les entreprises sociales. Les acteurs de l'ESS quant à eux, connaissent mal les leviers permettant de développer les flux d'affaires des entrepreneurs sociaux.

Rares sont ceux qui connaissent le trilinguisme de l'entrepreneuriat social. Réunion Active fait figure d'exception (*accompagnement post-financement*).

⁹² Source : Baromètre de l'Entrepreneuriat Social (KPMG, 2017).

Reste entière la question de l'accompagnement ante-financement ou de l'accompagnement sans financement des entrepreneurs sociaux (*en effet, certains projets ne nécessitent pas de faire appel à des aides ou des prêts*).

*« Vu le degré de maturité des projets, il y a clairement un trou dans la raquette »
Françoise Fagois, Directrice de l'URSCOP, à propos de la création d'un incubateur social
à La Réunion.*

Le fonctionnement très cloisonné des acteurs est un frein de taille pour permettre des parcours d'accompagnement complet multi-acteurs.

Dans un passé récent, des tentatives de coordination entre les acteurs ont été menées puis abandonnées :

- Réseau d'Appui aux Initiatives Solidaires « RAISO » : Créé suite aux rencontres locales de l'ESS en 2001, le RAISO avait notamment pour objectif de « structurer et mettre à disposition des acteurs du secteur, un réseau de compétences complémentaires et déconcentrées, en vue d'améliorer les possibilités d'accomplissement et de pérennisation de leurs activités ».
- Un accompagnement multi partenarial était en place jusqu'en 2016 pour la création de coopératives (*CRESS / URSCOP / Chambres consulaires*). Aujourd'hui, l'URSCOP envisage de créer sa propre antenne locale.

2.3 - DEVELOPPER SES RESSOURCES : FINANCEMENT ET CHIFFRE D'AFFAIRES

2.3.1 - BESOIN D'ACCEDER AUX DISPOSITIFS DE FINANCEMENT

L'accès aux financements sont indispensables pour les entrepreneurs sociaux ; peut-être encore plus que pour les entreprises classiques, car leur mission d'utilité sociale leur apporte des contraintes (*et des coûts*) supplémentaires. Les financements (*subvention et/ou prêt*) peuvent intervenir :

- Soit comme une **ressource structurante** du modèle économique (*l'aide au poste pour les entreprises d'insertion / entreprises adaptées – les contrats aidés...*). Dans ce cas, l'entrepreneur social veillera au taux d'aides et de subventions dans son budget global (*avec l'objectif de réduire au maximum ce taux*) ;
- Soit comme une **ressource** qui agit comme **levier** pour aider ponctuellement l'entreprise au moment de sa création et/ou à un moment clé de son développement (*ex. passage à l'échelle / diversification / internationalisation*).

Les entreprises sociales sont surtout et avant tout des entreprises qui essaient de s'émanciper de plus en plus des subventions et qui cherchent autant que possible à fonctionner avec les règles du marché. *« Je ne vais pas dire que l'on a des besoins financiers parce que l'on essaie de s'autofinancer... » Julien Gaillot, Rencontres Alternatives.*

Peu d'entrepreneurs sociaux à La Réunion ont une bonne connaissance des montages financiers possibles (*modèles économiques hybrides*) et **rare sont ceux qui connaissent l'intégralité des outils** de financement à leur disposition. Les entrepreneurs sociaux issus de l'ESS font généralement appel aux subventions pour l'amorçage de leur projet. Les entrepreneurs non issus de l'ESS ont une approche plus « entrepreneuriale » (*fonds propre + prêts*).

2.3.2 - BESOIN DE DEVELOPPER LEUR BUSINESS

Le premier besoin de l'entrepreneur social, c'est d'avoir des clients. Pour cela, il doit se faire connaître, concevoir et mettre en œuvre des **stratégies de pénétration du marché efficaces**.

C'est un enjeu pour toute entreprise et un enjeu de taille pour les entrepreneurs issus de l'ESS, qui n'ont pas spontanément les réflexes commerciaux : la sensibilisation doit laisser place à la communication ; les bénéficiaires d'une prestation offerte laissent la place à des clients qui payent un bien ou un service et ont un niveau d'exigence différent.

Ces entrepreneurs sont par contre particulièrement aptes à nouer des **relations de proximité avec leurs clientèles**, et à répondre à leurs attentes nouvelles (*service à taille humaine / personnalisé, production locale, respectueuse de l'environnement...*).

Pour développer leur business et leur chiffre d'affaires, ils ont besoin de **formations et d'outils**.

Les entreprises sociales ont besoin de mieux s'approprier les modèles économiques innovants :

- Les associations ont besoin de se professionnaliser, de gagner en efficacité, de monter en compétence sur les compétences « entrepreneuriales » (*gestion d'une entreprise / management / marketing et communication...*) et de développer des modèles économiques viables ;
- Les entreprises issues du secteur privé ont besoin de mieux connaître l'ingénierie de projet ESS, les logiques des financeurs publics et d'apprendre à travailler encore davantage en collaboration avec les parties prenantes.

Pour la majorité des acteurs, malgré leur désir de mettre en place un management participatif, aujourd'hui, on constate qu'aucun n'est réellement outillé pour ce faire.

2.4 - BESOIN D'EXPERIMENTER

Traditionnellement, les associations sont le 1er laboratoire d'innovation sociale, par leur proximité avec les bénéficiaires et leur capacité à détecter les besoins sociaux. Leurs ressources (*subventions*) offrent également un cadre propice à l'expérimentation et à l'évaluation de nouvelles réponses.

Plus que tout autre projet, les projets des entreprises sociales ont besoin **d'expérimentation** :

- Parce qu'ils répondent à des besoins sociaux non couverts et par définition, « les besoins sociaux résultent d'une construction sociale ». Ils « ont par conséquent la caractéristique d'évoluer sans cesse. » AVISE ;
- Parce qu'ils doivent tester et trouver un modèle économique viable, exercice complexe qui peut prendre plusieurs années.

« Il y a 2 mois, on ne pensait pas vendre aux particuliers, mais il y a une très bonne réception, donc on se restructure ! » Hubex

3) Les leviers pour développer durablement l'Entrepreneuriat Social à La Réunion

Les constats du SRDEII s'appliquent à toutes les entreprises, qu'elles soient ES ou non :

- Besoin de créer un milieu fertile pour l'entrepreneuriat et l'expression des talents ;
- Besoin de renforcer les capacités personnelles, de développer les compétences professionnelles et la culture entrepreneuriale.

Certains territoires ont créé un écosystème favorable au développement de l'entrepreneuriat social, ils se sont dotés notamment de 2 facteurs indispensables :

- La mise en place d'outils structurants (*ex. pépinières, incubateurs, fonds, appels à projets...*) ;
- La volonté forte des élus (*par ex. la **Région Languedoc Roussillon***) et/ou une ou plusieurs grosses entreprises « moteur » de la dynamique (*par ex. le **groupe Archer** dans la Drôme*).

Aujourd'hui, La Réunion a besoin de créer de telles conditions favorables. En effet, pour un développement durable de l'entrepreneuriat social, il apparaît nécessaire d'y accompagner un changement en profondeur.

« Plus que des outils, nous avons besoin de changer de culture ! » Dominique Vienne, CPME.

3.1 - PROMOUVOIR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Faire mieux connaître l'entrepreneuriat social est un préalable indispensable.

« La sensibilisation à la mission et aux activités des entreprises sociales présente de nombreux avantages : cela permet d'améliorer l'accès aux marchés et au financement, de renforcer leur légitimité auprès des partenaires potentiels, d'inspirer d'autres entrepreneurs sociaux et de les encourager à changer d'échelle, et de stimuler la demande de la part de consommateurs ordinaires »⁹³.

En effet, promouvoir l'entrepreneuriat social, c'est faire **changer le regard** de tous sur les Entreprises Sociales, faire tomber les stéréotypes, sensibiliser le grand public et les professionnels à son impact.

C'est « dé-diaboliser le social » aux yeux de nombreux chefs d'entreprises, leur permettre de se rendre compte qu'ils pourraient créer plus de valeur et de sens dans leur propre activité.

