AVIS DU CDPB

IEHGK-ko TXOSTENA

Economie

Juillet 2022

Accompagner l'innovation sociale au service de la transition du territoire

LES ENSEIGNEMENTS DE L'EXPERIMENTATION MENEE PAR LE CDPB ENTRE 2018-2021 AVEC LE SOUTIEN DE L'ADEME NOUVELLE-AQUITAINE

ADOPTE PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE DIRECTION

Conseil de Développement du Pays Basque
Ipar Euskal Herriko Garapen Kontseilua

SYNTHESE GENERALE

En 2016, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie Nouvelle-Aquitaine (ADEME) a souhaité travailler avec le Conseil de développement du Pays Basque (CDPB)[1] pour évaluer les conditions d'implication de la société civile dans la transition écologique & énergétique (TEE). Après une étude sociologique menée en Pays Basque auprès des acteur·rices mobilisé·es par le Conseil de développement, l'ADEME lui a proposé de porter une mission expérimentale, pilote sur le plan national, sur l'innovation sociale dans la TEE. Elle s'est concrétisée par une convention pour la période 2018-2020[2].

L'objectif général de la mission confiée au CDPB est de vérifier sur le terrain les hypothèses de l'ADEME sur cette « nouvelle économie », et de tester d'autres façons d'appuyer les porteurs et porteuses de projets / entrepreneur·euses qui agissent dans la TEE et dans une logique d'innovation sociale : c'est-à-dire répondant à de nouveaux besoins de la société (des consommateur·rices, des entreprises, voire de collectivités) auxquels ni l'action publique ni le marché ne peuvent répondre.

Le présent AVIS est construit à partir :

- d'un bilan complet du travail d'animation mené entre 2018 et 2021, à savoir :
    - une première phase de 18 mois de recensement (100 projets), de valorisation (site, événements) et de diagnostic des besoins de ces porteur·euses de projets,
    - une 2nde phase de 2 ans avec la création d'un dispositif temporaire d'appui aux porteur·euses de projets, « **Tranz'eKo** », associant les partenaires accompagnateurs/financeurs ;
- d'une évaluation par un tiers du dispositif opérationnel « Tranz'eko » ;
- d'une analyse menée avec les membres du CDPB pour tirer tous les enseignements de cette expérimentation et formuler des préconisations, notamment auprès de l'ADEME et de la Communauté d'agglomération.

Le CDPB invite la Communauté d'agglomération Pays Basque à miser sur cette économie de la transition, à s'appuyer sur cette expérimentation pour élaborer une politique territoriale et partenariale, et faire du Pays Basque un territoire d'innovation sociale pour la transition.

[1] Dans le cadre du programme TEPCV (Territoire à énergie positive pour la croissance verte), co-animé avec le Conseil des élus du Pays Basque
[2] Eléments présentés en Partie 1

Quels sont les principaux enseignements[3] ?

- L'expérimentation a confirmé que le Pays Basque dispose **d'un éco-système riche** : de nombreux·euses porteur·euses de projets, des structures d'accompagnement variées et des coopérations existantes ou à développer.

- L'expérimentation a permis de mesurer **la richesse et la diversité des « porteurs et porteuses de projets »** : à la fois issu·es du **monde de l'entreprise** et du **monde associatif**, **citoyen**, agissant tant sur des projets matériels (nouveaux produits, réemploi de matière) que sur des services (sensibilisation).

- Des **projets hybrides économiquement**, qui **touchent à l'intérêt général,** répondent aux besoins du territoire, de sa transition, et sont en même temps ancrés **dans l'économie réelle**. Ces projets ont **la TEE comme ambition et valeurs** (faire sa part dans la transition du territoire, des habitant·es…) et ils sont **au cœur de l'économie**, avec de la création d'activités et d'emplois. Mais ils trouvent leur **viabilité avec plus de temps**, **leurs modèles** nécessitent **un accompagnement public** au démarrage ou dans les phases clés de leur développement (financier et également technique, inscription dans réseaux, partenariats…) car ils répondent à des besoins de société, à une économie qui n'est pas uniquement marchande, à des **changements de comportements** ; et ils doivent également trouver leur **complémentarité avec les politiques publiques** (ex. sur déchets, réemploi...). Ils partagent un **esprit « ESS[4] »** dans le « comment faire » : créer des collectifs, faire du collaboratif, créer des gouvernances multi-acteur·rices, bénévoles/pros, tarifications sociales…

- Des projets qui peuvent être portés par **des acteur·rices issu·es du monde de l'entreprise** (cadres et ingénieurs notamment) qui veulent **donner du sens** à leur business et **s'ancrer sur le territoire**, répondre à ses besoins et pas qu'à un « marché ». Des projets qui veulent **impliquer les habitant·es**, **dialoguer avec les institutions** pour proposer des alternatives / des activités complémentaires… Mais dont les porteur·euses **n'ont pas les clés** pour appréhender les politiques publiques, comprendre la logique des collectivités et des institutions publiques. Ces projets hybrides mêlent l'ESS, l'économie classique, la démarche citoyenne.

- Le dispositif **Tranz'eKo** a permis de faire du **« sur mesure »** avec ces porteurs et porteuses de projets, de les accompagner différemment : sur leur **projet stratégique** ; **leur place et leur positionnement dans le territoire** ; en **les mettant en relation** avec les bon·nes interlocuteur·ices – acteur·rices socio-éco, collectivités – au bon moment ; en mettant en place **un accompagnement « par les pairs » sur les aspects techniques** (budget, produit ou offre de services, organisation, gouvernance interne, commercialisation).

---

[3] L'intégralité des enseignements est à retrouver p.37
[4] Economie sociale et solidaire

- Le dispositif a également permis de **réunir et faire travailler ensemble les institutions et structures** qui ont des missions / compétences auprès des porteurs de projets. Après l'expérimentation d'un modèle classique de comité de sélection, **Tranz'eKo** a mis en place un mode d'accompagnement plus collectif en testant des **co-accompagnements** – associant également des partenaires économiques, pour générer une véritable « **chaîne d'accompagnement** » - construits sur l'analyse collective du projet, avant et après l'accompagnement, avec les structures et partenaires pertinent·es sur ces deux étapes.

Quelles préconisations pour développer ce type de mission en Pays Basque et l'essaimer dans d'autres territoires ?

- Il s'agit d'**une économie d'avenir**, porteuse d'activités nouvelles, d'emplois, d'innovations, de changements de comportements, dont les retombées sont aussi bien économiques que sociales.
- Elle est **encore aujourd'hui insuffisamment soutenue par les institutions et les élu·es**, car associée à une économie alternative ou citoyenne, alors qu'elle constitue une branche essentielle de l'économie de demain et **pour le développement des territoires**.
- Elle nécessite une **« politique territoriale »** :
  - **décloisonnant** économie « classique » et ESS, économie et TEE
  - permettant à ces nouvelles entreprises de la TEE **d'accéder aux offres de services et d'accompagnement généralement proposée aux entreprises dites « classiques »** : foncier, financements, approche filière, mutualisation, coordination de l'ensemble des acteur·rices/institutions agissant, etc.
  - développant **des modes d'accompagnement « sur mesure »** qui tiennent compte des ressources et besoins spécifiques de cette économie – intérêt général, ancrage territorial, complémentarité public/privé, modèles collaboratifs.
- Il s'agit également d'accompagner des « **trajectoires personnelles** » : des personnes aux parcours et compétences très riches mais en **réorientation professionnelle**, qui voient dans leur business comme un moyen de répondre aux besoins de TEE, et non comme un but.
- **La sécurisation des porteurs de projets** est ainsi fondamentale, leur modèle économique reposant souvent sur leurs ressources propres (épargne personnelle, chômage, aides familiales). La **viabilité personnelle** est un enjeu aussi, et même plus important que la viabilité économique de leur projet.
- **Cet accompagnement** est nécessaire en phase d'émergence mais également **tout au long de leur maturation et du développement du projet,** car leur modèle est par essence fragile dans cet équilibre subtil : individuel/collectif, projet/territoire, reconversion/rémunération, etc. – ce long terme est aujourd'hui peu présent dans l'offre publique.
- Il s'appuierait sur **une gouvernance territoriale de l'accompagnement** adaptée à cette économie collaborative : réinventer une **animation**

territoriale collaborative (inter-institutions, inter-acteur·rices économiques, incubateurs), une chaîne de compétences au service des projets, et donc **un pacte partenarial fort**.

TABLE DES MATIERES

SYNTHESE GENERALE 1

PARTIE I : LES BASES D'UNE EXPERIMENTATION PILOTE AU PLAN NATIONAL (2016-2018) 8

1. LA GENESE : UNE REFLEXION NATIONALE DE L'ADEME SUR L'INNOVATION SOCIALE, TESTEE EN PAYS BASQUE 8

1.1. Le Contexte en Pays Basque 8

1.2. Le contexte à l'ADEME 9

1.2 L'étude sur l'engagement des acteur·rices au Pays Basque 10

2. LA MISSION D'INNOVATION SOCIALE 11

2.1 La mission initiale et ses ajustements 11

2.2 Le déroulement effectif de la mission 12

PARTIE II. DE LA MOBILISATION DU TERRITOIRE A L'EMERGENCE DE « TRANZ'EKO » (2018-2019) 14

1. LES RESULTATS DU DIAGNOSTIC 15

1.1 Une grande diversité de projets à appréhender 15

1.2 Analyse des freins et des besoins des porteurs de projets 16

1.3 Les recommandations du cabinet 17

2. LA SENSIBILISATION ET LA VALORISATION DES PROJETS 17

2.1 Les temps forts 17

2.2 La valorisation des projets 19

PARTIE III LE DISPOSITIF D'APPUI AUX PORTEURS DE PROJETS : TRANZ'EKO 23

1. LES PREMIERS PAS DU DISPOSITIF TRANZ'EKO (2019) 24

2. UN BILAN INTERMEDIAIRE POUR FAIRE EVOLUER LE DISPOSITIF 25

2.1 Les résultats 25

2.2 Les ajustements mis en œuvre 26

2. LE DEPLOIEMENT DE TRANZ'EKO (2020/2021) 28

PARTIE IV : BILAN-EVALUATION DE L'EXPERIMENTATION..... 32

1. L'EVALUATION DU DISPOSITIF « TRANZ'EKO » 32

1.1 Le contexte lors du lancement et du déploiement de Tranz'eKo 33

1.2 L'impact et la perception des porteurs et porteuses de projets sur les mises en lien et l'accompagnement..... 34

1.3 La perception des professionnel·les de l'accompagnement, sur les mises en lien et l'accompagnement par Tranz'eKo..... 35

1.4 Approfondissement de l'analyse avec les partenaires de la mission..... 36

2. LES ENSEIGNEMENTS DE L'EXPERIMENTATION : DES PRECONISATIONS POUR MIEUX ACCOMPAGNER L'ECONOMIE DE LA TRANSITION 38

① UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE POUR LES PORTEURS ET PORTEUSES DE PROJETS DE LA TEE..... 38

② UNE DYNAMIQUE TERRITORIALE A ANIMER DANS LA DUREE..... 42

③ UN TERRITOIRE « ACCUEILLANT » AVEC DES COLLECTIVITES IMPLIQUEES..... 45

Les rapports et outils de cette mission sont accessibles en ligne via les **liens hypertextes** de ce document.

PARTIE I : LES BASES D'UNE EXPERIMENTATION PILOTE AU PLAN NATIONAL (2016-2018)

1. LA GENESE : UNE REFLEXION NATIONALE DE L'ADEME SUR L'INNOVATION SOCIALE, TESTEE EN PAYS BASQUE

1.1. Le Contexte en Pays Basque

Début 2015, le Pays Basque est labellisé « Territoire à énergie positive pour la croissance verte » ou TEPCV par le Ministère de l'Ecologie. Une convention lie l'ADEME Nouvelle Aquitaine et le Conseil des élus du Pays Basque, porteur administratif de ce programme. Le CDPB est associé à l'animation de ce programme, notamment sur les volets gouvernance alimentaire, biodiversité et éducation à l'environnement.

Il se saisit de la question environnementale et mène un **diagnostic de fond sur le patrimoine naturel** en mobilisant des dizaines d'acteur·rices dans une démarche participative et en remettant un Avis et des propositions d'actions[5]. Le volet **« éducation à l'environnement »** a pour ambition de mettre en œuvre un **programme de sensibilisation et de mobilisation citoyenne sur la transition écologique et énergétique**. Outre le travail mené autour du patrimoine naturel, le CDPB a ainsi été saisi par l'ADEME pour **mener un diagnostic sur le changement de comportement et les freins rencontrés par les nouveaux acteur·rices de la transition**.

Une économie émergente en Pays Basque

Le Pays Basque est un territoire particulièrement riche en porteurs et porteuses de projets de transition, avec un **fort potentiel** pour **franchir le cap** qualitatif et quantitatif nécessaire et **répondre à l'urgence des transitions**. Ces dynamiques citoyennes sont aussi bien portées par des acteur·rices associatif·ves que par des petites entreprises dites « classiques ». **Tous et toutes participent de l'intérêt général du territoire** en créant et en apportant de nouveaux services ou produits pour répondre aux nouveaux besoins du territoire et des habitant·es en matière de TEE.

La capacité d'innovation sociale des porteurs et porteuses de projets permet à cette économie émergente de pouvoir répondre à des besoins insuffisamment couverts par le marché, et qui viendraient renforcer ou compléter les champs de l'action publique. **Pourtant, cette économie à forte utilité sociale reste encore peu visible**, sa participation

[5] L'Avis de 2016, « Patrimoine naturel : un défi pour la société basque » servira de base à la stratégie de la nouvelle CAPB. En 2017, le CDPB remettra à l'agglomération une deuxième contribution opérationnelle déroulant 12 propositions d'actions : Patrimoine naturel : de l'Avis au programme d'actions TEPCV.

au développement économique du territoire est encore peu reconnue et le lien entre **ces dynamiques portées par la société civile** et **le territoire**, notamment ses élu·es, reste encore ténu et doit être accompagné. Une approche globale et moins sectorisée reflèterait plus justement les impacts de cette économie.

1.2. Le contexte à l'ADEME

L'ADEME est engagée depuis une dizaine d'années dans une réflexion de fond sur la mobilisation sociétale autour de la transition écologique & énergétique, cette mobilisation étant rendue nécessaire pour enclencher une réelle transition. De là sa nouvelle approche sur l'appui aux projets émergeant de la société civile.

En septembre 2016, l'agence publie un rapport national sur le **changement de comportements, et l'apport des sciences humaines et sociales dans la compréhension et l'action :** *« Changer les comportements, faire évoluer les pratiques sociales vers plus de durabilité »*. En décembre 2016, un second rapport national analyse les **freins et les leviers rencontrés par les acteur·rices de la transition**, et souligne l'importance de la mobilisation de la société civile pour réussir la Transition sur les territoires : *« Analyse des modalités d'appui à l'innovation sociale en France dans le champ de la transition écologique »*.

L'ADEME Nouvelle-Aquitaine propose de tester les analyses de ces travaux au niveau du Pays Basque.

Extraits du rapport de l'ADEME

L'innovation sociale recouvre une grande diversité de réalités, ce qui la rend complexe à appréhender, malgré les efforts réalisés aux niveaux européen et national pour la définir (des travaux de caractérisation sont menés et expérimentés par les pouvoirs publics, des centres de ressources et réseaux de l'ESS, des chercheurs, des collectivités territoriales). Au-delà des concepts qui sous-tendent l'innovation sociale, c'est l'approche du terrain qui permet probablement le plus facilement d'en comprendre le périmètre.

Une définition communément admise

L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux, structurels ou émergents, peu ou mal satisfaits, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des usagers.

Une approche pragmatique sur le terrain

Sur le terrain, les acteurs y incluent toutes les initiatives innovantes (dans l'absolu ou pour le territoire) **qui cherchent avant tout la production d'impacts** sociaux ou environnementaux, **en réponse à des problématiques,** souvent locales dans un premier temps, **auxquels les acteurs publics ou marchands peinent à apporter des réponses.**

Plus concrètement…

- **L'innovation sociale ne se limite pas à un type d'acteurs, de statuts, de filières ou de domaines d'activité :** c'est avant tout une nouvelle façon d'entreprendre qui vise l'intérêt collectif. **Le point d'entrée est bien la volonté de répondre à une problématique ou des besoins mal couverts au sein d'un ou plusieurs territoires.**
- **Ca ne veut pas dire que les structures d'innovation sociale ne sont pas rentables et ne peuvent équilibrer leur modèle sans subventions :** ces structures recherchent, comme toutes les autres, la stabilité de leur modèle économique. Mais elles le font avant tout pour maximiser leurs impacts sociaux ou environnementaux, et ce, sur le long terme, ce qui explique qu'elles mettent parfois plus de temps que des structures marchandes pour y parvenir.
- **Dès lors, tout type d'acteurs et structures** (collectivités, start-up, PME, grands groupes privés, citoyens, associations, etc.) **peuvent s'engager dans un projet d'innovation sociale. Là où il y a une volonté de s'attaquer à un défi social, sociétal ou environnemental, en impliquant l'ensemble des acteurs concernés, il y a un terrain fertile pour l'innovation sociale.**

Les projets d'innovation sociale passent le plus souvent par 3 stades de développement, communs à la plupart des projets innovants, au cours desquels ils mûrissent, se stabilisent et changent d'échelle.

