



ENTREPRENDRE  
LA RURALITÉ

BONNES PRATIQUES

Mettre en place des circuits  
courts d'accompagnement  
**au service du développement  
des entreprises de territoire**



# AVANT-PROPOS

Le programme *Entreprendre la Ruralité*, initié par la Fondation *Entreprendre*, a rassemblé un collectif de financeurs (Fondation *Entreprendre*, les activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, Fondation RTE, Fondation *Terre & Fils*) et des lauréats qui ont expérimenté sur 13 départements des dispositifs d'accompagnement en faveur de l'entrepreneuriat de territoire en milieu rural (*Airelle*, *ATIS*, *La Chartreuse de Neuville*, *Ronalpia*). Le programme a été accompagné par deux agences spécialisées en recherche et développement sociale, animation de dispositifs d'innovation sociale (*Les Petites Rivières*) et mesure d'impact (*Agence Phare*). La collecte de données a quant à elle été assurée via une plateforme dédiée (*Impact Track*).



## PRÉSENTATION DES LAURÉATS



**Airelle** défend depuis sa création en 1985, le droit à l'initiative et à l'entrepreneuriat pour tous et partout. Son cœur de métier est d'accompagner et de former toute personne qui envisage de créer ou reprendre une activité en Limousin et ce, quel que soit le secteur (artisanat, commerce, économie sociale et solidaire...). Les CAE *Iriscop* et *Coop&bat*, partenaires du projet en Dordogne, portent des missions d'accompagnement à l'entrepreneuriat en coopération. *Airelle*, *Iriscop* et *Coop&bat* sont identifiés et reconnus comme acteurs du développement socio-économique sur leur territoire.



Depuis 16 ans, la **Chartreuse de Neuville** expérimente un modèle innovant d'entrepreneuriat social et culturel pour restaurer et transformer ce monastère rural en un moteur territorial rayonnant. Enracinée dans son histoire plurielle, sa vision est d'œuvrer à une société où chacun cultive le lien à soi, aux autres et au monde, ose entreprendre et contribue à inventer l'avenir. Lieu-ressource et fabrique d'expériences, elle favorise l'expérimentation et le déploiement de solutions qui transforment durablement les territoires et permettent à chacun de trouver sa place et de prendre part au monde.



**ATIS** accompagne l'émergence et le développement de projets d'innovation sociales et d'entreprises de l'économie sociale et solidaire en Nouvelle-Aquitaine. Implantée dans 7 départements (Gironde, Dordogne, Lot-et-Garonne, Charente, Charente-Maritime, Vienne, Deux-Sèvres), ses programmes accompagnent une centaine de projets chaque année.



**Ronalpia** est une association qui donne plus d'ampleur à l'innovation sociale pour répondre aux fragilités des territoires. Pour cela, elle développe la culture de l'entrepreneuriat social sur 9 territoires d'Auvergne-Rhône-Alpes (métropolitains, ruraux et péri-urbains). Elle accompagne chaque année plus de 150 entreprises sociales dans leur création ou leur développement. Elle fédère autour d'elles des réseaux d'alliés : publics, privés, associatifs... ainsi qu'une communauté de 650 entreprises sociales.



# ENTREPRENDRE LA RURALITÉ



## ZOOM SUR L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

**Lancé en 2021 pour une période de trois ans, le programme Entreprendre la Ruralité défend le concept d'entrepreneuriat de territoire, défini par un manifeste co-créé par le collectif.**

L'entrepreneuriat de territoire est un mode d'entreprendre qui s'appuie sur la mobilisation des écosystèmes locaux (ressources et acteurs) dans le développement d'activités économiques, afin de répondre de manière durable aux besoins sociaux, environnementaux et culturels des habitants d'un territoire donné. L'entrepreneuriat de territoire fédère des acteurs qui partagent trois principes d'action : l'inscription dans une démarche d'ancrage local, l'animation d'une dynamique collective et la création de valeur sociétale par le biais de la création, de la reprise et du développement des entreprises qui en composent le champ.

La Fondation Entreprendre, la Fondation RTE, les activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, le fonds de dotation Terre & Fils, les quatre lauréats du programme Entreprendre la Ruralité, les agences spécialisées en mesure d'impact et innovation sociale Les Petites Rivières, Impact Track et l'Agence Phare portent collectivement un manifeste sur l'entrepreneuriat de territoire, véritable opportunité pour revitaliser les territoires ruraux fragilisés, et créer durablement de la valeur économique, sociale, sociétale et environnementale.

Plus spécifiquement, le programme Entreprendre la Ruralité a soutenu l'expérimentation et le déploiement de dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire en milieu rural.

**Pour en savoir plus, consulter le manifeste :**



[www.fondation-entreprendre.org/wp-content/uploads/2022/06/Manifeste-Entreprendre-la-ruralite.pdf](http://www.fondation-entreprendre.org/wp-content/uploads/2022/06/Manifeste-Entreprendre-la-ruralite.pdf)

**Dans une démarche d'impact systémique, ce livret, pensé comme une boîte à outils, a été conçu pour documenter et diffuser les initiatives innovantes des lauréats et ainsi nourrir les pratiques métier des structures d'accompagnement qui souhaitent s'engager pleinement dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire.**



TERRE & FILS



# Développer des circuits courts de l'accompagnement, un enjeu majeur pour l'entrepreneuriat de territoire

Dans un contexte d'inégalités socioéconomiques qui se creusent entre les territoires et face à l'émergence de nouvelles opportunités, nous proposons de penser le développement de l'accompagnement de projets d'entrepreneuriat de territoire sous le terme de « circuits courts de l'accompagnement », que nous précisons ci-après.



## DÉVELOPPEMENT LOCAL : DES INÉGALITÉS ENTRE LES TERRITOIRES

La perception d'un développement des métropoles au détriment des territoires ruraux s'est imposée dans l'espace public à travers des constats factuels (l'image d'une diagonale du vide qui traverse la France de part en part) et les mobilisations sociales qui accompagnent l'idée d'un déclassement, sinon d'un oubli de certains territoires.

Si l'image d'un clivage entre zones rurales et zones urbaines est à nuancer, les inégalités entre les territoires n'en sont pas moins vives. Première tendance, un grand nombre de territoires n'a pas ou plus accès à une offre de biens et de services satisfaisante (Dupuy 2020), ce qui nourrit un sentiment d'abandon des classes populaires et des territoires ruraux (Algan 2020). Deuxième tendance, le déploiement d'une offre de biens et de services exogènes aux territoires, via une logique de grands centres commerciaux, conduit à homogénéiser le développement des territoires au détriment de leur identité, du patrimoine culturel et du lien social (Guilly 2023).

Sans occulter l'importance d'apporter des réponses politiques à ces enjeux, **l'accompagnement à la création et au développement d'initiatives citoyennes et entrepreneuriales constitue un levier d'action essentiel pour envisager autrement le développement local dans les territoires fragiles.**

« On constate [depuis quelques années] une augmentation de sollicitations venant de territoires plus ruraux, et en particulier de la part de petites communes qui manquent d'ingénierie mais disposent de foncier à réhabiliter. C'est particulièrement le cas en Gironde, où contrairement aux années précédentes, près de la moitié des idées détectées émanent des territoires non métropolitains. C'est le résultat d'un travail d'exploration important mené au plus près des territoires, pour faire davantage connaître et comprendre le dispositif. »

**ATIS**, rapport d'activité 2022



## DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS EN RURALITÉ

Si les pouvoirs publics encouragent depuis de nombreuses années la création d'activité, de nouvelles opportunités de développement local voient le jour dans les territoires ruraux. La revalorisation du patrimoine local et l'activation de filières reposant sur des ressources ou des savoir-faire territoriaux permettent en effet de construire de nouveaux récits de mobilisation. La mobilité des populations de zones urbaines vers les zones rurales permet également de redynamiser certains territoires.

Ces opportunités n'aboutissent pas à la seule création d'une activité économique. En France métropolitaine et dans les DROM, de nouvelles initiatives, plus collectives et collaboratives, plus soucieuses d'articuler une dimension sociale, économique et environnementale, sont actuellement en cours de développement. Ces dernières peuvent adopter des formats orientés autour de la pluri-activité (tiers-lieux par exemple), de statuts juridiques adaptés à cette ambition (associatifs, coopératifs) et de modèles économiques hybrides (mix entre revenus et subventions).