C'est contribuer à rendre lisible et crédible les offres des Entrepreneurs Sociaux.

C'est donner des clés aux associations quand elles ne voient pas comment survivre aux baisses des subventions et/ou comment changer d'échelle.

⁹³ Source : Synthèse sur les changements d'échelle et la maximisation de l'impact des entreprises sociales (OCDE, 2016).

Par ailleurs, cela participerait à démocratiser et **faire reconnaître aux yeux de tous l'« innovation sociale »** au même titre que l'innovation technique.

Aussi, La Réunion aura tout intérêt à faciliter l'implantation de réseaux nationaux confirmés qui ont fait leurs preuves pour que ces réseaux jouent leur rôle d'ambassadeur de l'entrepreneuriat social.

3.2 - INFORMER / SENSIBILISER

La connaissance et la reconnaissance de l'Entrepreneuriat Social sont encore balbutiantes à La Réunion. Ce dernier a encore besoin d'être mieux compris et intégré par de très nombreux acteurs et prescripteurs à tous les niveaux de l'écosystème local, en particulier par :

- Les différents réseaux : les réseaux de l'ESS, les réseaux d'entrepreneurs ;
- Les élus et les administratifs des collectivités territoriales (*Développement Economique / ESS / Innovation*) ;
- Les chefs de projets Politique de la Ville ;
- Les acteurs de l'accompagnement et du financement des entreprises ;
- Les centres de formations ;
- Les dispositifs de promotion de l'entrepreneuriat (*junior-entreprise, CPME, MEDEF...*) ;
- Les chefs d'entreprises et les salariés, en particulier ceux « en quête de sens » ;
- Les acteurs de l'emploi (*Pôle emploi...*).

Les territoires pionniers dans le développement de l'entrepreneuriat social se sont tous appuyés sur un **acteur-pivot** en charge de la représentation, de la communication et de la coordination.

Pour remplir cette mission et impliquer les différentes parties prenantes sur le territoire, cet acteur doit avoir des compétences bien particulières, il doit :

- Avoir non seulement une forte connaissance du monde économique du territoire et des acteurs économiques (*TPE / PME / grands groupes / réseaux*)
- Etre impérativement à l'aise avec les acteurs traditionnels de l'ESS (*Social / Insertion...*) autant qu'avec les différents acteurs publics concernés par l'entrepreneuriat social (*Développement Economique / Insertion / Innovation Sociale / Politique de la Ville...*).

Les **médias** pourraient également soutenir cette sensibilisation (*journal, émission à thème, radio, télévision etc.*).

3.3 - SUSCITER L'ENVIE D'ENTREPRENDRE

Porter un effort particulier sur la cible des jeunes : L'Entrepreneuriat Social gagnerait à être intégré dans le **dispositif régional d'éducation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat** pour que la sensibilisation sur l'entrepreneuriat social puisse être faite le plus tôt possible.

L'Entrepreneuriat Social pourrait même être le nouveau moteur, cheville ouvrière de cette dynamique tant il est vrai que les jeunes sont aujourd'hui très sensibilisés aux enjeux sociétaux et environnementaux et sont « naturellement » plus enclins à se mobiliser pour une cause « qui fait sens » que pour développer une activité économique ou pour créer son emploi. L'entrepreneuriat social est, par vocation, un des supports les mieux placés pour aider à **réconcilier les réunionnais avec le monde de l'entreprise** et réveiller l'esprit entrepreneurial.

L'entrepreneuriat social a le pouvoir d'inspirer et de mobiliser le grand public, au-delà de la cible des jeunes. Les entrepreneurs sociaux sont les **témoins** de ce « monde des possibles ». Leur donner la parole, c'est raconter souvent une « belle histoire », qui inspire...

Aussi, il est prioritaire de systématiser la présence de l'entrepreneuriat social dans l'enseignement, sous une forme ou une autre (*conférences de sensibilisation, stages en entreprise sociale, travaux de recherche...*). Ceci, afin de faire émerger **les futures générations de porteurs** de projets.

Donner aux jeunes, les clefs pour devenir acteurs et entreprendre leurs propres projets afin de construire la Réunion de demain : L'association **Junior Busin'ESS** a pour objet, la sensibilisation des jeunes à l'esprit d'entreprendre, au développement durable, selon les valeurs de l'ESS. L'approche pédagogique les amène à devenir acteurs de leur propre parcours en les mettant en situation de développement d'une activité économique par la création d'une junior-entreprise dans le champ de l'ESS.

3.4 - CREER DES ESPACES D'EXPERIMENTATION

« Permettre l'expérimentation » semble également une piste prometteuse en créant un espace d'expérimentation sans risque (ex. « *entreprise sociale d'entraînement* ») ou en s'appuyant sur les dispositifs existants.

A ce titre, les ACI et les EI peuvent être des leviers pour porter au démarrage le développement d'entreprises sociales. Ces structures ont une marge de manœuvre supplémentaire pour développer des activités économiques innovantes. Elles ont tout potentiel à être des « laboratoires d'innovation sociale » et des outils d'expérimentation intéressants pour trouver des modèles économiques originaux permettant de porter durablement des activités utiles à la société, mais peu rentable « à priori ».

3.5 - ACCOMPAGNER LA MONTEE EN COMPETENCE

3.5.1 - SUR LES MODELES ECONOMIQUES

A La Réunion, comme partout en France, les porteurs de projets et les responsables des associations ont un besoin crucial de monter en compétence sur la question des modèles économiques. Au-delà de la structure économique et financière, c'est tout le modèle de l'entreprise social qui doit être pensé. Face à tout l'enchaînement des « savoir faire » indispensables, il faut probablement un accompagnement à chaque phase.

Certaines actions pourraient être mises en place facilement :

- Il serait grandement bénéfique de **systématiser un accompagnement sur le « modèle économique »** et sa mise en application pour toute subvention attribuée à un porteur de projet ou une association (*ex. associer un « crédit conseil » à la subvention*) ;
- Le DLA collectif pourrait également être mobilisé pour que 100 % des associations soient formées à la notion et à l'importance des modèles économiques.

3.5.2 - SUR L'AGREMENT ESUS

Un nombre infime d'acteur connaît le tout nouvel agrément « ESUS ». Ceux qui en ont entendu parler ne comprennent pas toujours les règles d'obtention que ce soit pour les entreprises agréées « de droit » ou pour les autres entreprises de l'ESS.

Le DLA collectif pourrait également être mobilisé pour rendre plus lisible la loi de 2014 et les conditions d'obtention de **l'agrément ESUS** (*suivi de la publication d'un guide à l'usage des organisations candidates*). Il pourrait ainsi être proposé des formations collectives sur les formes juridiques éligibles à l'agrément ESUS, la modification des statuts et pratiques pour les sociétés commerciales, les démarches...

3.6 - FACILITER L'ACCES AUX MARCHES

3.6.1 - ACCES AUX MARCHES PUBLICS

« Les marchés publics sont particulièrement utiles à la trajectoire de changement d'échelle des entreprises sociales et peuvent leur permettre de se développer tout en réduisant leur dépendance vis-à-vis des subventions » ⁹⁴.

Seuls 6 % des marchés publics font l'objet d'une clause d'insertion au niveau national. L'objectif est de passer à 20 % voire 25 % d'ici 2020. ⁹⁵

⁹⁴ Source : Synthèse sur les changements d'échelle et la maximisation de l'impact des entreprises sociales (OCDE, 2016).

⁹⁵ Source : <https://www.caissesdesdepotsdesterritoires.fr/cs/ContentServer?pagename=Territoires/LOCActu/ArticleActualite&cid=1250271845569>.

Aujourd'hui, le code des marchés publics prévoit :

- **Des marchés réservés** (*section 5 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015*)
 - aux entreprises adaptées et ESAT qui emploient des travailleurs handicapés (*article 36-1*) ;
 - aux SIAE qui emploient des publics défavorisés (*article 36-2*) ;
 - aux structures de l'ESS lorsque le marché porte sur des services de santé, sociaux ou culturels (*article 37*).
- **La mention de clauses⁹⁶ sociales et environnementales** qui prennent en compte des considérations relatives à l'économie, à l'innovation, à l'environnement, au domaine social ou à l'emploi. (*article 38*).