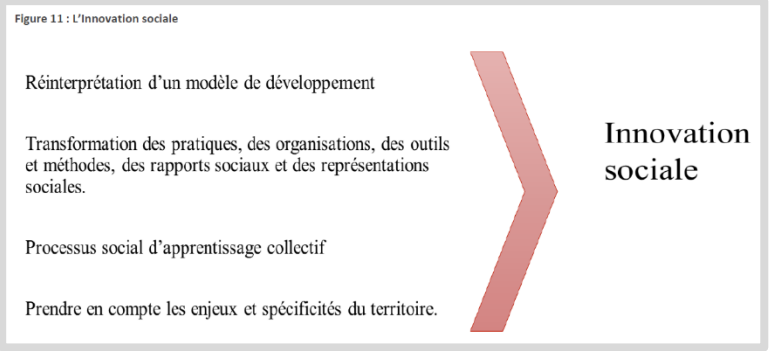
Emergence	Consolidation	Passage à l'échelle
Cette phase correspond à **la qualification d'idées**, permettant de répondre à des besoins sociaux ou environnementaux mal couverts sur le territoire, **et à leur structuration progressive**, de façon à détourer un projet à part entière, ancré dans l'action. La phase d'émergence permet de : • préciser les cibles visées et les besoins • construire la solution et le modèle économique associé • étudier le marché • définir le socle du projet : valeurs, statut, gouvernance, contraintes, organisation, etc. • réaliser de premiers tests • démarrer l'activité	La phase de consolidation correspond **au développement progressif de l'activité cœur**, nécessaire à l'atteinte des objectifs d'impact social, sociétal ou environnemental, et ce, à tous les niveaux : • ambition politique et stratégie • modèle économique • modalités de financement et gestion financière • modes de fonctionnement, processus et outils • équipe et compétences • partenariats	Le changement d'échelle est **le processus par lequel la structure cherche à préserver et maximiser son impact social, sociétal ou environnemental**, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème. Cinq grandes stratégies, individuelles ou collectives, le permettent : • **diversification** : créer une nouvelle activité pour enrichir son modèle • **duplication** : répliquer son modèle sur d'autres territoires • **fertilisation** : diffuser son savoir-faire à plus grande échelle • **coopération** : se rapprocher d'autres structures pour faire mieux et plus • **fusion** : regrouper son patrimoine avec une autre structure

1.2 L'étude sur l'engagement des acteur·rices au Pays Basque

Ainsi, en 2016 l'ADEME Nouvelle-Aquitaine accueille une sociologue en formation chargée d'approfondir les réflexions nationales sur **deux territoires test** : le Pays du Haut Entre-deux-Mers (en s'appuyant sur le Syndicat mixte/SIPHEM) et le **Pays Basque** (en s'appuyant sur la dynamique du CDPB).

La sociologue collabore avec le CDPB pendant plusieurs semaines, en allant à la rencontre de **38 acteur·rices locaux·ales** engagés dans la TEE (entretiens, focus groupe, etc.) et rédige un rapport final : « *L'engagement des acteur·rices dans la transition énergétique ; l'innovation sociale pour organiser la rencontre entre le territoire et les réseaux d'acteur·rices* ».

Figure 11 : L'Innovation sociale



L'analyse des freins et des leviers rencontrés par ces acteur·rices confirme **l'importance d'investir dans la mobilisation de la société civile** pour réussir **la transition dans les territoires** : c'est dans **la co-responsabilité publique/privée** que des **impacts suffisants** sont atteignables. « *L'engagement de l'individu dans le projet de TEE passe par un processus d'apprentissage collectif, inhérent à la construction d'une vision partagée* » : ce socle est un indispensable à la mobilisation de chacun·e. En devenant un ***« incubateur d'initiatives ascendantes »***, **le territoire** permettrait **l'appropriation collective des enjeux de la TEE**. Cette démarche d'intégration de la société civile dans la transition énergétique est directement reliée au modèle d'action collective et à **l'innovation sociale**. L'ADEME rejoint

donc les analyses du CDPB sur le terrain : il existe une vraie **demande sociale**, un **foisonnement d'initiatives locales**, mais un **manque de liens entre la sphère privée et la sphère publique**. Un accompagnement s'avère nécessaire pour **socialiser ces défis de TEE**, faire monter en compétences les acteur·rices sociaux·ales et les inciter à développer des projets. **La sociologue préconise ainsi la création de missions d'innovation sociale et territoriale.**

Forte de ces constats l'ADEME Nouvelle-Aquitaine confie au CDPB **une mission** sur la thématique de **« l'innovation sociale au service de la transition écologique & énergétique du territoire »**. Les deux principaux objectifs : **vérifier dans quelle mesure la société civile contribue à accompagner la transition globale des territoires et les changements de comportements**, en complément des actions menées par les politiques publiques et les institutions, et **identifier comment mieux accompagner ce mouvement en Pays Basque**.

2. LA MISSION D'INNOVATION SOCIALE

2.1 La mission initiale et ses ajustements

Le CDPB et l'ADEME élaborent un partenariat qui donne lieu à une convention pour la période 2018-2020, fixant 3 objectifs :

- **Contribuer aux changements de comportements** des acteur·rices socio-économiques et citoyens en faveur de la TEE par la sensibilisation et la mobilisation des acteur·rices.
- Bénéficier d'une **vision étayée des projets TEE** au Pays Basque **et faire émerger les projets de demain**.
- Faire aboutir des projets pérennes et à fort impact sur le territoire grâce à un **accompagnement sur mesure**.

Et 3 phases :

Phase ❶ Janvier - août 2018 **:**

Diagnostiquer les besoins des acteur·rices sociaux en matière de TEE

Phase ❷ Sept. 2018 – août 2020 :

Accompagner les projets de TEE portés par les acteur·rices sociaux·ales

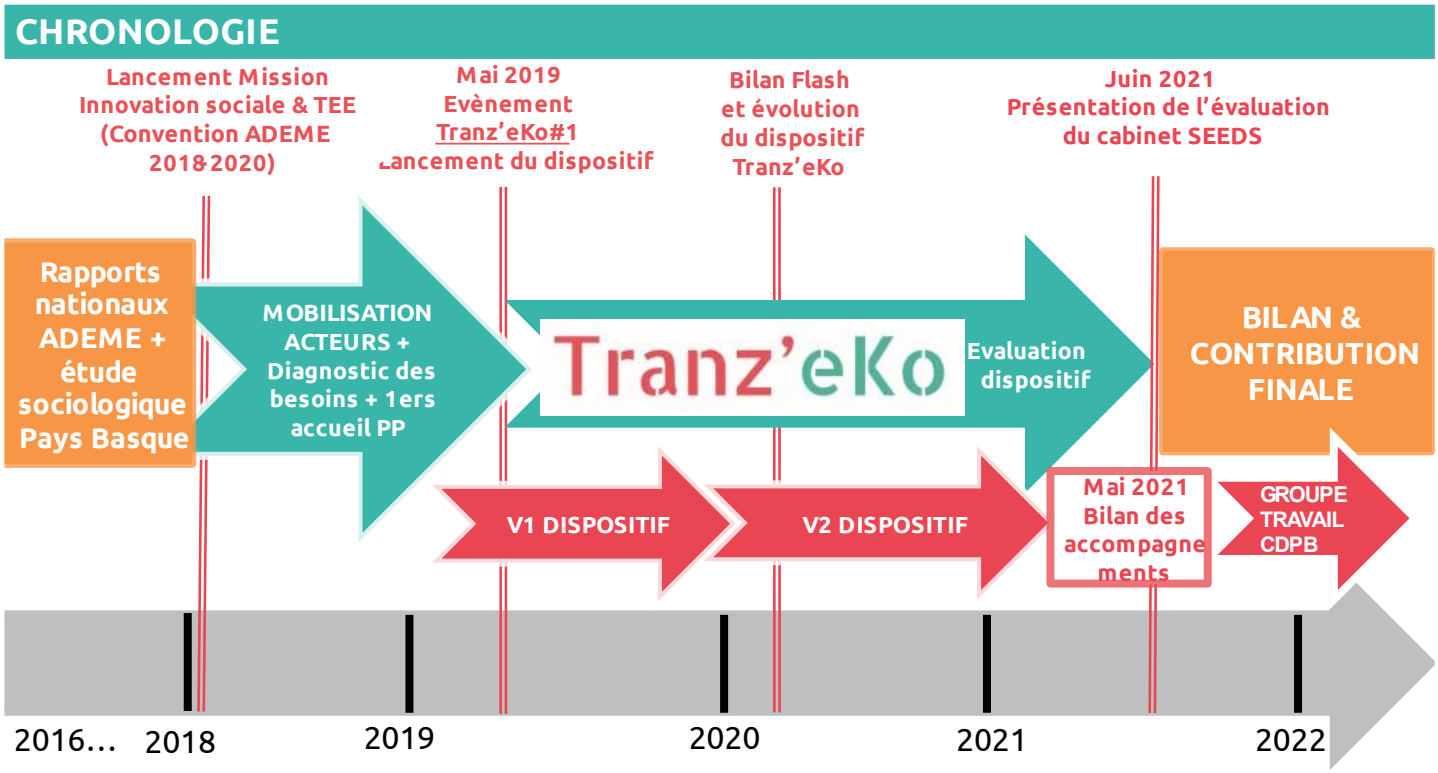
Phase ❸ Sept – déc. 2020 :

Capitaliser les expériences et essaimer vers d'autres acteur·rices et territoires

Le bilan de cette expérimentation fait apparaître **que les trois phases de travail se sont entrecroisées et organisées différemment dans le temps**, pour s'ajuster au contexte évolutif :

1) une adaptation pour répondre aux besoins des porteurs et porteuses de projets, recueillis sur le terrain ;
2) l'entrée de la Communauté d'agglomération dans la gouvernance du territoire, avec une forte évolution du jeu d'acteurs ;
3) la crise sanitaire, qui a perturbé tou·tes les acteur·rices et qui a amené l'ADEME à prolonger la mission en 2021.

2.2 Le déroulement effectif de la mission



- **La première phase de mobilisation et de diagnostic auprès des acteur·rices s'est développée de mars 2018 à mai 2019.** Elle s'est aussi prolongée à travers d'autres temps forts (comme les AG du CDPB, la communication sur les projets).

- **La phase d'appui aux porteurs et porteuses de projets, avec le dispositif « Tranz'eKo »**, a connu deux versions : en 2019 et en 2020/2021. Ce dispositif a permis :

- d'accueillir, d'orienter et de valoriser les porteurs et porteuses de projets en transition écologique et énergétique,
- d'animer un comité partenarial réunissant les acteur·rices clés du territoire, sur l'accompagnement des porteur·euses de projets et des entrepreneur·euses,
- d'accompagner des porteur·euses à impact territorial en complémentarité des accompagnements existants.

Entre 2018 et 2021 plus de 60 projets ont ainsi été en contact avec le dispositif[6], avec des accompagnements de différents niveaux : étude du projet et premiers conseils / informations et redirection / accompagnement stratégique & ancrage territorial / coaching institutionnel & mise en lien acteur·rices locaux·ales et collectivités / accompagnement technique.

- **Une phase de bilan/évaluation :**
- mi-2020, réflexion sur les outils
- début 2021, évaluation par le cabinet externe
- printemps 2021, partage des résultats avec les partenaires
- fin d'année 2021, travail des membres du CDPB pour tirer les enseignements de l'expérimentation.

[6] 65 projets précisément, dont 11 ont été considérés avec les partenaires comme n'entrant pas dans les critères d'accompagnement de Tranz'eKo, retrouver la liste ICI

PARTIE II. DE LA MOBILISATION DU TERRITOIRE A L'EMERGENCE DE « TRANZ'EKO » (2018-2019)

La mobilisation de la société civile est le point d'orgue du partenariat noué entre l'ADEME Nouvelle-Aquitaine et le CDPB. Depuis 1992, le Conseil de développement du Pays Basque rassemble en son sein « la société civile organisée » du territoire. Cet animateur du territoire compte aujourd'hui 420 membres, dont 153 organisations et 112 citoyen·ne·s en prise directe avec le terrain. Outil de démocratie participative, l'association est aussi le « Conseil de développement » de la Communauté d'Agglomération Pays Basque (CAPB). A ce titre, elle peut être saisie par la CAPB mais bénéficie aussi de marges de manœuvre pour se saisir elle-même de problématiques pertinentes pour le territoire. Elle entretient ainsi des relations avec l'État et les collectivités territoriales, et d'autres institutions à l'échelle locale, régionale, nationale ou transfrontalière, avec lesquelles elle établit des partenariats.

C'est bien la qualité **d'observateur et de médiateur** privilégié du « foisonnement d'initiatives locales » qui conduit le CDPB à engager cette expérimentation, pour « pallier un manque de liens entre cette sphère citoyenne/privée et la sphère publique » et répondre au « besoin d'accompagnement pour monter en compétences les acteur·rices sociaux·ales sur les principaux leviers de cette Transition et les inciter à développer des projets »[7].

Inscrits dans la convention de la mission d'innovation sociale, les objectifs de la première phase prévoyaient :

- de comprendre les réseaux d'acteur·rices territoriaux et interterritoriaux,
- d'identifier les initiatives en cours, portées par la société civile,
- de construire les modalités d'accompagnement des porteurs et porteuses de projet en phase 2.

BILAN DES ACTIONS MENEES ENTRE MARS 2018 ET JUIN 2019

- **Un état des lieux des projets TEE** répondant aux défis de l'innovation sociale a été dressé : 92 projets analysés, de nombreux·euses porteur·euses de projets rencontré·es.
- **Des temps de sensibilisations et de partages des enjeux** sur l'innovation sociale avec l'ensemble des acteur·rices ont été organisés – Forum de la société civile organisé par le CDPB, accueil au cours d'Alternatiba en mars 2018 *(cf p.15)*.
- Un **début d'accompagnement** a été mené pour tester des réponses aux besoins identifiés (exemple : accompagnement stratégique auprès des dirigeants d'Euskal Moneta, gestionnaire de la monnaie locale Eusko).
- **Un diagnostic des besoins** a été recueilli auprès de 35 professionnel·les – structures d'accompagnement, collectivités et financeurs – mené par le cabinet SEEDS, entre novembre 2018 et février 2019 et aboutissant au rapport : « Diagnostic transition énergétique et écologique, les projets innovants portés par la société civile au Pays

[7] Extrait de la convention ADEME/CDPB

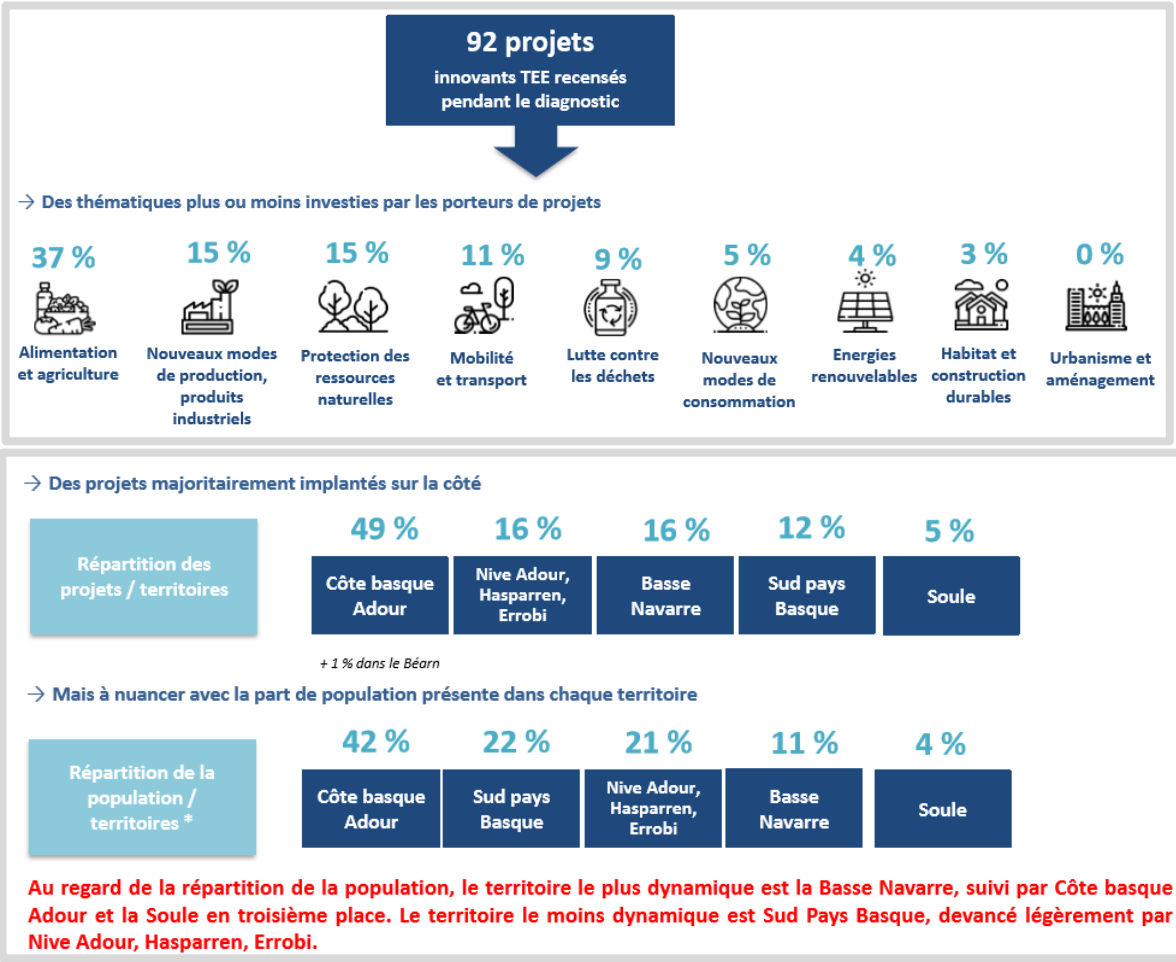
Basque ; freins au développement de projets, besoins des porteurs, proposition de solutions et plan d'actions »[8] (synthèse des grandes tendances présentées ci-après au chap. 1).

- Par la suite, ce travail de recensement a été valorisé par la création d'une plateforme, Tranz-eko.eu, qui a permis le suivi et l'actualisation des projets auprès du réseau des acteur·rices de la transition, des membres du CDPB et du grand public.

1. LES RESULTATS DU DIAGNOSTIC

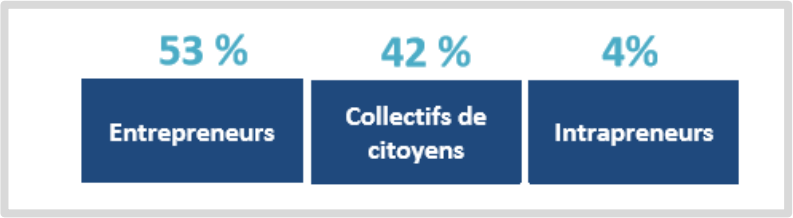
1.1 Une grande diversité de projets à appréhender

L'**état des lieux des projets de TEE**, mené avec l'analyse de **92 projets,** met en lumière des **projets de natures très diverses**, avec des thématiques dominantes : alimentation, agriculture, protection des ressources naturelles et nouveaux modes de production et de consommation. Ils sont également présents dans l'ensemble du territoire.



