



ENTREPRENDRE
LA RURALITÉ

LIVRE BLANC

Entrepreneuriat de territoire, vers de nouvelles dynamiques en ruralités

BILAN ET ENSEIGNEMENTS DU COLLECTIF ENTREPRENDRE LA RURALITÉ



Crédits photo

Studio photo « Jarod Pictures » (Airelle)
ATIS
La Chartreuse de Neuville
RonAlpia
Istock

Crédit couverture

Fabien (lecreusois) — Pixabay

Rédaction

Thibault de Saint Simon (Fondation Entreprendre)
Laurence Balas (Fondation Entreprendre)
Eric d'Engenières (Fondation Entreprendre)
Agathe Billette (Fondation Entreprendre)
Sébastien Levrier (Les Petites Rivières)
Emmanuel Rivat (Agence Phare)
Elise Picon (Airelle)
Elise Depecker (ATIS)
Alexia Noyon (La Chartreuse de Neuville)
Delphine Hubo (La Chartreuse de Neuville)
Marie Gerard Grosso (RonAlpia)
Josepha Poret (RonAlpia)

Conception et coordination éditoriale

Eric d'Engenières
Agathe Billette

Création graphique

Enderby

Impression

SPRINT

Éditorial

Nous connaissons tous les atouts de la ruralité comme le cadre de vie, le prix de l'immobilier et la proximité avec la nature, mais nous réalisons peut-être moins à quel point ces territoires sont aussi des lieux stratégiques pour adresser des enjeux de souveraineté, de coopération, de préservation des savoir-faire et des ressources. Pourtant les défis de la ruralité persistent et empêchent la réalisation du plein potentiel de ces territoires.

Face à ces constats, le collectif du programme « Entreprendre la Ruralité » a porté la conviction que l'entrepreneuriat de territoire en ruralité pouvait être une solution efficace, voire à portée systémique, mais qu'il nécessitait des dispositifs d'accompagnement adaptés. En effet, notre expérimentation a d'abord permis de qualifier les freins du développement de l'entrepreneuriat en ruralité, comme le besoin de stimuler l'envie d'entreprendre, la grande diversité des projets liés à la singularité de chaque territoire, avec des modèles économiques parfois hybrides. Elle a ensuite pu documenter et éprouver des parcours d'accompagnement qui ont permis la création et le changement d'échelle d'entreprises en territoires ruraux. Vous pourrez voir aussi dans ce livre blanc que ces dispositifs ont d'ailleurs eu un impact très large sur les territoires en animant une dynamique entrepreneuriale collective qui a embarqué citoyens, entreprises et élus locaux. En quelques chiffres, le programme a permis d'accompagner 263 porteurs de projet avec plus de 100 projets lancés à date, mais aussi de sensibiliser plus de 1000 personnes à l'entrepreneuriat et d'associer plus de 13 000 habitants aux activités du programme.

Cette expérimentation a de plus été portée avec deux dimensions très innovantes : la première dans sa méthodologie d'action collective qui a rassemblé financeurs, opérateurs associatifs et agences d'innovation sociale et d'évaluation d'impact. Ensuite dans la vision qu'elle a portée d'un entrepreneuriat de territoire, c'est-à-dire un entrepreneuriat qui s'inscrit dans une démarche d'ancrage local, dans une dynamique collective et qui crée de la valeur sociale et environnementale dans les territoires.

Nous voulions pour terminer remercier tous les acteurs qui ont fait la réussite de ce programme et en particulier le merveilleux collectif qui a porté ce programme : Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, Fondation RTE, Fonds de dotation Terre & Fils, Fondation Entreprendre, ATIS, Ronalpia, Airelle, Chartreuse de Neuville, Les Petites Rivières Agence Phare et Impact Track.

Nous souhaitons maintenant pouvoir convaincre d'autres acteurs de s'engager pour la ruralité par l'entrepreneuriat de territoire. Les résultats présentés dans ce livre blanc doivent être une invitation à mobiliser de nombreux financeurs, associations de l'entrepreneuriat et acteurs publics à collectivement passer à l'échelle ces enseignements pour qu'ensemble, nous puissions contribuer à révéler tout le potentiel de la ruralité.



Laurence Balas,
Référente "Entreprendre la Ruralité"
au Conseil d'Administration
de la Fondation Entreprendre



Thibault de Saint Simon,
Directeur Général
de la Fondation Entreprendre

Sommaire

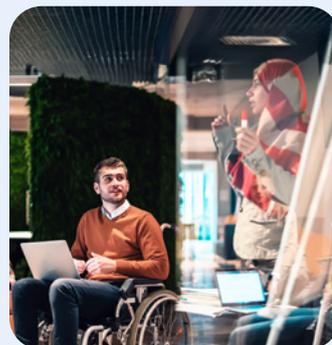
1



2



3



4 **Présentation du programme *Entreprendre la Ruralité***

- 5 Un point de départ inspiré par l'action collective
- 5 Le lancement
- 6 Les mécènes
- 7 Les associations
- 9 Les experts de l'innovation sociale
- 10 Le déroulé
- 11 La méthodologie de R&D et de mesure d'impact
- 12 Budget

13 **Accompagner l'entrepreneuriat, un levier essentiel de revitalisation des territoires ruraux**

- 14 La ruralité ou les ruralités ?
- 14 Des inégalités territoriales persistantes en ruralité
- 15 Pas de revitalisation des territoires ruraux sans les entrepreneurs
- 16 Les freins spécifiques de l'entrepreneuriat en ruralité
- 17 Le rôle clé des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire en ruralité

19 **Bilan des expérimentations menées par les associations**

- 20 La théorie du changement du programme
- 22 Le bilan d'Airelle, « Catalyseur de coopération entrepreneuriale en Limousin-Dordogne »
- 24 Le bilan d'ATIS, « Devenir Entrepreneur.e de Territoire » et « Fabrique à initiatives rurales »
- 26 Le bilan de l'Association de préfiguration de la Fondation Chartreuse de Neuville, « Le Catalyseur des Possibles »
- 28 Le bilan de Ronalpia, « Changement d'échelle en ruralité »
- 30 Les effets des activités des lauréats constatés sur les territoires

4



33 Innovations, bonnes pratiques et impact du programme

34 Les innovations et bonnes pratiques pour développer un « circuit court de l'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire » en milieu rural

39 Les réussites du programme pour le collectif

5



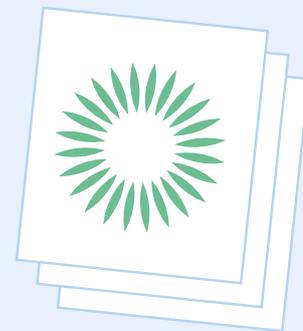
41 Ressources pour lancer un dispositif d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire en ruralité

42 Les recommandations aux associations souhaitant lancer ou développer un dispositif d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire en milieu rural

44 Les possibilités de financement des dispositifs

46 La Boîte à outils
Entreprendre la Ruralité

6



50 10 propositions pour soutenir l'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire en ruralité

I —

Présentation du programme Entreprendre la Ruralité





LE POINT DE DÉPART : UN PROGRAMME INSPIRÉ PAR L'ACTION COLLECTIVE

Convaincue que l'entrepreneuriat est un puissant levier de changement pour répondre aux enjeux sociaux, territoriaux et environnementaux, la Fondation Entreprendre a créé la Réponse Collective. Cette modalité d'action se distingue par sa capacité à fédérer une pluralité d'acteurs autour d'un programme d'innovation sociale pour faire émerger des solutions durables face à des enjeux ciblés.

Le collectif d'acteurs se structure autour d'une problématique donnée, en réunissant des financeurs (mécènes engagés) et des associations d'intérêt général portant des projets d'innovation via le levier entrepreneurial. Il s'appuie également sur des experts pour piloter la démarche de R&D et des spécialistes de l'évaluation d'impact.

Pendant 3 ans, ce collectif, qui met l'intelligence collective au cœur de ses travaux, fonctionne en « impact collectif », une démarche reposant sur 5 principes :

- une vision commune ;
- un système partagé de mesure de la performance sociale ;
- des approches différenciées, mais des actions coordonnées qui se renforcent mutuellement ;
- une communication continue entre les parties prenantes ;
- l'échange et la capitalisation des pratiques.

La finalité de la Réponse Collective est double :

- faire émerger et contribuer à la pérennisation de projets innovants de sensibilisation et/ou d'accompagnement entrepreneurial, ancrés territorialement, et répondant à une problématique de société ciblée ;
- capitaliser les pratiques terrains pour en favoriser l'appropriation par le plus grand nombre (le collectif, l'écosystème entrepreneurial - associations, financeurs, institutions) à l'aide d'une « boîte à outils ».