« Les clauses sociales, environnementales et équitables dans la commande publique locale sont un facteur clé d'accélération »⁹⁷ du développement des entreprises sociales.

Outre le fait d'acter de la volonté effective de soutien du pouvoir politique, un des 1^{ers} moyens d'aider au développement des entreprises sociales est d'inclure effectivement et systématiquement des clauses sociales et environnementales dans les commandes et appels d'offres publics.

L'association SBA⁹⁸ « stratégie du bon achat pour développer le territoire par la commande publique » œuvre pour l'accès à la commande publique et à l'insertion de clause sociale.

3.6.2 - ACCES AUX MARCHES PRIVES

« L'économie réunionnaise est déjà très tournée vers le marché intérieur : plus de 80 % des échanges se font au sein du territoire »⁹⁹. La dimension locale est d'ores et déjà un facteur prépondérant pour les acheteurs (*que ce soit par préférence et soutien des marques « péi » ou pour des raisons liées aux coûts et/ou aux délais d'approvisionnement*).

La RSE, Responsabilité Sociale des Entreprises, est un levier très favorable pour le développement de l'entrepreneuriat social.

Parmi toutes les opportunités qu'ouvre l'adoption du RSE, les « **achats responsables** » sont un des leviers privilégiés de l'activité de l'ES comme on a pu le voir dans les régions pionnières de l'ES. On entend par « **achat responsable** », « tout achat intégrant dans un esprit d'équilibre entre parties prenantes des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de **l'environnement**, du **progrès social** et du **développement économique** » (*norme ISO 26000*).

Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus convaincues que développer une politique d'achats responsables permet d'augmenter la valeur de sa marque, son image, sa réputation et ainsi la fidélisation de ses clients. Cela a un impact positif sur l'ensemble des ressources

⁹⁶ Source : Code des marchés publics - article 14.

⁹⁷ Source : Livre Blanc des entrepreneurs sociaux, édition Rue de l'échiquier (Mouves, 2012).

⁹⁸ En savoir plus : www.sba974.com.

⁹⁹ Source : Etude REELLE, *Ré-Enraciner l'Economie LocaLE* (CPME, 2017).

humaines et sur la performance économique de l'organisation (*raisonnement en terme de « coût global »*).

Une tendance se renforce : Les acheteurs « traditionnels » s'orientent vers des pratiques d'achats plus durables. Au niveau local, ils peuvent favoriser les entreprises sociales, en veillant à ce que leur marché soit accessible aux PME et/ou en intégrant les critères RSE dans les cahiers des charges (*en les pondérant suffisamment*).

Initiative inspirante à Toulouse en région Midi-Pyrénées.
En réponse au développement des politiques d'achats responsables des collectivités, entreprises et CE ; et avec la création de quelques 200 emplois...

Un Pôle de compétence en achat responsable : Synethic

1ère mission : **Structurer et développer l'offre sociale régionale** dans une logique de « cluster »

- Création d'une offre globale par filière agréant les services de 19 entreprises sociales regroupées en 8 filières (*transport-mobilité, déchets-valorisation, entretien-nettoyage ...*) ;
- Animation du réseau et accompagnement de ces structures dans leurs démarches collectives (*prospection commerciale, communication, événementiel, partage de locaux*).

2ème mission : **Créer un Groupement d'Achats Responsable** (GAREM)

- Développer les parts de marché des entreprises sociales ;
- Accompagnement des acteurs économiques (*public / privé*) dans la mise en place de leur politique RSO et achats responsables.

L'ES bénéficie du développement de la RSE. Chaque fois qu'une entreprise privée cherche à être labélisée ISO 26000 et/ou à appliquer les principes de la RSE que ce soit aux niveaux environnemental, social et/ou culturel, cela favorise le développement de l'ES notamment par le biais des politiques d'externalisations et des achats.

Aussi, pour favoriser le développement de l'ES, Il faut chaque fois que possible encourager les entreprises « classiques » à se labelliser et à se conformer aux principes de la RSE ... tant il est vrai que **le développement de l'ES ne peut pas se faire isolément. Cela va de pair avec l'évolution du secteur marchand, sur l'ensemble du territoire.**

3.7 - DEVELOPPER DES PARTENARIATS INNOVANTS AVEC LE SECTEUR MARCHAND

3.7.1 - LES DIFFERENTES FORMES DE PARTENARIATS

Au-delà des groupements d'achats responsables, il existe d'autres formes d'alliances innovantes. « Les partenariats peuvent être d'une grande diversité, allant d'un simple mécénat à la création de joint-ventures, en passant par des coopérations renforcées au service du territoire »¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Source : Les partenariats associations et entreprises, Initier ou renforcer une politique de partenariats avec les entreprises (Chorum, 2011).



Toute occasion de rencontre entre les entreprises classiques et les entrepreneurs sociaux est créateur de valeur pour chacun. Fort de ce constat, on gagnera à favoriser toutes les occasions d'échanges entre ces différents opérateurs.

3.7.2 - DES INITIATIVES REMARQUABLES A LA REUNION

Ces partenariats restent insuffisamment développés. Le **mécénat de compétence** est, par exemple, très marginal alors que c'est un outil pertinent et facile à mettre en œuvre. En mettant gracieusement leurs salariés à disposition des associations, les entreprises peuvent améliorer leur image, s'ancrer davantage dans le territoire, remobiliser leurs collaborateurs, gagner en agilité et être plus innovante. Sans compter que, comme un mécénat financier, le mécénat de compétence est valorisable fiscalement pour l'entreprise.

A La Réunion, il n'est pas rare que des acteurs privés interviennent aux côtés d'entrepreneurs sociaux ; Certains bailleurs sociaux agissent aux côtés des entrepreneurs - par exemple :

La **SHLMR** a facilité la mise en place d'un FAB LAB de quartier « Fablab O'KARTIE » dans une résidence de Saint Paul ; Elle a également permis la création d'un jardin partagé, « la jardinerie », dans la ZUP du Port, aux côtés des habitants, des associations et des acteurs de terrain (*PLIE, Pole emploi...*).

La marque **Leclerc** soutien le développement des entrepreneurs sociaux en mettant en rayon leurs produits (*ex. Tradition 974*). Ses magasins proposent également à la vente des sacs créés par Ti Tang Récup (*revalorisation de tissus*).

Pole Territoriaux de Coopération Economique (PTCE)

Avec pour vocation la construction de passerelles entre « économie classique » et ESS, en rapprochant les acteurs de tous secteurs (*ESS, entreprises, pouvoirs publics, citoyens, centres de recherches...*), les PTCE, tels des noyaux durs à fort pouvoir rayonnant, agissent pour un développement solidaire des territoires.

ECOPAL est le 1er PTCE labellisé en 2016 à La Réunion (*cf. ci-dessus*)

L'expérience menée avec succès à Figeac depuis 2015 a valeur de laboratoire exemplaire : Le PTCE « **FigEActeurs, la Fabrique** répond à la volonté d'acteurs du bassin figeacois (*entreprises, associations, citoyens, élus...*) de trouver ensemble des solutions pour rendre attractif et dynamiser de manière durable leur territoire. Entreprises, associations, collectivités, acteurs de l'économie sociale et solidaire mêlent ainsi leurs propres dynamiques au service d'un projet commun d'attractivité territoriale. Plusieurs projets de mutualisation ont émergé, dont la crèche inter-entreprises.

4 projets phares sont portés par les membres :

- Fig'Actif, club d'entreprises qui répond à la problématique de l'accueil des nouveaux arrivants et de leurs conjoints sur le territoire ;
- De la terre à l'assiette, circuit alimentaire de proximité pour recréer du lien entre acteurs de l'alimentation ;
- Un tiers lieu, tourné vers les nouvelles technologies, l'enrichissement culturel et le partage d'expérience ;
- Toit & Moi, une centrale de production photovoltaïque sur les toits des entreprises locales, financée par des habitants de Figeac via le financement participatif »¹⁰¹.