[8] Synthèse des grandes tendances Chap. 1

Les projets recensés sont portés par des **entrepreneur·euses** et des **collectifs de citoyen·nes**. Les acteur·rices sont prêt·es à prendre des risques, s'engagent dans des dynamiques coopératives ou collaboratives ; cependant ils·elles se retrouvent « à cheval entre deux mondes », l'ESS et l'économie classique, et s'intègrent à **un écosystème riche, complémentaire, mais complexe à déchiffrer et à appréhender**.

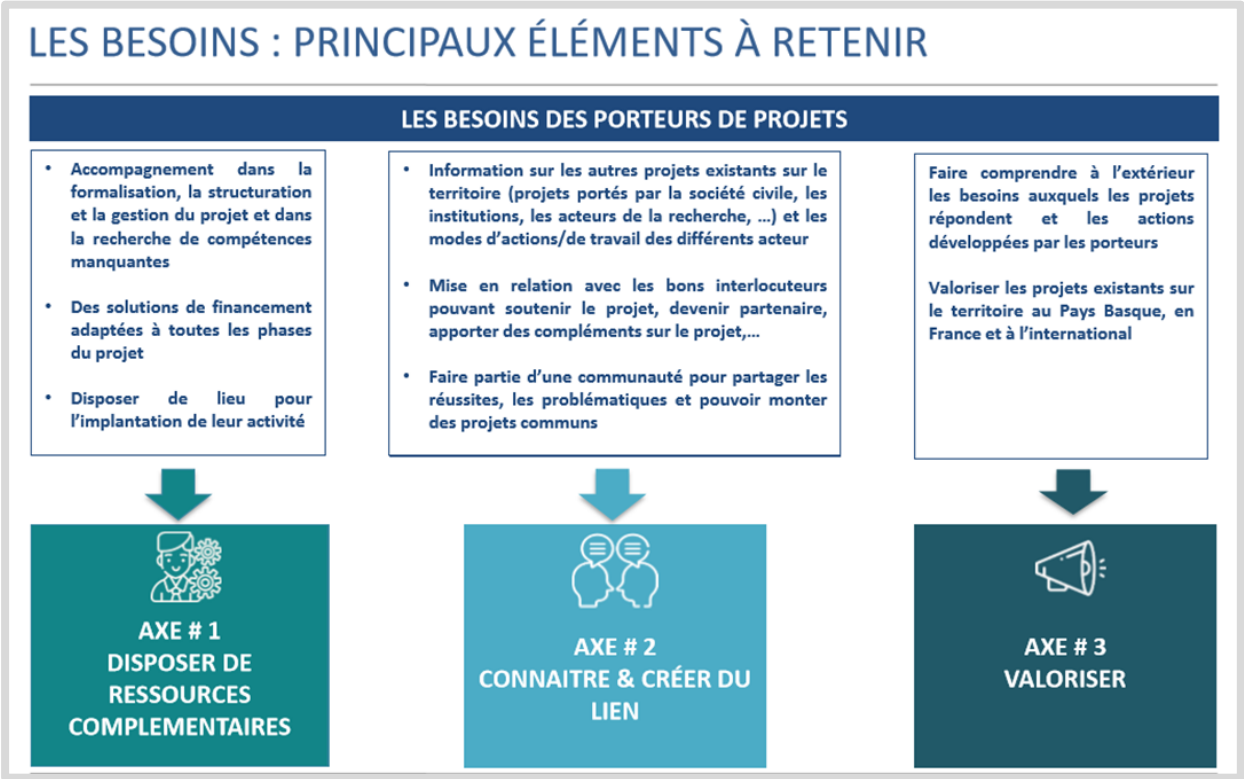


1.2 Analyse des freins et des besoins des porteurs de projets

Trois types de freins ont été identifiés dans le cadre du développement de ces projets innovants :

- ✓ des **freins internes** à la structure – en lien avec les compétences des porteurs et porteuses de projets et la mobilisation des ressources matérielles et financières ;
- ✓ des freins liés à **l'ancrage de la structure** dans son environnement – en lien avec la compréhension de l'écosystème/l'interconnaissance des acteur·rices et le développement d'un réseau de partenaires et de soutiens du projet ;
- ✓ des freins liés au **processus d'innovation** – en lien avec la compréhension et la valorisation du projet par l'extérieur.

<u>Les principaux besoins sont ainsi résumés et déclinés en solutions :</u>



1.3 Les recommandations du cabinet

Le cabinet SEEDS a identifié **de nombreuses solutions dans le territoire**, mais également **un manque de lisibilité** et la nécessité de **« coordonner » les réponses** – online et par des instances de dialogue[9].

2. LA SENSIBILISATION ET LA VALORISATION DES PROJETS

2.1 Les temps forts

Parallèlement à **l'analyse des besoins auprès de porteurs et porteuses de projets**, le travail de **mobilisation du territoire** par des temps forts et événements publics a été placé au centre de la feuille de route du CDPB, visant à :

- **socialiser** la transition écologique dans une approche d'innovation sociale et développer des espaces de partage et de réflexions collectives entre acteur·rices sociaux·ales,
- **mobiliser l'écosystème** de la transition : futurs structures partenaires et acteur·rices locaux·ales, porteur·euses de projet,
- **créer un « terreau favorable »**, préalablement à la conception et au lancement du dispositif d'accompagnement,
- **tester, prototyper le dispositif d'appui aux porteurs de projets**, en fonction de leurs besoins – les prémisses de « Tranz'eKo ».

PRINCIPAUX EVENEMENTS

- **FORUM DE LA SOCIETE CIVILE, mars 2018** – organisé par le CDPB : animation d'un atelier **Mobilisations citoyennes et entrepreneuriales pour la transition écologique et solidaire.** *Synthèse vidéo de l'atelier disponible ici*

- **ALTERNATIBA, octobre 2018** – à Bayonne : accueil de **50 porteur et porteuses de projets** au sein d'un **espace conseil**, pour leur permettre de tester leur projet avec des professionnel·les, et d'un **espace infos**, pour rencontrer les équipes et faire connaître leur projet. En partenariat avec le Tube à ESS'ai et Estia Entreprendre.

- **ASSEMBLEE GENERALE DU CDPB, novembre 2018** avec un atelier consacré à l'innovation sociale Vidéo (voir à 4'40'')

- **FORUM CLIMAT ACTION PAYS BASQUE #1, le 6 avril 2019** – co-organisé par le CDPB et la CAPB **:** animation de 2 ateliers « Agir pour le climat dans mon entreprise » et « Développer un projet de Transition ».

[9] Voir plus de détail en Annexe 1 sur les préconisations d'actions proposées par le cabinet p.49

- **FORUM CLIMAT ACTION PAYS BASQUE #2, le 22 Juin 2019**– co-organisé par le CDPB et la CAPB **:** animation d'un atelier **« Entreprendre pour la Transition Ecologique ».**

- **« TRANZ'EKO#1 », le 17 mai 2019**– organisé par le CDPB

Transition entre la phase de mobilisation et la phase d'appui aux porteur·euses de projets, cet évènement a rassemblé plus de 100 participant·es – porteurs et porteuses de projets, acteur·rices de la transition, partenaires institutionnels et structures accompagnatrices et financeuses.

Ce rendez-vous a permis :

- l'organisation du **1er comité avec les partenaires** - structures d'accompagnement et financeuses, collectivités - pour partager le cadre commun de travail ;
- la **restitution du diagnostic**, la **présentation du dispositif et celle de la plateforme tranz-eko.eu** à l'ensemble des participant·e·s, en plénière ;
- l'animation de deux ateliers rassemblant financeurs et porteur·euses de projets, et un atelier à destination des structures accompagnatrices ;
- la communication autour du 1er appel à candidature Tranz'eKo.

2 vidéos ont été élaborées :

- ***reportage sur l'évènement Tranz'eKo#1***
- ***vidéo de présentation du dispositif Tranz'eKo*** lançant le dispositif.

Un évènement de type Tranz'eKo#2 était envisagé en 2020, mais la crise sanitaire a accéléré l'évolution du dispositif pour qu'il réponde au mieux aux besoins des porteurs et porteuses de projets, en difficulté : le recentrage sur de l'accompagnement sur mesure et plus individualisé, adapté aux contraintes en vigueur.

Le CDPB a cependant profité de ses Assemblées générales pour faire régulièrement la promotion de la thématique en invitant des porteurs et porteuses de projets[10] (cf. p.20).

[10] Cf p.20

2.2 La valorisation des projets

LA PLATEFORME **TRANZ-EKO.EU**

Développée avec un prestataire extérieure – pour sa conception technique – la plateforme internet recense une centaine de porteurs et porteuses de projets de transition présent·es dans le territoire, repéré·es tout au long de la phase de diagnostic et dont la liste a été actualisée au fur et à mesure des étapes et des prises de contacts.

- **Un formulaire de contact** en ligne ainsi qu'une **adresse mail** directement gérés par l'équipe coordinatrice du CDPB ont permis aux porteurs et porteuses de projets d'entrer en contact avec le dispositif.
- Ils·elles ont été invité·es à communiquer leurs informations, via **la création d'un compte personnel** et **d'une page projet** actualisable en toute autonomie leur projet en toute autonomie. Cet outil a permis à certain·es de valoriser leur projet en l'absence d'un site internet propre.
- **Constitution d'un annuaire** : des projets et porteur·euses de projets / des structures d'accompagnements du territoire (territoriales, agences et structures locales, éco classique, ESS).
- **Travail de veille et de communication** sur les aides aux projets et aux porteurs et porteuses de projets : actualités professionnelles pour le soutien aux projets (appels à projets de la CAPB, aides liées à la crise sanitaire et aux plans de relance etc.) relayées via les actualités de la plateforme et une newsletter **Tranz'eKo-infos** à destination de l'écosystème d'une centaine de partenaires et de porteurs et porteuses de projets.

Tranz'eKo

Retrouvez les dernières actualités pour les acteurs de la transition écologique et énergétique.

Pour vous soutenir dans la traversée de la crise sanitaire et de ses répercussions, notre équipe et nos partenaires ont repéré pour vous :

- **Le fonds UrgencEss** pour contribuer à la relance et à la préservation des emplois des petites structures de l'économie sociale et solidaire – Secrétariat d'Etat chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable en coopération avec le réseau France Active - **+ d'infos ICI**
- **Le Fonds de soutien exceptionnel du Département 64** à destination des associations employeuses, qui ont subi une perte significative d'activités - **+ d'infos ICI**
- **Les appels à projets et les dispositifs d'aides de l'ADEME** pour les acteurs et les projets de transitions écologique et énergétique - **+ d'infos ICI**
- **Les aides pour les entreprises et les associations** de la Région Nouvelle-Aquitaine - **+ d'infos ICI**, en complément **des aides du Ministère de l'économie, des finances et de la relance** - **+ d'infos ICI**.

Et retrouvez toutes nos informations sur notre site tranzeko.eu

LA VALORISATION DANS LA **COMMUNICATION DU CDPB**

Publication de 14 articles dans les actualités du site du CDPB à propos des porteur·euse de projets Tranz'eKo ou sur la thématique de leur soutien. Les porteur·euses de projets ont ainsi été valorisé·es via les Newsletters, diffusées à plus de 12 000 adresses (acteur·rices socio-économiques, élu·es, institutions…).

ACTUALITÉS

5 PROJETS POUR UNE NOUVELLE ECONOMIE DE LA TRANSITION

2, juillet, 2021

Découvrez BIOCLIMA-KIT, GALEKO, EZTI ETXEA, K-CARAVANE, TAKA... 5 projets d'avenir, accompagnés par le programme Tranz'eKo du CDPB (avec le soutien de l'Ademe). Depuis 2018, Tranz'eKo permet de mettre en lumière les projets qui émergent dans la transition écologique & énergétique, et de leur donner un coup de pouce par du...

ACTUALITÉS

TRANZ'EKO AUX CÔTÉS DES PORTEURS DE PROJETS

24, novembre, 2020

Le programme Tranz'eKo, animé par le CDPB, continue à mettre en lien des porteurs de projets innovant dans la transition, avec des professionnels et des institutions. 5 porteurs de projet font l'objet d'une attention particulière du CDPB et de coachs professionnels. Tour de piste de ceux qui préparent le territoire...

Une visibilité des porteurs et porteuses de projets dans les assemblées du CDPB
Le CDPB réunit plus de 400 membres et ses assemblées générales sont des rendez-vous importants. Chaque année, le CDPB a valorisé des porteur.se.s de projets.

- **Les projets Patxa'ma[11] et Les Retournées[12]** ont été présentés et interviewés au cours de **L'ASSEMBLEE GENERALE D'OCTOBRE 2019**, devant 150 membres du CDPB et 15 élu·e·s communautaires.

- **Les projets Galeko[13] et T-aka[14]** ont été présentés et interviewés au cours de **L'ASSEMBLEE GENERALE DE NOVEMBRE 2020**, devant 120 membres et invité·es.

[11] https://patxama.com/fr/
[12] https://www.lesretournees.fr/
[13] https://www.galeko.fr/
[14] https://t-aka.fr/

- **L'ASSEMBLEE GENERALE DE MAI 2022** a été ouverte par la présentation des **6 reportages** réalisés pour clôturer la mission, ensuite relayés via la newsletter.

[extrait du site : https://societecivile-paysbasque.com/6-projets-au-service-de-la-transition-du-pays-basque/]

LES PORTEURS ET PORTEUSES DE PROJET **DANS LES MEDIAS**

Une des missions de Tranz'eKo était de valoriser et de mettre en avant les projets et leurs porteur·euses, via les outils de communication du CDPB. La couverture médiatique des porteurs et porteuses de projet a montré qu'en cinq ans cette économie émergente a bien retenu l'attention des médias, comme le montre la revue de presse d'un journal grand public comme Sud-Ouest.

https://www.sudouest.fr/pyrenees-atlantiques/bayonne/reemploi-des-materiaux-du-btp-au-pays-basque-les-hippies-enfin-pris-au-serieux-10951199.php

https://www.sudouest.fr/pyrenees-atlantiques/bayonne/bayonne-l-association-les-retournees-en-quete-d-un-local-pour-une-station-de-lavage-de-bouteilles-consignees-6546256.php

https://www.sudouest.fr/pyrenees-atlantiques/anglet/pays-basque-la-journee-mondiale-des-toilettes-n-est-pas-un-sujet-de-plaisanterie-1663374.php

https://www.sudouest.fr/environnement/pays-basque-des-legumes-maison-100-garantis-grace-aux-bacs-autofertiles-2037739.php

Pays basque : Les Petits Popotins déclarent la guerre aux couches jetables

Lecture 2 min

Accueil • Pyrénées-Atlantiques • Pays Basque

Guillemette Pocesco et Christel Cheneau, les deux salariées de l'association Les Petits Popotins. © Crédit photo : Emilie Drouinaud

https://www.sudouest.fr/pyrenees-atlantiques/itxassou/une-miellerie-collective-est-a-l-etude-2729513.php

https://www.sudouest.fr/pyrenees-atlantiques/pays-basque/pays-basque-les-petits-popotins-declarent-la-guerre-aux-couches-jetables-3504631.php

PARTIE III LE DISPOSITIF D'APPUI AUX PORTEURS DE PROJETS : TRANZ'EKO

Tranz'eKo, le dispositif d'appui aux porteurs et porteuses de projets de la transition, est né en 2019 pour expérimenter des réponses aux besoins repérés par l'ADEME et le CDPB.

Il s'est développé autour de trois propositions :

- **ACCUEIL, ORIENTATION, VALORISATION** des porteurs de projets TEE **www.tranz-eko.eu** : infos, orientation…

- **ANIMATION D'UN COMITE PARTENARIAL** avec les acteur·rices clés du territoire sur l'accompagnement des porteur·euse de projets / entrepreneur·euses (étude appel à candidatures, suivi collectif des projets…)

- **ACCOMPAGNEMENT** des porteurs et porteuses de projet, en complémentarité avec les actions des structures d'accompagnement : mise en relation avec les acteur·rices socio-économiques, accompagnement individuel ou collectif / mutualisation.

Cette offre a été voulue souple, sur mesure et personnalisée pour répondre aux besoins des porteurs et porteuses de projets, dans une approche complémentaire à l'offre déjà existante, collective et évolutive. 2019 a été l'année de la première version du dispositif ; le bilan des activités a permis une deuxième version en 2020/2021.

Retrouver la liste des porteur·euses de projets en lien avec TranzeKo ICI, et les différents niveaux d'accompagnement apportés :

① Etude projets, premiers conseils… (porteur·euses de projets candidat·es)
② Infos, redirections (candidat·es ou sollicitations ponctuelles, nécessitant de trouver le bon partenaire d'accompagnement hors CDPB)
③ Accompagnement stratégique (stratégie du projet, positionnement, argumentaire pour un dossier, etc.),
④ Mise en lien acteur·rices locaux (création de liens directs vers acteur·rices socio-éco, institutions, préparations aux rendez-vous, partage en comités de pilotage…),
⑤ Accompagnement technique (accompagnement ponctuel sur dimension financière, technologique, commerciale)

Au total, **65 porteur·euses de projets ont sollicité le CDPB** (d'Alternatiba 2018 au dispositif Tranz'eKo 2019-2021) :

- **53 projets étudiés** (candidatures à un accompagnement ou à des conseils ponctuels), avec redirection ciblée vers un·e interlocuteur·ice adapté·e, ou vers un accompagnement par Tranz'eKo ou par un partenaire, pour chacun d'entre eux ;
- **28 projets ont bénéficié ont bénéficié d'un accompagnement par l'équipe du CDPB**.

1. LES PREMIERS PAS DU DISPOSITIF TRANZ'EKO (2019)

TROIS APPELS A CANDIDATURES en mars, mai et octobre 2019 :

- le **COMITE DE SELECTION**, composé des partenaires du dispositif (13 structures), étudie les candidatures sur la base de critères partagés ;

- les projets retenus ont bénéficié d'un **ACCOMPAGNEMENT dispensé par l'équipe** du CDPB ;

- **38 CANDIDATURES** ont été étudiées, pour **13 RETENUES** et 9 accompagnées.

- **8 porteurs et porteuses de projet** ont été accompagné·es dans le montage d'un dossier pour le nouveau **fonds de soutien de la CAPB aux initiatives de Transition écologique et énergétique** : Les Retournées, Patxa'ma, Les petits popotins, Les carrioles vertes, Lokala, l'Oasis du tendre vers, Recycl'arte, Resak, Roule ma frite

ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS DE TRANSITION ENERGETIQUE & ECOLOGIQUE (TEE)

Critères de sélection des projets

Un projet dédié uniquement à la Transition Energétique et Ecologique. Le Conseil de développement n'est pas missionné pour accompagner des démarches de développement durable, RSE… au sein d'une organisation.