LE LANCEMENT DU PROGRAMME ENTREPRENDRE LA RURALITÉ

Les territoires ruraux sont multiples et traversés par des dynamiques locales contrastées.

Après une longue période d'exode rural, la population des campagnes augmente de nouveau depuis la fin des années 1990 (1 Français sur 3 habite dans une commune rurale et plus de 80 % de ces communes sont en croissance démographique), un mouvement qui s'est accéléré dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19. Le cadre de vie, le prix de l'immobilier et la proximité avec la nature sont autant d'atouts mis en avant par celles et ceux qui ont fait le choix d'une vie en dehors des métropoles et des villes moyennes.

Pour autant, la ruralité souffre de difficultés importantes, souvent interconnectées :

- des inégalités territoriales exacerbées par les crises successives ;
- des manques d'opportunités de développement économique ;
- un vieillissement des populations et une difficulté à retenir les jeunes générations ;
- des écarts en matière d'égalité des chances et d'accès aux services qui ne se résorbent pas.

Pour répondre à ces enjeux et revitaliser les territoires fragilisés, **l'entrepreneuriat constitue une opportunité considérable et encore insuffisamment développée** sur des thématiques aussi variées que le bien vieillir, l'accès aux circuits courts, le lien social, la réhabilitation de patrimoine foncier, ou encore la valorisation des savoir-faire.

Animés par cette conviction, la Fondation Entreprendre avec le fonds de dotation Terre & Fils, la Fondation RTE et les activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, ont lancé en juillet 2021 la Réponse Collective « Entreprendre la Ruralité » afin de favoriser l'émergence de dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat en milieu rural.

Au terme d'un appel à projets, le collectif de mécènes a identifié quatre associations, actrices de l'accompagnement entrepreneurial : Airelle, ATIS, la Chartreuse de Neuville et Ronalpia.

Les associations ont commencé par mener des diagnostics territoriaux, pour identifier les besoins et les parties prenantes, et ont travaillé à l'ingénierie pédagogique de leurs dispositifs. Elles ont ensuite mené au quotidien des programmes d'accompagnement avec l'ambition commune de soutenir la création et le développement d'associations et d'entreprises œuvrant pour un impact économique, social et environnemental en ruralité.

Enfin, pour l'accompagner pendant les trois années du programme, le collectif a fait appel à trois experts en innovation sociale et en mesure d'impact : Les Petites Rivières, Impact Track et l'Agence Phare.

LES MÉCÈNES



**FONDATION
ENTREPRENDRE**

Reconnue d'utilité publique et fondation abritante, la **Fondation Entreprendre** fait de l'entrepreneuriat un levier d'émancipation pour toutes et tous, au service d'une société inclusive et durable. Elle finance et accompagne des associations d'intérêt général plaçant l'entrepreneuriat au cœur de leurs actions (sensibilisation, formation ou accompagnement) pour répondre aux enjeux de société que sont la réduction des inégalités, la revitalisation des territoires et le développement de l'entrepreneuriat utile à la société. Elle produit également de la connaissance sur les enjeux entrepreneuriaux pour accompagner l'écosystème entrepreneurial. La Fondation Entreprendre est labellisée IDEAS.

« Contribuer à la revitalisation des territoires par l'entrepreneuriat est au cœur de l'action de la Fondation Entreprendre. Agir en collectif de mécènes aux expertises complémentaires nous a permis d'ambitionner un impact plus systémique et de bâtir une expérimentation robuste. »

Thibault de Saint Simon, Directeur Général de la Fondation Entreprendre

TERRE & FILS

Fondé par Jean-Sébastien Decaux en 2017, le fonds de dotation Terre & Fils accompagne les structures d'intérêt général qui œuvrent pour les savoir-faire locaux, au bénéfice de la dynamique économique, sociale et culturelle des territoires.

« Rejoindre le collectif Entreprendre la Ruralité était l'un des premiers engagements structurants du fonds de dotation : cela a été très riche pour nous d'être aux côtés d'autres financeurs tout en ayant cette grande proximité avec les lauréats. »

Laure Lignon, Directrice du Fonds de Dotation Terre & Fils



La Fondation RTE, créée en 2008 par l'entreprise RTE et placée sous égide de la Fondation de France, agit en faveur de la cohésion sociale et de la vitalité des territoires ruraux français.

« La singularité de la méthode et l'approche partenariale innovante du programme sont apparues comme l'un des meilleurs leviers pour favoriser l'émergence de solutions au service des territoires et de leurs habitants. »

Cécile Daclin, Déléguée Générale de la Fondation RTE



AG2R LA MONDIALE

Spécialiste de la protection sociale et patrimoniale en France, AG2R LA MONDIALE assure les particuliers, les entreprises et les branches, pour protéger la santé, sécuriser le patrimoine et les revenus, prémunir contre les accidents de la vie et préparer la retraite. Le Groupe cultive un modèle de protection sociale unique qui conjugue étroitement rentabilité, solidarité et performance. Dans le cadre de l'action sociale AG2R Agirc-Arrco et AG2R Prévoyance, AG2R LA MONDIALE œuvre au quotidien pour le bien-vieillir au plus près des besoins des personnes et des territoires.

« Par le soutien à ce programme en 2021, l'action sociale du Groupe AG2R LA MONDIALE a eu le souci d'accompagner l'entrepreneuriat social : grâce au réseau et au savoir-faire de la Fondation Entreprendre, nous avons ainsi la garantie que les structures aidées bénéficient du meilleur accompagnement pour relever des défis pour le mieux-vieillir, fort enjeu de notre politique d'action sociale, qui plus est sur des territoires à (re)dynamiser. »

Christelle Charles, Chargée de mission Projets nationaux et Mesure d'impact, Direction de l'action sociale AG2R LA MONDIALE.

LES ASSOCIATIONS

Airelle (Nouvelle-Aquitaine), ATIS (Nouvelle-Aquitaine), La Chartreuse de Neuville (Hauts-de-France) et Ronalpia (Auvergne-Rhône-Alpes) sont les quatre associations lauréates de l'appel à projets Entreprendre la Ruralité en 2021.

Elles ont été soutenues pendant les trois années du programme pour :

- mettre en place des expérimentations terrain d'accompagnement à l'entrepreneuriat en milieu rural ;
- travailler à la connaissance de l'enjeu et à la capitalisation collective des pratiques avec l'accompagnement de la R&D ;
- améliorer en continu leurs dispositifs, mesurer leurs impacts, et partager leurs apprentissages.

airelle

Airelle est une association qui défend, depuis sa création en 1985, le droit à l'initiative et à l'entrepreneuriat pour tous et partout. Son cœur de métier est d'accompagner et de former toute personne qui envisage de créer ou reprendre une activité en Limousin et ce quel que soit le secteur (artisanat, commerce, économie sociale et solidaire...). En Dordogne, Airelle s'est associée à Iriscop et Coop&Bât qui portent des missions d'accompagnement à l'entrepreneuriat en coopération.



Depuis 2010, ATIS accompagne l'émergence et le développement de projets d'innovations sociales et d'entreprises de l'économie sociale et solidaire en Nouvelle-Aquitaine. Implantés dans 7 départements (Gironde, Dordogne, Lot-et-Garonne, Charente, Charente-Maritime, Vienne, Deux-Sèvres), les programmes d'ATIS accompagnent environ 150 projets chaque année.

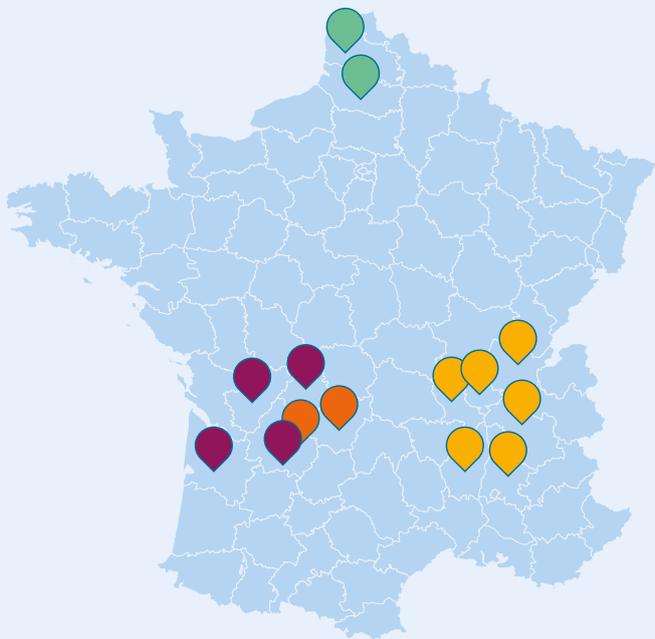


La Chartreuse de Neuville expérimente depuis 16 ans un modèle innovant d'entrepreneuriat social et culturel pour restaurer et transformer un monastère rural en un moteur territorial rayonnant. Lieu-ressource, fabrique d'expériences et catalyseur des Possibles, elle favorise l'expérimentation et le déploiement de solutions qui transforment durablement les territoires et permet à chacun de trouver sa place et de prendre part au monde.

