



Financé par le FSE

Anticiper la pérennisation des espaces-test en milieu rural

DOCUMENT PROVISOIRE

Contact courriel :

Thomas Barthout - AFIPaR : thomas-afipar@orange.fr

Johanne Villegas - AFIP : johanne.villegas@orange.fr

**Ce document est le résultat d'une étude financée par la Fondation
de France**

Retour aux sources d'une approche « espace test »

Dans le cadre du projet européen DORA (Dispositif Ouvert de Ressources et d'Accompagnement) plusieurs partenaires ont appuyé le démarrage « d'espaces-test ». Le réseau EDORA (Essaimer DORA) a travaillé précisément sur les conditions de création et les modalités techniques de mise en œuvre de ces outils.

Le terme « espace-test » est peu utilisé par les créateurs et utilisateurs de ce type d'outils. Les acteurs de la création d'entreprise lui préfèrent en effet des appellations plus connues : « couveuse », « coopérative d'activités et d'emplois », ou encore « coopérative d'entrepreneurs salariés ». Alors pourquoi user de cet intitulé méconnu ?

Tout d'abord parce que, contrairement aux autres, il est neutre : il ne se réfère ni à un statut juridique (association, coopérative), ni à un courant idéologique ou philosophique qui se voudrait propriétaire d'un concept. En ce sens il vise à dépasser les clivages et les querelles de chapelles entre réseaux nationaux.

La seconde raison tient au fait que les membres du réseau Edora ont d'abord appréhendé ces nouveaux outils de la création d'entreprise sous l'angle du test : test de l'activité, des compétences du créateur dans la gestion d'une entreprise. Et bien qu'ayant centré principalement ses expérimentations et analyses sur ces nouvelles structures juridiques spécifiquement créées pour permettre le test d'activité, le réseau Edora s'est autorisé d'emblée une conception large du test : il étend sa réflexion à des organismes existants non spécialisés dans l'appui à la création d'activité mais pouvant offrir l'opportunité d'un test pour les créateurs (sous forme de stage en entreprise, de portage salarial, etc.)

S'appuyant sur nos expérimentations et en les confrontant à d'autres expériences, cette approche nous a conduit à produire un premier outil¹ de compréhension et d'explicitation des différentes fonctions nécessaires pour aider les porteurs de projets. Ce document est donc aussi un outil permettant d'aider les acteurs locaux à choisir quel type d'espaces-test ils souhaitent développer pour leur territoire. Il permet aussi de mieux identifier les besoins des porteurs de projets et les possibilités de test existantes sur leur territoire.

Dans la poursuite de cette dynamique de création d'espaces-test et grâce au soutien de la Fondation de France, EDORA s'est penché sur les conditions de pérennisation des espaces-test ruraux qui ont fait le choix d'une structure spécifique.

¹ Voir Boite à Outils EDORA : « Espaces de test pour des projets de création d'activités en milieu rural ».

Les structures nées dans le cadre du projet DORA ont aujourd'hui 1 à 3 années d'opérationnalité. Il s'agit ici de comprendre cette opérationnalité : comme toute expérimentation comporte son lot de tâtonnements plus ou moins intuitifs - *ce qui lui confère d'ailleurs probablement son rôle d'innovation* – un travail d'observation et d'analyse s'avère nécessaire pour en faciliter l'essaimage et le transfert sur d'autres territoires. C'est l'objet de ce nouvel outil qui propose une synthèse de l'étude de sept² espaces-test, issus principalement de l'expérimentation DORA mais aussi d'autres expériences.

Et le premier élément est de constater qu'après seulement une à trois années l'approche collective a nettement changé : le discours sur le test (intention initiale de projet DORA) cède la place au discours économique. Par idéologie ? Parfois peut-être. Mais pas seulement. Par la confrontation à la réalité ? Assurément : elle oblige les structures à se positionner le plus souvent de manière implicite, le chemin se faisant en avançant. Et ce chemin pouvant aller très loin du projet collectif initial si l'on n'y prend pas garde.

L'objet de cette fiche-outil est donc bien de reprendre le fruit de ces tâtonnements pour en tirer des enseignements et préconisations : pour penser mieux, anticiper mieux la pérennisation de ces nouveaux outils si l'on veut qu'ils continuent à nous étonner par leur capacité d'innovation. Nul objectif donc de modélisation. D'autant qu'en matière de pérennisation économique, nous ne réinventerons pas la poudre : réduction des coûts, augmentations des financements, etc... Rien de nouveaux donc ? Quoi que... la manière d'appliquer ces mesures économiques est rarement innocente. Elle est stratégique et fonction d'un projet et d'une posture. C'est donc à travers ces clefs de lecture que nous traitons les conditions de pérennisation de ces espaces-test. Et sans doute aussi parce que les partenaires d'Edora ne sauraient faire fi de ce qui les anime : l'éducation populaire, l'économie solidaire, le développement local et durable...

² Voir Annexe

I. Clarifier la posture : vers une nouvelle grille de lecture des espaces-test

Avant de déterminer la stratégie de pérennisation des espaces test, il nous paraît important d'affiner la compréhension de ces structures au regard de leur fonctionnement. Pour cela nous proposons une **typologie des espaces-test construite à partir de deux entrées** :

- **L'objectif « dominant » de la structure de test** : il évolue entre la volonté d'offrir une opportunité de test au sens strict (un début, une fin ; une entrée dans la structure et une sortie à l'issue de la période de test) à des porteurs de projets, et celle de les intégrer économiquement et de manière pérenne à la structure qui les héberge. On retrouve ici la distinction faite notamment par le milieu coopératif entre coopérative « d'activité » (on vise principalement le développement de l'activité en dehors de la structure) et « d'emploi » (on vise davantage le développement de l'emploi au sein de la structure).

La question de l'objectif économique, que l'on définit principalement par l'intégration à la structure qui propose le test, pose aussi la question du **cadre économique** dans lequel s'inscrit le test : pour certaines structures pluri-actives, le test n'est qu'une activité parmi d'autres. Et ces autres activités développées de manière pérenne peuvent servir le test. C'est le cas par exemple de la coopérative d'entrepreneurs salariés *Oxalys*^{*3} où des associés de la SCOP ont leur activité de formation, d'édition, de communication etc. Mais c'est aussi le cas de l'association *A Petit Pas* dans le Pas de Calais qui développe une activité « *couveuse Chrysalide* » à côté de la randonnée d'âne, de l'accueil touristique, de la formation, de chantiers d'éco-construction, etc. Et si le cadre économique du test est posé, les deux structures pluri-actives se distinguent bien néanmoins par l'objectif d'intégration économique : les créateurs ne sont ni salariés d'*A Petit Pas* pendant le test, ni sollicités pour l'être par la suite.

- **Les modalités d'appui et les types d'entrepreneuriat « privilégiés »** : entre individuel et collectif. La structure de test peut en effet reproduire le modèle dominant de l'accompagnement à la création d'activité : un accompagnement individuel pour un entrepreneur individuel. Elle peut aussi privilégier l'accompagnement collectif (formations collectives, groupes d'entraide entre créateurs, etc.) jusqu'à accompagner et favoriser l'entrepreneuriat collectif. Entre ces deux pôles, une diversité de fonctionnement est possible, comme par exemple entreprendre individuellement dans un cadre collectif.