Un projet porté par des acteurs de la société civile : collectif de citoyens, association, entrepreneur ou entreprise déjà établie qui souhaite diversifier ses activités dans des projets de TEE.

Un projet qui est implanté au Pays Basque ou qui souhaite s'y implanter.

Un projet innovant qui permet de répondre à des besoins nouveaux ou mal satisfaits sur le territoire en apportant des réponses créatives et inédites (nouveaux produits/services, développement de produits/services existants, optimisation de systèmes existants).

Un projet visant un impact significatif au Pays Basque. Le projet ne se limite pas un public / une clientèle restreint/e, ou à un territoire limité (exemple : un village, un quartier). Il touche un territoire étendu et peut être dupliqué. Il montre un impact économique, environnemental, et / ou social clair et évaluable.

Un projet clairement défini et compréhensible par un acteur externe. Il dispose d'un document présentant les objectifs, la stratégie, un plan d'action, un plan de financement, des partenaires….

Un porteur de projet qui souhaite s'entourer de compétences internes et externes complémentaires et nouer des partenariats avec d'autres acteurs du territoire.

2. UN BILAN INTERMEDIAIRE POUR FAIRE EVOLUER LE DISPOSITIF

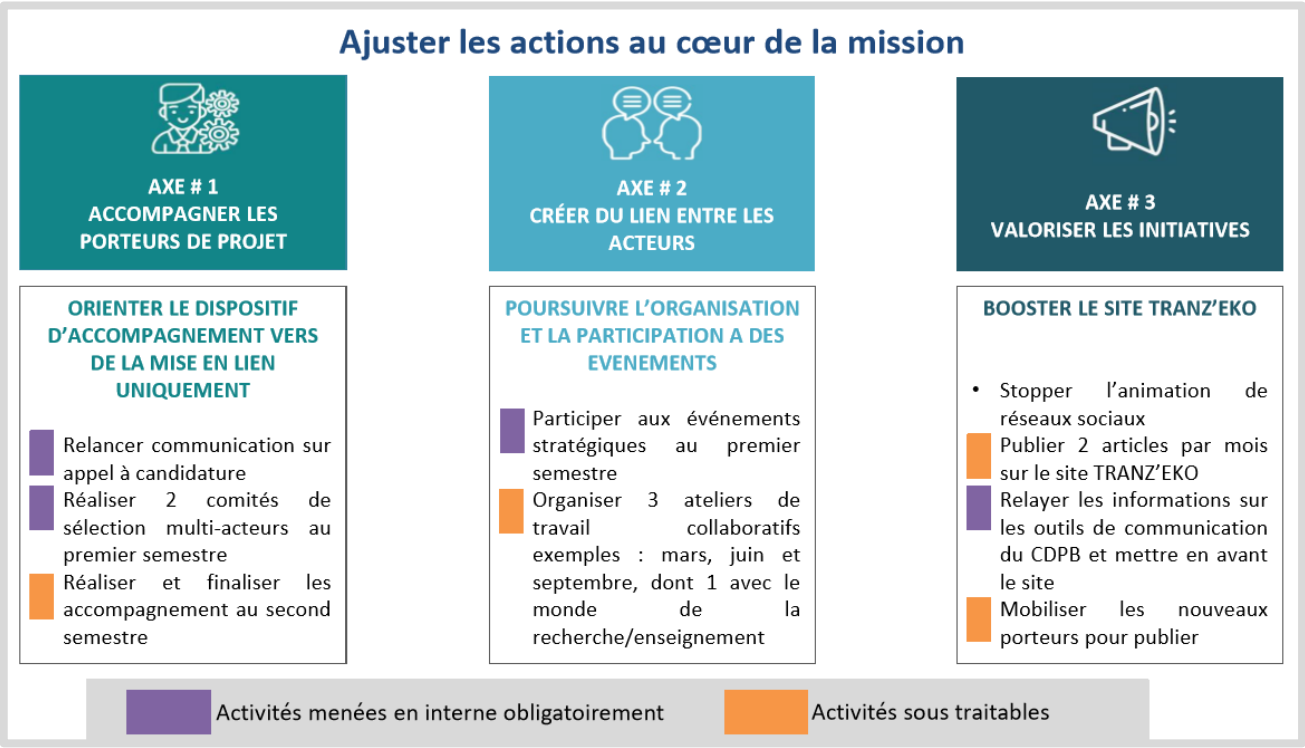
Fin 2019, un **bilan flash des activités** de TRANZ'EKO a été confié au cabinet SEEDS pour évaluer les premiers résultats du dispositif et l'ajuster pour l'année 2020.

2.1 Les résultats

Les préconisations du bilan ont tenu compte de plusieurs points du contexte de l'époque – qui sera bouleversé quelques mois plus tard par la crise sanitaire :

- **La fin de la mission** prévue au mois de décembre 2020 – elle sera finalement repoussée à deux reprises en 2021.
- Une difficulté constante pour développer **des relations de collaboration** en confiance entre les acteur·rices.
- **Une année électorale** qui aura des incidences sur les prises de décisions par les institutions en local – la crise sanitaire jouera aussi un grand rôle en la matière.
- **Une difficulté d'installer de manière pérenne au CDPB une RH dédiée au projet**, avec notamment des problématiques pour financer une poste à temps plein – une part de l'activité, l'accompagnement technique à destination des porteurs et porteuses de projets, sera déléguée à prestataires extérieures aux compétences entrepreneuriales.

Extraits du Rapport de SEEDS



Préparer la suite

EVALUER	VALORISER	ESSAIMER
Mener une étude d'impact de TRANZ'EKO sur les porteurs de projets et les structures d'accompagnement (entretiens + questionnaire)	Réaliser un guide pratique sur le projet à destination d'autres territoires (étapes, réussites, difficultés, bonnes pratiques, conseils, contacts,...) Organiser un événement au second semestre pour d'autres territoires (ex : durant le forum national de l'ESS)	Identifier une structure du territoire souhaitant reprendre le projet ex: Hemen ou CAPB Accompagner la structure dans la reprise du projet au second semestre 2020

Activités menées en interne obligatoirement — Activités sous traitables

2.2 Les ajustements mis en œuvre

❖ EVOLUTION DE LA GOUVERNANCE ET DE L'ACTION COLLECTIVE :

- le comité de sélection devient **comité partenarial** ;
- l'accent est mis sur la nécessité de créer **« une chaîne d'accompagnement » ;**
- le **co-accompagnement est convenu avec les partenaires : les porteur·euses de projet sont accueilli·es par Tranz'eKo + un partenaire du dispositif ;**
- ils·elles bénéficient d'un **co-suivi.**

- **LA REAFFIRMATION DE L'ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE** complémentaire de l'accompagnement assuré par les structures missionnées :
  - **l'accompagnement stratégique et institutionnel**, en lien avec **l'ancrage territorial** du projet et **la mise en relation avec les acteur·rices**, reste animé par l'équipe du CDPB (directeur + chargée de mission), comme la coordination générale du dispositif ;
  - **l'accompagnement technique** (modèle économique, approche commerciale, technologique, de structuration associative…) est délégué à deux professionnel·les, également **porteur et porteuse de projets**, dans une dynamique de **« pairs à pairs »** et de **sessions actives**.

- **LA REAFFIRMATION DES BESOINS DE DYNAMIQUES ET D'ACTIONS COLLECTIVES ENTRE PORTEURS ET PORTEUSES DE PROJETS :** si cette dernière action a été fortement entravée par la crise sanitaire (difficulté d'organisation et difficulté d'engagement des partenaires) elle a fait l'objet de réflexions et de temps de travail autour de deux projets[15].

[15] Voir pp. 26-27

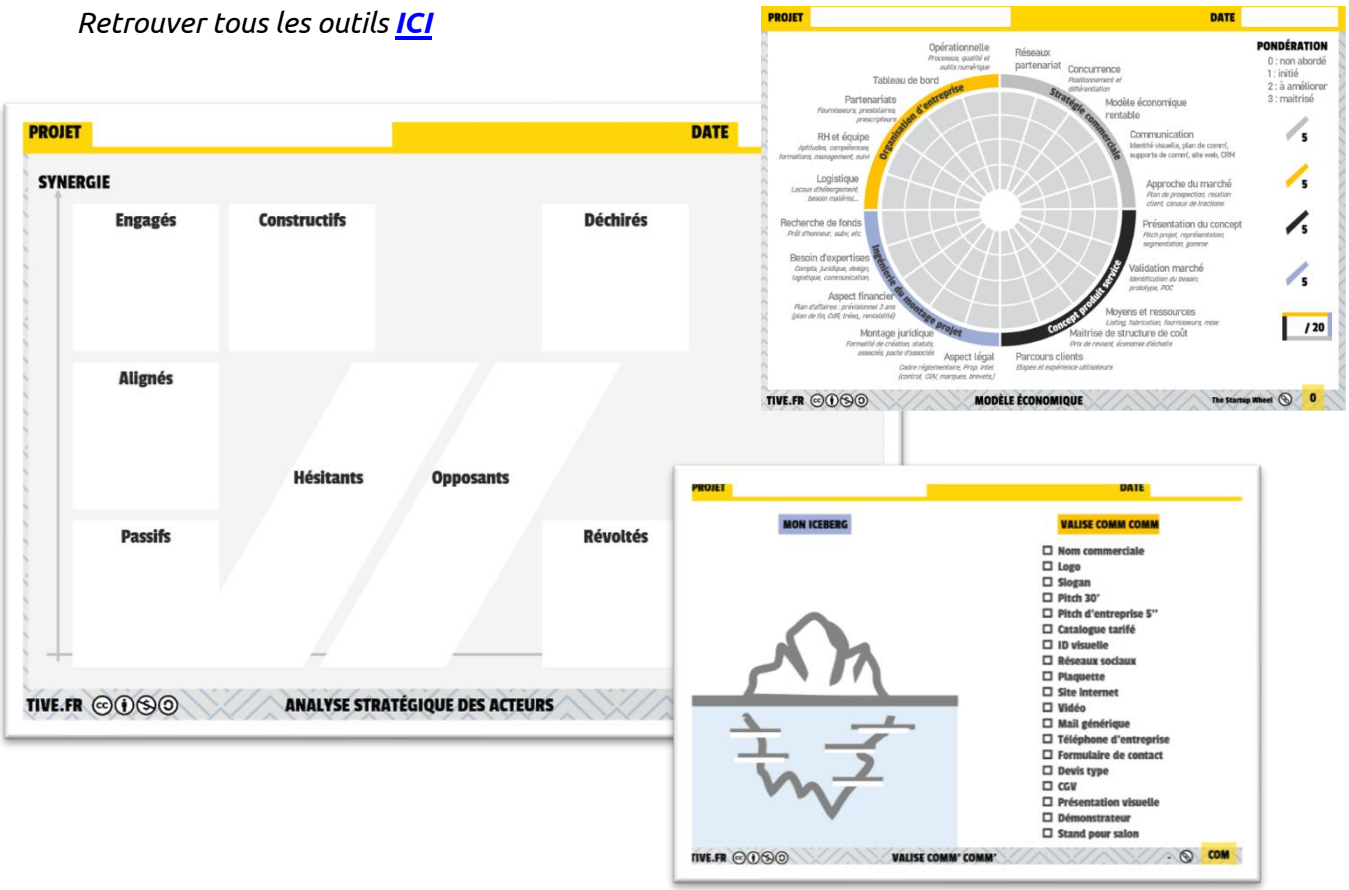
2. LE DEPLOIEMENT DE TRANZ'EKO (2020/2021)

- **Lancement d'un APPEL A CANDIDATURE POUR PARTAGER LA COMPETENCE D'ACCOMPAGNEMENT** de projets : deux professionnel·les sont retenu·es, pour développer une approche entrepreneuriale « de pair à pair ».

- **UN APPEL A CANDIDATURES AUX PORTEURS ET PORTEUSES DE PROJETS lancé en mai 2020**
  - **16 candidatures** : dont cinq non retenues – deux porteur·euses de projets hors cadre et redirigé·es vers des partenaires ; un porteur de projet redirigé vers un partenaire pour incubation ; un porteur de projet accueilli par le CDPB pour de l'information ; un porteur de projet qui n'a pas donner suite à la proposition.
  - **Co-accueil de onze porteur·euses de projets** avec les partenaires de Tranz'eKo : DLA, Tube à ESS'ai, CCI, Cluster Goazen (tourisme).

TYPOLOGIE	PROJET	Type de structure	Descriptif du projet	CO-ACCUEIL	CO- BILAN
Produit industriel/artisanal	ABF ARIA	Entreprise	Création mobilier de collecte petits déchets dans les organisations	CCI	
Agri-agro	BERECHA	Entreprise	Toilettes sèches adaptées à des lieux publics, des chantiers BTP...	CCI	Service éco CAPB - pépinière
Produit industriel/artisanal	BIOCLIMA-KIT	Entreprise	Conception de micro-serres bioclimatiques	CCI	Service éco CAPB - pépinière
Tourisme	CAMPING ET TERRES D'OCEAN	Entreprise	Proposer un camping éco-touristique et participatif	Cluster Goazen	
Agri-agro	EZTI ETXEA	Association	Création miellerie collective du Pays Basque ouverte aux amateurs	Tube à ESS'ai	Pas de partenaire
Recycleries	KONPON TXOKO KAFE	Association	implanter la recyclerie alternative et fédérer les acteurs	DLA	
Agri-agro	MANECH	Association	Projet global de valorisation de la laine de mouton	CCI	
Produit industriel/artisanal	GALEKO	Entreprise	Conception d'équipements mécatroniques (activité physique / production d'énergie)	CCI	CCI
Recycleries	RECUP ET TOC DE L'ART	Association	Recyclage de déchets propres, ateliers et art-récupération	DLA	Pas de bilan
Sensibilisation	TAKA	Association	Structuration de l'association pour porter toutes les activités des porteuses de projet	DLA	DLA
Habitat / Hybride	ZERTZEKOZERA	Collectif	Coopérative d'habitants avec installation agricole et projet social et culturel	Hemen	

❖ **CREATION D'OUTILS SPECIFIQUES** pour des sessions actives d'accompagnements des porteurs de projets de la transition.
Retrouver tous les outils ***ICI***



❖ **ACCOMPAGNEMENT DE SIX NOUVEAUX·ELLES PORTEURS ET PORTEUSES DE PROJETS** de juillet 2020 à avril 2021, et séance de **bilan collectif** pour six d'entre eux·elles avec les partenaires de la chaîne d'accompagnement – mai et juin 2021 : DLA, CCI, service développement économique de la CAPB, Région. Chaque accompagnement a aussi fait l'objet d'un **bilan technique** complet et personnalisé, dressé par les coachs et amendé par les porteurs de projets concernés.

EXEMPLE DE FICHE BILAN D'ACCOMPAGNEMENT (AUTRES EXEMPLES EN ANNEXE 2)

- **REACTIVATION DE L'ACCOMPAGNEMENT** pour deux porteur·euses de projet déjà accompagné·es, à leur demande et sur des axes de travail spécifiques :
  - **Patxa'ma** : coaching institutionnel et mise en lien sur problématique foncier[16].
  - **Les Retournées** : évaluation à mi-parcours du développement de l'association, dans la période de transition et d'embauche des deux premier·es salarié·es[17].

- Accompagnement d'une **CANDIDATURE LIBRE**, **Eusko Barter** : accueil avec deux partenaires pour chahutage du projet, séances de travail sur la présentation du projet.

- Organisation d'une **REUNION PLURI-PARTENARIALE** pour présentation et chahutage de **Budget our planet** : mobilisation multi-acteur·rices (technicien·nes, institutions, communes etc.).

- Organisation d'une **FORMATION COLLECTIVE SUR LE MODELE ECONOMIQUE,** mêlant des porteurs de projets associatifs – **Taka** et **Récup toc de l'art** – et des porteur·euses de projets en entreprise individuelle – **Berecha** et **Galeko**.

- **SUIVI DE COMITES DE PILOTAGE** de porteur·euses de projets et mise en lien entre acteur·rices (ex. Petits Popotins / CAF, Tree 6 Clopes…).

- **INFOS/CONSEILS** au fil de l'eau. Dans une période de grande appétence pour les thématiques de la transition et l'entreprenariat, un nombre conséquent de porteurs et porteuses de projet est entré en contact avec Tranz'eKo. Des échanges mails ou téléphone ont permis de dispenser de premiers conseils - redirection vers des partenaires ou des acteur·rices pour diagnostic de territoire - et de répondre aux recherches de contacts de la part des futurs porteurs et porteuses de projet, qu'ils·elles soient du territoire / nouvellement arrivé·es / en reconversion.

- **VEILLE ET NEWSLETTERS**

« **Tranz'eKo Infos** » en période de crise, et suivi de la relance économique et des dispositifs à destination des porteurs et porteuses de projets.

Tranz'eKo

Retrouvez les dernières actualités pour les acteurs de la transition écologique et énergétique.

Notre équipe et nos partenaires ont repéré pour vous :

- Pour cette année 2020, le **Fonds de soutien transition écologique et énergétique** de la CAPB vient en aide aux acteurs associatifs du territoire dont l'activité s'est trouvée très fortement impactée par la crise COVID-19 et qui développent tout ou partie de leur activité dans le champ de la transition écologique et énergétique.
  Fin des candidatures le **23 octobre** à midi **+ d'infos ICI**
- Une matinée **« découverte de l'insertion par l'activité économique »** au PTCE de Tarnos - 23 Rue Hélène Boucher, **le 13 octobre** de 9h45 à 12h30 organisée par l'INAE et le Tube à ESS'ai.
  Inscription obligatoire ICI (limitée à 20 places) et flyer en PJ
- **Le prêt de solidarité et de proximité** à destination des TPE de moins de 10 salariés, des associations employeuses de moins de 50 salariés et des entreprises relevant d'une activité métiers d'art est prolongé jusqu'au **31 décembre 2020**.
  + d'infos ICI

[16] EPFL, Bil ta Garbi, CAPB
[17] Huit sessions d'accompagnement ; le contenu des accompagnements aux PP reste privé pour garder le secret professionnel

❖ CONCEPTION DE **DEUX PROJETS D'ACTIONS COLLECTIVES**, pour répondre à de nouveaux besoins de l'économie de la transition :

- **Action collective CHR / Cafés Hotels et Restaurants** (1er sem. 2020), pour développer de nouvelles pratiques en matière de gestion des déchets. Partenariat envisagé avec ADI, Cluster Goazen et le réseau d'Euskal Moneta.