Au cœur des territoires, les collectivités locales perçoivent de plus en plus la montée en puissance de ces initiatives plurielles, qu'elles lient parfois à leur volonté de valoriser et réhabiliter leur foncier, comme le constate par exemple ATIS avec son dispositif « Fabrique à initiatives » (encadré ci-contre). Ces acteurs publics offrent alors des opportunités structurelles pour que les nouveaux modes d'entreprendre puissent se déployer et se pérenniser.

Cependant, l'émergence de nouvelles initiatives et la mobilisation des collectivités ne vont pas de soi. **Une des clés de succès de la création et du développement des entreprises de territoire est ainsi l'existence d'une ingénierie dédiée, dont manquent de nombreuses collectivités locales en milieu rural.**

## UN ENJEU : TERRITORIALISER LES MODÈLES D'ACCOMPAGNEMENT

En dépit de l'intérêt renouvelé pour la ruralité et de l'émergence de nouveaux modes d'entreprendre, les politiques publiques et l'offre d'accompagnement de projets dans les territoires ruraux rencontrent trois difficultés :

1

Premièrement, de nombreux dispositifs s'inscrivent dans une logique d'offre d'accompagnement, qui ne permet pas de susciter et d'initier la construction d'une demande en fonction de besoins des territoires ;

2

Deuxièmement, ces dispositifs demeurent peu accessibles pour les territoires ruraux les plus éloignés des pôles urbains ;

3

Troisièmement, les collectivités locales demeurent peu outillées en ingénierie d'accompagnement pour faire émerger de nouveaux projets et soutenir leur développement.

En résumé, il est essentiel de déployer et mieux territorialiser les modèles d'accompagnement à l'entrepreneuriat, c'est-à-dire de **renforcer le maillage de l'ingénierie et des solutions mises en œuvre pour la conduire.**



## LES CHAMPS D'INNOVATION EXPLORÉS PAR LES LAURÉATS DU PROGRAMME ENTREPRENDRE LA RURALITÉ

Nous présentons ici les principaux champs d'innovation et bonnes pratiques expérimentées au cours du programme Entreprenre la Ruralité. Ces bonnes pratiques recouvrent ce que nous qualifions de « circuit court de l'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire » pour quatre raisons :

- d'abord, ces bonnes pratiques visent, dans une large mesure, à **désintermédier l'accompagnement**, en luttant contre le modèle du guichet unique installé dans un lieu dédié, dont le rôle est souvent d'orienter vers d'autres interlocuteurs du territoire. Elles privilégient l'organisation de formations et de séances d'appui-conseil « in situ », au plus près du bassin de vie des habitantes et habitants accompagnés, voire si possible dans leurs propres locaux ;
- ces bonnes pratiques ont aussi pour ambition de **réduire les distances géographiques et sociales** qui peuvent limiter l'accès de nouveaux publics à l'entrepreneuriat individuel ou collectif ; elles cherchent par ailleurs à **donner davantage de pouvoir d'agir aux habitantes et aux habitants** par des méthodologies reposant notamment sur la co-construction de la compréhension des besoins de territoire ;
- enfin, les accompagnements mettent l'accent sur la **responsabilité territoriale des porteurs de projet** accompagnés pour faciliter leur ancrage local et la valorisation des ressources humaines, matérielles et immatérielles du territoire, en lien étroit avec les collectivités locales.



# LE CIRCUIT COURT DE L'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE



FIGHE

#1

# Susciter et désintermédier la mobilisation citoyenne pour co-construire l'entrepreneuriat de territoire



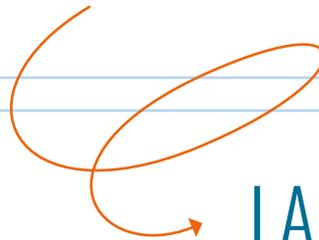
## C'EST QUOI LE PROBLÈME ?

Les dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat déployés à l'échelle départementale et régionale proposent généralement une offre tournée vers une création d'activité économique qui repose sur **des principes et des outils standardisés** (création de statuts classiques, business plan orienté sur l'activité marchande uniquement, mono-activité, etc.). Ils interviennent peu en soutien des entrepreneurs dans la connaissance des identités et des besoins des territoires.

Ce modèle rencontre deux principales limites. Premièrement, les porteurs de projet, surtout lorsqu'ils sont nouvellement arrivés sur le territoire, ne bénéficient que trop peu d'un accompagnement

adéquat pour rencontrer des habitantes et des habitants et acquérir une connaissance de leurs enjeux. Deuxièmement, les projets ayant une approche exclusivement tournée vers la performance économique n'ont pas toujours accès à une clientèle suffisante et régulière pour générer de la rentabilité et atteindre leur équilibre.

En conséquence de quoi, les collectivités locales peuvent faire le choix d'opter pour des modèles de développement exogènes, qui reposent sur la duplication et l'homogénéisation de solutions commerciales d'offres et de services, **au détriment de l'histoire et des cultures des territoires.**



## LA SOLUTION



Les consultations et concertations citoyennes sont désormais de plus en plus questionnées. En raison de leur technicité et de leur formalisme, elles ont tendance à concerner un petit nombre d'habitantes et d'habitants dont les profils sont peu diversifiés et qui sont souvent déjà engagés sur leur territoire. Surtout, les objectifs et les impacts de telles concertations et consultations sont souvent peu explicites, voir instrumentalisés pour favoriser l'acceptabilité sociale de grands projets d'aménagement urbain. La participation citoyenne est, dès lors, loin de renforcer la confiance dans les politiques publiques.

Dans ce contexte, **la mobilisation d'habitants à la définition de problématiques et de projets d'entrepreneuriat au service du territoire offre de nouvelles perspectives.** D'abord, elle permet d'adresser des enjeux locaux et de les décrypter pour favoriser l'émergence d'idées et leur transformation en projets concrets. Ensuite, le lien entre participation citoyenne et entrepreneuriat peut permettre d'inventer des formats plus conviviaux, informels et créatifs.

Enfin, la mobilisation citoyenne autour de projets réels permet aux participants aux résidences d'inspirer, adapter et mettre en oeuvre des initiatives entrepreneuriales locales, et leur donne les moyens de devenir actrices et acteurs du devenir de leur territoire. De telles démarches contribuent ainsi à sa revitalisation.

Dans les territoires ruraux, des initiatives répondant à cet objectif de **construire le territoire avec et pour les habitantes et les habitants** ont été mises en oeuvre par les lauréats d'Entreprendre la Ruralité.

« Habituellement, on est sur une rencontre ou un cycle de rencontres courtes planifiées à l'avance. Ce qui est nouveau [dans le cadre du programme **Entreprendre la Ruralité**], c'est de rester sur place plusieurs jours et de s'adapter au fil de l'eau. Certaines personnes sont invitées, on s'appuie pour cela sur un.e maire qui identifie des citoyennes et des citoyens, mais n'importe quelle autre personne ou acteur du territoire peut participer sans invitation. C'est une posture ouverte, on ne recherche pas immédiatement l'efficacité pour laisser la place à l'imprévu. »

**Alicia Beillon**, Responsable du programme « Fabrique à Initiatives »



# LES BONNES PRATIQUES DES LAURÉATS

## L'ANIMATION DE RÉSIDENCES CITOYENNES

L'organisation de résidences citoyennes est un dispositif prototypé par l'association ATIS, en partenariat avec le collectif Trois-Tiers. Leur ambition peut varier selon les contextes, mais le dénominateur commun reste la **participation active des habitantes et habitants** dans la démarche. Elle peut être organisée pour :

- explorer des problématiques et des besoins de territoire ;
- répondre à une attente d'une collectivité, comme la réhabilitation de lieux totems ;
- favoriser l'intermédiation entre cette attente et la volonté de citoyennes et citoyens d'y répondre ;
- soutenir la concrétisation d'envies sous la forme de projets.

Le format des résidences repose sur un socle commun d'animations, d'ateliers d'idéation collective et de rencontres festives pour **favoriser la rencontre** et les échanges entre les habitantes et les habitants. Il s'agit de **mettre en commun leur compréhension des enjeux locaux**. Les résidences sont généralement précédées par une phase d'itinérance de deux/trois jours, pour alimenter le diagnostic des besoins territoriaux, qui consiste en un recueil de la parole directe des habitantes et habitants grâce à des entretiens et des micros-trottoirs. Des intervenants extérieurs (collectivités, experts) peuvent venir alimenter la réflexion du groupe. Au cours de cette résidence, qui dure une semaine, un livrable qui reprend les constats et les pistes d'idées, est formalisé.