³ non intégrée à l'étude dans mais retenue à titre illustratif pour son expérience d'entrepreneuriat collectif

Ces deux entrées ne sont pas à considérer en termes d'oppositions – le test contre l'économique et l'individuel contre le collectif. Dans l'opérationnalité d'un espace-test, il peut en effet y avoir coexistence : un objectif prioritaire de test mais qui laisse la possibilité d'une intégration économique à la structure – ou inversement ; un objectif d'entrepreneuriat collectif qui justifie des modalités d'appui collectives mais qui n'exclut pas des projets individuels - et inversement.

A noter également des différences importantes dans les espaces test, qu'ils s'inscrivent ou non dans des logiques économiques. Dans les pratiques, **deux conceptions du test se défont.**

La plus effective est celle qui conçoit le test comme **une phase tremplin pour la création d'entreprise** : le test doit aboutir la création, et dans cette optique on est vigilant à accueillir des projets suffisamment avancés dans l'étude de marché, le portefeuille client, etc.

L'autre conception privilégie le test au sens propre, c'est-à-dire conçoit le test **comme un moment privilégié dans un parcours de création** pour que le créateur mesure en situation réelle le pour et le contre de son projet d'entreprise et évite de s'engager à tout prix. Cette conception n'empêche pas l'effet tremplin, mais elle amène aussi à accepter en test des projets que les accompagnateurs estimeront d'emblée non viables économiquement : en autorisant **le renoncement comme « un » résultat du test**, ils leur offriront la possibilité d'aller jusqu'au bout de leur démarche de projet et d'en faire le deuil par la confrontation à la réalité.

Et face aux exigences des financeurs - pour qui les résultats se comptent le plus souvent en nombre de créations d'entreprises -, ou face aux revendications d'autofinancement des structures – notamment pour des coopératives dont les prélèvements sur chiffre d'affaire sont une question de survie – maintenir cette conception initiale du test relève du défi.

Ceci étant précisé, il nous semble important de clarifier les postures des espaces-test en termes de tendance dominante ou privilégiée, car en plus d'apporter des nuances dans la qualification de ces structures trop souvent réduites à ce que sous-entend leur appellation (« couveuse d'activités », « coopérative d'activités et d'emplois », « coopérative d'entrepreneurs salariés ») de celles-ci dépendront les choix stratégiques de pérennisation.

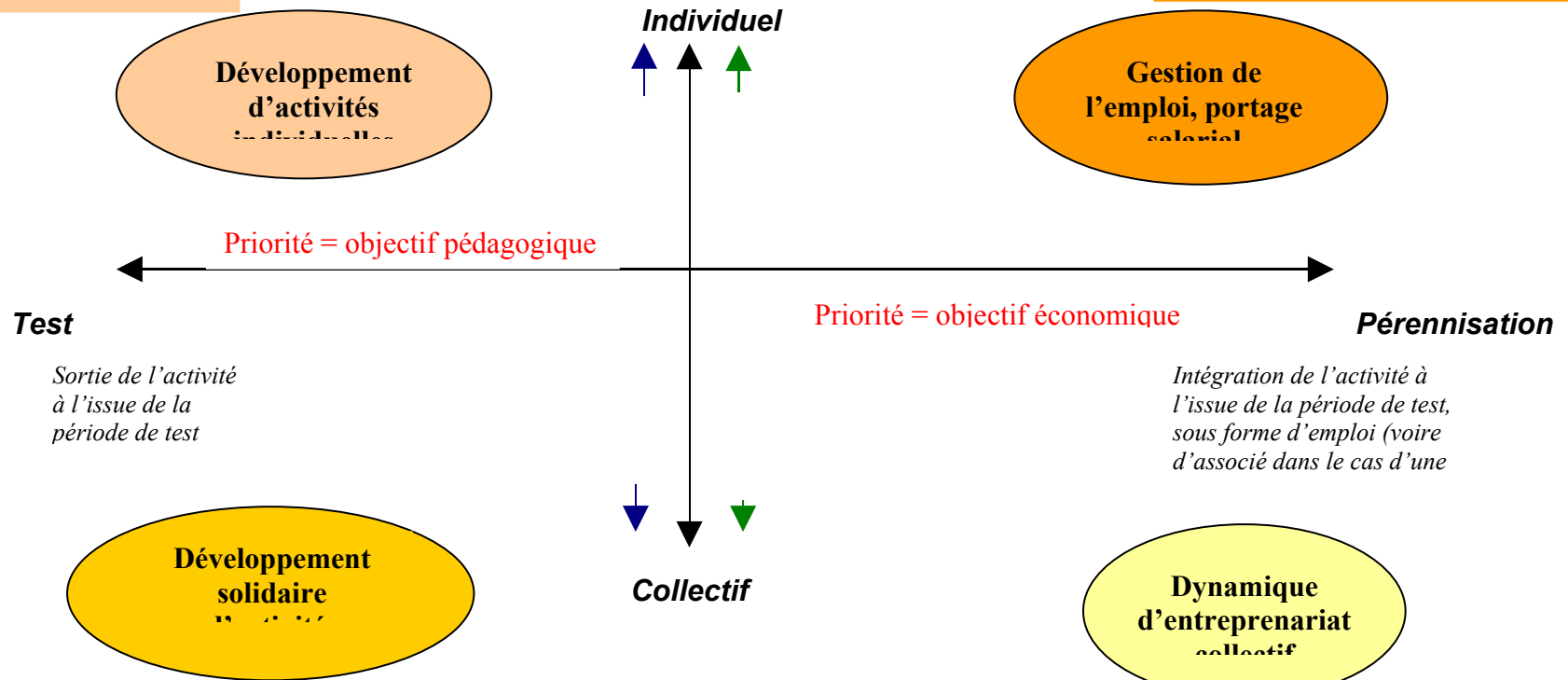
Type
d'entre
prenari
at
privilé
gié

Modalité
d'accom
pagneme
nt
privilé
gié

Structure de test : Schéma d'objectifs

Pas de « solidarité économique » ni de participation au fonctionnement de la structure.

Pas de « solidarité économique » mais paiement d'un service par les créateurs. Possibilité de participation aux instances de la structure.