3.8 - FACILITER LE REGROUPEMENT ENTRE LES ENTREPRISES SOCIALES

Outre les possibles économies d'échelles, on constate que la mise en synergie, par des regroupements transversaux, des ES existantes, est bénéfique sinon indispensable pour :

- **Sensibiliser, faire connaître l'entrepreneuriat social et mettre en mouvement la société toute entière** (*consommateurs / acheteurs publics ou privés / partenaires potentiels...*) ; Délivrer un message unique et lisible sur le territoire ; Avoir une représentation et participer aux réseaux existants (*CPME, BNI, ESS*) ;
- **Faciliter la professionnalisation** des entrepreneurs sociaux en facilitant le partage d'expériences, le transfert de savoir-faire, la capitalisation sur les bonnes pratiques et l'échange avec des entreprises sociales interrégionales ou nationales ;
- **Renforcer leur compétitivité**, en mutualisant leurs efforts, compétences et/ou leurs moyens (*ex. locaux, achats, comptabilité, marketing, logistique, outils...*) ;
- **Développer les flux d'affaires** entre entreprises qui partagent des sensibilités communes ;
- **Accélérer la consolidation et le passage à l'échelle** des entreprises sociales en facilitant les mises en réseau, la co-construction de projets communs (*nouvelles offres, réponses communes aux appels d'offres, et en particulier aux marchés publics*).

¹⁰¹ Source : Baromètre de l'entrepreneuriat social (KPMG, 2017)

Initiative remarquable dans le Nord-Pas-de-Calais : En 2010, **Initiatives & Cité**, le 1er cluster de l'ESS, se crée à partir d'un réseau d'entreprises sociales.

Son objectif : renforcer la coopération inter-entreprises (*réponses communes à des appels d'offres, partenariats commerciaux, partages de moyens ou de compétences, croisements des capitaux...*).

Une offre de service commune se met en place (*4 pôles : Conseil / Création / Qualification / Communication*) ainsi que des outils de développement et de promotion des activités, notamment via des projets de recherche et d'innovations¹⁰². En 2013, plusieurs entreprises investissent un espace de co-working de 1340m² au cœur de Lille.

En 2015, le cluster fête ses 5 ans et regroupe 22 entreprises impliquées dans le développement local durable, 450 salariés et un CA de 24 millions d'euros.

Porter des projets partagés, mener des actions communes correspond au mode de fonctionnement, on peut même dire « à la culture », de l'Entrepreneuriat Social. Si les entrepreneurs sociaux sont généralement habitués à travailler en partenariat, la coopération inter-entreprises n'est pas quelque chose qui se décrète. Il est cependant possible de créer les conditions favorables à ce type de coopération, en favorisant l'émergence d'une **communauté** (*un « groupe de confiance »*) au sein duquel les membres peuvent apprendre à se connaître, s'engager autour de projets communs (*« une communauté d'intérêt »*) et retirer des gratifications (*financières, expérientielles...*).

3.9 - METTRE EN PLACE DE NOUVEAUX OUTILS POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES SOCIALES

« En ce qui concerne les entreprises sociales, **un soutien spécialisé** serait pertinent pour plusieurs raisons : les projets nécessitent de conjuguer des compétences économiques, sociales et politiques (*« trilinguisme » de l'entrepreneuriat social*) ce qui implique un accompagnement prenant en compte ces spécificités - inscription dans un territoire, gouvernance, modèles économiques, particularités sectorielles, etc »¹⁰³.

Ces outils spécifiques s'adressent à toutes les entreprises sociales : Aussi bien les entreprises sociales de l'ESS que les entreprises sociale hors ESS - tant il est vrai que les barrières entre ces deux mondes demandent à être dépassées pour accompagner utilement les projets d'entreprises sociales.

¹⁰² En savoir plus : <http://www.initiativesetcite.com>.

¹⁰³ Source : Favoriser la création d'entreprises sociales sur les territoires (CHORUM / CIDES / ODDYSEM)

Au nombre de ces outils d'accompagnement indispensables à créer, on peut citer notamment :

- Un **centre de ressources** dédié à l'entrepreneuriat social ;
- Un dispositif d'**appui à la création** d'entreprises sociales : dispositif en réseau qui s'appuie en partie sur les acteurs existants ;
- Un dispositif d'appui au **développement** (*en particulier des flux d'affaires*), qui s'appuie en partie sur les entreprises sociales elles-mêmes (*cf. «Faciliter le regroupement des entreprises sociales »*) ;
- Un dispositif d'**accompagnement des entreprises « classiques » qui souhaitent évoluer vers l'ES** / affirmer leur appartenance à l'ESS (*parcours pour obtenir l'agrément ESUS*).

Initiative remarquable : **ANTROPIA** - Incubateur social fondé en 2008 par l'ESSEC.

Activité : accompagner des porteurs de projets de l'idée à la formalisation d'un business plan social, les soutenir financièrement, mobiliser des experts pour les appuyer et les former, animer la communauté.

Impact¹⁰⁴ :

- 145 projets accompagnés, 45 000 heures d'accompagnement,
- 172 ETP créées depuis sa création en 2008, taux de pérennité à 3 ans supérieur à 80%.

La question du portage de ces dispositifs est une question importante pour en assurer l'efficacité. Celui-ci peut être réalisé de différentes façons :

- Diversification de l'offre d'accompagnement d'un acteur déjà existant sur le territoire. Cela suppose de trouver un acteur légitime, capable de travailler avec l'ensemble des écosystèmes et capable d'acquérir les compétences qui lui manquent aujourd'hui pour proposer un accompagnement global aux entrepreneurs sociaux ;
- Création d'un dispositif « ex-nihilo ». Dans ce cas, une gouvernance multiple associant les principaux acteurs de l'ESS, du financement, de l'accompagnement et de l'innovation semble une condition sine qua non.

En cohérence avec l'offre d'accompagnement du territoire, les dispositifs d'accompagnement à la création devront se concentrer sur les projets d'entreprises sociales **ne proposant pas d'innovation technique** (*projets déjà incubés à la Technopole*). A l'image de l'incubateur de la Technopole, et pour favoriser les chances d'intégration, ils devront englober un service de pré-incubation des projets sur une période plus ou moins longue (*« préparation » en amont de la sélection*).

¹⁰⁴ En savoir plus : www.antropia.essec.fr.

3.10 - S'APPUYER SUR LA RECHERCHE & LE DEVELOPPEMENT

La présente étude a démontré la difficulté qu'il y a à accéder à l'information concernant les entreprises sociales. La constitution d'une banque de données exhaustive, un **observatoire de l'ES** permettrait de tenir à jour une cartographie des acteurs et de suivre leurs évolutions ainsi que les interactions avec les autres acteurs de l'écosystème.

En outre, un tel observatoire permettrait également d'affiner les critères d'appartenance des « potentielles » entreprises sociales sur le territoire particulier de La Réunion.

En cohérence avec les directives légales et les tendances de la société contemporaine, généraliser les **mesures de l'impact social** apparaît également comme un pré-requis indispensable pour permettre aux entrepreneurs sociaux d'être reconnus et valorisés et pour légitimer l'étendue de leur impact sur le territoire auprès de leurs clients, partenaires et financeurs (*publics, privés, citoyens / entreprises...*).

Le renforcement de liens avec le monde de la recherche (*sciences humaines et sociales, autres sciences*) est à même de servir ces objectifs sur 2 niveaux complémentaires :

- Un outil d'information « sur l'ES » ;
- Un outil « pour/au service direct de l'ES ».

3.11 - ENCOURAGER ET FACILITER L'ESSAIMAGE

3.11.1 - FAVORISER L'ESSAIMAGE D'ENTREPRISES VENUES D'AILLEURS

En France comme à l'étranger, des milliers d'entreprises sociales ont démontré leur utilité sociale, et trouvé leur modèle économique. Repérer les entreprises proposant les solutions les plus pertinentes pour régler les problèmes actuels de La Réunion et faciliter leur essaimage sur le territoire réunionnais permettrait de **capitaliser sur leurs années d'expériences**.