Plusieurs résidences ont été organisées par ATIS en Dordogne, Gironde et Lot-et-Garonne. Par exemple, entre le 30 avril et le 6 mai 2022, ATIS et le collectif Trois-Tiers ont ainsi mis en place ce dispositif dans la commune de Miallet (Périgord Vert), à la suite d'un « appel à territoires » lancé par le lauréat pour identifier des collectivités locales intéressées. La salle des fêtes, des cafés associatifs, une ancienne grange pour réaliser 8 ateliers thématiques (tourisme vert et local, bien vieillir, agriculture locale, etc.) et un chantier participatif consistant à créer des aménagements éphémères pour l'ancienne grange ont été mobilisés. Des respirations ont ponctué les temps de concertation : une exposition, la projection d'un film, un spectacle d'improvisation, un cocktail ont été proposés. Cette résidence a rassemblé 39 participants, dont 14 porteurs de projet. Des initiatives à développer pour la commune autour de la création d'un habitat partagé et de

la valorisation touristique d'un vignoble ont pu émerger et de potentiels entrepreneurs de territoire ont été identifiés.

Au total, en 2023, outre le projet d'habitat partagé à Miallet (24), les résidences citoyennes auront ainsi permis de révéler et repérer deux autres projets de redynamisation de foncier : la réhabilitation de l'ancienne mairie de Castillonès (47), un tiers-lieu culturel à Saint-Ciers sur Gironde (33).

À la suite d'une résidence citoyenne, au cours de laquelle les habitantes et les habitants orientent la définition du projet, certaines ou certains d'entre eux peuvent rejoindre un **cycle d'accompagnement** (Devenir Entrepreneur de Territoire) pour accélérer le passage à l'action et obtenir un soutien technique afin de nourrir la création du projet (incubateur, etc.).

DU SAMEDI 30 AVRIL  
AU VENDREDI 6 MAI

GRATUIT ET  
OUVERT À TOUS

### RÉSIDENCE ENTREPRENDRE LA RURALITÉ

Vous portez un projet sur le territoire, à Miallet ou  
sur la communauté de communes ?  
Vous avez des idées ? Des envies ? Des besoins ?

PROPOSEZ DES SOLUTIONS AU  
SERVICE DU TERRITOIRE !

PARTICIPEZ À DES  
ATELIERS COLLECTIFS

À MIALLET  
SAINT-PAUL-LA-ROCHE  
NÉGRONDES  
ET THIVIERS

ET BÉNÉFICIEZ D'UN ACCOMPAGNEMENT POUR  
PASSER DE L'IDÉE À LA MISE À ŒUVRE

ATELIERS - TEMPS D'ÉCHANGES, ANIMATIONS, TEMPS FESTIFS ET CHANTIER D'AMÉNAGEMENTS DE LA  
PETITE GRANGE OUVERTS À TOUS (PORTEURS DE PROJETS, CITOYENS, PROFESSIONNELS, ASSOCIATIFS...)

ATIS  
FONDATION  
ENTREPRENDRE  
Miallet  
en Périgord Vert

Exemple d'une résidence  
organisée en 2022 à Miallet,  
en Dordogne.

## L'ENCAPACITATION DES HABITANTS À DÉVELOPPER DES PROJETS COLLECTIFS POUR LEUR TERRITOIRE

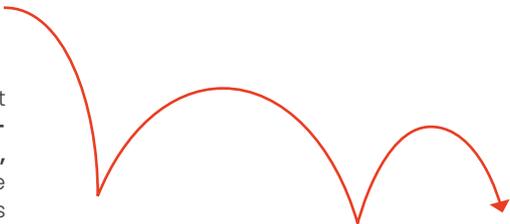
La participation citoyenne autour de l'entrepreneuriat peut aussi consister à **donner les moyens aux habitantes et habitants de devenir des porteurs de projet**, quand bien même ils n'ont pas d'expérience ou de prédisposition en la matière. Les accompagnements proposés visent soit :

- à l'accompagnement de porteurs de projet individuels, pour lesquels les lauréats proposent des événements de mise en relation avec d'autres citoyens et d'éventuels partenaires et de l'ingénierie sur l'ancrage local et la mobilisation de parties prenantes ;
- au soutien technique à des habitantes et habitants qui souhaitent s'organiser ensemble afin d'aligner leurs volontés et de structurer un collectif.

La constitution de collectifs n'a rien d'une évidence, surtout lorsque leurs membres ont des profils diversifiés. Elle suppose de favoriser la prise de décision en commun, l'organisation des rôles et des tâches, et le maintien, dans le temps, de l'engagement des personnes. Airelle accompagne des porteurs de projet en proposant une méthodologie dédiée (accompagnement à la gestion de projet, à la définition d'objectifs, d'un calendrier et d'étapes) qui facilite la constitution et la mobilisation dans le temps de collectifs, garantit la qualité de dialogue et la structuration des projets.

## AU-DELÀ D'ENTREPRENDRE LA RURALITÉ...

D'autres lauréats, déjà engagés dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat de territoire en milieu rural, ont expérimenté de bonnes pratiques sur l'accompagnement de personnes ou de collectifs en dehors du programme. Ronalpia a ainsi développé un partenariat avec le fab-t, établissement public créé en 2020 à l'initiative de Valence Romans Agglo et du Groupe Archer, initiateur de la démarche Start-up de territoire Drôme, pour ancrer son activité dans le département. Ensemble, ils œuvrent depuis 2021 pour propulser des citoyens engagés dans l'aventure entrepreneuriale. Des promotions d'entrepreneurs de territoire co-pilotées par Ronalpia et le fab-t sont ainsi constituées. Pour Josepha Poret, directrice de Ronalpia, cette collaboration vise à « intégrer la mobilisation citoyenne comme levier de création et de développement des projets accompagnés ».



« L'objectif était de créer une association. Il y a plusieurs accompagnements sur le territoire, mais plus sur la création d'entreprises ou bien sur la constitution d'une association (rédaction des statuts, etc.).

Ils n'ont pas une offre sur la manière de prendre des décisions.

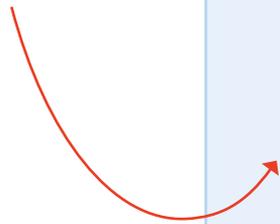
On a rencontré d'autres associations qui n'ont pas eu d'accompagnement là-dessus, et il y a toujours un seul porteur qui a fini par émerger.

Nous, c'est toujours un collectif.

Dès le départ, le défi c'était d'être nombreux, c'était une force et une faiblesse. La question, c'était donc : comment avancer tous ensemble ?

On a un noyau de 14 personnes : seulement 2 personnes ont réellement lâché le projet depuis son démarrage. »

**Coralie Baratault**, Collectif d'habitants porteur du projet de création d'un café épicerie à Moustier-Ventadour, accompagné par Airelle



## LA MISE EN PLACE D'ÉVÉNEMENTS « PAR LE FAIRE » POUR ACCOMPAGNER LE PROTOTYPAGE DES PROJETS

Si l'organisation de résidences citoyennes intervient en amont de l'amorçage de projets, **la mobilisation de citoyennes et de citoyens peut intervenir également au cours du processus de prototypage des solutions et des projets.** Les dispositifs d'accompagnement peuvent aider les porteurs de projet à tester « in situ » la pertinence de leur projet.

Ainsi, à Fourques-sur-Garonne en Nouvelle-Aquitaine, un collectif d'habitants accompagné par ATIS a pu modéliser en 2024 son projet de café culturel initié avec la mairie. L'association Agora, qui sera gestionnaire du lieu en cours de travaux et qui fédère les citoyens motivés, a pu en effet tester des activités « hors les murs » pour prototyper son offre avant l'ouverture officielle du local. En mars dernier lors de la Fête du printemps, une programmation d'animations musicales, des ateliers participatifs et une buvette ont pu être proposés aux habitantes et aux habitants dans une salle prêtée par la mairie, afin de permettre aux bénévoles d'expérimenter concrètement le fonctionnement d'un tel équipement. En juin, une « inauguration virtuelle » du café a également été initiée pour mobiliser les habitants et les associations du territoire.