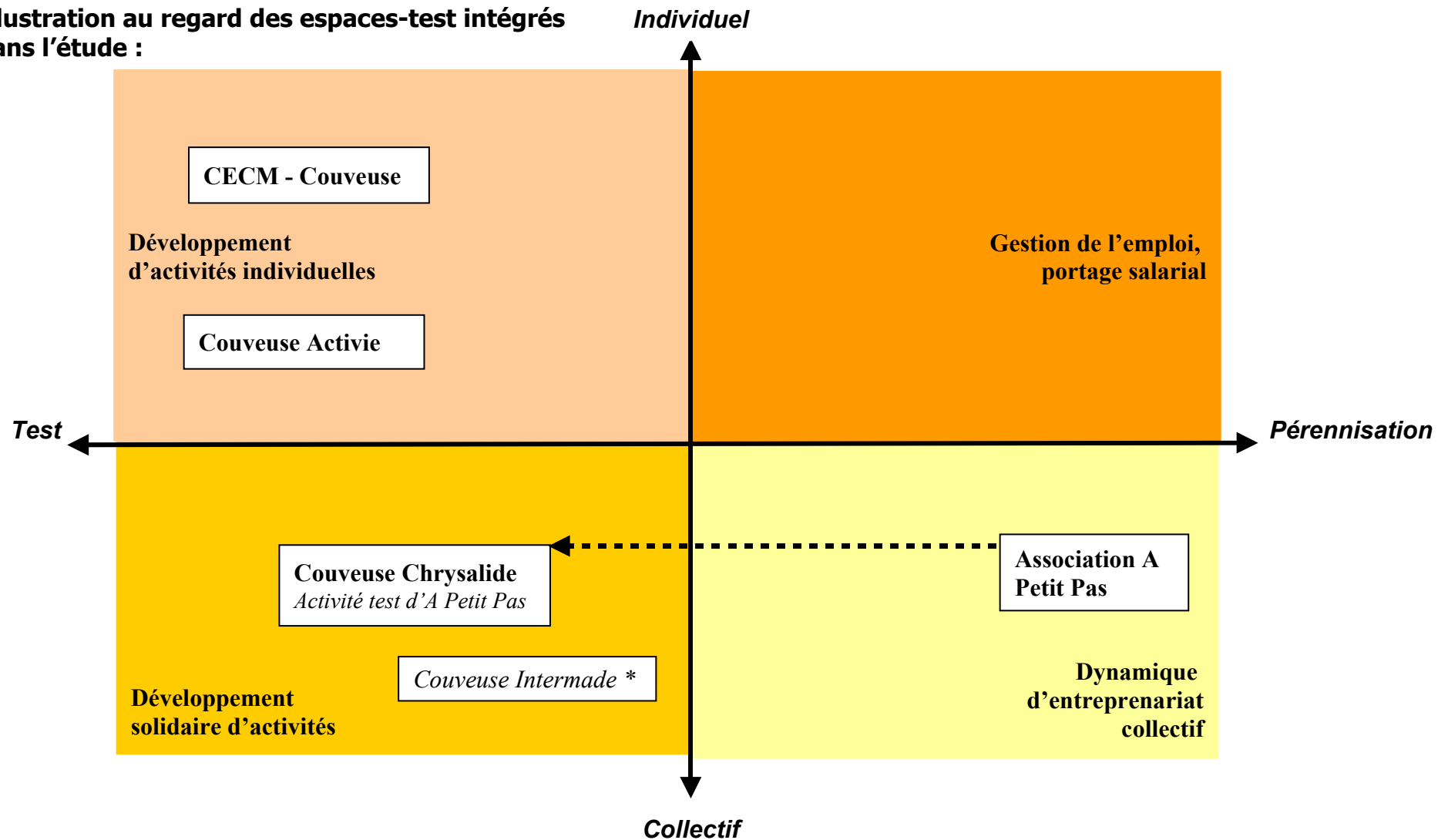
Sortie de l'activité à l'issue de la période de test

Intégration de l'activité à l'issue de la période de test, sous forme d'emploi (voire d'associé dans le cas d'une structure)

Démarches collectives entre créateurs. Lien de solidarité économique et participation au projet collectif de la structure possibles

Lien de solidarité économique et participation au projet collectif de la structure

Illustration au regard des espaces-test intégrés dans l'étude :



* *Couveuse de Marseille non intégrée dans l'étude* mais retenue à titre illustratif pour ses modalités très collectives et permettant l'entrepreneuriat collectif

Pour définir leur stratégie de pérennisation les espaces-test doivent clarifier une posture qui leur permettra d'une part de **mieux adapter leur offre de services** à leurs objectifs et d'autre part **d'être lisibles** notamment pour les partenaires financiers. Enfin c'est à partir de cette posture que seront déclinées les pistes de pérennisation.

Bien que la posture de « portage salarial-gestion de l'emploi » apparaisse dans notre schéma d'analyse, nous ne la retiendrons pas pour la suite des préconisations car elle ne relève pas des expérimentations étudiées et, si elle peut jouer le rôle d'espace-test, elle communique rarement sur ce point.

3 postures sont donc ici retenues :

- l'espace-test pour le développement d'activités individuelles.
- L'espace test pour le développement solidaire d'activités.
- L'espace-test pour les dynamiques collectives d'entrepreneuriat.

Une fois cette posture affinée, les « espace-test », auxquels il conviendra à partir de ce point d'adjoindre des guillemets, ont 3 possibilités pour assurer leur pérennisation économique. Mais avant cela, encore une étape préalable, voire déterminante pour affiner le choix de la posture.

II. Ancrage territorial et partenariats : des critères déterminants

Un ancrage territorial fort et varié

Certains promoteurs des espaces-test affirment que ceux-ci sont par essence des outils de développement local, au motif notamment des liens institutionnels qu'ils développent sur le territoire (comité de pilotage avec DDTEFP, ANPE, services insertion ou économique de collectivités locales, chambre des métiers...). Est-ce suffisant pour parler de développement local et d'ancrage territorial ? Et de quel développement local s'agit-il ?

L'ensemble des espaces test rencontrés dans le cadre de l'étude s'entend pour dire que l'ancrage territorial est un enjeu fort pour la reconnaissance de la structure et l'efficacité des services rendus aux entrepreneurs.

La connaissance du territoire et des acteurs dans lequel s'inscrit l'espace test est fondamental pour :

1- Asseoir la structure vis à vis des porteurs de projets et des acteurs locaux.

- un réseau de prescripteur venant abonder en entrepreneurs potentiels l'espace test ; ce réseau de prescripteurs pouvant reposer sur des relations informelles et non institutionnelles.
- une identification claire d'un outil qui s'inscrit dans le parcours du créateur par les porteurs de projets, les élus et les structures de développement local et économique ;
- une proximité physique des porteurs de projets ;

2- Elargir l'offre de service aux créateurs par la structure test.

- la création d'un réseau de personnes ressources pour les porteurs de projets (conseil, tutorat...);
- le partenariat étroit avec d'autres acteurs du territoire pour élargir l'offre de service aux entrepreneurs, voire mutualiser les services.

L'ancrage territorial se traduit par :

1 - un zonage géographique complexe

La pérennité des espaces-test à travers l'ancrage territorial est liée à un savant mélange entre :

- **la force du projet de l'espace-test** : la force d'un collectif peut apporter une attractivité territoriale ou thématique. Celle-ci se traduisant notamment par une plus grande proximité géographique et/ou relationnelle des porteurs de projets.

C'est le cas par exemple de la couveuse Chrysalide qui accueille des créateurs d'activités locaux et d'autres très éloignés mais attirés par les valeurs de développement durable et solidaire véhiculées par la structure porteuse.

- **une excellente connaissance des acteurs du territoire** : elle facilite à la fois le réseau de prescripteurs et l'offre de services (cf. plus haut). Et le type d'acteurs privilégiés dans la constitution d'un réseau illustre généralement la posture adoptée : elle détermine en effet les profils de créateurs (selon les prescripteurs) comme l'offre de services qui leur est faite (selon les partenaires) et le type de développement du territoire qu'elle porte.

La couveuse CECM par exemple concentre ses connaissances sur les seuls acteurs de la création d'entreprise individuelle là où Cisam privilégiera les réseaux locaux d'éducation populaire et d'économie solidaire.