RONALPIA

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

RAPPEL DES TERRITOIRES CONCERNÉS :



airelle

Corrèze (19)
Dordogne (24)



Pas-de-Calais (62)
Somme (60)

ATIS
Association territoriales
et innovation sociale

Gironde (33) Charente-
Haute-Vienne (17)
(87) Dordogne (24)

RONALPIA

Ain (1) Isère (38)
Ardèche (3) Loire (42)
Drôme (26) Rhône (69)

LES EXPERTS DE L'INNOVATION SOCIALE

Pour appuyer la démarche de recherche et développement, de capitalisation, de mesure d'impact du programme et d'évaluation des expérimentations terrain, le collectif s'est entouré d'experts : Les Petites Rivières, l'Agence Phare et Impact Track. Ces derniers ont soutenu individuellement les associations dans le déploiement de leurs dispositifs et ont organisé des temps collectifs d'accompagnement autour de thématiques variées (diagnostics de territoires, référentiel d'impact, partages de pratiques, ingénierie d'accompagnement de projets complexes, amélioration continue, innovations, plaidoyer...).

les
petites
rivières

Entreprise solidaire d'utilité sociale créée en 2017, Les Petites Rivières est une agence de conseil spécialisée en économie solidaire et circulaire. Elle se donne pour mission d'accélérer le développement des associations et entreprises à impact dans tous les territoires, et notamment les plus fragiles, aux côtés des acteurs publics et privés. Elle met son savoir-faire en matière de coopérations territoriales et d'intelligence collective au cœur de ses accompagnements.

« **Entreprendre la Ruralité a permis de modéliser les compétences et savoir-faire clés des accompagnateurs à l'entrepreneuriat de territoire à partir des expérimentations menées par les quatre lauréats, dans une démarche d'impact systémique. Les Petites Rivières est ravie d'avoir contribué à un programme qui participe à la revitalisation sociale, environnementale et culturelle des territoires ruraux !** »

Sébastien Lévrier, Directeur associé
Les Petites Rivières



Agence Phare est une agence d'étude, de conseil et de recherche spécialiste de la mesure d'impact de projets, de programmes et de politiques publiques. Elle accompagne ses partenaires dans l'analyse des besoins des territoires, dans la compréhension et la démonstration de leurs impacts. Elle se singularise par le fait de mobiliser les méthodes et concepts des sciences sociales afin de valider le potentiel et d'éclairer les conditions de changement d'échelle de bonnes pratiques, de projets et de dispositifs.

« **Entreprendre la Ruralité donne une réelle chance à des acteurs de l'accompagnement de projets entrepreneuriaux (incubateurs, etc.) de tester des solutions pour favoriser un développement endogène des territoires, à partir de leurs besoins, de leurs acteurs et de ressources. Nous étions alors convaincus qu'il était utile pour notre agence de mobiliser la mesure d'impact au service du pouvoir d'agir des territoires.** »

Emmanuel Rivat, Directeur de l'Agence Phare

IMPACT
TRACK

Impact Track est une entreprise agréée Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale basée à Nantes. Sa mission est de démocratiser la gestion de l'impact en permettant aux organisations sociales de piloter, améliorer et valoriser leurs activités grâce à la mesure de leur impact en continu et en autonomie. Cette équipe pluridisciplinaire est composée de 11 collaborateurs et collaboratrices alliant technologie, expertise en gestion et mesure d'impact.

« **Notre implication a permis aux associations de structurer une démarche de mesure d'impact facilement et de rendre l'harmonisation des résultats de tous les lauréats possibles au niveau du programme. Les lauréats ont pu se former, s'outiller, devenir autonomes et se professionnaliser en internalisant leur démarche d'évaluation quantitative. Cette dernière, en complément de l'évaluation qualitative menée par l'Agence Phare et Les Petites Rivières, a aidé les lauréats et le programme à objectiver et comprendre les effets de ses activités.** »

Isabelle Foucher, Analyste à Impact Track

LE DÉROULÉ DU PROGRAMME

Le travail du collectif Entreprendre la Ruralité s'est articulé autour :

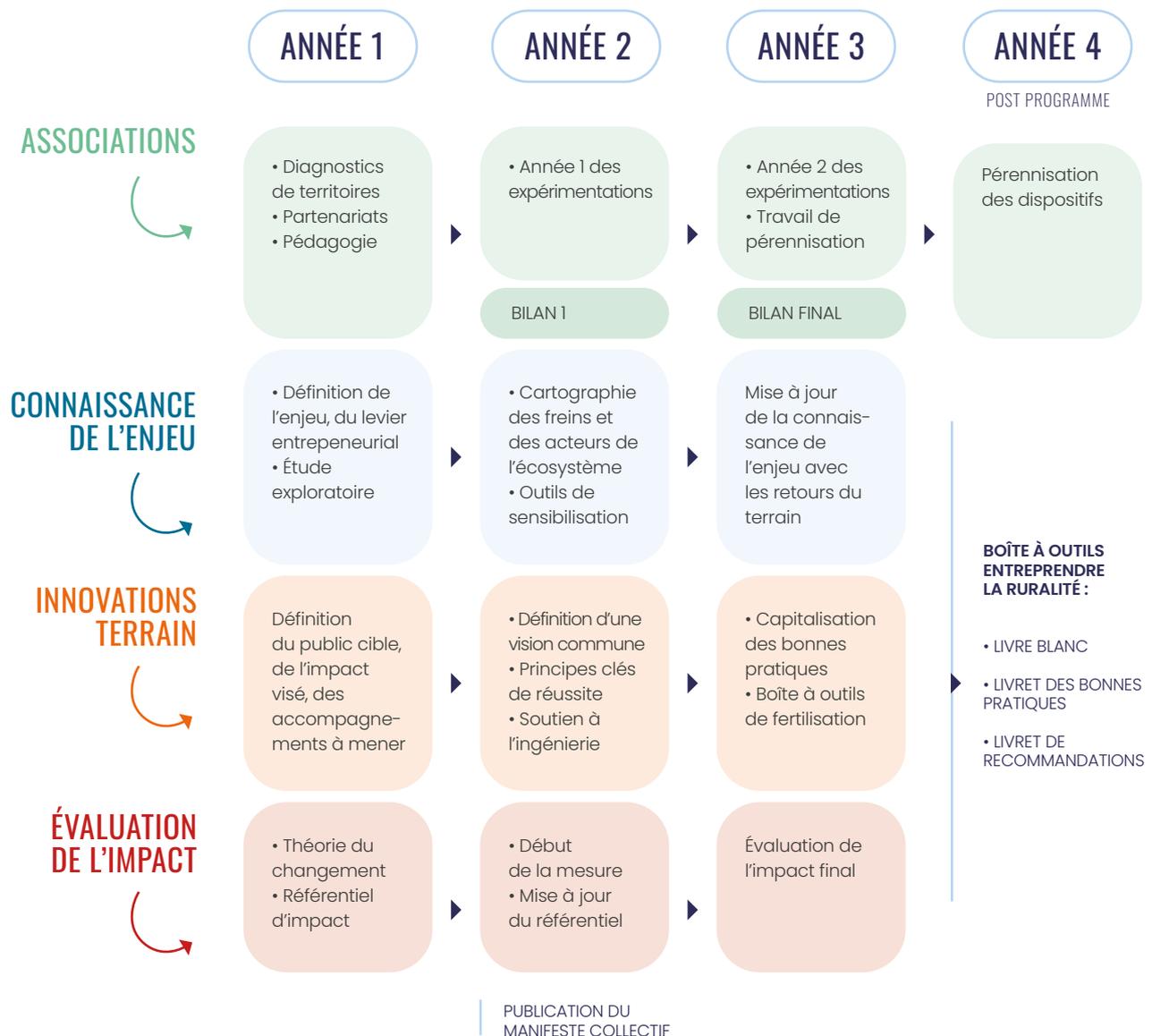
- **d'ateliers entre les associations lauréates**, facilités par les partenaires de R&D et la Fondation Entreprendre, pour les outiller et renforcer leurs capacités d'actions, partager les bonnes pratiques, échanger et avancer sur des problématiques liées au déploiement de leurs programmes (en présentiel tous les 6 mois);

- **de séminaires rassemblant associations, mécènes et partenaires de R&D**, pour faire des points d'étapes et bilans du programme, approfondir certaines problématiques transverses et avancer collectivement sur la capitalisation du programme (en présentiel tous les 6 mois);

- **de suivis trimestriels** entre les associations et la Fondation Entreprendre afin de piloter les avancées de chacun et les besoins pour la suite du programme.