Alors que des porteurs de projet sont souvent incités dans les incubateurs à tester leurs idées via des rencontres individuelles avec leurs cibles ou encore des questionnaires, la participation des citoyennes et des citoyens s'inscrit ici dans **une offre d'accompagnement territorialisée qui vise à rapprocher le porteur de ses potentiels clients ou bénéficiaires, au plus près du vécu de ces derniers.**



## IMPACTS DE LA MOBILISATION CITOYENNE SUR LES TERRITOIRES

Les résultats de la mobilisation des habitantes et des habitants sont d'abord et avant tout qualitatifs. Plusieurs effets sont à noter :

- amélioration de la qualité du **diagnostic des besoins**, par la confrontation des problématiques identifiées avec celles et ceux qui les vivent au quotidien et par l'identification de nouveaux besoins de territoire non satisfaits par les politiques publiques ou le marché ;
- détection de **nouveaux profils de potentiels entrepreneurs de territoire**, en dehors des « radars » habituels : citoyens et élus notamment ;
- maintien de la **motivation** et pérennisation de l'**engagement** des porteurs de projet qui appréhendent mieux les attentes et les débouchés liés à leurs activités ;
- meilleure articulation entre l'enjeu de **création d'activités locales** et la **volonté d'engagement** des collectivités locales et des habitantes ou habitants ;
- facilitation de la réhabilitation voire de la création du **lien social**. La mobilisation citoyenne permet aussi aux citoyens ainsi investis de devenir « **ambassadeurs** » de leur territoire.

Ces dynamiques et ces acteurs participent alors à leur niveau à la **logique de maintien ou d'intégration des populations**, notamment nouvellement arrivées, luttant ainsi contre la désertification de certains territoires.

## CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE : POINTS DE VIGILANCE

Susciter la mobilisation des habitantes et des habitants autour de problématiques, d'idées ou de projets de territoire n'est pas une démarche aisément répliquable. «Faire avec», plutôt que «faire pour», suppose de s'adapter à un contexte, à des vécus, à une dynamique de groupe. **Elle est donc, par définition, expérimentale.** Pour la mener à bien, l'intervention d'une association ancrée sur le territoire, plutôt que d'un cabinet de conseil classique, peut favoriser l'inscription de la dynamique citoyenne dans la durée.

Par ailleurs, l'organisation de démarches citoyennes autour de l'entrepreneuriat, en collaboration avec les collectivités locales, peut être particulièrement chronophage. La précision des objectifs de la mobilisation doit amener les acteurs à mieux appréhender et calibrer le temps à investir et les ressources à mobiliser sur le projet. **Trois questionnements peuvent être identifiés pour clarifier ces objectifs, afin d'en favoriser la bonne appropriation par les parties prenantes :**



Le choix d'un **langage adapté** dans la formulation des objectifs, tenant compte du champ lexical des habitantes et habitants, ou des élues et des élus, est aussi une condition de réussite de la démarche. La proximité et l'ouverture sont deux éléments clés de la participation citoyenne.

Il est essentiel de **sensibiliser les collectivités locales** aux enjeux de la participation citoyenne. En effet, comme le souligne une intercommunalité partenaire d'un lauréat : «C'est un peu frustrant pour les partenaires qui attendent quelque chose de concret, et qui évaluent surtout le taux de transformation en entreprises des idées et la concrétisation des projets. J'ai passé tant heures, j'ai tant investi donc quel retour sur investissement puis-je en attendre ?». La mobilisation citoyenne ne permet pas toujours de faire émerger in fine des entreprises de territoire, mais elle crée toujours du lien social entre les habitantes et les habitants, peut créer des déclics à plus long terme, et constitue une démarche d'animation territoriale au service de sa valorisation.

## CONDITIONS D'ESSAIMAGE : COMMENT CIBLER LES TERRITOIRES ?

La question du déploiement de dispositifs d'accompagnement, notamment ceux qui font appel à la mobilisation des citoyennes et des citoyens, doit tenir compte de trois spécificités des territoires.

Premièrement, **l'histoire et la culture de coopération sur le territoire** constitue un facteur important. Dans certains cas, les acteurs ont une longue histoire de rencontres, d'échanges et sont interconnectés dans des réseaux. Malgré des enjeux de mobilité, le tissu local peut avoir l'habitude de travailler ensemble. Dans d'autres cas, les territoires sont plus marqués par une sectorisation des organisations, qui ne font pas « écosystème ».

Deuxièmement, **la place des néoruraux** sur le territoire peut constituer autant un facteur facilitant qu'un facteur complexe. Dans certains cas, ils constituent un réservoir de personnes volontaires qui souhaitent s'engager autour de projets communs. Il arrive cependant que leur engagement soit en décalage avec les besoins et aspirations des résidentes et résidents de longue date.

Troisièmement, **le positionnement des élus et la stabilité des conseils municipaux et communautaires** entrent également en jeu. Des projets se montent sur des communes marquées par une sensibilité de gauche. Les maires plus à droite peuvent également s'impliquer, «pour faire bouger les choses». In fine, au-delà du clivage partisan, c'est davantage l'adhésion et la stabilité des conseils municipaux et communautaires (et de l'opposition) qui facilitent la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement et le lancement de projets.

Les conditions d'essaimage des dispositifs de mobilisation sont donc surtout sociales et politiques, au-delà de la géographie du territoire et des conditions de mobilité entre les communes, habitantes et habitants.



### UNE QUESTION POUR OUVRIR LE DÉBAT...

La mobilisation citoyenne doit-elle nécessairement permettre à des porteurs de projet de devenir entrepreneurs de territoire ?  
Doit-on faire de l'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire un prétexte à un objectif de mobilisation plus large autour de l'engagement local ?

# Engager des dynamiques d'aller-vers les entrepreneurs de territoire



## C'EST QUOI LE PROBLÈME ?

Les politiques publiques destinées à l'accompagnement de projets ont généralement un rayonnement régional ou départemental. A l'échelle plus locale, elles peuvent se structurer autour d'une cellule de chargés de mission développement économique et/ou d'un lieu. De nombreuses intercommunalités disposent ainsi d'espaces physiques d'accompagnement dédiés à l'entrepreneuriat: pépinières, maisons, tiers-lieux, etc.

Les modalités d'accompagnement, de fait, sont surtout tournées vers l'accueil d'un public demandeur d'accompagnement sous la forme de guichets uniques territorialisés. Réseaux et chambres consulaires ont souvent des bureaux pour y accueillir et orienter les porteurs de projet. La

culture de la permanence y est forte : avec ou sans rendez-vous, ce sont ces derniers qui prennent l'initiative du premier contact.

Ces pratiques comportent certaines limites. Elles se concentrent sur l'offre d'accompagnement plutôt que sur sa demande. Elles ne sont accessibles qu'aux personnes en capacité de s'informer sur les dispositifs existants des collectivités locales et de se déplacer vers les lieux où elle se déploie.

Autrement dit, les dispositifs d'accompagnement ne sont **pas suffisamment tournés vers l'écoute** de potentiels bénéficiaires qui rencontrent des difficultés à formuler une demande d'accompagnement et/ou à rencontrer l'offre existante.



## LA SOLUTION

Dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, **des modalités d'accompagnement hors les murs** sont expérimentées, afin de détecter, de sensibiliser et d'orienter les entrepreneurs « invisibles ». Le programme «Entrepreneuriat pour tous» et plus récemment, «Entrepreneuriat Quartiers 2030», porté par BPI France, soutient par exemple les Bus de l'entrepreneuriat pour rendre l'entrepreneuriat accessible aux habitantes et aux habitants des quartiers.

C'est ce qu'on appelle **les dynamiques d'aller-vers**. L'aller-vers, c'est l'anti « voir venir ». Les accompagnateurs vont à la rencontre des entrepreneurs au plus près de leur lieu de vie et de travail. L'objectif est d'atteindre celles et ceux que les institutions n'arrivent pas à toucher, celles et ceux qui ne poussent pas la porte des chambres consulaires pour être accompagnés, qui manquent de réseaux et de contacts pour pouvoir bénéficier d'outils et de conseils, dont ils auraient pourtant besoin. Ce type de dispositifs répond ainsi au risque de moindre fréquentation des permanences en milieu rural.

« La permanence peut être contre-productive, sauf sur les thématiques sociales. On peut faire ça sur une demi-journée, et se rendre compte ensuite que le public visé n'est pas disponible sur ces créneaux-là ou que les visiteurs ne sont pas la cible première, etc. Ça fait perdre du temps à tout le monde. Il faut privilégier d'autres formats. »

**Maxime Lamarque**, Chef de projet Petites Villes de Demain, Communauté de Communes Ventadour-Égletons-Monédières, accompagnée par Airelle

Dans les territoires ruraux également, des initiatives répondant à cet objectif ont été mises en œuvre par les lauréats d'Entreprendre la Ruralité.