- **et la nécessité économique d'accueillir des porteurs de projets plus éloignés géographiquement** : il ne s'agit plus ici d'une attractivité par la force du projet mais d'une démarche de prospection par la structure par respect de conventions de financements comme par soucis d'équilibre économique via le chiffre d'affaire. Aucun espace-test n'étant épargné par cette contrainte.

La combinaison entre ces trois éléments sera très différente selon la posture adoptée.

2 - un réseau indispensable de partenaires

Qu'ils soient inscrits dans des dynamiques de réseaux formalisées ou non, que les partenaires se situent à des échelles locales, régionales ou nationales, les espaces-test s'entendent sur la nécessaire évolution et expérimentation de leur activité dans un environnement partenarial à différents niveaux.

- **Les partenariats institutionnels et politiques.**

Les espaces-test évoluent dans des sphères innovantes, notamment dans la relation au droit du travail, au droit commercial, aux assurances, à la fiscalité ou encore à la réglementation qui encadre certaines professions.

Les espaces-test doivent pour assurer la légalité et la légitimité de leurs fonctions s'inscrire comme lieux d'expérimentations de nouveaux outils juridiques et nouvelles pratiques reconnues par les instances d'application de la réglementation. Les espaces-test permettent de faire évoluer ceux-ci.

Les principaux partenaires à cette échelle sont l'ANPE et les ASSEDICS, Les compagnies d'assurances le ministère de l'emploi et ses services déconcentrés, l'URSSAF ou encore les chambres consulaires.

- **Les partenariats éthiques et techniques**

Par ce que ces outils sont des lieux d'expérimentation et soulèvent de nouvelles questions juridiques mais aussi de nouvelles manières d'accompagner la création d'activité, ils nécessitent eux-mêmes soutien et accompagnement technique.

La force et la reconnaissance d'un espace-test tient aussi à sa participation à un réseau d'échanges, de mutualisation et d'affichage dans lequel il se retrouve en fonction des valeurs qu'il porte et des finalités de son projet.

Cette proximité avec des pairs est indispensable pour donner la force et la reconnaissance à des actions qui, quand elles sont isolées, peuvent être considérées comme marginales et insuffisamment représentatives pour être considérées par les partenaires.

Exemple de réseaux : COPEA, Unions des couveuses, Coopérer Pour Entreprendre, Confédération Générale des SCOP, CPCA, Coordinations associatives, CRES, CELAVAR, INPACT...

➤ **Les partenaires prescripteurs**

Il s'agit des consulaires, des associations d'accompagnement comme les boutiques de gestion, des dispositifs institutionnels d'appui à la création d'activités, des bourses régionales à la création d'activités, le DDVA... ou des associations et structures moins spécialisées dans la création d'activités mais amenées à accompagner des créateurs d'activités comme les associations d'éducation populaires (CELAVAR).

La réalité de l'activité des espaces-test montre aussi que des porteurs de projets accueillis ne suivent pas les parcours d'accompagnements traditionnels mais viennent tout de même tester voir pérenniser leur projet dans ces dispositifs par le biais du bouche à oreille, d'un encart dans les journaux, de l'information apportée par des élus ou acteurs du développement local... D'où la nécessité de communiquer auprès de ces acteurs directement ou par le biais d'invitations à des réunions thématiques ou d'interventions dans différentes instances comme des Conseils de développement.

➤ **Les partenariats de projets**

Des dynamiques collectives de projets territoriaux et thématiques permettent aussi d'innover sur les territoires. et dans les espaces-test. Cela permet en effet de rester en veille ou d'anticiper sur des questions d'actualité ou de société en restant dans l'innovation. *Par exemple la proximité de La Ruche avec le réseau INPACT Poitou Charente l'amène à s'impliquer dans un projet de filière « chanvre » ayant notamment pour objectif des débouchés sur le bâtiment et l'éco-construction localement. La participation, même minimale, à ces travaux produit de l'innovation économique et écologique sur le territoire. Par ricochet, elle pousse la structure de test à avancer en interne sur les possibilités de test pour des porteurs de projets en bâtiment qu'elle n'accepte pas pour cause de garantie décennale.*

Ces dynamiques de projets peuvent aussi avoir des conséquences directes pour les porteurs de projets. *Des partenariats financiers, comme avec l'ADIE qui propose de soutenir sous forme de prêt les activités des personnes hébergées dans l'espace-test. Ou encore entre l'association territoriale des Cigales⁴ de Bourgogne qui travaille avec l'Envol sur un montage permettant de participer au capital de la CAE, mais avec reversement aux activités des créateurs.*

Ces dynamiques de projets peuvent enfin être l'occasion de tremplin pour ces créateurs : *en participant au Festival des créatifs organisé par le collectif de l'envie au projet (AFIP, A Petit Pas, Accueil Paysan, venir), ceux de Chrysalide ont profité des ateliers de démonstration pour enrichir leur carnet de clientèle.*

⁴ Clubs d'investisseurs pour gestion alternative et locale de l'épargne solidaire : les Cigales ne font pas de prêts mais des apports en capital sur une durée de 5 ans maximum et de préférence sur des projets d'économie solidaire.

➤ **Les partenariats financiers**

De la commune à la DGEFP ou la Fondation de France, les espaces test s'appuient sur des partenaires financiers à différentes échelles pour lesquels ils se doivent de justifier des dynamiques et des productions.

Ces partenaires indispensables impulsent aussi, et selon leur échelle, de nouveaux chantiers ou de nouvelles modalités d'actions auprès des espaces test au regard de leurs préoccupations :

- de développement local : contrats de territoire incitant les regroupements d'acteurs),
- de développement de l'emploi et l'expérimentation d'outils avec un regard distancié sur le fonctionnement (Recherche sur le Contrat d'Appui aux Projets d'Entreprises (CAPE), les conditions de pérennisation des espaces test, services aux personnes, ...).
- de développement économique (Conseil Régional),
- d'insertion (Conseil Général),
- d'initiatives de jeunes : postes Fonjep « jeunesse » (pour l'espace-test) et bourses « Défi jeunes » (pour les porteurs de projet) incitant à la création d'activité par les jeunes.

Et lorsque l'incitation dépasse la seule condition financière pour soutenir le droit à l'expérimentation elle peut s'avérer source supplémentaire d'innovation pour les espaces-test.

Au regard de ces constats, on mesure combien les questions de réseaux et de types de partenariats développés sont importants tant sur l'enjeu de la pérennisation que de la poursuite de l'innovation des espaces-test. Et là encore apparaît la question de la posture adoptée par la structure test et ceux qui la dirigent : super professionnel autosuffisant et principalement arqué bouté sur son savoir-faire technique ? militant du territoire ? d'un nouveau rapport à l'économique ?...

On peut constater que les structures porteuses d'une dimension collective (dans le portage du projet « espace-test », dans les modalités d'accompagnement, ou encore dans l'entrepreneuriat collectif) sont celles qui, à des degrés divers, sont les plus ouvertes sur leur territoire, dans leurs partenariats. Ce constat étant sans doute à pondérer au regard de leur capacité à externaliser des services, c'est-à-dire à s'appuyer sur des ressources autres que celles déjà impliquées dans leur structure.