En parallèle, les associations ont déployé leurs actions terrain et travaillé à leur mesure d'impact. Les détails des dispositifs et de leur impact sont à retrouver dans la partie 4.

Le schéma suivant présente les thématiques principales et les temps forts du programme répartis sur les 3 années d'action du collectif.



LA MÉTHODOLOGIE DE R&D ET DE MESURE D'IMPACT

MÉTHODOLOGIE DE LA R&D

Les territoires ruraux présentent des spécificités propres que le collectif a eu besoin de s'approprier en amont du lancement des dispositifs d'accompagnement des lauréats, afin de renforcer leur pertinence et leur efficacité.

Les Petites Rivières a organisé des ateliers d'intelligence collective tout au long du programme, pour partager des connaissances, faciliter le co-développement, faire émerger des innovations et capitaliser les enseignements issus des pratiques terrain. Les premiers temps forts ont permis de partager les connaissances sur la diversité des territoires considérés comme ruraux et sur les problématiques d'accompagnement dans ces territoires fragiles. Cette démarche a notamment abouti à la mise en place d'un quiz et d'un manifeste dédié.



Pour en savoir plus :

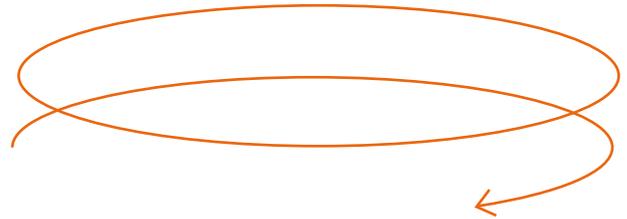
Voir page 46 -> Outil ²
« Quizz Ruralité » et -> Outil ⁴
« Manifeste Entreprendre la Ruralité »

MÉTHODOLOGIE DU BILAN ET DE LA MESURE D'IMPACT

Le bilan d'un programme consiste à comprendre le niveau de mise en œuvre et de réalisation des activités, et leurs résultats. La mesure d'impact d'un programme interroge davantage les effets des activités sur les personnes concernées.

La mesure d'impact du programme Entreprendre la Ruralité est structurée autour de trois grands objectifs :

- mieux piloter le programme et nourrir les orientations de la démarche R&D;
- identifier des pistes pour améliorer l'impact du programme sur les bénéficiaires ;
- identifier des résultats et des impacts concrets pour nourrir le plaidoyer.



Pour ce faire, la démarche de mesure d'impact a consisté en plusieurs étapes :

- la co-construction d'indicateurs via un aller-retour entre l'ensemble du collectif et le terrain;
- la construction d'outils pour que les lauréats collectent des données auprès des entrepreneurs de territoire accompagnés;
- l'organisation de rencontres de mise en débat des résultats.

L'ensemble des parties prenantes du programme ont été prises en compte : le collectif de mécènes et d'associations; les entrepreneurs et les collectivités locales accompagnées; les habitants et les acteurs du territoire concernés.

Pour la mener à bien, **il a été nécessaire de dédoubler la démarche : mesurer l'impact au niveau de chaque lauréat du programme** (dont les résultats sont présentés en partie 3, pages 22 à 29) **ainsi qu'au niveau du programme** (dont les résultats sont présentés dans la partie 4, page 33).

Dès la deuxième année, le collectif a fait le constat qu'il fallait mettre en avant la dimension qualitative de l'impact, l'agrégation de données quantitatives ne permettant pas de décrire de façon satisfaisante ce que les actions ont produit sur le terrain et ce qui a été vécu par le collectif.

En plus de la collecte de données quantitatives, des entretiens ont été réalisés lors de la deuxième année du programme afin d'apporter des éléments de réponses sur plusieurs plans :

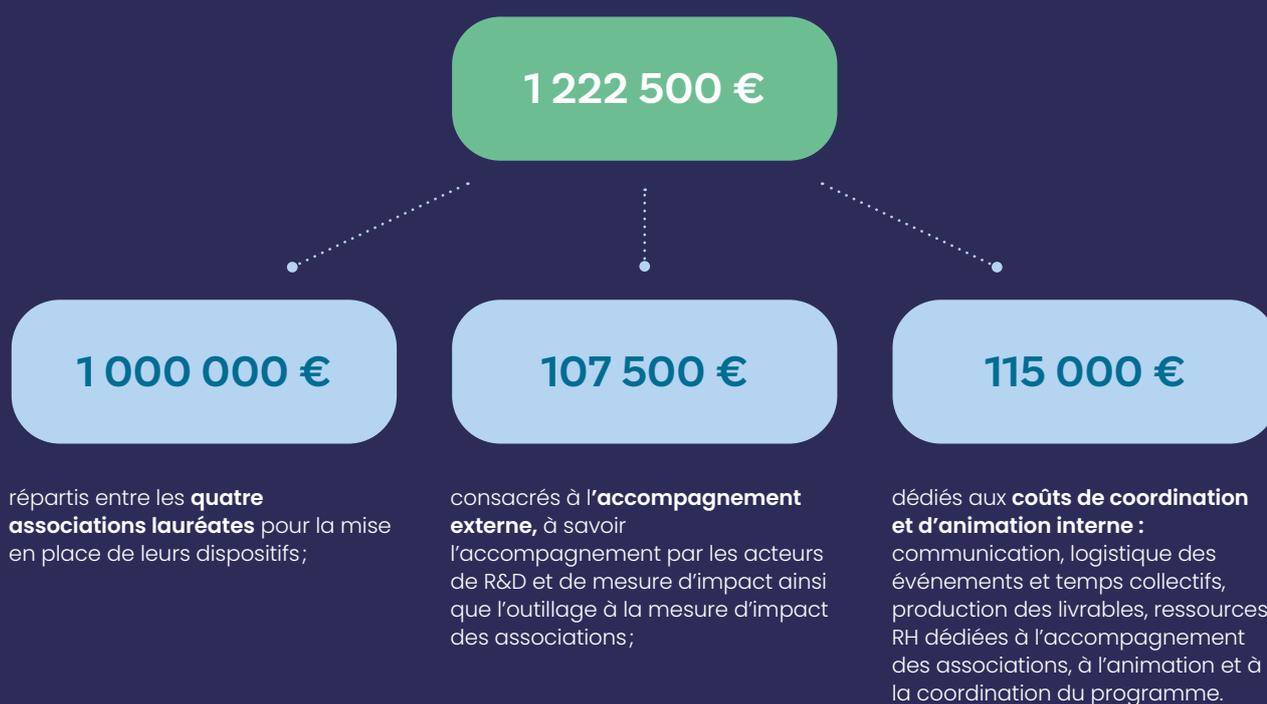
- l'analyse des champs d'innovation des lauréats ;
- l'analyse des bonnes pratiques des lauréats ;
- l'analyse des conditions de réussite des bonnes pratiques identifiées.

« Agence Phare a permis, dans un premier temps, de construire une vision partagée de l'impact souhaité pour le programme associant les financeurs et les lauréats, via la construction d'un consensus sur le choix d'indicateurs emblématiques, robustes et lisibles. Elle a mobilisé, dans un deuxième temps, la mesure d'impact pour cartographier et démontrer la pertinence et le potentiel de transférabilité des innovations produites. »

Emmanuel Rivat, Agence Phare

LE BUDGET DU PROGRAMME

Le budget total du programme Entreprendre la Ruralité a été d'environ 1 222 500 € pour les trois années.



RÉPARTITION DES CHARGES ENTREPRENDRE LA RURALITÉ



Accompagner l'entrepreneuriat, un levier essentiel de revitalisation des territoires ruraux



Grâce aux différentes expertises portées par les associations et les mécènes du programme, et avec le soutien de l'agence Les Petites Rivières, le collectif a approfondi sa connaissance des problématiques de la ruralité et de l'enjeu de l'accompagnement à l'entrepreneuriat dans ces territoires. La vision partagée ici est issue du travail exploratoire mené par Les Petites Rivières au début du programme. Elle a été approfondie et actualisée grâce à l'expérience terrain des associations pendant les trois années d'Entreprendre la Ruralité.

LA RURALITÉ OU LES RURALITÉS ?