« En milieu rural, si on attend que notre téléphone sonne pour accompagner les porteurs de projet, on peut attendre longtemps. La détection d'entrepreneurs de territoire à accompagner est forcément multi-canal, parce qu'ils sont éloignés des réseaux de création d'entreprises, ou que notre offre est encore inconnue : les moyens pour se faire connaître demandent un investissement sur le territoire, par des dynamiques événementielles, aller coller des affiches dans les bars et les boulangeries pour informer du dispositif. C'est un travail qui s'apparente à de l'animation territoriale. »

**Josepha Poret**, directrice, Ronalpia





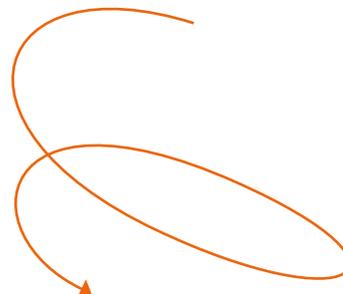
# LES BONNES PRATIQUES DES LAURÉATS

## VOIR AILLEURS S'ILS Y SONT : L'INVESTISSEMENT DANS DE NOUVELLES FORMES DE DÉTECTION DES PORTEURS DE PROJET

En complément du ciblage des événements dédiés à la création d'entreprise et à l'emploi, certains accompagnateurs ont investigué des manifestations socio-culturelles pour promouvoir leur programme. Prendre part à des salons ou foires, organisés dans un but premier autre que la sensibilisation à l'entrepreneuriat, permet d'**identifier de potentiels porteurs de projet en dehors des cadres habituels.**



Dans le cadre de son partenariat avec la Communauté de Communes Ventadour-Égletons-Monédières, Airelle participe depuis deux éditions au Salon du commerce, de l'artisanat et des producteurs du territoire, soutenu par la collectivité locale. Cet événement propose des animations autour des savoir-faire artisanaux locaux et promeut les commerces de proximité. Lors de la précédente édition, une quarantaine de stands avait été animés... dont l'un par Airelle, afin de présenter son programme d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire en milieu rural. C'est une douzaine de visiteurs qui sont venus se renseigner sur ce stand au cours de l'événement.



« L'enjeu est d'aller au-devant des porteurs de projet pour leur apporter de l'information, et de ne pas attendre qu'ils viennent, puisque cela signifierait qu'ils connaissent déjà le parcours d'accompagnement. »

**Annabelle Michon**, chargée de mission chez Airelle





LE 12 JUN À 12H

**RONALPIA**  
entreprendre  
pour les fragilités

## ATELIER “OUTILLE TOI, POUR PASSER DE L’IDÉE AU PROJET”

2 HEURES D’ATELIER EN  
VISIOCONFÉRENCE POUR :

✓  
ACQUÉRIR DES  
PREMIERS OUTILS  
POUR MÛRIR SON  
PROJET

✓  
S’INFORMER SUR  
LE PROGRAMME  
INCUBATION &  
ÉCHANGER AUTOUR  
DE SON PROJET



## AU-DELÀ D’ENTREPRENDRE LA RURALITÉ...

Là encore, un lauréat a expérimenté de bonnes pratiques en dehors du programme. Ronalpia va ainsi à la rencontre des entrepreneurs de territoire ayant potentiellement besoin d’accompagnement, directement dans les lieux qu’ils fréquentent (tiers-lieux, espaces de coworking, bars associatifs, etc.) ou au sein de réseaux originaux, comme le réseau de la marque de territoire « Émerveillés par l’Ardèche » (dont Ronalpia est devenu adhérent), afin d’organiser des sessions d’informations collectives.

L’accompagnateur a créé des partenariats avec des espaces de coworking, comme Cowork in Voiron, dont la directrice a assuré une prestation visant à assurer la détection de porteurs de projet locaux à accompagner et la promotion de ses programmes. Ce dispositif permet, selon Josepha Poret, la directrice de Ronalpia, « de toucher des territoires où nous n’avons pas de lieu dédié, et là où nous ne sommes pas forcément bien implantés ».

Afin d’optimiser le temps consacré par les participants aux réunions organisées dans les espaces de coworking et tiers-lieux, Ronalpia a par ailleurs fait évoluer ses informations collectives. Josepha Poret explique : « Nous avons arrêté l’information descendante. Les entrepreneurs ne vont pas faire 1 heure de route juste pour écouter une présentation de nos programmes,

il faut leur proposer une première brique d’accompagnement ». Celle-ci prend la forme d’un atelier « Outils-toi », qui propose en 2 heures un accompagnement collectif à la formalisation de son idée.



## L'OPTIMISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT « IN SITU » POUR CRÉER DES LIENS DE PROXIMITÉ AVEC LES ENTREPRENEURS

En milieu rural où les projets de tiers-lieux, de commerces multi-activités et de cafés associatifs sont nombreux, aller à la rencontre des entrepreneurs permet, pour les accompagnateurs, de **mieux appréhender la réalité des projets** qu'ils portent. Le rapport est ainsi inversé : habituellement contraints de se déplacer jusqu'aux structures d'accompagnement généralement installées dans les grandes villes, les créateurs d'entreprise peuvent ainsi devenir hôtes et accueillir leurs conseillers au sein de leurs propres locaux.

Ces déplacements sur le terrain renforcent **le lien de confiance** entre les deux parties (venir voir est considéré comme un signe d'intérêt pour le projet, effort que ne font pas toujours les institutions), confèrent à l'accompagnement une **dimension humaine et concrète** qui peine à émerger dans le cadre classique d'une salle de réunion. Airelle a par exemple expérimenté cette modalité d'accompagnement de proximité auprès de deux porteurs de tiers-lieux, Atili et Atelier Mad'o.

L'accompagnateur peut ainsi jouer plus facilement, en étant présent sur les lieux, le rôle de coordinateur d'un collectif porteur de projet, souvent constitué au démarrage de bénévoles peu disponibles et mobiles. Le risque d'absentéisme pendant les sessions d'accompagnement est de fait limité.



« Dès le démarrage du projet, Airelle est venue sur place à Neuvic, au sein même des locaux du tiers-lieu qui n'était pas encore ouvert au public. C'est une vraie chance pour notre projet de bénéficier de leur mobilité, surtout dans des territoires ruraux et reculés comme les nôtres. C'est parfois complexe d'être accompagné par un incubateur qui est à une heure de route, alors qu'on est sur des projets qui mettent au cœur de leur ADN l'humain et les échanges. La mobilité et l'expertise d'Airelle ont donc été de véritables atouts. »

**Victorien Mendras**, administrateur, ATILI, accompagné par Airelle

Même lorsque l'accompagnateur dispose de lieux dédiés, l'effort fait pour en sortir est souvent apprécié par les acteurs publics et certains porteurs de projet. Assurer une présence mouvante sur le territoire permet souvent de « désacraliser » l'accompagnement, notamment pour les créateurs d'entreprise qui n'ont pas l'habitude de pousser les portes des lieux d'accompagnement dédiés.

« L'important en territoire rural, plus qu'ailleurs encore, c'est de développer le « aller-vers » pour aller à la rencontre des porteurs de projet. Ce n'est pas parce qu'on a un beau lieu pour accompagner les projets qu'on doit rester inerte, sinon on perd des personnes en chemin. »

**David Delattre**, Directeur du développement économique, Communauté d'agglomération des 2 Baies en Montreuillois, accompagné par La Chartreuse de Neuville



## IMPACTS DES DYNAMIQUES D'ALLER-VERS

AMÉLIORATION DU NIVEAU DE  
CONNAISSANCE DES HABITANTS SUR  
L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT DISPONIBLE  
SUR LEUR TERRITOIRE EN MATIÈRE  
D'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

DÉTECTION DE NOUVEAUX PROFILS  
DE POTENTIELS ENTREPRENEURS DE  
TERRITOIRE, EN DEHORS DES « RADARS »  
HABITUELS : CITOYENS ET ÉLUS NOTAMMENT

LUTTE CONTRE LA SOLITUDE DES  
PORTEURS DE PROJET GRÂCE À  
L'ACCOMPAGNEMENT DE PROXIMITÉ

ÉMERGENCE DE NOUVEAUX MODÈLES  
HYBRIDES, GRÂCE AUX PROJETS COLLECTIFS  
(EXEMPLE : TIERS-LIEUX, DYNAMIQUE  
D'ACCÉLÉRATION DE FILIÈRES LOCALES)



## CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE : POINTS DE VIGILANCE

Les dynamiques d'« aller-vers » ont un **coût pour les accompagnateurs** : le temps passé dans les transports et les indemnités kilométriques en cas de déplacement en voiture ne sont pas toujours pris en compte par les financeurs. Un équilibre doit être cherché pour optimiser les accompagnements. Une fois le lien de confiance avec le porteur de projet créé, une alternance de points de suivi en présentiel et en distanciel peut être proposé. Un lieu d'accueil peut aussi être trouvé à mi-chemin entre le lieu de travail habituel de l'accompagnateur et le lieu de résidence du porteur de projet.