III. L'équilibre économique : les 3 leviers à activer

Les questions de territoire d'intervention et de partenariat soulèvent déjà les questions économiques en termes de charges et de produits. Pour un montage économique pérenne, trois leviers ressortent de manière prioritaire :

- un du côté « charges » : la réduction des coûts par la mutualisation et la valorisation des moyens matériels comme humains,
- deux du côté « produits » en privilégiant notamment la diversification des sources de financements publiques et privées.

1- La réduction des coûts : de la mutualisation à la valorisation des ressources humaines

Laissons ici d'une part les réductions de coûts du ressort de l'analyse des gaspillages sur les différents postes de dépenses, ou encore la réduction des coûts liés à la suppression de services ou à la sous rémunération des personnels encadrant.

Ces réductions vont d'elles-mêmes pour les premières ou sont sources d'appauvrissement de la qualité des services et ne font pas le jeu de la pérennisation des structures.

La réduction des coûts se traduit ici essentiellement à travers la mutualisation et la spécialisation.

Les « espaces-test » peuvent **mutualiser moyens matériels, moyens humains et services**.

Partager ses locaux avec des structures partenaires permet de partager les coûts de location mais aussi d'utiliser en commun matériel informatique, photocopieurs, téléphone, internet, fournitures...

Cette mutualisation des moyens matériels se joue généralement dans le cadre de partenariats avec des structures complémentaires. Ces partenariats produisent, grâce à la proximité, de nouveaux projets sources de financements, du partage et de l'échange de services (intervention dans des formations, prise en charge de l'accompagnement individuel sur certains projets, mise en lien de réseaux de bénéficiaires pour générer du tutorat par exemple...).

La mutualisation peut aussi se traduire par du **partage entre structures de compétences**. Sur la question des « espaces-test » il est fréquent de voir les services administratifs (comptabilité, secrétariat...) partagé entre plusieurs structures. Le plus pertinent en termes de mutualisation des services et moyens est semble-t-il celui qui se fait entre structure de même métier.

Exemple : la Ruche, Obsidienne, Cesam ont toutes les trois rejoint la Coopérative OXALIS pour bénéficier de son expertise et expérience mais aussi pour mutualiser services juridiques, administratifs et comptables.

A la charnière entre réduction de charges et nouvelles ressources les espaces-test peuvent faire appel à la **participation bénévole** de leurs membres actifs ou des porteurs de projet notamment pour prendre en charge l'animation de temps collectifs : entraide entre créateurs, rencontres conviviales d'interconnaissances.

D'autres, sollicitent des entrepreneurs du territoire pour assurer un tutorat bénévole d'entrepreneurs de la coopérative.

Des échanges de services peuvent aussi s'opérer entre la structure test et les porteurs de projet hébergés : L'envol, Chrysalide ou Oxalys n'hésitent pas ponctuellement à solliciter les compétences de personnes en cours de création.

En résumé, et dans une volonté réaffirmée de ne rogner ni sur la qualité des services ni sur les salaires du personnel, ces différentes options de réduction des charges sont conditionnées aux capacités à :

- avoir des structures partenaires localement suffisamment proche pour mutualiser moyens matériels et humains
- être en réseau avec des partenaires techniques de même métier
- avoir une dimension collective et participative

2 – Produits : Des ressources monétaires diversifiées

L'étude montre que les espaces-test s'appuient sur une diversité de ressources pour fonctionner. En plus des ressources humaines bénévoles citées précédemment, on compte :

→ des financements privés :

- au démarrage (sur le fonctionnement et l'investissement) essentiellement. On retient ici la participation importante de la Fondation de France à travers ses appels à projet ou encore de la Fondation FAPE ;
- la contribution des entrepreneurs au fonctionnement de l'espace-test à travers l'adhésion, prélèvement sur chiffre d'affaires ou marge brute.

→ des financements publics :

Une diversité de financeurs publiques intervient dans le soutien aux espaces test : Le FSE principalement au démarrage (mesure FSE 10b appui aux micro-projets associatifs) ou dans le cadre de dynamiques de projets comme EQUAL, L'État (DGEFP, DRETFP, DDTEPF, DDVA et CDC essentiellement) sur des missions d'études ou des subventions de fonctionnement, les Conseils Régionaux sur des subventions aux porteurs de projet accueillis, les Conseils Généraux et les Pays pour un soutien à la dynamique territoriale ou encore les collectivités locales principalement par de la mise à disposition de moyens (locaux...)

2.1 Financements publics

Les espaces-tests assurent dans une certaine mesure *une mission de service public* par l'accompagnement au développement économique des territoires et des personnes à travers la création d'entreprises.

Pour cette raison les collectivités publiques ne peuvent s'exonérer d'un soutien financier aux espaces tests.

L'ensemble des espaces-test précise que le recours au financement public intervient pour soutenir les charges liées à l'accompagnement des porteurs de projets entrant et non un soutien direct à l'activité économique des entrepreneurs en activités.

Un rapport aux finances publiques différencié selon :

- le degré de maturité de l'espace-test :

Les espaces-test, peu importe leur forme, ont des besoins de soutien financier plus important au démarrage : le nombre de porteurs de projets insuffisant et qui ne contribue pas ou peu au fonctionnement alors que les besoins en termes d'accompagnement, de formation et de suivi administratif et comptable existent. C'est généralement les collectivités publiques qui interviennent. C'est aussi une phase qui nécessite des investissements qui sont plus généralement pris en charges par un soutien privé comme celui de fondations.

- que l'on privilégie l'objectif de test :

Les couveuses d'activités s'inscrivent uniquement dans une dynamique d'espace-test déterminée dans le temps. Bien que bénéficiant aussi d'une participation financière de leurs « couvés », ce financement reste marginal lié au fait que les activités soient en démarrage.

Les couveuses d'activités sont donc amenées à solliciter les financeurs extérieurs sur la quasi-totalité de leur budget justifiant d'une mission de service public amenant à la création d'activités individuelles sur le territoire et répondant en partie aux problématiques de l'emploi.

Moins majoritairement, les Coopératives d'activités et d'emplois qui optent principalement pour un objectif de test sont dans le même rapport aux finances publiques.

- que l'on privilégie l'objectif économique (intégration de l'emploi et de l'activité) :

Les coopératives d'activités ont un projet d'entreprise. Elles souhaitent pour la plupart s'affranchir au maximum de la participation des collectivités publiques pour atteindre un équilibre économique assuré par leur activité et une autonomie de prise de décision indépendante des politiques publiques.

Ceci dit la mission d'accueil et d'accompagnement des porteurs de projets doit tout de même être soutenue et reconnue par les collectivités publiques.

En pratique les coopératives du réseau COPEA en phase de fonctionnement évaluent à 15% l'intervention publique dans leur budget de fonctionnement. Ce qui permet de faire prendre en charge pour moitié l'accompagnement par les collectivités publiques et pour moitié par les entrepreneurs salariés en activités dans une logique de coopération et d'économie solidaire.

Mais ceci ne vaut que pour les coopératives d'activités et d'emplois dont l'ambition entrepreneuriale dépasse celle du test d'activité.