La ruralité, c'est l'inverse de la ville. Telle était la définition qu'en donnait l'INSEE jusqu'en 2020. Aujourd'hui, la ruralité regroupe les territoires communaux caractérisés par un faible niveau de densité, soit 88 % des communes françaises, représentant **33 % de la population** ¹ en 2017.

Au critère de densité, l'INSEE ajoute un critère de définition fonctionnelle : celui de l'éloignement aux pôles d'emploi, mesuré à travers les déplacements domicile-travail. Celui-ci permet de distinguer quatre typologies de territoires ruraux :

- le rural sous forte influence d'un pôle;
- le rural sous faible influence d'un pôle;
- le rural autonome peu dense;
- le rural autonome très peu dense.

Les zones rurales se caractérisent donc avant tout par leur hétérogénéité : les situations et les problématiques peuvent grandement varier d'un territoire à l'autre. La fracture rurale est notamment plus importante à plus d'une heure de transport d'une métropole.

Des travaux récents menés par l'ANCT considèrent également la diversité structurelle des communes rurales : ruralités résidentielles, petites polarités (notamment industrielles et artisanales), ruralités productives, ruralités touristiques². Cette diversité amène à reconsidérer l'opposition binaire entre « le rural » et « l'urbain », qui ne permet pas d'entrevoir la complexité et les interdépendances entre territoires.



DES INÉGALITÉS TERRITORIALES PERSISTANTES EN RURALITÉ

Un nombre d'habitants par km² peu élevé est un marqueur fort dans l'existence et la persistance d'inégalités territoriales en matière d'accès à l'emploi et aux formations, aux services, à la santé, aux solutions pour bien vieillir, aux loisirs, à la culture, au lien social et à la mobilité. Un habitant rural sur deux a ainsi le sentiment de ne pas ou de peu bénéficier de l'action des pouvoirs publics au sein de sa commune, contre 33 % pour le grand public³. Les déserts médicaux sont particulièrement présents dans les bassins de vie ruraux : deux sur trois sont déficitaires par rapport à la moyenne nationale⁴. 79 % des théâtres et 86 % des scènes de spectacle ou de musique sont situés dans les grands centres urbains et centres urbains intermédiaires⁵. Enfin, les habitants des zones périurbaines et rurales effectuent en moyenne 23 kilomètres de plus que les urbains pour leurs trajets quotidiens⁶.

Ces quelques études et de nombreux rapports parlementaires⁷ soulignent l'éloignement des habitants des territoires ruraux aux services publics et aux offres sociales et culturelles de proximité par rapport aux zones urbaines, éloignement qui s'accroît par ailleurs dans les communes rurales autonomes peu ou très peu denses, ne profitant pas de l'influence d'un pôle.

PAS DE REVITALISATION DES TERRITOIRES RURAUX SANS LES ENTREPRENEURS

Pour lutter contre ces inégalités, l'État a lancé des politiques publiques ciblées avec pour ambition d'améliorer la cohésion sociale et d'agir pour l'équité territoriale. De nombreuses mesures ont été proposées pour améliorer le quotidien des habitants en milieu rural. Cependant, **les plans gouvernementaux, bien qu'ambitieux, ne permettent pas de faire émerger l'entrepreneuriat comme levier clé pour répondre aux besoins des territoires ruraux.** Pourtant, ces derniers présentent des patrimoines, des ressources naturelles et immatérielles sur lesquels des projets entrepreneuriaux locaux peuvent s'appuyer pour produire de la valeur économique, sociale, environnementale et culturelle.

Si la création d'entreprises en zone rurale progresse depuis 2020⁸, elle est encore largement insuffisante pour répondre aux besoins de ces territoires et de leurs habitants. En outre, les ruralités méritent des modes d'entreprendre ancrés localement, respectueux des femmes, des hommes et des ressources pour répondre aux enjeux de la transition sociale et écologique.

C'est la raison pour laquelle nous défendons pour la ruralité un « entrepreneuriat de territoire » et l'accélération de son accompagnement comme une condition sine qua non de la revitalisation sociale, environnementale et culturelle des territoires ruraux.



AU FAIT, C'EST QUOI L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE ?



D'après le collectif *Entreprendre la Ruralité*, **l'entrepreneuriat de territoire**⁹ est un mode d'entreprendre qui s'appuie sur la mobilisation des écosystèmes locaux (ressources et acteurs) dans le développement d'activités économiques, sous forme commerciale et associative, afin de répondre de manière durable aux besoins sociaux, environnementaux et culturels des habitants d'un territoire donné.

L'entrepreneuriat de territoire fédère des acteurs qui partagent trois principes d'action :

- **l'inscription dans une démarche d'ancrage local** : chaque territoire présente des spécificités propres sur lesquelles les entrepreneurs de territoire s'appuient pour définir leur projet et mettre en œuvre leurs activités. Ils valorisent les ressources territoriales et participent ainsi au développement et au dynamisme local.
- **l'animation d'une dynamique collective** : l'entrepreneuriat de territoire repose sur la coopération et les partenariats entre de nombreuses parties prenantes (habitants, bénéficiaires, acteurs publics et privés), ce qui lui permet d'identifier les besoins locaux et de délivrer des solutions adaptées au contexte local.
- **et la création de valeur sociétale** : les activités développées par les entrepreneurs de territoire visent un impact vertueux sur le plan social, environnemental ou culturel sur le territoire et auprès de ses habitants.

Le développement local des villages ne pourra se faire sans la contribution essentielle des entrepreneurs de territoire. Or, moins d'un Français sur cinq se sent dans de bonnes dispositions pour entreprendre en zone rurale. Près de 90 % des répondants à une enquête menée en 2020 indiquent que le manque d'encadrement est un obstacle majeur à l'entrepreneuriat¹⁰.

Cette problématique est d'autant plus forte lorsque les projets portés par les entrepreneurs reposent sur des modèles économiques hybrides et des gouvernances complexes, thématiques sur lesquelles les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat classique proposent rarement d'ingénierie spécifique.

LES FREINS SPÉCIFIQUES DE L'ENTREPRENEURIAT EN RURALITÉ

Outre les freins classiques à l'entrepreneuriat auxquels sont soumis les porteurs de projets, l'émergence et le déploiement d'initiatives de territoire rural se heurtent à des difficultés qui leur sont propres. **Les lauréats d'Entreprendre la Ruralité ont identifié cinq freins principaux :**



1

LA MOINDRE SOLVABILITÉ DES MARCHÉS

La faible densité de population au sein des territoires ruraux rend plus difficile l'atteinte d'une rentabilité financière. Ces enjeux de taille de marché rendent d'autant plus nécessaire la réalisation d'une étude de marché rigoureuse, et incitent les entrepreneurs de territoire à impliquer les habitants dès la conception du projet.

2

L'ISOLEMENT ET LE MANQUE DE RÉSEAUX

Bien que caractéristiques de l'entrepreneuriat en général, les freins liés à l'isolement sont encore plus marqués au sein des territoires ruraux. Les réseaux (d'accompagnement, de financement, de sociabilités) étant moins nombreux ou moins denses, l'accès à l'information est plus difficile.

3

LES DIFFICULTÉS D'ACCÈS AUX FINANCEMENTS

Malgré des évolutions importantes ces dernières années en la matière, les possibilités de financements publics et privés restent encore largement concentrées dans les grands centres urbains ou à l'échelle nationale. Les collectivités rurales sont de taille réduite et leurs budgets sont faibles. Les difficultés d'accès aux financements sont encore plus marquées pour les phases d'amorçage en raison des risques associés à l'expérimentation.

4

DES FREINS MATÉRIELS LIÉS AUX PROBLÉMATIQUES DE MOBILITÉ

La durée prolongée des projets résulte également des difficultés en matière de mobilité, de proximité des services et des dispositifs d'accompagnement. Celles-ci sont renforcées dans le cas de contraintes liées aux gardes d'enfants, ou à la morphologie du territoire (reliefs montagneux).

5

DES ENJEUX DE POSTURES ENTREPRENEURIALES

Une grande majorité des entrepreneurs de territoire dans les zones rurales sont en situation de reconversion professionnelle. Il en découle des enjeux de postures, vis-à-vis de leur projet, des acteurs locaux, ainsi que de familiarité avec le langage entrepreneurial et économique. Le terme même d'entrepreneur peut éveiller des craintes chez certains et, lorsque la dimension sociale du projet est fortement valorisée, les aspects liés aux modèles économiques et à la rentabilité financière sont abordés plus difficilement. Pour les nouveaux arrivants, la bonne posture vis-à-vis des acteurs du territoire est une des clés de la réussite du projet.