Cela suppose la création d'un service spécialisé dans l'**appui des entreprises sociales qui souhaitent s'installer ou essaimer à La Réunion** : Information et aide à l'adaptation des projets aux spécificités locales, mises en réseau, recrutement de compétences sur le territoire pour porter le projet localement....

Cet appui pourrait également comporter la prise en charge d'une partie des frais comme les déplacements pour faciliter l'expérimentation, l'amorçage et l'organisation de rencontres.

Réseau d'écoles numériques, **Simplon**, « la fabrique sociale de codeurs », propose des formations gratuites sur les métiers du numériques. Leurs formations, qualifiantes ou certifiantes, s'adressent prioritairement aux personnes éloignées de l'emploi (*sur critères sociaux*). Bénéficiant du réseau national, Simplon Réunion s'est rapidement développé avec à la clé un fort impact (*2 ans à peine après son ouverture en 2015*) : parcours de formation d'excellence, création d'emplois durables, création du Pôle Numérique Saint André, création de la Fabrik numérique...

3.11.2 - FAVORISER L'ESSAIMAGE DES ENTREPRISES SOCIALES REUNIONNAISES SUR D'AUTRES TERRITOIRES

Par ailleurs et à une autre échelle, il serait tout aussi utile d'appuyer les entreprises sociales réunionnaises qui le souhaitent en les aidant à essaimer :

- Sur l'ensemble du territoire réunionnais pour les entreprises implantées partiellement et sur certaines zones seulement ;
- Sur d'autres territoires : dans les Iles ou pays voisins de l'Océan Indien et/ou en métropole voire ailleurs.

En effet, en position d'interface entre le Nord et le Sud, les ES de La Réunion constituent un pôle d'innovation notamment dans les grands domaines prioritaires définis pour la Coopération Régionale : développement durable ; préservation de l'environnement (*prévention des risques, énergies renouvelables ...*) ; développement humain et solidarité...

3.12 - ADAPTER LES OUTILS DE FINANCEMENT

Cf. étude de la CRESS en cours sur les outils de financement disponibles à La Réunion.

4) Des initiatives de territoire inspirantes

« Il faut démultiplier ces dispositifs d'appui à la création et au développement, à la fois ceux focalisés sur l'accompagnement de porteurs de projets et ceux focalisés sur la génération de projets, en s'inspirant d'expériences pionnières (...) afin de mailler l'ensemble du territoire de manière cohérente et complémentaire »¹⁰⁵.

Certains territoires réussissent à coordonner ces différents leviers avec agilité et souplesse.

4.1 - LA DYNAMIQUE « START UP DE TERRITOIRE »

Start-up de territoire est un programme qui fédère les acteurs locaux dans le but de faire émerger des entreprises porteuses de solutions pour le territoire. Véritable « catalyseur d'innovation territoriale », il intervient dans une démarche de projets en 3 temps :

- **Mobilisation** des acteurs locaux / définition des défis prioritaires ;
- Organisation **d'événements aspirationnels** et créatifs = processus d'idéation permettant de faire émerger collectivement des projets porteurs de « solutions » pour le territoire ;
- **Accompagnement** des projets (*animation de l'engagement collectif autour des projets*).

Cette dynamique expérimentale s'appuie sur 7 acteurs pionniers dans 7 territoires : Labo Régional des Partenariats, Alsace Active, Strasbourg, Région Alsace - Pôle Sud, Romans sur Isère, Drôme - Cluster Jura, Lons le Saulnier, Jura - Association Territoire et Innovation Sociale, Bordeaux.

Impact : 100 Start Up de Territoire ont été lancées en 24 mois.

¹⁰⁵ Source : Livre Blanc des entrepreneurs sociaux, édition Rue de l'échiquier (Mouves, 2012).

4.2 - L'EX-REGION LANGUEDOC ROUSSILLON, UN TERRITOIRE PRECURSEUR

En quelques années, s'est développé au cœur de l'ex-région Languedoc Roussillon tout un **écosystème au service de l'innovation sociale**. Cette dynamique s'est construite autour d'une volonté politique forte et d'une mise en synergie d'acteurs (*Le Conseil régional, l'Urscop, la CRES, l'Avise*)

Ainsi, toute une **chaîne d'outils cohérents** ont vu le jour et se sont regroupés sous une marque commune : le réseau REALIS (*Réseau action de l'innovation sociale*) :

- Formation = **une école ESS** ;
- Emergence, développement, duplication = **un incubateur d'innovation sociale** (*Alter Incub*) ;
- Test et accompagnement = une **pépinière** d'entreprises de l'ESS, portée par la Région ;
- Soutien de l'activité, développement = une **convention d'affaires** des entreprises de l'ESS (*Coventis*).

Chaque dispositif est complémentaire aux dispositifs classiques pré-existants (*couveuses, DLA, CCI, BGE...*). Ils s'articulent de façon très fine : par exemple, les projets en émergence sont pris en charge par l'incubateur (*avant création*), les projets déjà créés intègrent quant à eux la pépinière d'entreprises de l'ESS. Parallèlement, en co-accompagnement, et avant l'immatriculation, les porteurs de projet peuvent tester leurs idées et leurs associés au sein des CAE. Ils peuvent même faire le choix d'y rester durablement à titre individuel si l'issue de l'incubation et/ou du test réoriente leur projet initial. Ainsi, ils restent dans l'ESS.

Dispositif porté par la Région, la pépinière d'entreprise de l'ESS accepte les sociétés commerciales (*non ESUS*) à condition qu'elles aient la volonté d'évoluer progressivement vers l'ESS.

Particularité d'un portage par la Région :

- De manière positive, il facilite l'accès aux financements, légitime le dispositif auprès des autres services de la Région, permet une excellente maîtrise des dispositifs de la Région.
- De manière négative, les délais de validation, fonctionnement contraint par le politique, lourdeurs administratives (*obligation de marché public, y compris pour missionner des entreprises hébergées dans la pépinière...*).

ECOSYSTEME DEVELOPPEMENT ESS & INNOVATION SOCIALE - Schéma
REGION LANGUEDOC ROUSSILLON



Alter'Incub : L'incubateur régional d'innovation sociale
- **UR SCOP LR** (www.alterincub.coop/)
2007 - 2016 : 110 projets incubés, 50 créations
d'entreprise aux statuts divers , 351 emplois.

REALIS : Pôle de l'entrepreneuriat en économie sociale
et solidaire - **Région LR** (www.laregion-realis.fr/)
2014 - 2016 : 27 entreprises hébergées, 11,9 M€ CA,
191 emplois, 7,3 M € levé

SYNERSUD : Co-incubation & suivi post-crédation - **Acteurs du réseau Synersud** (<http://www.synersud.com/>)

PÔLE REGIONAL D'INNOVATION SOCIALE : Expertise & étude de projet d'innovation sociale - **TRANSFERTS LR**
(www.transferts-lr.org/thematique/innovation-sociale)

FINANCEMENT de l'INNOVATION SOCIALE : Fonds de Confiance, Innov'ESS, CAE Performance - **France Active / AIR-DIE** (www.airdie.org). FISO, ADI - **BPI France** (www.bpifrance.fr). Fond d'amorçage - **Crealia** (www.crealia.org)

REPLIC : Duplicateur d'entreprises d'insertion - **SCIC fermée**
2005 - 2014 : Création de 9 entreprises d'insertion, 130 emplois

COOPERATIVES D'ACTIVITE ET D'EMPLOI : Test et développement du co-
entrepreneuriat - **Crealead** (www.crealead.com), **Ariac** (www.ariac-34.com), **Perspec-**
tives (www.perspectives.coop), **Mines de Talent** (www.minedetalents.fr), **Terracoopa**
(www.terracoopa.net), **Sapie** (sapie.coop/site), **Vivéla** (vivela.fr/)
Fin 2016 : 1000 Co-Entrepreneurs, 16 M€ CA

IFOCAS : Diplôme de Dirigeant d'Entreprise de l'Economie Sociale -
Association FAIRE / IRTS (<http://www.faire-ess.fr/ifocas>)
10 promotions / 170 stagiaires

COVENTIS : Convention d'Affaire des Entreprises de l'ESS - **CRES-LR**
(www.coventis.org)
5 éditions, 2000 visiteurs / édition

Contact
Frédéric SANCHEZ
PDG Crealead
Administrateur URSCOP LR
frederic.sanchez@crealead.com

Alter'Veature : Accélérateur d'entreprises à poten-
tiel de croissance - **UR SCOP LR**
Expérimentation 2017 : 6 entreprises, 170 emplois.
Objectif croissance + 25%.