## CONDITIONS D'ESSAIMAGE

- Réaliser une **cartographie des événements locaux** à potentiel pour promouvoir autrement les parcours d'accompagnement. Les manifestations organisées autour du commerce, de l'artisanat, du tourisme et des loisirs à l'échelle d'une communauté de communes peuvent être explorées ;
- développer des **partenariats avec l'équipe dirigeante de lieux d'accueil d'entrepreneurs**, comme les espaces de coworking et les tiers-lieux ;
- engager une **démarche de marketing territorial** pour la mise en place d'événements locaux de réseautage (exemple à l'échelle de la communauté de communes de Haute-Corrèze : « Haute-Corrézautons », organisé par la collectivité avec le concours d'Airelle).



### UNE QUESTION POUR OUVRIR LE DÉBAT...

Dans quelle mesure les initiatives d'aller-vers proposées par les accompagnateurs dans les territoires ruraux peuvent-elles infuser de nouvelles pratiques dans les parcours proposés par les collectivités et les chambres consulaires ?

FICHE

#3

# Renforcer l'ingénierie d'accompagnement à l'entrepreneuriat sur les territoires



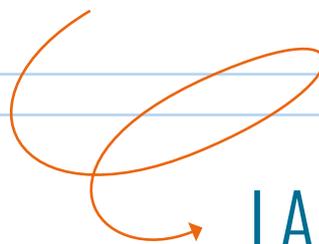


## C'EST QUOI LE PROBLÈME ?

Pour lutter contre la désertification et améliorer les conditions de vie des habitantes et des habitants, de nombreuses communes rurales sont désireuses d'accompagner des porteurs de projets dans le développement de leur offre de biens et de services. **Elles n'ont cependant pas toujours les ressources humaines ou les compétences nécessaires** pour accompagner des porteurs de projet.

Les Communautés de communes, qui disposent de la compétence relative au développement économique, proposent surtout un accompagnement à l'installation d'entreprises exogènes au territoire. Elles ont également souvent la responsabilité d'aménager les zones d'aménagement concertées (ZAC). Dans ce contexte, des dispositifs d'hébergement d'entreprises peuvent également être proposés sous la forme de pépinières, d'hôtels ou de tiers-lieux. Elles

proposent également des guichets uniques territoriaux, où s'installent généralement des antennes de chambres consulaires, et où les agents en charge du développement économique local peuvent donner un premier niveau d'information aux porteurs de projet sous la forme d'appui-conseils. Cependant, ces acteurs institutionnels **ne sont pas toujours en mesure d'accompagner les entrepreneurs lorsque ceux-ci s'investissent dans des activités hybrides ou collectives, à fort impact social et/ou environnemental**. En effet, au sein de ces guichets, on privilégie le soutien aux entrepreneurs classiques, au regard de l'offre existante en matière d'accompagnement. Lorsqu'ils existent, ces dispositifs souffrent donc d'un « trou dans la raquette » pour accompagner les projets d'entreprises de territoire.



Depuis quelques années, **les pouvoirs publics se sont emparés de la question du soutien à l'ingénierie des collectivités locales** en matière de projet de territoire sur plusieurs plans. Le programme Petites Villes de demain s'appuie par exemple sur trois piliers afin de soutenir des solutions pour agir en faveur du patrimoine, du bien-vieillir, de la participation citoyenne, et in fine, de la revitalisation commerciale des centres-bourgs :

- le soutien en ingénierie pour leur offrir les moyens de définir et de mettre en œuvre leur projet de territoire et concrétiser des projets ;
- le financement de mesures thématiques et de solutions ciblées ;
- la mise en réseau au sein du Club Petites Villes de Demain, afin de favoriser l'innovation, l'échange d'expériences et le partage de bonnes pratiques.

Cette dynamique institutionnelle, qui se traduit par des conventions de revitalisation des territoires, repose sur la mise en place d'une gouvernance territoriale, l'identification de besoins de territoire et l'élaboration de fiches-actions pour soutenir des solutions.

Parce que l'entrepreneuriat représente un levier majeur sur lequel les collectivités locales peuvent s'appuyer, la Banque Publique d'Investissement (BPI) a lancé en 2022 un appel à projets «Entreprendre au cœur des territoires», destiné aux territoires labellisés «Action Cœur de ville» et «Petites villes de demain», afin de «promouvoir la création et le développement de nouvelles activités de proximité». Cet appel à projet a permis de soutenir financièrement 42 acteurs de

## LA SOLUTION



l'accompagnement. Ce dispositif vise à accompagner l'émergence et la création d'entreprises, mais ne cible pas spécifiquement, à quelques exceptions près, des initiatives citoyennes, collectives, proches ou assimilables à l'économie sociale et solidaire (ESS).

Dans ce contexte, afin de répondre au déficit d'ingénierie des collectivités locales en matière d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire, les lauréats du programme Entreprendre la Ruralité ont proposé plusieurs bonnes pratiques visant à apporter au territoire les compétences nécessaires à l'émergence et au changement d'échelle de projets à fort impact social, environnemental et territorial :

- la création de collectifs d'accompagnateurs pour répondre aux besoins locaux des territoires ;
- l'accélération de la fonction « accompagnement » des entrepreneurs de territoire à l'échelle des collectivités locales ;
- le déploiement d'une posture d'animateur territorial.

Dans les territoires ruraux, les lauréats ont donc cherché à diversifier et à compléter l'ingénierie des communautés de communes et des communes en apportant **une offre d'accompagnement dédiée aux porteurs de projet sur les territoires**.



# LES BONNES PRATIQUES DES LAURÉATS

## LA CRÉATION D'UN COLLECTIF D'ACCOMPAGNATEURS POUR RÉPONDRE AUX BESOINS LOCAUX DES TERRITOIRES

Afin d'apporter plus de valeur sociale et environnementale aux entrepreneurs de territoire tout en consolidant une ingénierie de proximité répondant aux enjeux des politiques publiques communales et intercommunales, les lauréats ont été amenés à s'entourer d'**expertises complémentaires**.

Dans le cadre d'Entreprendre la Ruralité, Ronalpia a ainsi coordonné un collectif avec la coopérative Groupement régional Alimentaire de proximité (GRAP), Villages Vivants et Les Petites Cantines. L'objectif était d'optimiser les accompagnements collectifs et individuels respectivement sur les enjeux de de résilience alimentaire, de revitalisation des centres-bourgs, et de développement du lien social. Les trois organisations souhaitaient éviter une relation de prestataires à client : le groupement a construit collectivement l'appel à projets, discuté des critères de sélection, échangé sur la modélisation des sessions d'accompagnement collectif et individuel, réparties selon les compétences propres à chacun.

« Nous avons conçu ensemble un programme très complet sur les sujets clés d'accompagnement des porteurs de projet, en matière de gouvernance, d'ancrage local, de modèle économique. Chaque entrepreneur a pu s'approprier les modules qui lui semblaient les plus pertinents en fonction de ses besoins. »

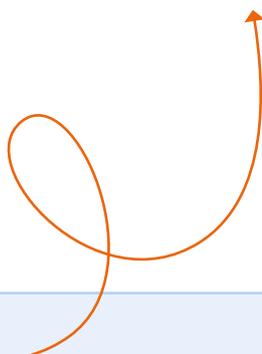
**Anne-Sophie Daudon**, Chargée d'accompagnement et d'installation, Villages Vivants, partenaire de Ronalpia

Dans le cadre de la constitution de collectifs, certains entrepreneurs de territoire peuvent être amenés à **renforcer leur rôle d'accompagnateur**. Il en va ainsi des Petites Cantines, qui apporte aujourd'hui son soutien technique aux porteurs de projet ayant vocation à s'inscrire dans son réseau. Le programme Entreprendre la Ruralité lui a permis de diversifier le type de projets accompagnés, et notamment de déployer son expertise centrée sur la résilience alimentaire envers les projets tournés plus largement sur le développement de lieux propices au lien social.

« On se posait la question d'accompagner d'autres porteurs de projets que ceux ayant vocation à devenir des Petites Cantines. C'est un autre moyen de renforcer notre action et notre impact social. Le programme Entreprendre la Ruralité a été un véritable galop d'essai. C'est très précieux pour nous de pouvoir intégrer dans nos missions des activités en lien avec d'autres acteurs de l'accompagnement. »

**Bénédict Pachot**, Pilote du pôle Expertises, Les Petites Cantines, partenaire de Ronalpia

Comme l'illustre l'exemple du dispositif piloté par Ronalpia, les collectifs d'accompagnateurs s'avèrent pertinents sur les territoires pour deux raisons. Pour renforcer à la fois le maillage des expertises proposées aux porteurs de projets, et pour accompagner certains d'entre eux vers la création d'une offre d'accompagnement.