LE RÔLE CLÉ DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE EN RURALITÉ

Pour revitaliser les territoires ruraux grâce au levier entrepreneurial, il est nécessaire de **mieux mailler l'ensemble des communes rurales par des structures d'accompagnement capables de sensibiliser, former et conseiller les porteurs de projets à l'entrepreneuriat de territoire.**



AU FAIT, C'EST QUOI UNE STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE ?

Au sens large, une structure d'accompagnement est « une organisation qui propose un accompagnement entrepreneurial et managérial, des services et éventuellement un hébergement »¹.

De nombreux réseaux déploient leurs ressources sur les territoires pour accueillir, informer, orienter et apporter des solutions aux porteurs de projet. **La spécificité des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire**, en agissant en complémentarité de ces acteurs existants, **est d'apporter un savoir-faire, des compétences et des outils spécifiques aux entrepreneurs qui mettent l'ancrage local, la collaboration et la réponse aux besoins de leur territoire au cœur de leur projet.** Elles leur proposent notamment une ingénierie dédiée en matière d'hybridation des ressources et de construction de gouvernances complexes.

Au regard de leur connaissance des besoins sociaux, environnementaux et culturels des territoires qu'elles couvrent, les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire ont la

capacité de soutenir des entrepreneurs aux profils variés : collectifs citoyens, chefs d'entreprise engagés dans la structuration d'une filière, nouveaux habitants désireux de s'engager localement, élus souhaitant valoriser leur patrimoine foncier, etc.

On peut affirmer qu'au moins 130 acteurs, rassemblés dans la Communauté Émergence & Accélération de l'Avisé², pratiquent l'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire au quotidien, au regard de leurs activités d'incubation et d'accélération d'initiatives entrepreneuriales dans l'économie sociale et solidaire et/ou mettant l'impact territorial et l'innovation sociale au cœur de leur projet. Cependant, l'écosystème des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire (ou celles qui pourraient développer cette activité) est riche, même s'il souffre d'un manque de visibilité : ce nombre est en réalité beaucoup plus conséquent.

Là où elles existent, les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire sont de solides partenaires des communes et des intercommunalités rurales souffrant d'un manque d'ingénierie dans l'activation et l'animation des dynamiques territoriales d'entrepreneuriat.

Airelle, ATIS, La Chartreuse de Neuville et Ronalpia l'ont bien illustré dans le cadre du programme *Entreprendre la Ruralité* : les dispositifs déployés ont fait émerger de nouveaux circuits courts de l'accompagnement, qui ont permis la création, la reprise, le changement d'échelle et l'essaimage d'entreprises de territoire dans de nombreux domaines : tiers-lieux, cafés et bars, commerces, artisanat, économie circulaire, réactivation de patrimoines remarquables, etc. Autant de projets d'intérêt collectif contribuant à la revitalisation sociale, environnementale et culturelle de nos territoires ruraux.



Pour en savoir plus :
sur l'impact des dispositifs
des associations lauréates
du programme :
[voir partie 3 en page 19](#)
[et partie 4 en page 33.](#)

¹ INSEE, *La France et ses territoires*, édition 2021

² ANCT, *Étude sur la diversité des ruralités « Typologies et trajectoires des territoires »*, février 2023

³ IFOP, *Territoires ruraux : perceptions et réalités de vie face aux défis des transitions*, mai 2023

⁴ Banque des Territoires, article *« Inégalités territoriales de santé : les maires ruraux dénoncent un « désastre sanitaire français »*, septembre 2022

⁵ Observatoire des politiques culturelles, article *« Loisirs des villes, loisirs des champs : quelle partition territoriale ? »*, mars 2024

⁶ Caisse des Dépôts, dossier *« mobilité : la fracture rurale »*, consulté en octobre 2024

⁷ Voir par exemple Assemblée nationale, *rapport d'information : « L'évaluation de l'accès aux services publics dans les territoires ruraux »*, avril 2023

⁸ BPI France / Big média, article *« L'entrepreneuriat gagne du terrain dans les petites villes et le monde rural »*, octobre 2023

⁹ Pour en savoir plus sur la définition et les principes de l'entrepreneuriat de territoire, vous pouvez consulter le *manifeste dédié du collectif *Entreprendre la Ruralité**

¹⁰ Source : Madyness, article *« Zones rurales : un Français sur cinq ne se sent pas accompagné dans la création de son entreprise »*, février 2020

¹¹ Source : Bakkali, C., Messeghem, K. et Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. *Management & Avenir*, n° 39(9), 149-162

¹² Pour plus d'informations sur cette communauté, consultez le *site de l'Avise*.



Bilan des expérimentations menées par les associations



Afin d'étayer l'hypothèse que l'entrepreneuriat est un puissant levier de redynamisation des territoires ruraux, de faire émerger des innovations d'accompagnement et d'identifier des bonnes pratiques, le programme Entreprendre la Ruralité a rassemblé quatre associations et les a accompagnées dans le développement de leurs dispositifs dans 13 départements.

En amont, le collectif a défini sa théorie du changement afin de valider l'intention du programme et les résultats à atteindre par les associations lauréates. Elles ont également été accompagnées dans le cadrage d'un processus de mesure d'impact, pour évaluer l'efficacité des actions menées et en tirer des enseignements. Cette partie présente plus en détail cette théorie du changement, ainsi que les dispositifs mis en place, le travail terrain réalisé par les associations lauréates ainsi que leur impact.