Élargir et augmenter les financements publics

Pour assurer leur durabilité les « espaces-test », et plus particulièrement les moins inscrits dans des logiques économiques, doivent *conforter voir augmenter leurs financements de fonctionnement*. Cette volonté doit se traduire par un travail partenarial étroit avec les financeurs : rencontres de bilan fréquentes, clarifier les objectifs quantitatifs et qualitatifs communs, participation aux comités de pilotages.... La qualité de ces relations, le sérieux des bilans... sont des éléments fondamentaux qui permettront aux espaces-test d'entrer dans des relations durables avec leurs partenaires financiers.

Les *financements sur projets*, au-delà de la contribution au fonctionnement de la structure ont pour objet d'améliorer le savoir-faire et la qualité des services proposés et de positionner « l'espaces-test » comme véritable outil d'innovation et de réponse aux besoins nouveaux. La question des services aux personnes abordées par la Ruche avec la DDTEFP ou encore celle de la prise en compte des activités d'éco-construction sur laquelle travaille Obsidienne grâce au FSE 10b illustrent parfaitement la nécessité d'aborder ces champs d'innovation.

Cette posture nécessite *une veille permanente* mais aussi *le développement de partenariats* :

- les partenariats qui permettent la diffusion et le partage d'informations sur les opportunités et la mise en œuvre de réponses collectives comme ce fut le cas pour les financements européens autour notamment des PIC EQUAL,
- La veille (appel d'offres, évolution des politiques publiques, nouvelle programmation des Fonds Structurels Communautaires, offre des fondations)

La veille et la mise en place de partenariats institutionnels et techniques sont autant de possibilités d'augmenter les financements publics des « espaces-test ».

2.2 S'autofinancer en augmentant le Chiffre d'affaires de la structure test.

Couveuses comme coopératives d'activités peuvent tirer une partie de leurs ressources des projets qu'ils accompagnent : sous forme de pourcentage du chiffre d'affaire, de facturation d'un service ou de frais d'adhésion pour couvrir les frais d'assurance. La totalité des espaces-test étudiés ont recours à ce type d'autofinancement.

Une des solutions pour assurer la pérennité des « espaces-test » est donc d'augmenter le chiffre d'affaires global de la structure test généré par cet autofinancement.

Ce travail peut se faire :

- par *l'augmentation du nombre de porteurs de projets*. A travers un élargissement du territoire d'intervention (toucher notamment les zones urbaines) et un partenariat plus fort avec les personnes relais, les « espaces-test » peuvent espérer toucher plus de monde. Le risque de l'approche quantitative et de faire évoluer proportionnellement les produits et les dépenses : plus de communication, plus d'accompagnement, plus d'administratif... Cette entrée concerne donc d'avantage les couveuses d'activités associatives qui pourront rééquilibrer avec des ressources publiques supplémentaires.

- par *l'augmentation des chiffres d'affaires des porteurs de projets*.

Il est souhaitable d'une part que l'accompagnement permette une montée du chiffre d'affaire des porteurs de projet assez rapidement. D'autre part les « espaces-test » peuvent cibler des candidats, qui présentent des projets à forte valeur ajoutée. Nous sortons donc ici de la logique véritable « d'espace-test ». Cette stratégie concerne les structures positionnées sur une posture économique. Elles ont intérêt à s'assurer de la présence d'activités de type consultant, artisanat traditionnel... qui permettront le développement d'un chiffre d'affaires important et, par la pérennisation de leur activité dans la structure, d'assurer la prise en charge d'une partie des frais de fonctionnement de l'établissement. Mais aussi, à plus long terme, d'assurer solidairement une partie de la prise en charge des activités moins rentables, ou réellement en test. L'enjeu, si l'on veut maintenir un objectif de test, est donc ici l'équilibre entre activités rapidement « rentables » et activités à progression lente.

Enfin un autre moyen d'augmenter l'autofinancement de la structure est aussi de *développer des prestations*, du conseil extérieur. Cette possibilité est aujourd'hui peu développée par les structures de test ayant fait l'objet de l'étude, ce qui s'explique notamment par leur existence relativement récente. Le développement d'une offre de service extérieure nécessite en effet d'avoir d'abord pris le temps d'asseoir la structure dans le paysage local ou régional : c'est une fois reconnue sur ses compétences nouvelles qu'elle sera plus facilement sollicitée et force de proposition en terme de développement économique, de gestion, de développement local, etc. Les possibilités de prestation n'étant pas seulement liées aux compétences mais aussi fonction du projet et de l'image véhiculée par la structure. Cette stratégie peut donc concerner tout espace-test mais avec la limite du temps et de la dispersion : entre l'appui aux créateurs, les relations partenariales et de projet, la montée en compétences techniques et juridiques (nous sommes encore dans le champ de l'expérimentation de ces nouveaux outils) l'expérience montre combien le temps du personnel des espaces-test est compté et réservé en priorité aux porteurs de projets.

Conclusion, perspectives :

Pour une meilleure valorisation du parcours du porteur de projet

Se poser la question de la pérennisation des espaces-test peut laisser croire qu'avec le temps on se soucie davantage de la survivance de la structure que de ce pour quoi elle a été créée. C'est là le risque de tout projet et outil, d'abord innovant dans sa phase d'expérimentation, de devenir insipide dans une phase de généralisation, voire d'uniformisation où l'on ne se soucie plus guère que de reproduire annuellement son schéma de fonctionnement.

Bien au contraire, la question de la pérennisation est pour nous motivée par l'intérêt de maintenir la pertinence et le caractère innovant de ces nouveaux outils. Et ce d'autant plus en milieu rural où nombre de porteurs de projets que nous accompagnons ne se vivent pas entrepreneurs, ne se sentent pas concernés par les dispositifs d'appui à la création d'entreprise, n'osent pas se lancer ou encore présentent des projets dits « atypiques »⁵.

Créés pour eux, et parfois par eux, les espaces-test sont une formidable occasion de valoriser le parcours des créateurs. Qu'ils créent ou non. Force est de constater pourtant qu'aucun de ces espaces-test n'a encore mis en place d'outil ou de procédure permettant de valoriser ce parcours au-delà de résultats chiffrés (nombre d'entreprise créée, évolution du chiffre d'affaire, etc.). Rien de vraiment prévu donc pour ceux qui ne créent pas, sauf là encore en statistiques de retour à l'emploi ou d'entrée en formation... Trop tôt nous disent certains « on avance en fonction des situations qui se présentent » ou « on n'a pas encore pris le temps ». Les chiffres parlent d'eux-mêmes diront d'autres. Et ce souci dépend aussi de l'objectif et de la posture de la structure test. Mais d'une manière générale on valorise plus l'activité de l'espace-test que le parcours des créateurs, les financeurs ayant aussi leur part de responsabilité.

◆ Pour un objectif de test.

Dans le cas de la posture de « *développement d'activité individuelle* », la structure pour assurer sa pérennité doit essentiellement justifier auprès des financeurs publics son impact en termes de nombre d'installations (quantitatives, qualitatives) d'entreprises individuelles ainsi que sa contribution sociale à la résorption du chômage.

En terme de travail auprès des porteurs de projets elle aura avant tout intérêt à valoriser et accentuer son offre de services autour de la formation à la fonction d'entrepreneurs d'une part (gestion, comptabilité, administratif) et à la pérennité économique de l'activité dans des proportions économiquement acceptables (intensification de la démarche d'accompagnement à la prospection et au développement des marchés).

⁵ cf. définition dans le document Derrière les mots de la Boîte à outils Edora.