  Action non mise en œuvre : crise sanitaire + partenariat non finalisé avec Bil ta garbi[18]

- **Action collective 3R / filière Recyclage, réemploi et réparation** (2ème sem. 2020) pour les accompagner à mieux appréhender leur développement futur et à identifier les complémentarités, les solutions à mettre en commun et celles relevant d'un soutien de la l'action publique. Partenariat envisagé avec Le Tube à ESS'ai.

  Action non mise en œuvre : partenariat non finalisé avec Bil ta garbi/CAPB[19].

[18] *Voir état du projet CHR*
[19] *Voir état du projet 3R*

PARTIE IV : BILAN-EVALUATION DE L'EXPERIMENTATION

1. L'EVALUATION DU DISPOSITIF « TRANZ'EKO »

L'évaluation du dispositif Tranz'eKo a été confiée à un tiers, le cabinet SEEDS. L'étude a été menée en rencontrant et en interrogeant une diversité de porteur·euses de projet et partenaires de Tranz'eKo[20] entre juin 2020 – préparation des outils – et mai 2021 – remise du rapport final.
Présentés devant les partenaires en comité partenarial, les résultats ont donné lieu à un échange ouvert qui a permis d'éclaircir, de nuancer et d'affirmer un certain nombre de points *(cf. p 37)*.

*Les grandes tendances présentées ci-dessous sont des extraits du rapport du cabinet SEEDS, à retrouver **ICI** dans sa version synthétique*

Résumé des grandes tendances :

- **L'impact de Tranz'eKo sur les porteurs et porteuses de projets accompagné·es est positif et avéré.** L'expérimentation a permis de donner un coup de boost aux projets accompagnés via la mise en lien et/ou l'accompagnement**.**

- **La perception de Tranz'eKo pour ses partenaires - structures d'accompagnement/ financement - est mitigée.** Des incompréhensions et des interrogations persistent : genèse et finalité de l'expérimentation, volet accompagnement… Une perception nuancée lors du Comité partenarial *(cf. chap. 2.)*

- **Lorsque l'on interroge les partenaires et les porteurs et porteuses de projets sur la poursuite de Tranz'eKo, la très grande majorité souhaite que le dispositif soit maintenu au Pays Basque.** Ceci soulève des interrogations sur l'accueil mitigé des partenaires, - nuancé suite au débriefing *(cf. l'analyse des partenaires p. 37)*.

Trois points d'analyse pour comprendre les impacts et de la perception de Tranz'eKo :

- le contexte du lancement de Tranz'eKo,
- le regard des porteurs de projets sur le dispositif,
- le regard des partenaires sur le dispositif.

[20] Structures d'accompagnement et/ou financeuses

1.1 Le contexte lors du lancement et du déploiement de Tranz'eKo

Le contexte dans lequel Tranz'eKo a été déployé est un facteur d'explication nécessaire à la compréhension des impacts et de la perception du dispositif.

✓ **2018 : année de lancement de Tranz'eKo… et de la CAPB**

- Depuis 1994, le Conseil de développement du Pays Basque travaillait main dans la main avec l'ensemble des institutions publiques, avec les élus (via le Conseil des élus du Pays Basque). A partir de 2017, la Communauté d'agglomération Pays Basque voit le jour, le Conseil des élus est dissous, et une convention de partenariat avec le CDPB est signée en 2018 (après la signature de la convention avec l'ADEME).

- **Le CDPB se réinvente** : nouvelle gouvernance, nouvelle équipe, nouveaux modes de travail avec la CAPB et **une nouvelle mission plus opérationnelle d'expérimentation** avec le lancement de **la mission sur l'innovation sociale au service de la TEE**.
  - → Les acteur·rices de l'accompagnement, la CAPB, les financeur·euses s'interrogent sur les nouvelles missions du CDPB, dont Tranz'eKo fait partie, et sur la place que va prendre le CDPB aux côtés de la CAPB.

- **La CAPB est en cours de construction :** formalisation des politiques publiques, organisation des services, répartition des rôles avec les autres organisations/institutions du territoire…
  - → La CAPB n'est pas en mesure de s'engager opérationnellement dans Tranz'eKo car elle ne dispose pas de politique Transition écologique et énergétique formalisée - le Plan Climat sera voté à l'été 2021.
  - → Les rôles entre le CDPB et la CAPB ne sont pas encore clairement définis.
  - → Les acteur·rices locaux·ales et les partenaires cherchent à se repositionner avec l'arrivée de la CAPB : chacun est dans l'attente de savoir quel rôle va prendre cette nouvelle institution et les jeux d'acteurs sont très présents.

✓ **La crise COVID qui émerge au milieu de l'expérimentation**

- **Un stop net pour les actions collectives et des événements partenariaux prévus :**
  - → Une impossibilité d'organiser des événements multi acteur·rices ou des actions collectives pour les porteurs de projets.
  - → Des comités partenariaux qui peuvent essentiellement se réaliser à distance, ce qui entraîne des difficultés pour créer une dynamique de coopération entre les partenaires.
  - → Une économie en crise, des besoins nouveaux pour les porteurs et porteuses de projets et de nouvelles priorités d'accompagnement pour les partenaires - notamment financières.

✓ **Un projet sous forme d'expérimentation qui a peine à être compris comme tel**

- **La dimension « expérimentation » de Tranz'eKo est mal intégrée** : ajustements/évolutions en différentes phases, relations avec les partenaires qui prennent du temps à s'établir.

- **La durée de trois ans pour mener cette expérimentation ne semble pas suffisante** pour ce type d'opération
  - → 1 an consacré au diagnostic de territoire, à la mobilisation des acteur·rices et au test d'actions concrètes auprès des porteurs de projets ex : sessions de coaching
  - → 1 an et demi consacré au déploiement des actions concrètes d'accompagnement de porteurs de projets
  - → 6 mois consacrés à l'évaluation et à la potentielle suite du dispositif
  - → La **réalisation d'actions opérationnelles** est intervenue avant la stabilisation et la validation des modes de travail aves les partenaires, nécessité de ré-ajustements par la suite.

1.2 L'impact et la perception des porteurs et porteuses de projets sur les mises en lien et l'accompagnement

Dans leur très grande majorité, les porteurs et porteuses de projet se sont montrés satisfait·es par les apports du dispositif et ont relevé son impact positif.

✓ **Un travail de mise en lien apprécié**, qui leur a permis de :

→ **gagner du temps :** décrypter l'écosystème autour du projet, savoir parler à différent·es interlocuteur·ices, identifier les bonnes personnes ;
→ **mieux identifier des accompagnements possibles et faciliter leur intégration ;**
→ **développer de nouveaux partenariats pour passer un cap (business, institutionnels, financiers) ;**
→ **créer des relations avec les institutions :** disposer d'une reconnaissance institutionnelle, mieux comprendre le fonctionnement des institutions, acquérir un discours, comprendre les réponses institutionnelles.

✓ **Un travail d'accompagnement plus technique également apprécié**, car leur permettant :

→ **d'obtenir des financements pour lancer ou développer son projet** grâce à des conseils de présentation, de discours…
→ **de gagner en confiance dans la posture d'entrepreneur·euse :** arriver à faire des choix stratégiques argumentés, être écouté·e et soutenu·e par des personnes qui comprennent le métier, se remotiver…
→ **débloquer une problématique ponctuelle sur des sujets spécifiques** pour donner un nouvel élan au projet et à son·sa/ses porteur·euse(s) **;**

→ **aider des projets à vocation citoyenne**, sans création de valeur économique ou d'emploi à se structurer et se lancer.

- **Pour les porteurs et porteuses de projet, les accompagnements dispensés par Tranz'eKo sont complémentaires aux accompagnements longs des autres structures :** ils permettent d'intervenir **rapidement et concrètement** sur une problématique. Les porteurs et porteuses apprécient d'être accompagnés en individuel, avec des outils sur mesure et par des personnes qui ont une expérience d'entrepreneur.

1.3 La perception des professionnel·les de l'accompagnement, sur les mises en lien et l'accompagnement par Tranz'eKo

Pour les professionnel·les de l'accompagnement, si le travail de **mise en lien** dispensé par le dispositif a été accueilli favorablement, l'accompagnement dispensé par Tranz'eKo a quant à lui suscité des interrogations.

✓ **Les partenaires ont semblé apprécier dans la grande majorité les mises en lien réalisées par Tranz'eKo :**

- un **gain de temps pour les porteurs et porteuses**, et une **mise en lien** qui permet de donner un **coup d'accélérateur** à leur projet ;
- permettre aux personnes qu'ils·elles accompagnent de bénéficier d'un **réseau complémentaire au leur** ;
- les conseils qui sont donnés aux porteus·euses de projets pour **s'adresser aux institutions** et sur le discours à tenir ;
- **le suivi dans la mise en lien**, avec l'organisation de rencontres, de réunions de suivi avec les porteur·euses de projets ;
- **La coordination faite avec leur structure** : invitation aux RDV, informations sur les suites…

✓ **En revanche les partenaires ont eu un accueil beaucoup plus mitigé sur les accompagnements, avec des interrogations :**

- risque que les accompagnements de Tranz'eKo discréditent leur propre accompagnement auprès des porteurs de projets.
- crainte que la compréhension des structures et des accompagnements dispensés soient brouillée ;
- un manque de concertation pour « la mise en place » de l'accompagnement par Tranz'eKo et son externalisation – en 2020.
- interrogation sur les bénéfices et les impacts de cet accompagnement sur les porteur·euses de projets.

✓ **Quelques explications concernant la perception mitigée de Tranz'eKo par les professionnel·les de l'accompagnement**

- **Une multitude de structures d'accompagnement avec, il semble, des difficultés de coopération et des jeux d'acteur·rices** :

→ des coopérations qui semblent toujours avoir du mal à s'opérer entre structures d'accompagnement de l'économie classique et structures de l'économie sociale et solidaire ;
→ des structures d'accompagnement/de financement qui fonctionnent toujours en silo, avec un service dédié à l'économie classique et un service dédié à l'ESS.

- **Des financements qui proviennent des mêmes structures et des mêmes lignes budgétaires pour les structures d'accompagnement**, et activent un sentiment de concurrence.
- **Les partenaires ne semblent pas vouloir ou pouvoir s'investir dans la durée autour de ces comités :** doublon pour les structures de l'ESS / quelle plus-value dans l'accompagnement pour les porteurs de projets ?

1.4 Approfondissement de l'analyse avec les partenaires de la mission

Juin 2021, un temps de restitution a été organisé en comité partenarial afin de préciser les résultats obtenus et mieux comprendre la perception et l'expérience des partenaires. Animé par l'évaluatrice, cet échange a permis d'ouvrir la parole et de **mettre en perspective les besoins et les attentes des partenaires** en matière **d'accompagnement des porteurs et porteuses de projets de la transition** et **d'animation de l'écosystème**.

Retrouver le compte-rendu du Comité partenarial du 16 juin 2021 ICI

Un apport majeur de Tranz'eKo : le décloisonnement

- Certain·e·s partenaires se sont étonné·es des retours négatifs reçus par l'expérimentation, mettant en avant un premier point fort du dispositif : en posant un cadre de collaboration entre les différentes structures, Tranz'eKo a permis **d'effectuer le lien entre les acteur·rices de l'ESS et les autres acteur·rices économiques.** Le décloisonnement TEE/économie classique/ESS a ainsi été souligné comme nécessaire
  " ignorer la question de la TEE dans le domaine de l'entreprise c'est aller « droit dans le mur ». "
- Ils·elles ont relevé une grande richesse du territoire : le nombre important de d'entrepreneur·euses de la transition écologique et énergétique (issu·es ou non de l'ESS) qui ont besoin de lien : entre acteur·rices, avec le territoire, avec les structures d'accompagnements et de financement...
- Dans les échanges, il est apparu que la carte des besoins des porteurs et porteuses de projets est en cours d'élaboration (ingénierie et compétences) et fait état d'**une mutation/transfert des compétences des entreprises vers des projets à impacts**.

Les partis pris sur l'animation du dispositif

- Il a été précisé par l'équipe d'animation du CDPB que la **mise en lien/en réseau** apportée par Tranz'eKo, et **l'accompagnement ne peuvent être dissociés** ; les deux

sont nécessairement complémentaires, pour connaître les porteurs et porteuses de projets, cerner et préparer les diverses rencontres.

- **L'accompagnement personnalisé** tel qu'apporté par Tranz'eKo a été vu comme une **valeur ajoutée** par certain·e·s partenaires, complémentaire à l'accompagnement qu'ils·elles peuvent dispenser, plus technique et sur le long cours. L'équipe de professionnel·les choisie apportait un accompagnement entre pairs (étant eux-mêmes porteur et porteuse de projets). Leur intervention était **individuelle**, **ponctuelle**, **intensive sur des besoins repérés** pour **re-booster le développement du projet**.
- Les partenaires ont également relevé que la **coopération entre les partenaires**, la **coopération entre les porteurs et porteuses de projets**, ainsi que la mise en place de **nouveaux accompagnement** prennent du temps. Un temps qui dépasse la temporalité de l'expérimentation.

Des points de vigilance partagés par les partenaires

Le débriefing effectué avec les partenaires a permis de mettre en perspective le dispositif en faisant émerger des points de vigilance partagés.

- **L'arrivée importante de nouveaux porteurs et porteuses de projets dans le territoire**, suite à la crise du Covid et au développement d'une nouvelle économie en lien avec la TEE : venu·es d'ailleurs, ou non, ils·elles peuvent n'avoir qu'une connaissance très relative du territoire, ou découvrir le champ d'action de la TEE, de l'ESS, et ne pas s'en être approprié les valeurs. Dans ce cadre, comment repérer les porteurs et porteuses de projets à forte plus-value pour le territoire ? Dans ce sens, l'action de Tranz'eKo a été aidante, permettant aux partenaires d'échanger sur les projets accompagnés, les prises de contacts, et de déterminer ensemble les projets à fort potentiel d'impact territorial.
- **L'émergence de nouvelles structures qui souhaitent accompagner des porteurs de projets** (associations, consultants…), venues parfois d'autres territoires, et qui peuvent être déconnectées acteur·rices locaux·ales, et peu connaître les réalités du terrain (et l'écosystème déjà en place).

2. LES ENSEIGNEMENTS DE L'EXPERIMENTATION : DES PRECONISATIONS POUR MIEUX ACCOMPAGNER L'ECONOMIE DE LA TRANSITION

Le CDPB a souhaité prendre encore plus de recul et tirer tous les enseignements de l'expérimentation menée depuis 2018, afin de déterminer les conditions à réunir pour mieux accompagner l'économie de la transition dans les territoires.

Ce travail a été mené entre juillet 2021 et mars 2022, par l'équipe d'animation et des référent·es du Bureau du CDPB, ainsi que par un groupe de travail dédié au CDPB rassemblant des acteur·rices de tous secteurs, des porteur·euses de projets et des partenaires. Ce groupe de travail a effectué une analyse comparative des modalités d'appui aux projets, entre les pistes suggérées par le rapport national de 2016 de l'ADEME[21] et ce qui a été réellement observé en Pays Basque ces dernières années (cf Annexe 3 p. 57).

① UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE POUR LES PORTEURS ET PORTEUSES DE PROJETS DE LA TEE

La 2ème phase du dispositif « Tranz'eKo » s'est développée autour de trois niveaux d'accompagnement :

- niveau **stratégique** : formulation et positionnement du projet
- niveau **mise en lien et institutionnel** : ancrage du projet dans l'écosystème
- niveau **technique :** sessions actives ciblées sur problématiques entrepreneuriales

L'ACCOMPAGNEMENT STRATEGIQUE s'attache à la définition et à l'évolution du projet. **Chaque porteur·euse de projet et chaque projet étant unique, chaque plan d'actions le sera lui aussi**. Le porteur ou la porteuse de projet participe **activement** à la définition de ses besoins et aux solutions, à la stratégie à mettre en place pour y répondre. L'accompagnement stratégique aide aussi à la **compréhension du contexte** dans lequel s'inscrivent le projet, comme le porteur de projet. Dans le cadre de Tranz'eKo, il a été particulièrement dispensé par la coordination du dispositif : au cours des entretiens et bilans réunissant porteur·euse(s) de projet et partenaire(s), ou au cours de session de travail spécifiques (sur des objectifs précis) entre porteur·euse(s) de projet et équipe du CDPB.

L'expérimentation a montré que cet accompagnement est guidé par **deux éléments clés chez les porteurs et porteuses de projets de transition.**

[21] Analyse des modalités d'appui à l'innovation sociale en France dans le champ de la transition écologique

La trajectoire personnelle

Hybride, cette nouvelle économie de la transition est souvent portée par des porteurs et porteuses de projets eux-mêmes en **transition personnelle** (besoin de renouveau, quête de sens, réorientation de ses modes de vie autour de projets vertueux pour eux/pour les autres). L'accompagnement ne peut ignorer cette donnée essentielle de posture personnelle. Les porteur·euses de projet sont ainsi souvent **pris·es en étau entre deux injonctions** : celle du modèle économique - héritée de l'entrepreneuriat dit classique - et celle du modèle collectif non lucratif - en référence au modèle associatif. Ils peuvent avoir du mal à jongler avec ce qui apparaîtrait comme une dichotomie.

L'enjeu est cependant de les conforter sur ces deux piliers : en désacralisant ou dédiabolisant ces approches, en leur permettant de déterminer leurs propres points forts mais aussi leurs faiblesses, et/ou en allant chercher ailleurs des compétences qu'ils·elles ne pourraient pas avoir ou qu'ils·elles ne souhaiteraient plus développer (par rapport à leur ancien métier).

L'ancrage territorial

Les projets de transition sont éminemment liés au territoire dans lequel ils se développent. Le Pays Basque compte un nombre important d'acteur·rices, et attire de nouveaux·elles porteurs et porteuses de projets qui n'ont parfois aucune connaissance du territoire, des projets ou de l'écosystème local. Comment se prémunir du **risque de décalage entre les besoins du territoire et la réponse apportée par les porteurs et porteuses de projets ?**

Le « diagnostic de marché » se doit d'être étayé par un diagnostic de territoire précis : mon projet fait-il partie d'une filière déjà existante, d'autres acteur·rices sont-iels engagé dans cette voie, quels liens tisser avec eux·elles (entraide et complémentarité VS concurrence), mon projet répond-il à un réel besoin du territoire (ex. de multiplication des projets de tiers-lieu) ou aux possibilités d'accueil (ex. la difficulté d'accessibilité du foncier) ?