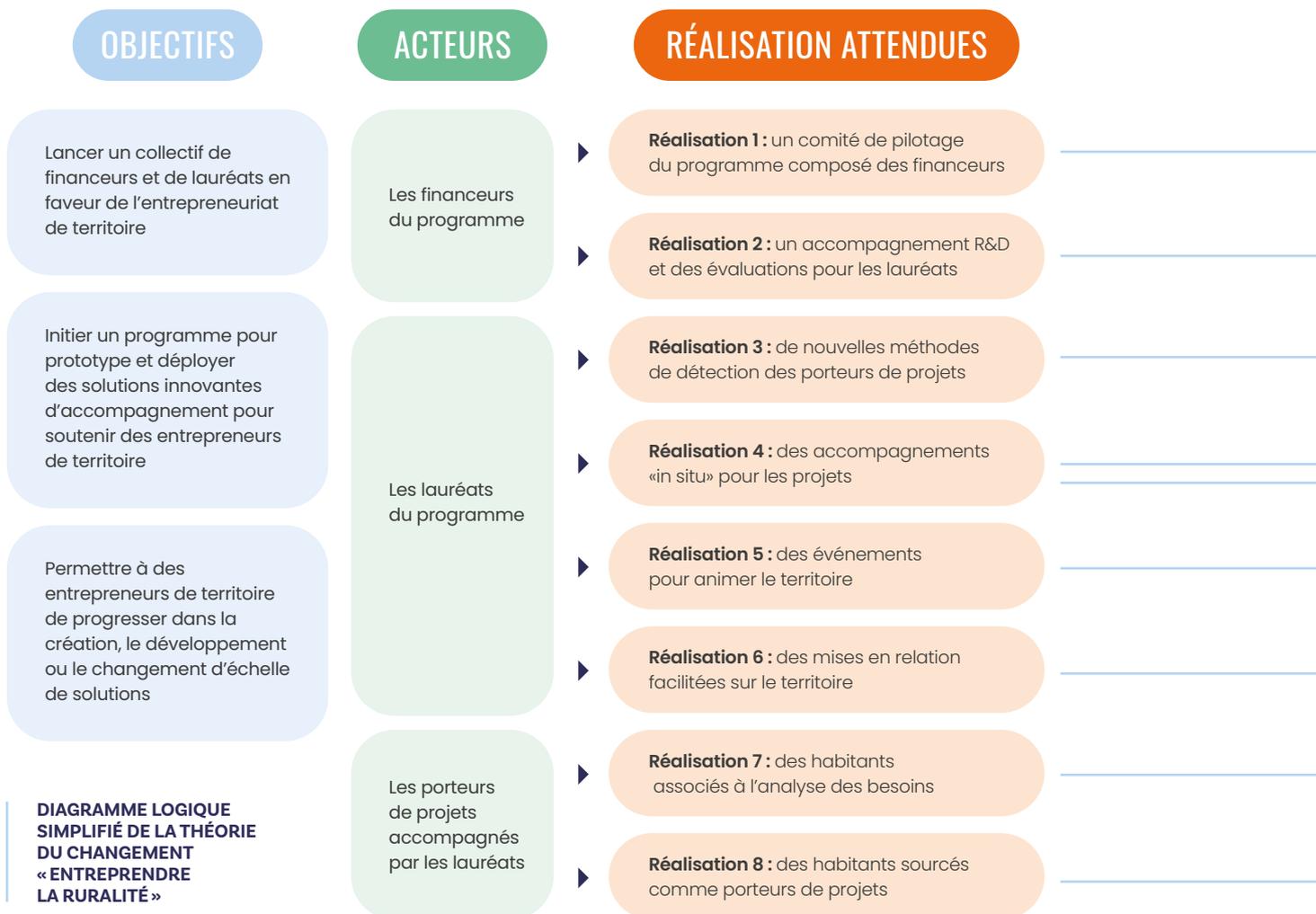
LA THÉORIE DU CHANGEMENT DU PROGRAMME

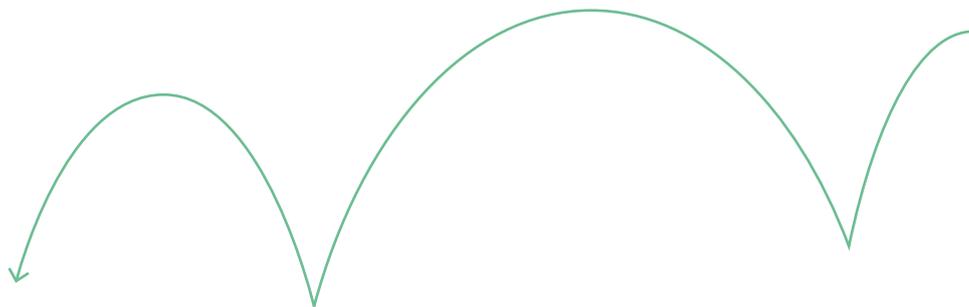
DÉFINITION

Une théorie du changement est un outil de pilotage utile pour la genèse et la conduite de programmes. Elle permet de préciser sur un seul et même document :

- l'objectif général d'un programme, l'horizon du changement souhaité;
- les grands objectifs spécifiques du programme pour tendre vers cette vision souhaitable, dont les effets doivent être mesurés;
- les résultats à obtenir pour réaliser ces objectifs;
- les activités menées pour tendre vers ces objectifs.

À partir de ce cadre logique, elle incite les parties prenantes à s'interroger sur les cibles du programme, mais aussi sur la pertinence et l'efficacité des actions menées, et donc sur les indicateurs permettant d'analyser le changement.





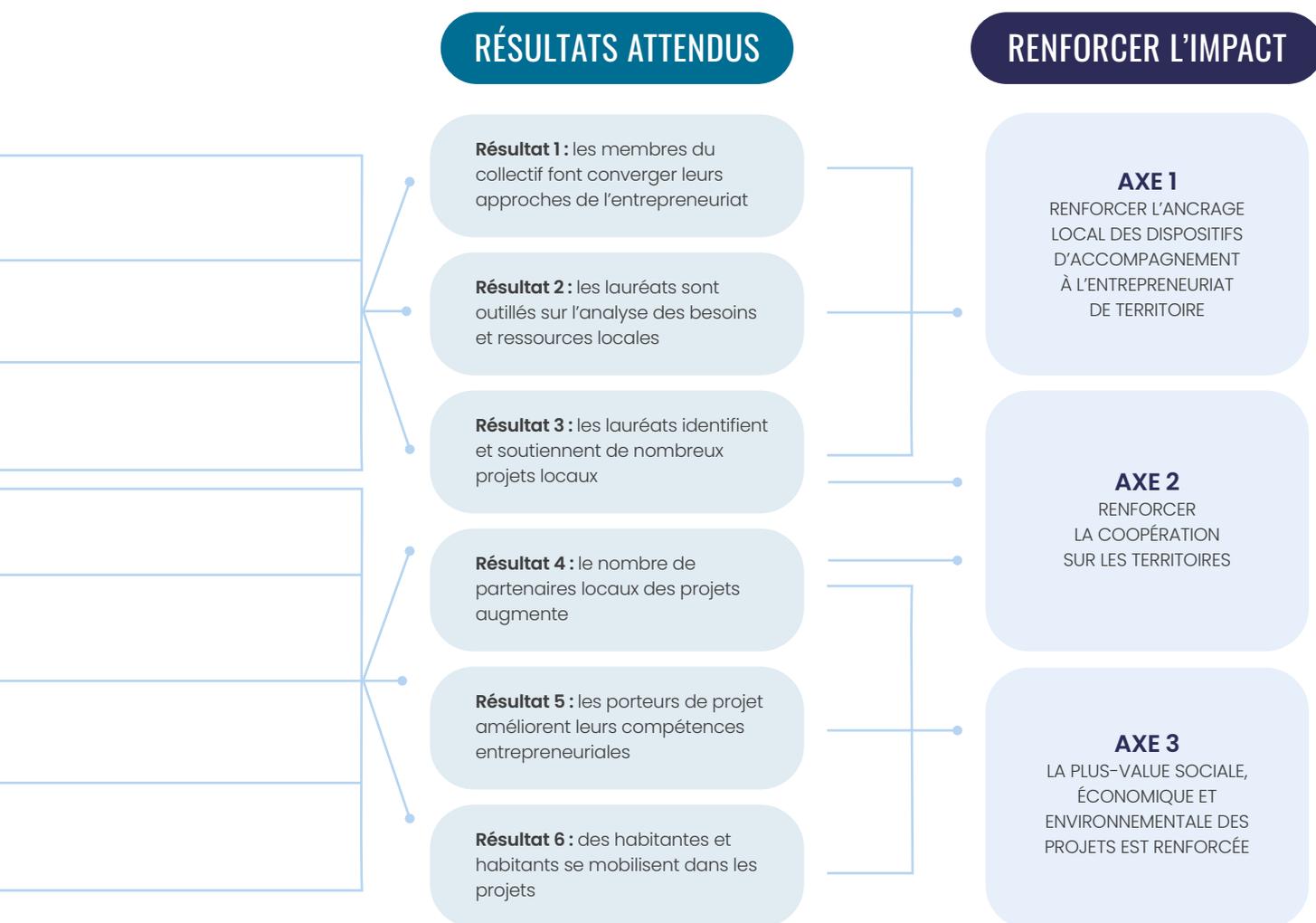
L'APPROCHE DU PROGRAMME

Les lauréats d'un programme sont les premiers concernés dans l'évaluation de l'impact social. Plutôt que de leur imposer à l'avance des attendus et des indicateurs, il est pertinent de les associer à la réflexion du cadre de travail de la mesure d'impact. Ensuite, il est utile de les outiller et de les autonomiser dans cette démarche pour qu'ils puissent mesurer l'impact de leurs activités auprès de leurs bénéficiaires.

Dans ce contexte, les mécènes et les lauréats du programme *Entreprendre la Ruralité* ont défini collectivement une théorie du changement, des objectifs partagés, et des indicateurs ayant guidé la mesure d'impact des programmes d'accompagnement proposés.

Au cours de deux ateliers collaboratifs, les parties prenantes, mécènes et lauréats, ont d'abord défini un cadre national, qui a été ensuite adapté par les lauréats du programme aux spécificités de leur dispositif. Les retours du terrain ont permis de nourrir et d'ajuster le cadre national afin de stabiliser le périmètre de la mesure d'impact autour de trois types d'indicateurs : « imposés », « proposés », et « libres ».

Le travail autour de la mesure d'impact a été progressivement ajusté en fonction des besoins identifiés en termes de capitalisation et de plaidoyer. À la suite d'une première année de ce travail, le nombre d'indicateurs a été resserré. Une attention plus équilibrée a été donnée, dans le cadre de la mesure d'impact du programme, à celle des innovations portées par les lauréats.





LE BILAN D'AIRELLE, « CATALYSEUR DE COOPÉRATION ENTREPRENEURIALE EN LIMOUSIN-DORDOGNE »

CONTEXTE ET INTENTION DU PROJET FINANCÉ DANS LE CADRE D'ENTREPRENDRE LA RURALITÉ

Airelle est reconnue pour son expertise en matière d'accompagnement et de formation à l'entrepreneuriat en milieu rural. Ses partenaires en Dordogne Iriscop et de Coop&Bât sont spécialistes de la coopération entrepreneuriale. Les objectifs portés par le programme correspondent à l'engagement et aux missions des trois structures. Si la Nouvelle-Aquitaine dispose de dispositifs d'accompagnement couvrant le territoire et les différents secteurs, l'accompagnement proposé est pour l'essentiel individuel, axé sur le porteur de projet et le modèle économique. Les approches collectives, la mobilisation des ressources locales, l'inscription dans un intérêt collectif, la coopération entre entrepreneurs sont peu outillées. Le Catalyseur a permis d'expérimenter des actions d'accompagnement et d'animation territoriale, en synergie avec l'existant, qui intègrent :

- des outils et méthodes adaptés à toutes les étapes de la vie d'un projet et quelle que soit sa typologie ;
- le décloisonnement et la mise en réseau avec les acteurs du territoire d'une part, et les entrepreneurs d'autre part.