La couveuse valorisera son activité par le nombre d'installations individuelles sur le territoire et le chiffre d'affaire généré par ces dernières à leur sortie de la phase de test. En conséquence, la valorisation de parcours du créateur reposera surtout sur sa capacité à créer et à développer du chiffre d'affaire.

En cas de « non viabilité » de l'activité la couveuse devra valoriser la valeur ajoutée apportée par le passage de la personne dans l'espace-test par une évolution dans son parcours par rapport au point de départ : engagement dans un cycle de formation, contacts pris avec des employeurs potentiels...

Enfin, elle valorisera dans ce cadre sa contribution à l'accompagnement au renoncement d'une activité qui aurait été un échec dans une création autonome avec un coût psychologique et financier important pour le porteur de projet et coût sociétal important aussi.

Pour la posture « *développement solidaire d'activités* », des éléments supplémentaires du parcours devraient être valorisés quand ils ne le sont pas aujourd'hui : la dimension collective et participative des démarches pédagogiques produisent en effet des résultats en termes de travail d'équipe, de savoir-faire relationnel, d'entraide, de coopération économique, de connaissance des acteurs du territoire, de développement de projet, d'implication dans le territoire et plus théoriquement sur la manière d'appréhender l'économie. Des éléments d'autant plus important à valoriser lorsque l'activité ne se crée pas, ce qui ne doit pas empêcher ceux qui créent de le mettre en avant.

Par ailleurs, le rôle d'animation territorial que se donnent ces espaces-test, seul ou dans le cadre de projets avec des partenaires, offre de nouvelles opportunités de valoriser les parcours : journal d'information local, organisation d'évènements intégrant les créateurs, etc.

◆ **Pour un objectif économique de pérennisation.**

Sachant que la pérennité économique de la coopérative d'activités, dans la posture « *dynamique d'entrepreneuriat collectif* », s'appuie avant tout sur la contribution et la participation des entrepreneurs salariés, elle cherchera avant tout à valoriser les activités et les porteurs de projets qu'elle héberge. Et ce même si elle se doit aussi, dans certaines limites, de valoriser les mêmes éléments que pour un objectif de test.

Plus clairement que pour une posture de « développement solidaire d'activités » qui ne serait pas portée par une SCOP, cette valorisation repose sur son appropriation de la démarche collective et du projet coopératif. C'est pourquoi très tôt les coopératives d'activités proposent à leurs entrepreneurs des temps de rencontres collectifs autour du projet de la structure, de l'animation et de la gestion de celle-ci, et d'interconnaissance entre les entrepreneurs salariés.

L'objectif est de mobiliser les porteurs de projet autour d'un double projet d'activités : développer sa propre activité et s'approprier et porter le projet collectif de la coopérative.

Ainsi la dimension économique de l'activité de l'entrepreneur est essentielle mais la logique de pérennisation de l'activité dans le cadre de la coopérative d'activités, l'implication dans une dynamique collective d'entrepreneuriat, pose de manière plus immédiate et concrète :

- la réflexion autour de l'adéquation projet de vie/ projet Professionnel ;
- le développement des capacités techniques et à la qualité des produits et services notamment par la mise en réseaux avec des parrains ou tuteurs ...

Dans la coopérative d'activités tournée vers l'objectif économique, on valorise les compétences sur l'activité développée et sur le coopératif avant les compétences de gestionnaire d'activité pour assurer une pérennité à terme de l'activité dans l'espace test.

A noter que dans ce cas particulier d'intégration économique à la structure de test, la question de la valorisation vis-à-vis de l'extérieur se pose moins.

La question de la valorisation des parcours des porteurs de projets se pose donc davantage pour les structures tournées principalement vers l'objectif de test et méritera d'être mieux prises en compte par les espaces-test. Car ne pas la prendre en compte revient à ne pas compter les projets d'activités qui n'aboutissent pas. Donc à ne pas se considérer comme structure de test mais de développement économique, uniquement. C'est la reconnaissance de cette mission de service public qui est en jeu. Et ceci, que l'on soit sur un objectif de test comme sur un objectif économique de pérennisation.

Mais ce qui est le plus en jeu, c'est la possibilité pour le porteur de projet qui « n'abouti pas » à la création de ne pas s'en cacher : Au contraire de la vivre comme un échec, de pouvoir revendiquer cette période de sa vie où il a été « jusqu'au bout » de son projet, ce qui lui a permis d'acquérir de l'expérience et de nouvelles compétences.

ANNEXES : Carte d'identité des espaces-test étudiés

1 - LA RUCHE

- Siège social : Melle (79)

- Permanences : St Maixent et Melle (79)

- Date de création : 2005 (Association préfigurative créée au début de l'étude)

- Origine de la création : Suite à une étude de faisabilité d'une couveuse d'activités dans les Deux-Sèvres, l'AFIPaR, le MRJC, des créateurs d'activités et des militants de l'économie solidaire ont souhaité soutenir et travailler au développement de la Ruche.

- Forme juridique : Association loi 1901 fiscalisée, préfigurative d'une SCOP.
Passage en SCOP le 2 juillet 2007.

- Objet de la Ruche :

Afin de tester en grandeur nature la faisabilité d'une CAE, le choix a été fait de constituer une association de préfiguration. Cette association permet en effet, et sans délais, de soutenir et accompagner des porteurs de projet membres de l'association en leur apportant :

- la possibilité de tester un projet en grandeur réelle pour prendre la décision de créer ou non son entreprise (dans le cadre d'une CAE ou pas) par le prêt de son numéro SIRET ;
- un apprentissage "in situ" du métier d'entrepreneur ;
- la possibilité d'amender voire d'abandonner le projet au profit d'une autre voie : formation complémentaire, travail salarié...

En parallèle à cette réponse concrète et rapide aux porteurs de projets, elle formalise la dynamique collective avec les organismes partenaires qui deviennent membres de l'association et leur permet de prendre le temps :

- de se former à l'animation et la gestion d'une coopérative d'activités et d'emplois (CAE) qui interviendra plus spécifiquement auprès de femmes, jeunes et personnes en insertion souhaitant développer des projets en milieu rural;
- de finaliser et confirmer les partenariats à mettre en œuvre ;
- de réaliser les démarches de transformation de l'association en Société Coopérative de Production;

L'association propose un appui technique, logistique et pédagogique collectif et individuel. Pour ce faire, elle s'appuie sur les structures existantes du territoire concerné.