La connaissance du territoire est ainsi un apport fondamental à intégrer au processus d'accompagnement, et une première étape pour l'ancrage territorial des projets.

L'ancrage territorial, pour les porteurs et porteuses de projet c'est :

- être orienté·e/s'orienter ;
- se rendre visible ;
- lire et comprendre la dynamique du territoire ;
- connaitre les ressources du territoire ;
- rencontrer et « faire avec » les acteur·rices du territoire ;
- se soucier de la complémentarité ;
- identifier son rôle/ son impact dans le territoire.

Si l'accompagnement sur le volet technique répond à la question « quel est ton projet ? », l'accompagnement sur la trajectoire personnelle répond à « qui es-tu » et celui sur l'ancrage territorial « dans quel environnement t'intègres-tu et comment souhaites-tu le faire ? ».

L'ancrage territorial passe également par **la mise en lien** entre les porteurs et porteuses de projet et différents interlocuteur·rices : institutions et acteur·rices du territoire, partenaires, financeurs, autres porteur·euses de projet…

La mise en lien et le coaching institutionnel

Bras droit de l'accompagnement stratégique et de l'ancrage territorial, la mise en lien et le coaching institutionnel demandent à déterminer en amont si le projet est adapté, pour quoi, pour qui, au nom de quoi, car on ne peut s'engager pour un projet – et par ricochet engager le porteur de projets mais aussi les partenaires – que l'on ne connaît pas ou que l'on ne cautionne pas.

La mise en lien est donc précédée d'une analyse des besoins, des opportunités du projet et de son utilité sociale, pour vérifier s'il est bien adapté au territoire et au domaine d'activité. Cette analyse permet également de déterminer **la porte d'entrée la plus pertinente** vers laquelle guider le porteur ou la porteuse de projet, suivant les étapes traversées ou les objectifs recherchés. **La mise en lien est un accompagnement et une compétence professionnelle** à part entière qui demande des qualités de médiation : préparer le terrain avec les porteurs et porteuses de projet - clarifier le projet, trouver le bon interlocuteur, la bonne temporalité de mise en lien etc. - et avec les partenaires, assurer le lien et le suivi. L'expérimentation menée par le CDPB a confirmé la plus-value de cette offre auprès des porteur·euses de projet comme des partenaires, et a confirmé qu'elle est une forme d'accompagnement qui requiert un contact direct et un travail spécifique avec le porteur ou la porteuse de projet.

L'ACCOMPAGNEMENT TECHNIQUE porte sur des questions plus « classiques » d'entreprise ou d'association **: le modèle économique, approche commerciale, technologique, de structuration et de gouvernance…** Cet accompagnement a été fait « sur mesure », et en fonction du « besoin du moment » des porteurs et porteuses de projets : au cours de la **définition du projet**, dans une **nouvelle phase de développement du projet** – structuration associative, lancement d'une nouvelle activité, ou encore de façon très ponctuelle pour **dénouer des moments de difficulté / des phases de transition** – transition entre de nouveaux porteurs de projet + accueil de salarié·e·s…

Il a été dispensé par des professionnel·les qui sont passé·es par l'étape de création et de développement de projets de TEE. Par leur expérience et leurs formations, ces derniers ont acquis un capital (théorique, pédagogique et relationnel) qui était attendu dans l'appel d'offres lancé par le CDPB pour l'externalisation de cet accompagnement. Cette **dynamique de « pairs à pairs »** s'est révélée payante : elle a permis aux porteurs et porteuses de projets accompagné·es de co-construire leurs sessions de travail, dans une relation d'échange et de collaboration réciproques.

Cet accompagnement s'est aussi centré sur des **sessions actives**, de partages entre accompagnateur·ice et porteur·euses de projets pour pratiquer ensemble les outils : expérimenter tout en étant accompagné, sur un rythme individualisé, favoriser l'autonomie, favoriser la coopération entre pairs.

Ces sessions actives sont **complémentaires** aux accompagnements dispensés par les autres structures. Elles doivent être **négociées** avec les partenaires pour répondre en priorité aux besoins des porteurs et porteuses de projets sur des points urgents/précis. Elles ne viennent pas percuter les accompagnements déjà existants mais les intègrent ou s'y intègrent, en intervenant dans « **les trous de la raquette** ». Comme l'a relevé l'évaluation du dispositif, l'accompagnement technique développé lors de la 2ème phase de Tranz'eKo a pu être mal reçu par certaines structures accompagnatrices qui y ont vu une forme de concurrence ou le risque d'un décalage entre les différents accompagnements (perdre le porteur ou la porteuse de pojet en le confrontant à des discours contradictoires).

Comment éviter ces tensions ?

- **L'accompagnement sur mesure** est là avant tout pour répondre aux besoins des porteurs de projet non pris en charge.
- Cette dynamique individualisée permet de **booster les projets**, ce qui peut être nécessaire quel que soit le stade de développement du projet.
- Il s'agit **d'une proposition d'évolution des pratiques complémentaire aux accompagnements existants**, elle ne s'y substitue nullement.
- Si un accompagnement est déjà dispensé, cette offre complémentaire fait l'objet d'un échange entre les partenaires accompagnateurs.
- Les porteurs de projets de transitions, quel que soit leur statut juridique, contribuent de façon privilégiée à l'évolution des pratiques et des modes de vie et viennent répondre à des besoins collectifs ; ce qui pourrait justifier la **majoration des financements de leurs accompagnements, dont cet accompagnement « sur mesure » et tout au long du projet**.

LES BESOINS SPECIFIQUES : PASSAGE A L'ECHELLE ET POST-CREATION

Le passage à l'échelle est une étape critique pour la majorité des porteurs et porteuses de projets de transition, et relevée comme encore insuffisamment accompagnée par L'ADEME[22].

Ce constat a été partagé par le groupe de travail du CDPB. Le passage à l'échelle pâtirait du manque de reconnaissance de cette économie **dont la dimension territoriale peut être vue, voire réduite, au niveau micro-local** : il arrive ainsi que des structures bénéficient du soutien des institutions extraterritoriales (ex. Région) avant de bénéficier du soutien local.

Il est donc nécessaire **d'accompagner la réflexion de ce passage à l'échelle dès les prémices du projet**. Jauger l'ambition du porteur ou de la porteuse de projet permet de repérer celles et ceux qui souhaitent atteindre ce niveau d'impact territorial et de les accompagner de façon spécifique en anticipant les actions pertinentes à mener. Pour un

[22] Analyse des modalités d'appui à l'innovation sociale en France dans le champ de la transition écologique, rapport ADEME décembre 2016

territoire comme le Pays Basque, le passage à l'échelle peut aussi être envisagé via des **actions d'essaimage**, pour **viser la multiplication de petites initiatives** qui concourent à un même objectif mais sur des bassins de vie différents par exemple – permettant ainsi d'atteindre le changement d'échelle de l'activité.

Définition du **changement d'échelle** par l'ADEME :

Le changement d'échelle est le processus par lequel la structure cherche à préserver et maximiser son impact social, sociétal ou environnemental, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème. Cinq grandes stratégies, individuelles ou collectives, le permettent :

- diversification : créer une nouvelle activité pour enrichir son modèle
- duplication : répliquer son modèle sur d'autres territoires
- fertilisation : diffuser son savoir-faire à plus grande échelle
- coopération : se rapprocher d'autres structures pour faire mieux et plus
- fusion : regrouper son patrimoine avec une autre structure.

Des besoins particuliers ont également été relevés en ce qui concerne **l'accompagnement « post-création » des projets**. La transition peut être rude lorsque les accompagnements liés à l'incubation ou à l'amorçage des projets prennent fin. Arrivés en **phase de consolidation**, les porteurs et porteuses de projets doivent trouver les ressources pour gérer aussi bien l**e développement de leur activité** que **l'évolution de leur gouvernance,** voire **la gestion managériale** : intégration de nouveaux et nouvelles bénévoles aux côtés des "historiques", accueil et gestion des nouveaux et nouvelles salarié·es, gestion des embauches, gestion des liens entre les salarié·es et les bénévoles… De nouvelles questions et de nouveaux besoins apparaissent pour lesquels il peut être difficile de trouver des interlocuteur·rices. **Des modalités restent encore à trouver pour permettre un accompagnement plus soutenu sur cette phase de transition vers leur autonomie**.

② UNE DYNAMIQUE TERRITORIALE A ANIMER DANS LA DUREE

Incubation, développement, thématiques ponctuelles… la palette des besoins des porteurs et porteuses de transition est grande et les structures d'accompagnement interviennent à des moments et sur des niveaux différents ; **aucune ne peut s'engager à accompagner un projet « de bout en bout »**. De plus les projets évoluent et se doivent d'être mis à jour de façon régulière ; de même, les structures institutionnelles et financeurs voient leurs priorités changer au fil du temps et des politiques publiques.

Connaître **« la carte globale »** des structures d'accompagnement est un avantage indéniable pour les porteurs et porteuses de projet, mais **un simple annuaire ne peut répondre à tous leurs besoins**. Il s'agit de ne pas tomber dans le piège de la plateforme numérique, l'approche directe entre porteur·euse de projet et partenaire via un annuaire

n'équivaut pas à une véritable mise en lien, et ne permet pas d'engagement dans l'accompagnement[23].

Le plus important est de **permettre à l'ensemble des partenaires de connaître le projet** et les porteur·euses. Le parcours d'un·e porteur·euse de projet en transition se fait **de proche en proche**, et ne peut être que partiellement anticipé par les partenaires. L'insertion de la personne dans un maillage, dans lequel elle se déplacera de façon souple et agile, semble plus pertinente : être dirigé vers le·la bon·ne interlocuteur·ice, au bon moment, avec la bonne question, suivant les opportunités (nombreuses, variées, pas toujours définissables en amont). La ré-actualisation d'un projet gagne ainsi à être étudiée en multi-partenariat pour repérer les nouveaux éléments clés et diriger « la chaîne d'accompagnement ». C'est pourquoi **la mobilisation de l'écosystème de la transition doit savoir s'affranchir des concurrences internes**, et doit être portée par une animation spécifique, fédératrice par ses objectifs partagés.

Comment insuffler cette dynamique partenariale ?

- Mise en place d'un **guichet unique**, qui garantit au porteur ou à la porteuse de projet que, quelle qu'a été sa porte d'entrée, il est bien intégré au tour de table des structures accompagnatrices ;
- Organisation de **plusieurs réunions dans l'année**.

Créer les conditions du partage et de l'accompagnement collectif

L'écosystème de l'économie de la transition rassemble un nombre croissant d'acteur·rices : institutions et collectivités, porteur·euses de projets et entreprises, structures de financement et d'accompagnement. Contribuer à son développement demande de **trouver les leviers pour réunir l'ensemble des parties prenantes** et **concevoir les modes d'animation** qui permettront **la mise en commun et le partage des enjeux et des solutions**.

- L'expérimentation menée par le CDPB a confirmé que le Pays Basque est un territoire qui peut compter sur de nombreuses forces vives, une certaine organisation et de bonnes pratiques. Cependant les partenaires et le groupe de travail ont aussi rappelé **la pertinence du décloisonnement entre ESS et économie classique**, ainsi que **la nécessité d'améliorer la connaissance et la compréhension de l'écosystème local** (le "qui fait quoi") afin de le rendre plus visible pour les porteurs et porteuses de projets, et pour le territoire lui-même.

- Le **développement d'une chaîne d'accompagnement** spécifique aux projets d'innovation sociale qui agissent dans le champ des transitions fait partie des leviers, dans la mesure où elle serait **élargie** à l'ensemble des institutions et collectivités, aux

[23] La valeur ajoutée de la plateforme numérique Tranz'eko est apparue moindre pour les porteurs et porteuses de projet accompagné·es par rapport au carnet d'adresse et au réseau humain rendu accessible par les rencontres avec l'équipe d'animation et de coaching. Cependant elle est une porte d'entrée intéressante pour le public ou les porteur·euses de projets qui effectuent des recherches précises sur la transition en Pays Basque (projets, etc.) et permet une première étape de sensibilisation à l'écosystème. Elle a également pu dépanner des projets, en attente de site internet.

côtés des structures d'accompagnement et financeurs, opérateur·rices thématiques et techniques, opérateur·rices de terrain, porteurs et porteuses de filières, porteurs et porteuses de projets etc. Elle permet **à l'ensemble des partenaires de connaître les projets et leurs porteur·euses** – et d'actualiser leurs connaissances tout au long des différentes étapes. En contribuant à l'interconnaissance de ses participant·es et à la fluidité des informations, elle facilite aussi la complémentarité des accompagnements. Elle garantit **aux porteur·euses de projets d'intégrer le tour de table des structures accompagnatrices**, et les insère dans un maillage dans lequel ils peuvent se déplacer de façon plus souple.

Favoriser des dynamiques collectives /coopérations entre porteurs et porteuses

Les projets de transition écologique sont souvent portés par un **nombre réduit de personnes**, mais qui ne travaillent pas pour autant en solitaire. Ces projets sont majoritairement **collectifs** et s'articulent autour d'une **gouvernance bénévole** dont l'objectif est de parvenir à se structurer et à créer une ou plusieurs activités économiques, voire des emplois. Cette **dynamique collective** permet de **mutualiser** les compétences et les énergies en interne. Les deux-tiers des projets accompagnés par Tranz'eKo sont ainsi portés par des associations ou des collectifs de citoyen·nes. Le tiers restant partage également cette envie de **« projeter ensemble »**, de s'entourer d'autres porteurs et porteuses pour échanger, **mieux cerner les opportunités** propres à son domaine ou **partager ses besoins**, faire évoluer son projet.

La mise en place d'espace **d'échanges des pratiques ou de réflexions partagées** est une des clés d'activation de ces dynamiques collectives, elle permet **de rendre plus facilement lisibles les activités** des un·es et des autres, de faciliter l'interconnaissance et de mettre en lumière les potentielles **coopérations**. Le rapprochement de différents projets, aux activités similaires ou complémentaires, permet la **structuration et l'émergence d'une offre collective**, voire d'une filière. Cette association permet aux porteurs et porteuses de projet de couvrir un ensemble de besoins plus large, ou un territoire plus vaste et à plus fort impact territorial : atteindre une masse critique facilite le développement de chaque projet, dans une logique de mutualisation de coûts fixes et de négociation collective de besoins auprès des institutions.

Ce type de démarche de coopération **requiert un travail d'organisation et d'animation** qui peut difficilement reposer sur les porteurs et porteuses de projets, déjà concentré·es sur la conduite de leurs propres activités.

③ UN TERRITOIRE « ACCUEILLANT » AVEC DES COLLECTIVITES IMPLIQUEES

Partager cette culture du micro-projet dans le territoire

Le manque de reconnaissance de cette économie de la transition a été souligné au cours de l'expérimentation, bien qu'une prise de conscience et une mobilisation locales ont été elles aussi remarquées avec notamment une vice-présidence à la CAPB en charge des questions de TEE et une délégation plus récente à l'ESS et à l'économie circulaire. Une **acculturation** est aujourd'hui toujours nécessaire, notamment des élu·es et des acteur·rices économiques, pour permettre de comprendre les mécanismes de cette nouvelle économie aux **modèles hybrides et peu conventionnels**. Un travail de sensibilisation permettrait ainsi de se prémunir du décalage entre ces initiatives à impact portées par des citoyen·nes sur des enjeux sociétaux et environnementaux, et la perception que peuvent s'en faire les élu·es.

Garantir la pérennisation des projets et leur maintien dans le territoire

Différents leviers ont été identifiés pour permettre **la pérennisation des projets à fortes plus-value sociales et écologiques** et le **renforcement d'une culture territoriale de l'économie de la transition**.

- L'insertion dans la **chaîne d'accompagnement**, déjà évoquée, qui facilite la navigation du porteur ou de la porteuse de projet, lui permet de trouver un·e interlocuteur·rice à **chaque phase de son projet** et l'intègre à un écosystème riche, déjà existant.

- **L'accompagnement sur la mise en lien** avec les partenaires les plus pertinent·es et la préparation des rencontres lorsqu'elle est nécessaire.

- **Le soutien financier des projets**, dans une approche prenant en compte **les besoins du porteur et de la porteuse de projet** : à ce sujet, le groupe de travail a rappelé que par le passé, le territoire a su innover pour accompagner la création d'entreprises avec la mise en place de fonds d'amorçage spécifiques à la création de nouvelles structures, ce qui pourrait inspirer les réflexions.

- Partager la **culture de l'accompagnement de ces projets d'innovation sociale** est une autre façon d'améliorer leur dynamique, en **capitalisant l'existant** – compétences, acteur·rices – et en **capitalisant les expériences,** quel que soit leur résultat, pour alimenter la dynamique du territoire.
- **C'est aussi une culture du risque et de l'innovation, de la « recherche-développement », à appliquer aussi pour ces micro-projets de la TEE.** Le groupe de travail a insisté sur le fait que les « échecs » doivent d'ailleurs être considérés comme des expériences : les projets non aboutis participent de la compréhension du contexte, et l'analyse des freins se révèle aussi édifiante que celle des leviers.

Des **points de vigilance** ont également été soulignés, sur lesquels les réflexions mériteraient d'être approfondies pour améliorer le développement et le maintien de ces projets dans les territoires.

- Il peut arriver que les projets d'innovation sociale anticipent les besoins des habitant·es et des territoires, qu'ils arrivent "très ou trop vite". Si cette caractéristique fait d'eux des **leviers du changement**, elle peut aussi être un frein à leur reconnaissance ou à leur soutien dans leurs phases de lancement. L'identification de ces potentiels projets à impact peut être améliorée.

- Un autre risque a été relevé par le groupe de travail : celui du rachat, par des groupes extraterritoriaux, des projets d'innovation sociales arrivés à maturité. Garantir **le maintien de ces projets** qui ont pu bénéficier d'un accompagnement et d'un investissement territorial est un véritable enjeu – qu'il s'agisse du **maintien dans le territoire** ou du **maintien des valeurs coopératives et collectives** d'origine. De plus, se prémunir de cette fuite c'est également assurer **la montée en qualité de l'action du territoire sur ces enjeux**.