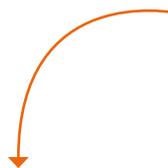
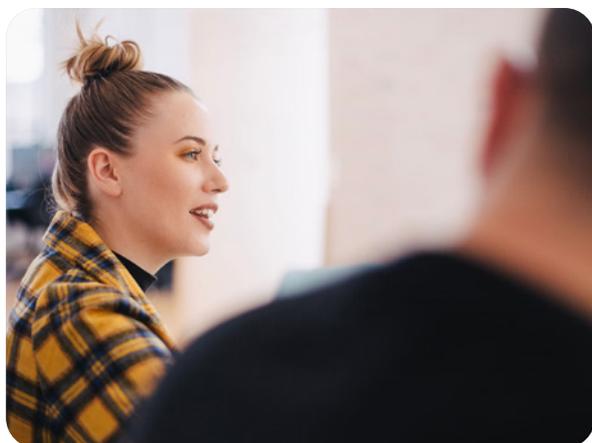


## L'ACCÉLÉRATION DE LA FONCTION « ACCOMPAGNEMENT » DES ENTREPRENEURS DE TERRITOIRE À L'ÉCHELLE DE LA COLLECTIVITÉ LOCALE

Qu'elles disposent ou non d'un dispositif d'accompagnement d'entrepreneurs, les collectivités locales en milieu rural peuvent, comme précédemment évoqué, manquer d'expertise pour soutenir les projets hybrides ou structures mettant l'impact social et/ou environnemental au cœur de leur ADN. Elles ne parviennent souvent pas à détecter et/ou à orienter les porteurs de projet en ce domaine.

« Il y avait un trou dans la raquette pour accompagner au niveau local des porteurs de projet innovants. La Chartreuse de Neuville a permis de compléter l'écosystème existant et d'accompagner des projets qui passaient entre les mailles du filet. Les porteurs de projet hybrides ne venaient pas nous voir avant. »

**David Delattre**, Directeur du développement économique, Communauté d'agglomération des 2 Baies en Montreuillois, accompagnée par La Chartreuse de Neuville



« On a de nombreux partenaires. La principale difficulté, c'est l'accès à l'information, comment arriver aux accompagnateurs. Notre rôle, c'est de mettre autour de la table les bons interlocuteurs, que les porteurs de projet identifient les contacts dont ils ont besoin, les étapes pour avancer. Après, on espère que s'ils passent par une porte : la CCI, la CMA, etc., les différents accompagnateurs puissent ensuite se passer la balle. ATIS est une porte sur l'ESS, les autres dispositifs n'ont pas cette expertise. »

**Charlotte Rousseau**, Chargée de mission économique, Communauté d'agglomération, Pays de la Vallée du Lot, partenaire d'ATIS

L'intervention des lauréats d'Entreprendre la Ruralité permet d'abord aux collectivités locales d'**élargir les bénéficiaires de leur politique publique de développement économique local**. Les accompagnateurs du programme, comme dans le cas de La Chartreuse de Neuville, d'ATIS, de Ronalpia ou encore d'Airelle font ainsi pour elles **un travail de détection, de qualification et de cartographie** de porteurs de projet, qui n'étaient pas toujours dans les radars des acteurs publics en amont, du fait de leur caractère hybride. Les entrepreneurs de territoire peuvent alors bénéficier comme les autres entreprises des conseils et des aides de droit commun des collectivités locales.

Les lauréats d'Entreprendre la Ruralité sont également en capacité de **prendre le relais des collectivités** au cours du processus d'accompagnement. Les acteurs publics interviennent souvent ponctuellement par le biais de financements ou de l'apport d'un premier niveau d'information. Les accompagnateurs proposent quant à eux des dispositifs de plus long terme, reposant sur des liens réguliers avec les entrepreneurs de territoire, en s'adaptant à leurs problématiques de mobilité, ce que n'est généralement pas en capacité de proposer la collectivité locale du fait de son organisation.

« Par le passé, nous n'étions pas vraiment dans la proximité, alors que les entreprises et les porteurs de projet ont besoin de connaître leurs interlocuteurs. Il ne s'agit pas uniquement de construire un programme de soutien, il doit y avoir du relationnel au niveau local. »

**Maxime Lamarque**, Chef de projet  
Petites Villes de Demain, Communauté  
de Communes Ventadour-Égletons-Monédières,  
accompagné par Airelle

Est également à souligner le **rôle moteur de certains élus** dans les territoires où le programme a été déployé. Certains lauréats ont ainsi pu voir émerger la figure d'un ou d'une « maire entrepreneur », comme à Miallet où la maire a souhaité accueillir une résidence coordonnée par ATIS (voir fiche 1 - *Susciter et désintermédier la mobilisation citoyenne pour co-construire l'entrepreneuriat de territoire*), pour permettre aux habitantes et habitants de s'exprimer quant aux futurs usages d'un lieu vacant. L'équipe municipale, accompagnée par ATIS, à l'issue de la résidence pendant douze mois s'est ensuite appuyée sur les idées exprimées par les citoyens pour s'investir dans le développement d'un projet d'habitat intergénérationnel, actuellement porté par la collectivité locale elle-même.



## LE DÉPLOIEMENT D'UNE POSTURE D'ANIMATEUR DE TERRITOIRE

Certains accompagnateurs mettent en place des **événements de réseautage local** pour les entrepreneurs de territoire. En Corrèze, Airelle organise ainsi des Aper'idées dans des lieux socio-culturels, comme des musées locaux ou des salons de thé, permettant également aux entrepreneurs de rencontrer un nouveau public. Les bénéficiaires soulignent l'intérêt de ce type d'événement dans leur parcours, car y participent une grande diversité de partenaires ou de clients potentiels, d'autres réseaux d'accompagnement, des représentants des collectivités locales et des experts du financement (banquiers, comptables). En animant et mettant à profit son écosystème local, Airelle facilite ainsi les mises en relation de proximité et l'accélération des projets des entrepreneurs de territoire.



« C'est très compliqué de se faire un réseau. Les événements de mise en relation nous ont permis de rencontrer France Active, qui nous a accordé un prêt à taux zéro, et la communauté de communes auprès de laquelle nous avons adressé une demande de subvention. Nous avons pu rencontrer d'autres partenaires comme la Ligue de l'enseignement – FAL de Corrèze, le Dispositif local d'accompagnement, la CRESS, etc. avec lesquels nous sommes toujours en relation pour de la formation et de l'information, toujours nécessaires au bon fonctionnement de l'association. Les échanges avec de nouveaux porteurs de projet installés sur notre territoire sont également source de richesses. »

**Véronique Miermon**, présidente,  
Atelier Mad'O, accompagné par Airelle



**CO-WORK IN VOIRON**  
80 Bd Franklin Roosevelt,  
38500 Voiron



Jeudi  
**2 février**  
2022



## AU-DELÀ D'ENTREPRENDRE LA RURALITÉ...

D'autres lauréats ont développé **des temps forts locaux pour transformer des apporteurs d'idées en porteurs de projet**. Ronalpia met ainsi en œuvre des événements dédiés à l'entrepreneuriat social, intitulés «Impacte ton territoire». Il s'agit d'inviter les participants à **développer des coopérations** avec d'autres porteurs de projet, des associations, des collectivités, des banques, mutuelles etc. L'acteur de l'accompagnement les a déjà déployés à 8 reprises, dont 3 dans des territoires ruraux et périurbains : à l'échelle du Sud de l'Ain, de l'Ouest rhodanien et du Pays de Voironnais, où il a organisé dernièrement une conférence sur le bien-vieillir. Dans l'Ouest rhodanien, ces événements sont co-organisés avec trois communautés de communes, avec l'objectif de tourner chaque année sur les territoires concernés.

Après un démarrage expérimental, le dispositif a intégré les conventions de partenariat entre les différentes collectivités locales et Ronalpia. «Ces territoires ne disposaient pas d'animations dédiées à l'entrepreneuriat de territoire. On leur a apporté un format différent, pour construire un entrepreneuriat mieux calibré aux besoins locaux», explique Josepha Poret, la directrice de Ronalpia. En amont de l'animation

des événements, Ronalpia identifie les thématiques prioritaires que le territoire souhaite investiguer : habitat, résilience alimentaire, services de proximité, etc. Ces événements ont par exemple incité les techniciennes en charge de l'action sociale du Pays de l'Arbresles à travailler avec Ronalpia afin de faire émerger de nouvelles solutions en matière de logements pour les personnes âgées, les jeunes et les gens du voyage, dans le cadre de leur Programme Local de l'Habitat. «Au-delà de la simple logique d'expertise, les collectivités locales voient dans les incubateurs une capacité à accompagner les projets dont le territoire a besoin, grâce à leur maîtrise des processus d'innovation sociale», complète Josepha Poret.