- Echelle géographique d'intervention : Sud Deux-Sèvres
- Particularisme : travail spécifiquement auprès des porteurs de projet installés en milieu rural.
- réseau COPEA

2 - Couveuse d'entreprise de la Charente Maritime (CECM)

- Siège social : La Rochelle (17)
- Permanences : St Jean d'Angély et Rochefort
- Date de création : 2001 (4 ans d'expérience au démarrage de l'étude)
- Origine de la création :
Collectif de chef d'entreprises en réponse à une incitation du Grand Projet de Ville de La Rochelle et de la DDTEP 17 à travers le dispositif SIFE.
- Statut : Association loi 1901 fiscalisée
- Objet :
La Couveuse d' Entreprises de Charente-Maritime permet à un porteur de projet de création d'entreprise de tester en situation réelle son activité (Production, Gestion, ...) avant l'immatriculation de son entreprise.
Elle s'adresse à un public varié : demandeurs d'emploi, salariés, ...
- Echelle géographique d'intervention : Département de la Charente Maritime. En pratique plutôt installée dans les villes et plus particulièrement celle de La Rochelle.
- Particularisme : Public demandeur d'emploi
- réseau : Union des couveuses

3 - CESAM

- Siège social : Eymoutiers (87)
- Date de création : 2006 sous forme de SCOP. Une association de préfiguration était constituée au démarrage de l'étude
- Origine de la création :
Collectif de porteurs de projets situé sur le plateau de la montagne limousine appuyé par les structures du réseau d'acteurs De Fils en Réseau (Solidarité Millevaches, VASI Jeunes, Les Plateaux Limousin, MRJC, Ambiance Bois et le GAEC Champs Libre). La

volonté tenant dans la nécessité de répondre à un besoin émergent du territoire et la nécessaire attention à porter à la revitalisation du tissu économique et humain en milieu rural tout en créant des liens avec les territoires urbains à l'échelle du Limousin.

- Statut : Etablissement secondaire d'une SCOP

- Objet : Cesam apporte un cadre juridique et social à des personnes qui souhaitent créer ou pérenniser leurs activités économiques

- Echelle géographique d'intervention : Région Limousin

- Particularisme : territoire qui développe des politiques d'accueil donc un public largement composé de « néoruraux »

- Réseau : COPEA

4 - CABESTAN Obsidienne

- Siège social : Brioude (43)

- Date de création : 2007 après une première structuration en établissement secondaire de Pollen : « Babel SCOP »

- Origine de la création : A l'initiative de l'association d'ASA membre du CREFAD Auvergne et de Peuple et Culture. d'ASA, association d'Education Populaire dont l'un des champs d'activités est l'accompagnement et la formation des porteurs de projets en milieu rural a porté le démarrage du projet notamment en constituant un Ets secondaire (BABEL) de la SCOP ardéchoise Pollen. Durant presque 2 années Babel a eu de grosses difficultés à démarrer en raison notamment de la complexité à ce qu'une personne se positionne comme locomotive du projet. Un projet d'espace-test ne peut pas compter sur la seule bonne volonté de partenaires associatifs pour exister.

C'est l'arrivée d'une nouvelle personne motrice qui a permis au projet de partir sur de nouvelles bases avec un nouveau nom ...

Obsidienne a été créée pour répondre à un besoin des porteurs de projets de disposer d'un outil collectif et sécurisant d'installation. Obsidienne accueille tout type de projets avec pour objectif de participer à la construction de territoires ruraux vivants et de promouvoir la pluriactivité, la progressivité et les nouvelles formes d'entreprendre

- Statut : Etablissement secondaire de deux SCOP

- Objet : Obsidienne assure l'accueil, l'accompagnement, les formations, la communication et le partenariat local autour du projet.

Elle accueille et héberge juridiquement des porteurs de projets dans tous les domaines.

- Echelle géographique d'intervention : Sud Auvergne
- Particularisme : accueille les entrepreneurs du bâtiment.
- Réseau : COPEA

5 - ACTIVIE

- Siège social : Gap
- Date de création : 2004 (créée avant le démarrage de l'étude)
- Origine de la création : Acteurs de l'emploi (CBE, ANPE, AREREF...) cherchant à travers la création d'une couveuse d'activités une réponse aux problématiques de la précarité de l'emploi saisonnier en zone de montagne.
- Statut : Association Loi 1901 fiscalisée
- Objet : soutenir les porteurs de projet de création d'activité indépendante. Ceux-ci peuvent expérimenter leur activité dans le cadre d'un test en grandeur réelle et d'un contrat d'accompagnement.
L'association propose un appui technique, logistique et pédagogique personnalisé.
Pour ce faire, elle s'appuie sur les structures existantes du territoire concerné.
- Echelle géographique d'intervention : Hautes Alpes
- Particularisme : zone de montagne où la pluriactivité et le travail saisonnier sont importants.
- Réseau : néant

6 - CHRYSALIDE

- Siège social : Ruisseauville
- Date de création : 2005 (activité tout juste créée au moment de l'étude mais intégrée dans une association préexistante)
- Origine de la création : Volonté des accompagnateurs à la création d'activités du Collectif de l'Envie au Projet (A petits Pas, AFIP, MRJC, Avenir...) d'élargir leur offre de service aux porteurs de projets par un espace test.
- Statut : Activité fiscalisée de l'association loi 1901 A Petits Pas
- Objet : Chrysalide propose :

- un centre de ressources documentaires
- la domiciliation siège social
- des formations collectives
- la promotion des entreprises hébergées
- le soutien personnalisé et le suivi des entreprises hébergées

Activité en proximité avec le site du Gerموir d'Ambricourt, ce site expérimental a vocation d'accompagner des porteurs de projets en rural, artistes, artisans, prestataires de services, commerçants, agriculteurs... Le site propose notamment des terres agricoles en bio et des espaces pour accueillir l'activité des porteurs.

- Echelle géographique d'intervention : Nord Pas de Calais
- Particularisme : pluriactivité initiale de l'association A Petits Pas qui héberge une nouvelle activité en son sein.
- réseau : néant (en cours de rapprochement avec COPEA)

7 – L'Envol

- Siège social : Dijon (21)
- Date de création : Janvier 2005 (existait au démarrage de l'étude)
- Origine de la création : Création de l'Envol suite à une étude de marché commandée notamment par le PLIE
- Statut : SCOP
- Objet de l'espace/test : L'Envol propose aux personnes souhaitant se mettre à leur compte une alternative à la création d'entreprise classique.
- Echelle géographique d'intervention : Pour l'instant départementale, mais une volonté de s'étendre vers les départements de la Bourgogne non couverts par des espaces-test (Yonne et Nièvre).
- Particularisme : Située en milieu urbain ;
- Réseau : Coopérer Pour Entreprendre

	CESAM	LA RUCHE	CECM	OBSIDIENNE	L'ENVOL	ACTIVIE	CHRYSLIDE
Ancrage territorial							
Territoire	Région	3 Pays	Département	Département	Département	Département	Région
Principaux Partenaires	Réseau d'acteurs du plateau	INPACT	Club des entrepreneurs	dASA - CREFAD		Communautés de communes	A Petits Pas – AFIP
Montage financier							
Capital	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non
Financeurs	Conseil Régional Limousin – DDTEFP	Région DDTEFP DDVA	Conseil Général DDTEFP Région	FSE 10B – Fondation de France	Conseil Régional – FSE – Com com - DDDF	DDTEFP – FSE – Conseil Régional	Conseil Régional – DDJS – CG
Contributions porteurs de projets	15 % marge brute – plafonnée à 6400€	12 % Marge brute sans plafond. Plancher 50€	Adhésion + 10% CA	15 % marge brute	10% du CA	80€ par mois peu importe le CA.	Rien
Parcours porteurs de projets							
Pérennisation	OUI souhaitée –	OUI Proposée -	Non	OUI Souhaitée	Oui pourquoi pas	Non	Non
Accompagnement	Collectif – Individuel – Tutorat	Collectif et individuel	individuel	Collectif et individuel	Collectif et individuel	Collectif et individuel	Collectif et individuel