Répondre aux besoins spécifiques en termes d'aide financière et d'accès au foncier économique

Le Pays Basque est un territoire particulièrement attractif, où se posent des difficultés d'accessibilité au foncier : cet enjeu central touche aussi les porteurs et porteuses de projet dans tous les pans de l'économie locale. Les travaux du CDPB ont montré que, faute de foncier économique accessible financièrement et rapidement mobilisable, des TPE/PME du Pays Basque n'arrivent pas à s'y développer et l'implantation de nouvelles entreprises est empêchée. Ce contexte est donc un des principaux freins auxquels sont aussi confrontés les porteurs et porteuses de projets de transition, désireux·euses de s'établir dans ce territoire riche en dynamiques citoyennes et démarches collectives, mais qui devient financièrement inaccessible.

De plus, **les projets de TEE peinent à entrer dans les cases des dispositifs de droit commun**[24], **les systèmes de financements classiques** s'avérant souvent inadaptés à leur transversalité. Le principe **d'intervention en co-financement**, par exemple, peut difficilement être mobilisé sur une phase d'émergence du projet : nouer des réseaux ou des partenariats dans la durée ne peut se faire que sur un temps long. Le **financement classique appuyé sur une approche stricte de rentabilité** est lui aussi décalé, pour ces projets dont les modèles économiques s'avèrent hybrides et évolutifs (la stabilisation de leur modèle économique demandant plus de temps). Il en va de même des financements ciblés sur des d'aspects très précis du projet, qui empêchent la libre utilisation des fonds, ou encore le versement d'aides tardives.

Chômage, temps partiel, soutien de l'environnement familial… les porteurs et porteuses de projet cumulent alors des sources de financement, **ce qui participe du modèle économique de leur structure mais contribue à leur précarisation**. Nombre de projets voient d'ailleurs leur développement stoppé faute de sécurisation de leur(s) porteur(s) ou porteuse(s)

[24] Cf Rapport de l'ADEME décembre 2016, pp.41/42

(recherche de local, coût du logement etc.). En Pays Basque, les risques d'une « fuite des cerveaux » dans ces entrepreneur·euses de la TEE est ainsi clairement identifiée suite à l'expérimentation Tranz'eKo.

ANNEXE 1

QUELQUES ILLUSTRATIONS DU DIAGNOSTIC DE BESOINS DES PORTEURS DE PROJETS PAR LE CABINET SEEDS

Etudes des solutions existantes dans le territoire et recommandations

✓ **AXE #1 : DISPOSER DES RESSOURCES COMPLEMENTAIRES**

- Le diagnostic révèle que les porteurs de projets ont à leur disposition des solutions complètes pour disposer de ressources complémentaires (accompagnement, financement, hébergement). Il n'est ainsi pas nécessaire de développer de nouvelles solutions
- Cependant,
  - Les solutions mises à disposition sont **peu lisibles** pour les porteurs de projets : une multitude des structures proposent des solutions qui diffèrent suivant le secteur du porteur et son stade d'avancement dans le projet
  - L'étude ne révèle **pas de collaborations officialisées entre les différentes structures proposant des financements, accompagnements ou hébergements**, ce qui permettrait à ces dernières de disposer d'une vision globale et complémentaire en termes d'accompagnement des porteurs de projets

RECOMMANDATIONS :

- **Créer un centre de ressources online pour faciliter la lisibilité des solutions existantes (cf. page 34 : proposition 1)**
- **Créer des instances d'échange et de collaboration entre les structures proposant des financements, hébergement et accompagnements (cf. page 34 : proposition 2)**
- **Mettre en lien les porteurs de projets avec les bons interlocuteurs proposant des solutions (cf. page 34 : proposition 3)**

✓ AXE #2 : CONNAITRE ET CREER DU LIEN

AXE # 2 : CONNAITRE ET CRÉER DU LIEN	LES BESOINS DES PORTEURS DE PROJETS	REPONSES SUR LE TERRITOIRE	EXISTENCE AU PAYS BASQUE
	Être mieux informés sur les autres projets existants sur le territoire et les modes d'actions/de travail des différents acteurs	Un Observatoire des projets innovants sur la TEE au Pays Basque	✗
		Un centre de ressources online pour faire connaitre les projets TEE et les acteurs de leur écosystème	✗
		Des rencontres entre porteurs entre porteurs de projets et acteurs de l'écosystème (institution, enseignement et recherche, ...)	✗
	Être mis en relation avec les bons interlocuteurs pouvant soutenir le projet, devenir partenaire, apporter des compléments sur le projet,...	Des services permettant la mise en lien des porteurs de projets avec les bons interlocuteurs (dispositifs de soutien, tête de réseaux, autres porteurs de projets,...)	✓
		Un service de mise en lien avec les bons interlocuteurs dédié aux porteurs de projet TEE	✗
	Faire partie d'une communauté pour partager les réussites, les problématiques et pouvoir monter des projets communs	Des rencontres entre les porteurs de projets TEE pour qu'ils partagent leurs réussites, problématiques, projets communs	✗

AXE # 2
CONNAITRE ET CRÉER DU LIEN

PROPOSITION 1

CRÉER UN OBSERVATOIRE TEE AU PAYS BASQUE + UN CENTRE DE RESSOURCES ONLINE

PROPOSITION 2

ORGANISER DES RENCONTRES FEDERANT LES ACTEURS DE LA TEE (PORTEURS DE PROJETS, FINANCEURS, STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT, D'HEBERGEMENT, MONDE DE LA RECHERCHE & DE L'ENSEIGNEMENT)

PROPOSITION 3

ANIMER UN GUICHET UNIQUE POUR ORIENTER ET METTRE EN LIEN

✓ **AXE #3 : VALORISER**

	LES BESOINS DES PORTEURS DE PROJETS	REPONSES SUR LE TERRITOIRE	EXISTENCE AU PAYS BASQUE
AXE # 3 : VALORISER	Faire comprendre à l'extérieur les besoins auxquels les projets répondent et les actions développées par les porteurs	Des ressources online pour valoriser : les contenus projets, l'innovation du projet, géolocaliser les projets	⊗
	Valoriser les projets existants sur le territoire au Pays Basque, en France et à l'international		
	Présenter les projets qui n'ont pas abouti et expliquer les raisons de l'échec		

Plan d'actions pour répondre aux manques relevés

AXE # 1 DISPOSER DE RESSOURCES COMPLEMENTAIRES	**SOLUTIONS DÉJÀ EXISTANTS ET COMPLEMENTAIRES AU PAYS BASQUE**

		Activités
AXE # 2 CONNAITRE & CRÉER DU LIEN	**PROPOSITION 1** CRÉER UN OBSERVATOIRE TEE AU PAYS BASQUE + UN CENTRE DE RESSOURCES ONLINE	RECENSER LES PROJETS INNOVANTS SUR LA TEE AVEC MISE A JOUR D'UNE CARTHOGRAPHIE EN CONTINU
		MENER DES ETUDES/RECHERCHES-ACTION SUR LA TEE AU PAYS BASQUE
		CRÉER ET ANIMER UN CENTRE DE RESSOURCES ONLINE AVEC MISE A JOUR EN CONTINU (ACTUALITES,FINANCEMENT,ACCOMPAGNEMENT)
	PROPOSITION 2 ORGANISER DES RENCONTRES FEDERANT LES ACTEURS DE LA TEE & DES INSTANCES DE COLLABORATION ENTRE LES STRUCTURES DE SOUTIEN (FINANCEURS,ACCOMPAGNATEURS, HEBERGEURS)	2 RENCONTRES/AN ENTRE PORTEURS DE PROJETS ET ACTEURS DE L'ECOSYSTEME (MONDE DE LA RECHERCHE, INSTITUTIONS, FINANCEURS, STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT)
		1 RENCONTRE ANNUELLE ENTRE PORTEURS DE PROJETS TEE
		4 RENCONTRES ANNUELLES ENTRE STRUCTURES DE SOUTIEN
	PROPOSITION 3 ANIMER UN GUICHET UNIQUE POUR ORIENTER ET METTRE EN LIEN	GERER UN APPEL A CANDIDATURE CONTINU POUR LES PORTEURS DE PROJETS AVEC ACCOMPAGNEMENT DANS LA MISE EN LIEN (MISE EN LIEN ET SUIVI DES RELATIONS)
AXE # 3 VALORISER	**PROPOSITION 4** CRÉER DES RESSOURCES ONLINE POUR VALORISER LES PROJETS : CONTENUS, INNOVATION, GEOLOCALISATION	DEVELOPPER UNE FONCTIONNALITE WEB POUR PERMETTRE AUX PORTEURS DE RENSEIGNER LEURS PROJETS ET LES FAIRE CONNAITRE AVEC DE LA GEOLOCALISATION + MODERATION DES FICHES EN CONTINU

ANNEXE 2

FICHES- BILANS D'ACCOMPAGNEMENT

BIOCLIMAKIT

Juillet 2020 - Novembre 2020 **< Période**

Nicolas SENIER

BioclimaKIT

Le projet

Bacs de culture Autofertiles.
Faites pousser chez vous, comme dans la nature.

Cible

Néo-famille consciente avec l'envie d'adopter des solutions durables CSP+

Atouts

Expérience approfondie en gestion de projet
Compétence de conception de produit

Localisation

Urrugne / Local à Ciboure - Socoa

Rayonnement

Pays Basque et France entière

Etat du projet au départ

Créer une première serre bioclimatique certifiée RT2012 fabriquée localement à partir de matériaux issu au maximum de filières de réemploi.

Besoins initiaux

- Aide au business plan
- Aide au financement
- Mise en réseau acteurs locaux et fournisseurs

Séances de coaching

#0 : RDV de découverte
#1 : Diagnostic 360
#2 : Développement de l'offre
#3 : Grande masse financière
#4 : Bilan passation

BIOCLIMAKIT

Avancées

- Découvrir les axes de développement d'un projet entrepreneurial
- Identifier ses cibles et le positionnement du produit
- Simuler un scénario financier et les marges

Nouveaux besoins

- Structurer l'entreprise après la phase de lancement
- Finaliser les productions des pré-commandes
- Identifier les sources de matières premières
- Etablir des partenariats B2B

Etat du projet après

Un bac autofertile en kit incluant plants consommables et guide, le tout prêts à l'emplois pour réussir son potager.

Points de vigilance

La non récurrence du modèle économique, identifier des pistes de partenariat.

GALEKO

Juillet 2020 - Janvier 2021

< Période

Eneko GALERNE

GALEKO

Le projet

Equipements d'ergonomie pour les travailleurs sédentaires.

Cible

Grands compte du tertiaire, siège de banque, cabinets comptables

Atouts

Un nouvel associé depuis 2021
Une entreprise de développement en apport et détachement d'expertise.

Localisation

Bayonne

Rayonnement

Nouvelle Aquitaine et France entière

Etat du projet au départ

Conception d'équipement d'ergonomie pour les bureaux, bien être des métiers sédentaires.

Besoins initiaux

- Accompagnement technique (validation des essais + certifier la solution)
- besoins de financements (prototypage)
- > recherche de sous-traitants de proximité

Séances de coaching

#0 : RDV découverte
#1 : Positionnement concurrentiel
#2 : Analyse du coût de revient
#3 : Valise comm' comm'
#4 : Canaux de tractions et AIDA

GALEKO

Avancées

- Découvrir les axes de développement d'un projet entrepreneurial
- Identifier ses cibles et le positionnement du produit
- Simuler un scénario financier et les marges

Nouveaux besoins

- Positionner le projet par rapport aux concurrents
- Evaluer le coût de revient du dispositif
- Comprendre l'intérêt de l'offre pour orienter la conception produits

Etat du projet après

Conception d'équipement d'ergonomie pour les bureaux, bien être des métiers sédentaires.

Points de vigilance

L'étude de marché à approfondir sur le positionnement des équipements par rapport à l'existant.

BERECHA - KKARAVANE

Juillet 2020 - Novembre 2020 < Période

Patric ASTRUC

Le projet

Les premières toilettes sèches mobile et à séparation

Cible

Les événements, les collectivités, les campings, les chantiers de BTP

Atouts

Expérience de 2 années de la structure
Profil avec un historique engagés aligné avec le projet

Localisation

Bayonne

Rayonnement

Pas Basque Landes Béarn en propre
France Entière via partenaires

Etat du projet au départ

Location de 4 cabines de toilettes sèches et urinoirs pour événements, service de livraison, installation et entretien inclus.

Besoins initiaux

- Etude de faisabilité des nouveaux systèmes et modules
- structuration + recherche de financement
- communication + mise en réseau de compétences

Séances de coaching

13 sessions essentiellement sur le prévisionnel, mais aussi sur l'organisation, choix de l'offre, communication, dossier de financement région, CGV

BERECHA - KKARAVANE

Avancées

- Clarifier les chiffres du prévisionnel.
- Distinguer les choix d'orientation technique
- Dossiers de financement.
- Processus d'entreprises
- Documents de communication et contractuelle.

Nouveaux besoins

- Structurer les fonctions de l'entreprise
- Appropriation techniques pour gérer la fonction d'AMO
- Simplifier et uniformiser les prévisionnels.

Etat du projet après

Conception et fabrication de toilettes sèche et d'un projet de dispositif de séparation

Points de vigilance

Rester focus sur des développements produits précis et éviter la dispersion.

T-AKA

Juillet 2020 - Février 2021

< Période

Ana Trarieux
Emilie Polese
Charline Diot

Le projet

Des stages, des ateliers collectifs conviviaux de développements personnels et durable

Cible

Les particuliers : femmes 20-60 ans, CSP +, sensibilisées, curieuses
Les entreprises et collectivités

Atouts

Porteuses de projet dynamiques
Activités touchant un large public, à fort potentiel

Localisation

Nomade

Rayonnement

Labourd

Etat du projet au départ

Structure créée depuis 1 an, 5-6 intervenantes dans 9 lieux partenaires. Une communauté de 700 personnes (95% femmes). 2 offres : ateliers citoyens à participation libre + Entreprises / collectivités

Besoins initiaux

- Evaluation développement des chantiers participatifs
- Elaboration d'outils de suivi (financier, gestion asso)
- Outils de communication
- Mobiliser partenariats

Séances de coaching

7 sessions : Travail sur l'offre, le modèle économique, le prévisionnel grandes masses, les outils de communication et de commercialisation

T-AKA

Avancées

- Prise de conscience du modèle éco
- Détermination d'un budget prévisionnel
- Etat des lieux des outils de communication
- Elaboration d'une méthode de démarchage auprès d'entreprises.

Nouveaux besoins

- Définition du plan de développement
- Déterminer le modèle de gouvernance
- Gestion du salariat

Etat du projet après

Arrêt de l'activité suite à la crise sanitaire puis reprise d'ateliers en visio.

Points de vigilance

Ambition du projet
Capacité à s'impliquer et à se projeter à long terme

EZTI ETXEA

Juillet 2020 - Décembre 2020 < Période

Alain GOUTENEGRE
Sylvie Errotabehere
(CA : 5 membres)

Le projet

Création d'une miellerie collective : mutualisation de matériel d'extraction du miel pour apiculteurs.

Cible

Apiculteurs professionnels et amateurs. Environ 400 apiculteurs sur le territoire

Atouts

Projet semi-professionnel avec une culture associative et entrepreneuriale. Sujet porteur en pleine expansion.

Localisation

Macaye

Rayonnement

Pays-basque

Etat du projet au départ

Association de 20 adhérents, lieu trouvé (domaine de Garro), estimation des besoins d'investissement à 54 000€, financé à 75%. Objectif d'ouverture de la miellerie en mai 2021.

Besoins initiaux

- Conseils pour recherche de fonds grand public et entreprises
- Fonctionnement et gestion de la miellerie
- Valorisation du projet

Séances de coaching

#0 : RDV de découverte
#1 : Campagne de crowdfunding
#2 : Le modèle économique
#3 : Grande masse financière
#4 : Les outils de communication
#5 : Bilan

EZTI ETXEA

Avancées

- Détermination d'un budget prévisionnel sur 3 ans et de la politique tarifaire.
- Etat des lieux des outils de communication et détermination des pistes d'améliorations

(Nouveaux) besoins

- Choix de l'outil de réservation approprié après 1 an de test
- Mise en place d'un partenariat avec les association d'apiculteurs
- Clarification du projet associatif

Etat du projet après

Déplacement du projet à Macaye.
L'AG en mai : vote le règlement intérieur. Lancement de la campagne d'adhésion.
l'organisation de formations d'initiation : revenus complémentaires
Inauguration de la miellerie prévu en Juin 2021.

Points de vigilance

Lien difficile avec les associations d'apiculteurs qui pourraient être des partenaires clés.
Capacité à atteindre le nombre d'utilisateurs nécessaires et à gérer la fréquentation.