ATIS anime également des **dynamiques de mobilisation** dans certains territoires, comme dans le Périgord Vert, où le Pays a souhaité bénéficier de son expertise dans les démarches créatives d'émergence d'idées. L'accompagnateur a proposé de travailler sur 3 thématiques d'intérêt local : circuits courts alimentaires, emploi & insertion, déchets. 2 ateliers ont été proposés : l'un pour explorer les problématiques, l'autre pour faire émerger de nouvelles solutions territoriales pour les adresser. Dans un tel cadre, si un projet entrepreneurial émerge, il peut être mobilisé par ATIS grâce à son programme Fabrique à initiatives.

Les collectivités peuvent aussi être en demande d'un accompagnement pour **structurer des filières autour d'une ressource naturelle ou d'un savoir-faire** sur un territoire donné. Cette demande amène les accompagnateurs à adopter, en complément de leur posture de conseiller, **une posture d'animateurs territoriaux**, voire de coordonnateurs de collectifs alignés sur des intérêts communs. De nouvelles pratiques ont été testées au cours du programme.

A titre d'exemple, à Desvres, Le Catalyseur des possibles de la Chartreuse de Neuville accompagne ainsi le développement de la filière de la céramique, en lien étroit avec 3 entreprises spécialisées, dont Herbeau et France Design Céramique.

« La Chartreuse joue le rôle de coordinateur du projet de développement de la filière. Elle vient accompagner une démarche territoriale : ce n'est pas le terrain qui s'adapte aux modalités d'accompagnement, c'est l'inverse. Le Catalyseur a pour objectif de mettre en musique la dynamique initiée avec les acteurs économiques pour permettre d'identifier Desvres comme un pôle d'excellence en fabrication céramique. »

**Lionel Herbeau**, gérant, France Design Céramique, accompagné par La Chartreuse de Neuville



La commune, retenue dans le programme Petites Villes de Demain, avait identifié l'enjeu de redynamiser cette filière dans le cadre de sa convention d'opération de revitalisation territoriale (ORT). Pour l'accompagner, elle a signé une convention de partenariat avec Le Catalyseur des possibles. Elle porte notamment sur l'organisation d'un événement fédérateur, sous forme de rencontres professionnelles d'envergure nationale, co-construit avec La Chartreuse de Neuville.

« L'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire a apporté une dimension supplémentaire aux rencontres professionnelles initialement prévues. Grâce à l'expérience de la Chartreuse de Neuville, notamment en matière de montage de projets économiques locaux, de partenariats publics-privés et de structuration d'offres innovantes et hybrides, nous sommes allés jusqu'à envisager aller chercher une indication géographique protégée (IGP), pour créer une véritable marque de territoire. »

**Valérie Devulder**, Cheffe de projet Petite Ville de Demain, Mairie de Desvres, accompagnée par La Chartreuse de Neuville



### UNE QUESTION POUR OUVRIR LE DÉBAT...

Faut-il déployer une politique publique dédiée à l'entrepreneuriat de territoire dans les collectivités locales concernées ou intégrer les dispositifs existants dans celle relative à l'accompagnement des entreprises classiques ?

## IMPACTS DE L'INGÉNIEURIE

- La constitution de collectifs d'accompagnateurs permet de faciliter le partage des pratiques d'accompagnement entre acteurs (« affiner ce que chacun fait dans son coin ») et de faciliter le transfert de savoir-faire en cas de besoin. Elle encourage la professionnalisation collective ou l'harmonisation des outils d'accompagnement. Elle renforce également les liens partenariaux entre accompagnateurs, permettant d'envisager leur implication à plus long terme sur d'autres programmes ou la pérennisation des échanges de pratiques ;
- le programme permet à des projets de ne pas « disparaître dans la nature », et d'inscrire les entreprises de territoire dans une dynamique relationnelle avec les collectivités locales sur les territoires dans lesquels leurs activités s'implantent ;

## CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE : POINTS DE VIGILANCE

- Construire des collectifs d'accompagnateurs peut être chronophage, selon l'intensité du partenariat développé : coordination, montage des dispositifs d'ingénierie, échanges au fil de l'eau nécessitent de dégager du temps. Il est essentiel de **réfléchir au retour sur investissement** en termes d'approfondissement des relations inter-accompagnateurs, de professionnalisation des pratiques et de rayonnement vis-à-vis de l'écosystème avant de se lancer dans une telle démarche ;
- les collectivités locales n'ont pas toujours les bons outils pour travailler avec un acteur de l'accompagnement. Si un partenariat étroit est engagé, il s'agit d'**affiner la nature de la relation contractuelle** qui peut être proposée pour éviter d'être considéré comme un prestataire de services classique ;
- la **définition du périmètre d'intervention géographique** par les dispositifs d'accompagnement est un enjeu important pour acquérir une légitimité en tant qu'animateur territorial. Un travail de sensibilisation des acteurs socio-économiques et de rayonnement à l'échelle intercommunale doit être mené en continu pour couvrir l'ensemble du territoire concerné par la démarche.

## CONDITIONS D'ESSAIMAGE

- Élaborer au préalable **une cartographie des acteurs de l'accompagnement** intervenant sur le territoire, précisant finement les expertises de chacun, leur niveau et périmètre d'intervention afin d'imaginer des synergies utiles au déploiement d'un collectif ;
- **rencontrer les élus et agents** en charge du développement économique dans les intercommunalités et **élaborer un argumentaire** sur les complémentarités existantes entre leur politique publique et le dispositif d'accompagnement proposé ;
- **participer activement aux concertations organisées par les collectivités** dans le cadre des diagnostics territoriaux qu'elles mènent (pour les stratégies de développement économique ou plus largement les projets de territoire), afin de partager les freins et leviers constatés et de co-identifier des filières prioritaires.

**Directeur de la rédaction :** Eric d'Engenières  
(Fondation Entreprendre)

**Rédaction :** Sébastien Lévrier (Les Petites Rivières),  
Emmanuel Rivat (Agence Phare), avec les  
contributions des lauréats du programme : AIRELLE,  
ATIS, LA CHARTREUSE DE NEUVILLE, RONALPIA

**Création graphique :** Enderby

**Images :** jcstudio, Istock, Bpifrance, Ronalpia, Quentin Fombaron

### BIBLIOGRAPHIE

- DUPUY Claire, « Inégalités territoriales », dans : Romain Pasquier éd., *Dictionnaire des politiques territoriales*. Paris, Presses de Sciences Po, « Références », 2020, p. 288-293.
- TALANDIER Magali, « Métropolisation et inégalités territoriales. Bilan de trente années de recomposition territoriale », *Regards croisés sur l'économie*, 2021, vol. 28, no 1, p. 128-136.
- Acadie et TALANDIER Magali, *Étude sur la diversité des ruralités* « Typologies et trajectoires des territoires ». Rapport final, ANCT, février 2023, p. 86.
- « Villes, périurbain, rural : quels sont les territoires les moins favorisés ? » <https://www.inegalites.fr/Villes-periurbain-rural-quels-sont-les-territoires-les-moins-favorises>, (consulté le 21 mars 2024).
- GOBERT Julie, « Les inégalités environnementales : Un cocktail des causes et des modalités de résolution encore limitées » dans Maryse Deguegue et Marta Torre-Schaub (eds.), *Environnement et santé : Progrès scientifiques et inégalités sociales*, Paris, Éditions de la Sorbonne, 2020, p. 53-74.
- DELDREVE Valérie, « La fabrique des inégalités environnementales en France. Approches sociologiques qualitatives », *Revue de l'OFCE*, 2020/1 (N° 165), p. 117-144.



# ENTREPRENDRE LA RURALITÉ



Pour en savoir plus sur le programme, rendez vous  
sur la page dédiée du site de la Fondation Entreprendre :  
[www.fondation-entreprendre.org/entreprendre-la-ruralite](http://www.fondation-entreprendre.org/entreprendre-la-ruralite)



TERRE & FILS



AG2R LA MONDIALE

RONALPIA  
entreprendre  
pour les fragilités

airelle



les  
petites  
rivières

IMPACT  
TRACK