5) Quel rôle pour la puissance publique ?

« Les entrepreneurs sociaux n'attendent pas des pouvoirs publics - locaux, nationaux ou européens - qu'ils développent l'entrepreneuriat social à leur place, mais plutôt qu'ils créent les conditions favorables à son essor et lèvent les barrières qui le freinent »¹⁰⁶.

L'ES a besoin que se développe une politique régionale globale qui garantisse un **écosystème propice** au démarrage et au développement de start-up sociales **avec tout un ensemble de mesures** : promotion de l'ES, octroi de financement durable, optimisation de l'offre des structures de soutien, accès aux marchés publics...

Il est plus pertinent et plus durable de chercher à inscrire l'entrepreneuriat social au cœur des politiques socio-économiques du territoire, plutôt que de chercher à construire une politique autonome, « à côté » ou « en face »¹⁰⁷.

Ainsi, parmi les territoires inspirants, la **Région PACA** a développé un programme Progress en faveur de l'ES, impliquant la création d'un observatoire de l'ES articulée avec la création de pôles régionaux d'innovations et de développement économique solidaires (Prides, dont par ex. un Prides sur le tourisme social).

Le support de la puissance publique est absolument indispensable. Dans tous les territoires dans lesquels l'Entrepreneuriat Social se développe aujourd'hui, cela n'aurait pas pu se faire sans le soutien et l'engagement des élus et la mise en mouvement des différents ressorts et acteurs de la puissance publique.

5.1 - VALORISER L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

L'ES a besoin, pour se développer, de la **reconnaissance des pouvoirs publics** et des acteurs locaux.

« Il est aberrant de devoir participer à des concours, des événements médiatiques en métropole pour obtenir une notoriété et reconnaissance à La Réunion ».
Peggy Laurent, Les Girafons.

Les pouvoirs publics ont également la possibilité de soutenir concrètement les entreprises sociales réunionnaises en répondant à leur besoin de visibilité / notoriété (*pour rappel, leur 1^{er} besoin par ordre d'importance*).

Le Conseil Départemental par exemple, dispose de supports de communication qui pourraient être valorisés (*ex. TV 974, les cars jaunes...*) en mettant en valeur les entreprises réunionnaises d'utilité sociale.

¹⁰⁶ Source : Livre Blanc des entrepreneurs sociaux, édition Rue de l'échiquier (Mouves, 2012).

¹⁰⁷ Source : Livre Blanc des entrepreneurs sociaux, édition Rue de l'échiquier (Mouves, 2012).

5.2 - REPOSITIONNER L'INNOVATION SOCIALE

L'**innovation** est un champ qui pourrait être déterminant dans le développement de l'entrepreneuriat social, si les dispositifs sur l'innovation s'ouvraient davantage à l'innovation sociale.

« Pour celles et ceux qui l'ont expérimentée, (...) l'ouverture à l'innovation sociale des dispositifs d'appui à l'innovation représente un surcoût mesuré et mesurable et constitue une prise de risque limitée par rapport aux projets technologiquement innovants»¹⁰⁸.

Avoir une vision de l'innovation sociale au-delà du champ de l'ESS a été un des facteurs déterminants pour la Région Languedoc Roussillon. En effet, Le Pôle Régional d'innovation sociale (PRIS) a été soutenu par le Conseil Régional dans le cadre de son soutien à l'innovation *(et non dans le cadre de sa politique ESS)*.

Dans un souci du développement durable du territoire, un dispositif de type incubateur dédié à l'innovation sociale pourrait apporter une réponse.

« Au-delà du développement de nouveaux outils financiers, le constat des acteurs territoriaux est que l'innovation sociale ne se décrète pas. Le rôle des pouvoirs publics et de ses partenaires peut alors être de créer les conditions favorables à son émergence et son développement, via notamment la construction d'écosystèmes territoriaux, à l'image par exemple des « pôles de compétitivité », associant l'ensemble des parties prenantes sur un territoire.»¹⁰⁹

5.3 - FINANCER, OUI, MAIS....

5.3.1 - VISER L'EFFET « LEVIER »

Le besoin de l'ES n'est ni « exclusivement », ni « en priorité » l'obtention de subventions. Les entrepreneurs sociaux ont bien sûr besoin de financements externes *(et pourquoi pas de subventions, surtout dans la période d'amorçage de leur activité)*. Cependant, par nature et vocation, ils sont capables de s'émanciper de la ressource publique et de développer d'autres sources de revenus.

C'est pourquoi, flécher les fonds publics vers ce type de structure, c'est leur permettre de jouer pleinement leur **rôle de « levier »**.

En cela, les ES se différencient des autres entreprises réunionnaises auxquelles fait référence le SRDEII en matière de transfert de fonds publics :

« Les transferts de fonds publics peinent à susciter des effets d'entraînement de l'activité privée. Ils apparaissent moins comme leviers, que comme les piliers d'une économie structurellement dépendante à l'égard de la dépense publique ».

¹⁰⁸ Source : L'innovation Sociale, un levier pour le développement des territoires (Avisé).

¹⁰⁹ Source : Editorial de Denis Phippe, Président de la CRESS et Michel Cadot, Préfet de la Région PACA – Le guide de l'innovation sociale (2015).

5.3.2 - ACCOMPAGNER LA TRANSITION DES ASSOCIATIONS

La collectivité ne peut pas ou plus subventionner de façon permanente et structurante toutes les associations, quand bien même ces dernières œuvrent de façon formidable sur le territoire.

Forcée de faire évoluer le principe des « subventions annuelles », la collectivité se doit d'accompagner le secteur associatif vers la diversification de leurs ressources et, favoriser la transition vers l'entrepreneuriat social. Couper les subventions sans accompagner cette transformation reviendrait à condamner les associations.

5.3.3 - S'IMPLIQUER DANS LA GOUVERNANCE DE SCIC

Vu la structure de l'économie réunionnaise, la SCIC est un statut particulièrement approprié à une nouvelle alliance public-privé. C'est un levier intéressant, notamment pour la conversion douce d'associations.

5.3.4 - FINANCER L'ACCOMPAGNEMENT

Si de multiples outils de financement ont été déployés à La Réunion ces dernières années. La priorité aujourd'hui va à l'accompagnement des entrepreneurs et des projets. (cf. ci-dessus « accompagnement »)

5.4 - PERMETTRE L'ACCES AUX MARCHES PUBLICS

(Cf. ci-dessus.)

Alors que les clauses sociales font désormais partie du paysage en matière de marchés publics, les collectivités territoriales ont la capacité de rédiger leurs commandes « orientées ES », et de favoriser l'accès des ES aux marchés publics.

Il faudrait également travailler par des actions de **communication et de formation** interne et externe, à la mise en œuvre de ces clauses sociales et renforcer les connaissances des fonctionnaires locaux sur le suivi et la gestion de ces marchés particuliers. De façon plus générale, les services techniques et administratifs de tous les relais d'information et de prescription, gagneraient à être informés et formés, pour être mieux mobilisés et activés avec des contenus d'accentuation spécifiques à chacun.

La loi du 28 février 2017 relative à l'égalité réelle outre-mer prévoit, à titre expérimental pour 5 ans, la possibilité pour les acteurs publics de réserver jusqu'à 1/3 de leurs marchés aux TPE / PME locales *(dans la limite de 15% du montant annuel des marchés d'un secteur économique donné)*. Ce « **SmallBusinessAct** »¹¹⁰ facilitera l'accès aux marchés publics aux TPE/PME.

Il serait pertinent que cet outil puisse également faciliter l'identification des ES. Par exemple, la plateforme Smallbusinessact Réunion pourrait mettre une entrée « Entreprise sociale » pour permettre un filtre selon ce critère.