ANNEXE 3

ANALYSE DES MODALITES D'APPUI A L'INNOVATION SOCIALE EN FRANCE ET RETOURS SUR L'EXPERIMENTATION EN PAYS BASQUE

1. DIVERSITE DES PROJETS ET DES BESOINS

NATIONAL / ADEME	PAYS BASQUE / CDPB
Des statuts associés à l'ESS mais pas seulement.	- 6 non définis - projets en réflexion, essentiellement portés par 1 PP (démarche création entreprise) - 14 entreprises - 31 modèle collectifs - associations, SCIC, entreprise d'insertion
Des tailles et stades de développement différents : **structures nouvelles** ou **en cours de création**, initiatives en **phase d'émergence**, de **consolidation** ou **de passage à l'échelle**, des projets portés par de **petites équipes** ou par de **grandes entreprises**.	- Dans le cadre de Tranz'eKo, l'innovation sociale est portée par des **PP entrepreneurs/fondateurs de structures/associations**. - Petites et très petites entreprises et associations, sans salariés au départ : conduites par un PP engagé qui vit sur son chômage ou son activité pro puis 1 ou 2 salariés quand la structure commence à se développer. - Prédominance de **la création de nouvelles entreprise / associations**, dans un territoire attractif (pour les entrepreneurs / les acteurs de la TEE). - Tous les stades de développement sont représentés : création, émergence, consolidation.
Représentation de **tous les domaines d'activité** et de filière.	De nombreuses filières représentées : - **déchets** 11 - **produit industriel/artisanal** 7 - **agri/agro** 6 - **habitat/hybride** 6 - **recycleries** 6 - **sensibilisation** 5 - **Réseaux/accompagnement** - **énergie/eau** 2
Une place prépondérante à **l'ancrage local et aux territoires**, mais cherchant à étendre l'impact avec des entrées nationales voire internationales.	- **L'ancrage local** et **le rayonnement sur l'ensemble du Pays Basque** = critères d'accompagnement de Tranz'eKo. - Ces critères répondent aux **attentes des acteurs locaux** : inscription locale avec « petit » rayonnement / circuits-courts. - Cet ancrage n'est pas enfermant, une **logique d'essaimage existe chez les PP** (régional, national, inscription dans des réseaux thématiques nationaux/régionaux…). - Période Covid et post-Covid : explosions des 1ers accueils de PP de TEE. Vigilance relevée par

	les partenaires : arrivée de PP déconnectés, peu de connaissance du territoire et de l'existant, avec projets peu aboutis (en décalage avec la réalité du terrain).
Des **modèles économiques d'une grande diversité**, mobilisation de **fonds publics en phase d'amorçage** et parfois **modèles hybrides** – recettes réalisées sur marchés privés et subventions.	- **Prédominance des modèles hybrides** : multi-financement → fonds ESS, suivi subventions régionales, fonds entreprise, vente de services et de produits pour toucher les citoyens dans leur quotidien, parfois avec tarification sociale. - En parallèle, pour vivre **le PP cumule lui aussi les sources de financement**, ce qui participe du modèle économique de sa structure : chômage, temps partiel sur des périodes de transition, interventions professionnelles ponctuelles au sein de leur réseau, soutien de l'environnement familial. - Les territoires les plus attractifs attirent les PP (par leur dynamique), mais ces territoires deviennent/sont financièrement inaccessibles.

2. L'INTENSITE DES PRINCIPAUX BESOINS

(à gauche en rouge la notation par l'ADEME, à droite celle faite en Pays Basque dans le cadre du groupe de travail du CDPB)

NATIONAL / ADEME	PAYS BASQUE / CDPB
1. Financer le risque et son développement +++	**1. Financer le risque et son développement +++** - Un soutien dans **la recherche de financement** faisait partie des besoins premiers des PP. - En premier lieu **pour le développement** (stock, foncier → appel à la Région).
2. Mobiliser des partenaires publics et privés et s'inscrire dans les écosystèmes locaux +++	**2. Mobiliser des partenaires publics et privés et s'inscrire dans les écosystèmes locaux +++** - Difficulté pour les PP **d'intégrer les réseaux** et de **comprendre l'écosystème**.

3. Se repérer dans l'information et identifier les bonnes offres d'appui ++	**3. Se repérer dans l'information et identifier les bonnes offres d'appui +++** - L'évaluation a mis en lumière **le nombre important d'acteurs de l'accompagnement** et les accompagnements disponibles dans le territoire mais aussi la difficulté pour les PP de se repérer.
4. Sonder le marché et la faisabilité technique et économique de la solution ++	**4. Sonder le marché et la faisabilité technique et économique de la solution ++** - Besoins d'accompagnement pour **trouver et nouer des partenariats**, chercher les compétences manquantes en interne, partager les rôles (s'associer, déléguer, mutualiser etc.). - Besoins d'accompagnement sur **le diagnostic de territoire** et de marché, d'autant plus fort que le tissu économique porté par TPE + asso en Pays Basque (partenariats, solutions → les entreprises existantes, par leur taille, peuvent parfois manquer de visibilité. - La période Covid (et son temps suspendu) a été l'occasion pour des partenaires de proposer à des PP œuvrant dans les mêmes champs d'action de se réunir pour échanger/envisager un travail commun (opérationnel, identification de besoins, recherches e solutions etc.) : plus-value de la réflexion et de l'action en complémentarité.
5. Stabiliser son modèle économique, sa stratégie, sa gouvernance et son organisation (logique expérimentale et itérative). +++	**5. Stabiliser son modèle économique, sa stratégie, sa gouvernance et son organisation (logique expérimentale et itérative) +++** - Les questions de **gouvernance interne et externe** sont des priorités (son entourage au sein du projet, son réseau aux alentours) : comment s'assurer d'une **gouvernance solide**, pour un **projet pérennisé et stabilisé** / ou pour des PP peu rompus à l'expérience collective. - La notion de **gouvernance externe** peut être encore plus complexe dans un territoire où les réseaux informels tiennent une place particulièrement importante (appartenance, identité…). - Les micro-territoires peuvent être une échelle intéressante, mais qui demande beaucoup de **travail de mise en liens (« travail de dentelle »)**. - Le PB est un fort territoire de **redistributions internes** (ex : dons, soutiens etc.) : à la fois ancré dans une dynamique de TPE, du monde rural, et à la fois 2e communauté d'agglomération de la Nouvelle-Aquitaine. - Nécessité de protéger l'ancrage local des projets, une fois que ceux-ci se sont développés (se prémunir des rachats par des grands groupes, par ex., ce à quoi des territoires voisins peuvent être confrontés).

6. Accéder à des locaux, du foncier et s'équiper +	**6. Accéder à des locaux, du foncier et s'équiper ++++** - Une des premières difficultés et demandes des PP, une **problématique particulièrement prégnante** en PB, où fortes tensions sur la question foncière. - En +, **manque de reconnaissance des projets innovation sociale en TEE**, lesquels partagent **les mêmes besoins de foncier** que les entreprises de production (notamment secteur du réemploi).
7. Mobiliser des compétences et expertises pointues en fonction des besoins puis constituer et organiser ses équipes (recrutement, structuration d'un réseau de bénévoles, etc.) ++	**7. Mobiliser des compétences et expertises pointues en fonction des besoins puis constituer et organiser ses équipes (recrutement, structuration d'un réseau de bénévoles, etc.) ++** - Existence de tutorat, mentorat de compétences, réseau etc. Les problématiques se situent davantage sur la pérennisation des projets/changement d'échelle. - Besoins d'accompagnements ressentis sur la phase de consolidation avec les embauches, la gestion des salariés, la transmission… *cf tableau suivant.*
8. Evaluer et valoriser ses impacts, notamment sur les pans extra-financiers +	**8. Evaluer et valoriser ses impacts, notamment sur les pans extra-financiers +++** - Evaluation de **la plus-value des projets pour le territoire est peu outillée** et **valorisée/valorisable** : ex chantiers collectifs, bénévolat et son animation, interventions auprès des publics. - Difficulté à valoriser l'utilité et la valeur sociales des activités, hors marchandes.

3. LES BESOINS SUIVANT LES STADES DE DEVELOPPEMENT

NATIONAL / ADEME	PAYS BASQUE / CDPB
EMERGENCE Nombreux besoins exprimés en raison du niveau de risque de cette phase, de la complexité du passage de l'idée au projet et de la difficulté à mobiliser des appuis, en particulier financiers. • Financer l'amorçage • S'informer et mobiliser les bons appuis publics et privés • Appréhender les écosystèmes locaux, s'ancrer dans le territoire et s'inscrire dans des réseaux • Accéder à des expertises techniques, juridiques financières, en ingénierie de projet, création d'offre et montage de dossiers (experts, pairs, coachs, etc.) • Réaliser des études de marché et de faisabilité	**Appréhender les écosystèmes locaux, s'ancrer dans le territoire et s'inscrire dans des réseaux** = point central, demande des compétences particulières - Territoire **bien pourvu en appuis**, mais **écosystème complexe à déchiffrer** : financement, accompagnement, ancrage territorial, montage de dossiers, réalisation des études de marchés, partenariat de compétences… dépendront de l'insertion dans une chaîne d'accompagnement. - **Comment entrer dans l'écosystème** + être dirigé/guidé vers les bons interlocuteurs ? - Accompagnement sur **la compréhension du système et la navigation** vers les différents partenaires nécessaires (sinon perte de temps, épuisement etc.). - **Les bonnes pratiques existent dans le territoire** : permettre que ce travail soit animé dans la durée et monte en lisibilité pour les PP (ex. entrée dans l'ESS, liens inter-partenariaux etc. ; à reproduire pour l'innovation sociale dans la TEE ?).

CONSOLIDATION Moins de besoins exprimés, la stabilisation de l'activité étant perçue comme moins complexe que son lancement, et les appuis plus faciles à mobiliser (profil moins risqué) • Affiner son positionnement, stabiliser son modèle économique, développer ses activités et évaluer ses impacts • Financer son développement (fonds de roulement et investissements, notamment) • Accéder à des terrains d'expérimentation, des locaux, du foncier • S'équiper et acquérir du matériel • Mobiliser des expertises juridiques, financières, commerciales • Etoffer ses compétences et recruter pour constituer ses équipes • Consolider son réseau, communiquer	**Des besoins importants exprimés** à l'arrivée dans la phase de consolidation, « quand on entre dans le dur », et **des trous dans la raquette**, parfois pas d'accompagnement proposé pour traverser ce moment, ou ces moments. - Modèle économique - Gouvernance et partenariat - Accès au foncier - Communication - **La transition lorsque l'association ou l'etp devient employeuse :** gestion des créations de postes et des embauches, transmission du projet et de son histoire aux salariés, passation et gestion des liens entre fondateurs/salariés, liens bénévoles/salariés… de forts besoins partagés.
PASSAGE A L'ECHELLE Des besoins très critiques, ciblés sur des problématiques stratégiques et partenariales, encore peu accompagnées aujourd'hui. • Définir sa stratégie, son modèle et sa trajectoire de passage à l'échelle • Financer son déploiement (ex : couverture des pertes liées à l'ouverture d'antennes, prises de participation) • Mobiliser des compétences juridiques, en marketing, gestion, communication, commercialisation et	Partage de l'analyse de l'ADEME, en PB le passage à l'échelle équivaut notamment pour les projets associatifs à **être reconnus au-delà de sa commune d'implantation**, à l'échelle du bassin de vie locale. - Le manque de reconnaissance de cette économie : elle est encore prise pour une activité à caractère social-local, et pas **économique territoriale**. De façon parfois **contradictoire** : les institutions extra territoriales (ex. Région) peuvent identifier des structures comme intéressantes, alors que le soutien local ne se fait pas toujours. - Nécessité de faire reconnaître par les élus que la demande de locaux/foncier **ne repose pas uniquement sur la commune**.

distribution, de façon à agir à une échelle plus importante • Trouver de nouveaux locaux • Développer de nouveaux réseaux aux échelles locale, nationale, internationale	- La question de **la prise en compte médiatique** est-elle un moment clé du passage à l'échelle ? (contexte : des médias locaux très différents, des nouvelles générations de journalistes qui émergent avec des sensibilités à la TEE). Si un territoire choisit une stratégie de TEE entrepreneuriale & d'innovation, il peut l'accompagner **d'une stratégie de communication** : effet d'entraînement collectif (des exemples, des rencontres etc.) **communication + valorisation**.

4. LES PRINCIPALES DIFFICULTES

NATIONAL / ADEME	PAYS BASQUE / CDPB
Une définition de l'innovation sociale floue, mal maîtrisée par les porteurs et les structures d'appui : • Approche trop conceptuelle et terme englobant, « à la mode » ; • Amalgame entre innovation sociale et ESS, petites assos, action sociale… • PP abordent ce champ de façon très concrète, avec une prédominance de la réponse à un problème sociétal et la création de valeur ajoutée pour le territoire. • Un besoin de définition concrète.	- L'innovation sociale est **une valeur portée par les PP**, sans que le terme soit forcément utilisé. Les PP « font » et ne théorisent pas toujours le caractère d'innovation sociale de leur projet pour le territoire : des projets portés **par et pour la société civile**, **en réponse à ses besoins.** - Nécessité d'apporter une lisibilité sur ce concept (identifié par les collectivités) aux PP (clé de valorisation de leur projet).
Une offre d'appui pléthorique et des modalités de mobilisation souvent complexes : • Difficulté à se repérer dans l'offre et à détecter quels appuis mobiliser aux stades critiques de leur développement. • Multiplication des dispositifs = multiplication des montages de dossiers : chronophage pour des PP qui ne peuvent accorder que peu de temps, ou qui n'ont pas les compétences.	- La difficile lisibilité/compréhension du système et des acteurs, dans le cadre de la TEE, a déjà été abordée : sans être pléthorique, il s'agirait avant tout **d'un problème d'entrée dans le sujet**. Dans le cadre de la TEE : soit les PP sont renvoyés sur des **structures techniques** en lien avec leur thématique (risque enfermement dans la technicité) soit dans une **approche statutaire** ou **très locale** (interlocuteur = commune).

• Procédures d'instruction et de sélection des projets complexes pour les PP – manque de lisibilité et de transparence. • Rythmes décalés entre le développement des projets sur le terrain / procédures de sélection.	- Les structures d'accompagnement **jouent un rôle clé dans la médiation** entre les financeurs et les PP. - La question du **décalage entre les temporalités** est elle aussi à interroger : ex. de financements qui arrivent tardivement ; ex. d'accompagnements qui arrivent trop tardivement et le PP se tourne vers un modèle de structuration plus rapide (ex. entreprises classique vs monter une structure associative) au contraire des PP de type associatif qui peuvent être gênés si l'accompagnement est trop concentré dans le temps (temps de gouvernance associatif = temps très long) des accompagnements (sessions de formation etc.) qui n'arrivent pas au bon moment ➔ **un suivi individualisé plébiscité** (apporter une réponse à l'instant T) et qui n'empêche pas de pouvoir travailler des sujets en collectif

Des modalités d'appui parfois peu adaptées aux besoins et à la réalité des projets :	
1. ***Des approches et des règles de fonctionnement trop strictes*** • Des modèles hybrides qui peinent à rentrer dans les cases des dispositifs d'appui de droit commun • Un système de financement classique appuyé sur une approche stricte de rentabilité. • Des dispositifs non mobilisables sur des phases d'émergence. • Le principe d'intervention en co-financement. // inadapté dans l'émergence de projet. • La production de justificatifs (organisation robuste). • Le financement d'aspects très précis du projet, au lieu d'une libre utilisation des fonds. • Le versement d'aides tardives.	Tous les différents points ont été vérifiés. - Principale difficulté : **un champ d'action presque divisé** entre « éco classique » et ESS – alors que des pratiques d'échanges existent dans l'appui/l'accompagnement. - Un système de financement classique souvent **inadapté à une entrée transversale TEE.** - **Un besoin d'actualisation des financements au regard des spécificité** des territoires. - **Le principe d'intervention en co-financement** inadapté dans **l'émergence de projet** = demande de garanties aux PP, alors que les projets se développent sur un temps long, pour nouer un réseau, des partenariats à long termes. Ce sont les PP qui « co-financent » leur projet et se mettent à risque (fonds propres, chômage, ARE, environnement familial).

2. Des types de projets peu accompagnés • La difficulté de trouver un accompagnement pour les projets de territoires, portés par des collectifs et non une seule tête de pont. • Le manque de moyens (temps, compétences) des petites structures pour mobiliser des appuis. • Les initiatives très innovantes (logiques expérimentales et modèles éco en cours de stabilisation) peuvent effrayer.	**Les projets portés par des collectifs** - Accompagnement et médiation nécessaires pour la mise en lien entre institution/collectif. - Accompagnement nécessaire aussi dans la structuration et l'animation du collectif aussi (animation).

3. Des phases particulièrement critiques : **L'EMERGENCE :** de nombreuses initiatives ne passent pas le cap idée/projet structuré, et la mobilisation de financement dans cette phase reste complexe.	- Comment évalue-t-on une « incubation » réussie **? Un projet qui arrive à se structurer** est-il le seul critère, ou est-ce qu'on peut y adjoindre d'autres facteurs : le PP qui trouve un emploi, rejoint un autre projet, ou un projet qui s'avère peu pertinent et qui s'arrête. ➔ **Dimension R&D de l'innovation sociale dans le champ de la TEE** : les projets non aboutis aident le territoire à avancer ; il y a besoin « d'échecs » dans un secteur qui touche à l'intérêt général. ➔ Aider le territoire à capitaliser ces expériences.
PASSAGE A L'ECHELLE : requestionne le modèle d'activité et implique des évolutions à tous les niveaux : peu de projets paraissent suffisamment mûrs pour solliciter l'appui d'investisseurs, besoins aux niveaux stratégiques et opérationnels forts pour les PP.	- **La question du passage à l'échelle doit se poser dès le départ**/l'incubation du projet : quelle est l'ambition du PP, jusqu'où veut-il aller ? - Nécessité d'accompagner cette réflexion : actions d'évolutions personnelles pour porter ce passage à l'échelle, ou actions de logiques d'essaimage une fois la phase de consolidation achevée. - Parfois, le passage à l'échelle = multiplication d'initiatives différentes sur un même segment d'activité. **Comment accompagner ces projets, les réunir/mutualiser pour viser une action/impact territoriale ?** Structuration en filière, maintien de la dynamique innovation sociale (collaboration, participation), changement du modèle juridique, partenarial (ex. mutualisation, distribution des rôles, inter-projet etc.).

Un relatif cloisonnement des structures d'appui et des dynamiques partenariales parfois difficiles à engager autour des projets	
LE CLOISONNEMENT entre structures d'appui demeure important et crée un décalage avec la logique intégrée et systémique des projets : actions d'appui pas coordonnées entre les structures / intervention en silo ; le partenariat inter-structure de long	L'approche partenariale a eu plusieurs évolutions au cours de l'expérimentation – repérée comme enjeu dès le départ – et a été au cœur de. La dernière phase a permis aux partenaires de plaider en faveur **d'un dispositif qui les réunisse tous autour de la table.**

terme difficilement envisagé ; logique de concurrence.	
SI L'ANCRAGE TERRITORIAL est une condition du succès des projets, les acteurs relatent ***DES DIFFICULTES DE MOBILISATION*** d'un écosystème fort : projets d'innovation sociale bousculent pratiques et habitudes (portage collectif, changement des pratiques, dimension humaine très présente) + un temps long est nécessaire pour la mise en place d'un écosystème solide et des coopérations + difficulté de nouer des partenariats sur la durée et crainte pour les PP de perdre leur indépendance.	**L'ancrage territorial est bien repéré comme une clé de réussite du projet** : c'est même un présupposé pour bénéficier d'un accompagnement Tranz'eKo. Il demande un travail particulier de **mise en lien de la part de la/des structures d'accompagnement**. **Un travail de médiation qui intègre/intervient en complément** de l'accompagnement stratégique.