5.5 - DEVELOPPER DES STRATEGIES DE FILIERES

Développer et proposer des stratégies adaptées aux problématiques spécifiques de chacune des filières *(acteurs, indicateurs, financement...)*.

Par exemple :

5.5.1 - FILIERES HISTORIQUES DE L'ESS

Il s'agit des filières du sanitaire et social, tourisme social, services à la personne, bousculées par l'irruption du secteur privé lucratif ou par la suppression de certains dispositifs, terreau fertile d'innovation sociale et de renouveau entrepreneurial.

5.5.2 - FILIERES DYNAMIQUES LIEES AU DEVELOPPEMENT DURABLE

Au sein de ces filières, les entreprises sociales sont souvent pionnières et progressent : énergies vertes, recyclage, écoconstruction, bio, commerce équitable, tourisme solidaire, transports doux etc.

5.5.3 - FILIERES EMERGENTES LIEES A DE NOUVEAUX BESOINS SOCIAUX

Sur ces filières, il faut être « proactif » et défricher dès maintenant les marchés de demain *(nouveaux modes de garde, vieillissement ou hospitalisation à domicile...)*¹¹¹.

¹¹⁰ Le « Small Business Act » est une loi qui vise à favoriser l'intégration des TPE-PME et de nouvelles entreprises dans le tissu économique. Le SBA Européen est adopté le 17 juin 2008. En savoir plus : <http://www.cpmereunion.re/nos-guides/reportage/2015/08/31/a-l-attention-des-acheteurs-publics-reunionnais,le-livre-blanc-sba,135.html>.

¹¹¹ Source : Livre Blanc des entrepreneurs sociaux, édition Rue de l'échiquier (Mouves, 2012).

Table des matières

Introduction	5
Synthèse du rapport.....	6
I. Contexte et Définitions.....	11
1) L'ESS, héritière d'une longue tradition	12
1.1 - De l'économie sociale à économie sociale et solidaire (ESS)	12
1.2 - L'ESS aujourd'hui : une place non négligeable dans l'économie	13
2) Un cadre légal encore très récent : Loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS	13
2.1 - La définition de l'ESS	13
2.2 - L'agrément ESUS	14
2.3 - Conséquences pour les entreprises sociales.....	14
3) L' « Entrepreneuriat Social »	15
3.1 - De nombreuses définitions	15
3.1.1 - Les définitions données au niveau international	15
3.1.2 - La définition de l'Agence Française de Développement (AFD)	16
3.1.3 - La définition du Mouvement des entrepreneurs sociaux	16
3.2 - Qui sont les entrepreneurs sociaux ?.....	17
3.3 - L'Entrepreneuriat Social, un « entre deux » entre économie marchande et ESS	18
3.4 - Leur objectif n° 1 est l'impact social (ou « l'utilité sociale »)	20
3.5 - Les moyens pour atteindre cet objectif : l'hybridation des ressources et la coopération	21
3.5.1 - Un modèle économique original.....	21
3.5.2 - La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents	22
3.5.3 - Dans la collaboration, de la création au changement d'échelle	22
4) L'Entrepreneuriat Social en phase avec les réalités contemporaines.....	24
4.1 - Tendances de la société contemporaine	24
4.1.1 - L'émergence de nouvelles valeurs	24
4.1.2 - Le Développement Durable	24
4.1.3 - La RSE	25
4.1.4 - Les tendances du green business.....	26
4.1.5 - La Blue Economy	26

4.2 - Une évolution profonde du monde de l'entreprise marchande	26
4.2.1 - Un monde marchand « en quête de sens »	26
4.2.2 - Les jeunes diplômés n'envisagent pas une vie professionnelle qui ne soit pas « alignée avec leurs valeurs »	26
4.2.3 - Des entreprises en pleine mutation	27

II. Entreprendre autrement à La Réunion 28

1) Développement et ancrage de l'ESS dans l'histoire de La Réunion	29
1.1 – L'essor important du mouvement associatif.....	29
1.2 - Les mutuelles dans leurs domaines traditionnels de la santé.....	29
1.3 - Le secteur coopératif en évolution	29
1.3.1 - Un secteur coopératif initialement et majoritairement axé sur les filières liées à l'agro-alimentaire	29
1.3.2 - Les sociétés coopératives : SCIC et SCOP	30
1.4 - La fondation	30
1.5 - Tendances récentes en lien avec l'Entrepreneuriat Social.....	30
2) Développement et ancrage de L'Entrepreneuriat Social dans le contexte particulier de La Réunion.....	31
2.1 - Les limites du modèle économique hérité de la départementalisation	31
2.2 - Vers l'identification et L'exploitation des avantages compétitifs spécifiques à La Réunion....	32
2.3 - Le développement de l'Entrepreneuriat Social en phase avec l'imaginaire profond de La Réunion	32
3) L'Entrepreneuriat Social à La Réunion	34
3.1 - Leurs priorités : Emploi, Ancrage, Environnement	34
3.2 - Etude économique	34
3.2.1 - Les données de la CRESS	34
3.2.2 - Les entreprises sociales à travers l'analyse des bases SIRENE de l'INSEE	35
3.2.3 - Focus « Emploi »	37
3.2.4 - Limites de cette approche.....	37
3.3 - Etude sur un échantillon restreint	38
3.3.1 - Principales caractéristiques des entreprises recensées	38
3.3.2 - Des modèles économiques HYBRIDES	39
3.3.3 - Certains entreprises développent des modèles très innovants.....	39

3.4 - Les entreprises sociales spécialisées sur le personnel fragilisé.....	40
3.4.1 - Les Structures de l'Insertion par l'Activités Économiques (SIAE)	40
3.4.2 - Les entreprises adaptées.....	44
3.5 - Les entreprises sociales spécialisées sur la cohésion et le développement durable du territoire.....	45
3.5.1 - Les associations qui ont une activité marchande.....	45
3.5.2 - Les sociétés à vocation d'« utilité sociale ».....	48
3.5.3 - Le cas particulier des indépendants.....	51
4) Focus sur des ES réunionnaises emblématiques.....	53
4.1 - Bourbon Isolation Ecologique	54
4.2 - Bureau Recyclage	56
4.3 - Ecole du Jardin Planétaire	58
4.4 - Les Ecoles Montessori et autres écoles alternatives.....	60
4.5 - ECOPAL (PTCE)	62
4.6 - ESCPER	64
4.7 - Handirect Réunion	66
4.8 - Jardin de Cocagne	68
4.9 - Les Girafons.....	70
4.10 - Les Rencontres Alternatives.....	72
4.11 - SCOPAD	74
4.12 - Ti Tang Recup (TTR).....	76
4.13 - TRADITION 974.....	78
4.14 - Wake Up.....	80
III. Ecosystème réunionnais de l'Entrepreneuriat Social.....	82
1) Le Cadre institutionnel	83
1.1 - L'Etat et ses agences	83
1.1.1 - Les aides aux entreprises	83
1.1.2 - Les aides spécifiques pour les entreprises sociales.....	84
1.1.3 - Les appels à projets ESS outre-mer	85
1.1.4 - La DIECTE.....	85

1.1.5 - La DJSCS.....	86
1.1.6 - L'ADEME.....	86
1.1.7 - Pôle Emploi	87
1.2 - Le niveau régional / départemental.....	88
1.2.1 - La Région	88
1.2.2 - Le Département	89
1.2.3 - La CRESS	90
1.3 - Sur les territoires.....	90
1.3.1 - Les EPCI (Etablissements publics de coopération intercommunale).....	90
1.3.2 - Politique de la Ville.....	91
1.3.3 - Communes	91
2) Les Réseaux.....	92
2.1 - Les réseaux inter-entreprises.....	92
2.1.1 - Les réseaux d'influence	92
2.1.2 - Les réseaux qui s'intéressent à l'entrepreneuriat social	92
2.2 - Les réseaux de l'insertion et autres réseaux de l'ESS.....	93
2.2.1 - Des réseaux de l'insertion très structurés.....	93
2.2.2 - L'URSCOP en projet.....	93
2.2.3 - L'UNEA à venir.....	93
2.2.4 - L'absence d'autres réseaux ESS	94
2.3 - L'émergence de réseaux spécifiques à l'entrepreneuriat social	94
2.3.1 - MakeSense	94
2.3.2 - Mouvement des entrepreneurs sociaux	94
3) Les formations.....	95
3.1 - Les formations universitaires	95
3.1.1 - IAE	95
3.1.2 - PE2R	95
3.2 - Les autres formations	96
3.2.1 - Le projet de l'école « Entrepreneur de sens »	96
3.2.2 - La Cité des Dirigeants.....	96
4) L'accompagnement des projets et des porteurs.....	97
4.1 - Le panorama des acteurs de l'accompagnement	97
4.1.1 - Un manque de lisibilité sur le territoire	97
4.1.2 - Les différents types d'accompagnement	97
4.1.3 - Les principales caractéristiques des offres d'accompagnement à La Réunion	98
4.1.4 - Certains besoins difficiles à pourvoir sur le territoire	100
4.2 - L'accompagnement à la création d'entreprises (classiques)	101
4.2.1 - Les acteurs de l'accompagnement du réseau « Point Chance »	101
4.2.2 - Les dispositifs « mixtes » accompagnement et financement.....	102

4.2.3 - Les dispositifs qui « permettent d'entreprendre sans créer d'entreprise »	102
4.2.4 - Le manque de lien et de coordination	104
4.3 - L'accompagnement des structures de l'ESS.....	104
4.3.1 - Le rôle des têtes de réseaux.....	104
4.3.2 - Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA).....	105
4.3.3 - La Maison de l'ESS (MESS)	105
4.4 - L'accompagnement à l'innovation	106
4.4.1 - L'innovation sociale.....	106
4.4.2 - Nexa	106
4.4.3 - L'incubateur de la Technopole.....	107
4.5 - L'accompagnement de projets.....	108
4.6 - Les outils utiles pour les entrepreneurs.....	108
4.6.1 - Le Start Up Week-End	108
4.6.2 - Les lieux collaboratifs	109
4.6.3 - Communecter	109
4.6.4 - RUN Fab Lab	109
5) Le financement	110

III. Développement de l'Entrepreneuriat Social à La Réunion..... 111

1) Pourquoi développer l'Entrepreneuriat Social à La Réunion ?	112
2) Les besoins spécifiques des Entrepreneurs Sociaux	114
2.1 - Se reconnaître et être reconnu comme « entrepreneur social ».....	114
2.1.1 - Besoin de se reconnaître comme « Entreprise Sociale »	114
2.1.2 - Besoin de notoriété et de reconnaissance.....	115
2.2 - Besoins spécifiques en terme d'accompagnement.....	116
2.3 - Développer ses ressources : financement et chiffre d'affaires	117
2.3.1 - Besoin d'accéder aux dispositifs de financement	117
2.3.2 - Besoin de développer leur business.....	118
2.4 - Besoin d'expérimenter.....	118
3) Les leviers pour développer durablement l'Entrepreneuriat Social à La Réunion	119
3.1 - Promouvoir l'Entrepreneuriat Social.....	119
3.2 - Informer / Sensibiliser	120
3.3 - Susciter l'envie d'entreprendre	121
3.4 - Créer des espaces d'expérimentation.....	121

3.5 - Accompagner la montée en compétence	122
3.5.1- Sur les modèles économiques.....	122
3.5.2 - Sur l'agrément ESUS.....	122
3.6 - Faciliter l'accès aux marchés.....	122
3.6.1 - Accès aux marchés publics	122
3.6.2 - Accès aux marchés privés	123
3.7 - Développer des partenariats innovants avec le secteur marchand	124
3.7.1 - Les différentes formes de partenariats	124
3.7.2 - Des initiatives remarquables à La Réunion	125
3.8 - Faciliter le regroupement entre les entreprises sociales	126
3.9 - Mettre en place de nouveaux outils pour accompagner les entreprises sociales	127
3.10 - S'appuyer sur la recherche & le développement.....	129
3.11 - Encourager et faciliter l'essaimage	129
3.11.1 - Favoriser l'essaimage d'entreprises venues d'ailleurs	129
3.11.2 - Favoriser l'essaimage des entreprises sociales réunionnaises sur d'autres territoires	130
3.12 - Adapter les outils de financement	130
4) Des initiatives de territoire inspirantes.....	131
4.1 - La dynamique « Start Up de Territoire »	131
4.2 - L'ex-Région Languedoc Roussillon, un territoire précurseur	132
5) Quel rôle pour la puissance publique ?.....	134
5.1 - Valoriser l'entrepreneuriat social.....	134
5.2 - Repositionner l'innovation sociale	135
5.3 - Financer, oui, mais.... ..	135
5.3.1 - Viser l'effet « levier »	135
5.3.2 - Accompagner la transition des associations	136
5.3.3 - S'impliquer dans la gouvernance de SCIC	136
5.3.4 - Financer l'accompagnement.....	136
5.4 - Permettre l'accès aux marchés publics.....	136
5.5 - Développer des stratégies de filières	137
5.5.1 - Filières historiques de l'ESS.....	137
5.5.2 - Filières dynamiques liées au développement durable.....	137
5.5.3 - Filières émergentes liées à de nouveaux besoins sociaux	137

Table des matières	138
---------------------------------	------------

Remerciements	144
----------------------------	------------

Remerciements

La réalisation de cette étude a été rendue possible grâce au concours de l'Agence Française du Développement, que nous remercions chaleureusement.



Le Mouves remercie l'ensemble des membres du comité d'experts qui ont participé à la réalisation de cette étude :

ADRIE	Axel Naillet	Direction
ALIE	Stéphane Delaunay	Directeur de l'ALIE,
AFD	Adama Mariko	Directeur
AFD	Julie Couriaut	Chargée de mission
AFD	Frédéric Sicard	Chargé de mission
CAE	Gilles Bourgin	Directeur
Caisse des Dépôts	Estelle Ourlay	Correspondante ESS
CAPAB / Maison de l'ESS	Sarah Lavina	Chef de projet ESS
CCIR	David Javegny	Adjoint Directeur du Pôle Observatoire
CMA	Joëlle Pausé	Développement économique
Conseil Départemental	Thierry Law Ying	Responsable de service
Coorace OI	Jonhy Dijoux	Président
Couveuse Reusit	Inel Olivar	Coordonnateur
Couveuse Reusit	Yannick Timbou	Comptable
CPME	Leila Marimao	Chef de projet
CRESS	Maryse Payet	Directrice
DIECCTE	Guilaine David	Développement Economique / ESS

Pôle Emploi	Mohammed Patel	Chargé de mission
Préfecture	Jérôme Malet	Développement économique
Région	M.Joëlle Roussel	Développement économique
Région	Georges Jetter	Développement économique
Réunion Active	David Pigasse	Directeur
Réunion Active	Régis Siounandan	Directeur adjoint
Service Interim	François Proust	Directeur Associé
Technopole	Laurent Gaboriau	Directeur

Nous remercions également Camille Azière, Observatoire National de l'ESS et Frédéric Sanchez, Crealead pour leur contribution à ce rapport.

Nous remercions les acteurs de l'accompagnement qui ont accepté de participer à l'atelier collaboratif, et également ceux qui ont participé à enrichir ce document.

Nous remercions tous les entrepreneurs sociaux qui nous ont ouvert les portes de leurs entreprises et se mobilisent chaque jour pour développer une économie au service de La Réunion et des réunionnais.

Réalisation et rédaction :

Claude Van Leeuwen, entrepreneure sociale et coordinatrice Mouves 974.

Avec le soutien de **David Lannic**, stagiaire, étudiant en Master 2 à l'IAE de Saint Denis.

Publication : **Caroline Neyron**, déléguée Générale - Mouves.

Révision : **Naoile Jouira**, responsable développement et de la communication - Mouves.

Les analyses et les conclusions de ce document de travail sont formulées
sous la responsabilité de ses auteurs.

Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue
de l'Agence française de développement
ou de ses institutions partenaires.