APPORT DU PROGRAMME ENTREPRENDRE LA RURALITÉ ET DU COLLECTIF

Le fil rouge du programme est le «faire ensemble» avec l'objectif de favoriser la coopération entre entrepreneurs d'une part et la mise en synergie des acteurs du territoire d'autre part. Pour atteindre ces objectifs, l'interconnaissance et la création de relations de confiance sont primordiales. Or, pour ce faire, il faut avoir le temps de se connaître, de construire ensemble, d'expérimenter «main dans la main». Le programme a permis d'avoir les moyens humains et financiers pour développer des actions d'animation spécifiques et pour mettre en œuvre et conduire ces dynamiques partenariales.

La dimension collective est très enrichissante. Elle permet de prendre du recul sur les pratiques, de se partager les enseignements respectifs, et d'avoir accès à des outils et réflexions permettant de faire monter en compétences les équipes. Elle permet aussi de partager les doutes, les avancées, les idées de contenu, de plaider et même de recherche de financement complémentaire.

CALENDRIER DES ACTIONS MENÉES



RÉSULTATS DES DISPOSITIFS

EN CHIFFRE, LES PROGRAMMES D'AIRELLE
DANS LE CADRE D'ENTREPRENDRE LA RURALITÉ, CE SONT :

92

personnes
sensibilisées

70

entreprises créées
ou activités lancées

177

projets de création
ou de reprise
accompagnés

48

événements organisés pour
rassembler et faire se rencontrer
les acteurs sur les territoires

Le programme a permis d'enclencher des dynamiques multipartenariales favorisant l'interconnaissance, l'intelligence collective et de nouvelles manières d'accompagner la création et le développement d'activités au plus près des territoires. Il a favorisé la prise d'initiatives entrepreneuriales aboutissant à la création de services et de commerces de proximité ainsi que d'activités favorisant le lien social sur les territoires ruraux.

« Grâce au programme, nous avons eu accès à de nombreux ateliers. L'association nous a apporté une écoute, des conseils et des retours enrichissants pour notre projet ».

Yohann, membre du collectif d'habitants porteur d'un projet de multiservice associatif à Moustier Ventadour.

« L'accompagnement nous a permis de mieux cadrer notre projet, ne pas oublier certaines actions et parfois de nous recentrer sur l'essentiel. Sans ce soutien, nous n'aurions pas franchi toutes ces étapes et ne serions pas arrivés là ».

Hervé, membre du collectif d'habitants porteur d'un projet de café associatif à Champagnac la Noaille.

APPRENTISSAGES ET BONNES PRATIQUES

- La ruralité est un terreau fertile d'initiatives et d'idées en faveur du « faire ensemble » et du « faire autrement ».
- Les entrepreneurs et acteurs sur les territoires sont avides d'espaces d'échanges et de coopération.
- Co-construire des actions permet d'élargir son champ d'expertise, d'aller plus loin, d'accompagner de manière transverse... mais prend du temps.
- Les territoires ruraux manquent parfois d'ingénierie et les élus locaux ont besoin d'être acculturés et accompagnés sur les enjeux de l'entrepreneuriat de territoire.

ET ENSUITE ?

Airelle va poursuivre les actions d'accompagnement au plus près des entrepreneurs sur les territoires, grâce au soutien de partenaires locaux et régionaux. Le souhait est aussi de poursuivre les actions favorisant l'ancrage territorial via la mise en réseau au service des projets locaux avec l'enjeu de faire dialoguer les acteurs et parties prenantes des territoires.

Des demandes de financements et des réponses à des appels à projets ont été déposées en ce sens. Dans le cadre du programme, des outils ont été créés (guide dédié à l'entrepreneuriat collectif, livret des acteurs, livret des bonnes pratiques, plateforme de ressources...) pour partager et diffuser des informations et de l'ingénierie au service du développement de l'entrepreneuriat de territoire.

LES PARTENAIRES

La Région Nouvelle-Aquitaine, la Banque des Territoires, les communautés de communes de Haute-Corrèze Communauté et de Ventadour Monédières ainsi que l'Agence « EDF, Une rivière, un territoire » ont participé financièrement aux actions mises en œuvre dans le cadre du programme.



LE BILAN D'ATIS

« DEVENIR ENTREPRENEUR.E DE TERRITOIRE » ET « FABRIQUE À INITIATIVES RURALES »

CONTEXTE ET INTENTION DU PROJET FINANCÉ DANS LE CADRE D'ENTREPRENDRE LA RURALITÉ

ATIS a la conviction qu'aucun territoire rural n'est au bout de son histoire et que tout territoire peut se réinventer par une dynamique ambitieuse d'implication des citoyens, d'entrepreneurs et de collectivités locales. Les territoires ruraux ne manquent pas d'entrepreneurs, mais plutôt de révélateurs d'opportunités territoriales pour entreprendre.

Les objectifs :

- Accompagner les citoyens et acteurs publics dans **6 bassins de vie** à identifier des opportunités pour révéler le potentiel entrepreneurial.
- Créer des **dynamiques coopératives pour transformer les opportunités en projets entrepreneuriaux**.
- **Accélérer le passage à l'action** des habitants et des acteurs publics des territoires ruraux.
- **Mixer les formats et cibles d'accompagnement** pour déployer en proximité une offre souple et adaptée.

APPORT DU PROGRAMME ENTREPRENDRE LA RURALITÉ ET DU COLLECTIF

- Expérimenter une méthode de diagnostic qui intègre la résidence citoyenne comme complément pour un diagnostic vivant des territoires.
- Concevoir un nouveau parcours à destination des habitants d'un bassin de vie et orienté sur le pouvoir d'agir (Devenir Entrepreneur.e de territoire).
- Renforcer une offre à destination des maires ruraux centrée sur l'activation des espaces vacants et la dynamisation des centres-bourgs.
- Engager des partenaires locaux sur la thématique ruralité et notamment des maires ruraux, la Banque des territoires et le cluster ruralité de la Région Nouvelle-Aquitaine.

Apport de la dimension collective :

- Échanges entre pairs et avec les partenaires financeurs.
- Montée en compétences des équipes sur des méthodes et outils (notamment l'activation des ressources locales).
- Capitalisation des expérimentations.

CALENDRIER DES ACTIONS MENÉES



RÉSULTATS DES DISPOSITIFS

7

bassins de vie dans
4 départements de
Nouvelle-Aquitaine

300

participants
aux 4 résidences

50

porteurs de projet accompa-
gnés dans le parcours « Devenir
Entrepreneur.e de territoire »

16

projets créés issus de la 1^{re}
année d'accompagnement

12

projets ont intégré
les parcours d'incubation

5

maires ruraux accompagnés
dans le dispositif d'activation
des espaces vacants les
acteurs sur les territoires

Les dispositifs ont permis :

- La dynamisation des territoires et de la vie locale par la mobilisation de citoyens, le développement de nouveaux services de proximité et renforcement de l'attractivité du territoire.
- La création d'activités qui répondent aux besoins sociaux et environnementaux des habitants.
- La constitution d'une offre et d'outils pour l'accompagnement des projets et l'animation territoriale transférables à d'autres bassins de vie ruraux.

« Le parcours m'a ouvert les yeux sur la réalité du territoire et m'a permis de remettre en perspective mes ambitions et envies face aux attentes et besoins de ce dernier. Ce parcours est exactement ce que je cherchais, c'est-à-dire découvrir et comprendre ce qui a fait, fait et fera ce territoire dans lequel je vis et dont j'avais tant de questions sans réponse »

Adrien, Participant 2024, Isle Vern Salembre
(24)

« Le parcours "Devenir Entrepreneur.e de territoire" [...] a permis de mettre en lien des projets directement liés aux besoins et aux spécificités du territoire. L'incorporation au sein du parcours de temps de discussion avec plusieurs acteur-ri-ce-s du territoire et collectivités ont permis de nourrir à la fois les projets en construction et les réflexions des collectivités. »

Amandine, Chargée de mission Urbanisme -
Communauté de communes des Bastides

APPRENTISSAGES ET BONNES PRATIQUES

- Les résidences se révèlent être le complément d'un diagnostic territorial et favorisent l'activation des ressources du territoire.
- L'intérêt et l'appétence des territoires pour un parcours dédié en circuit court pour les citoyens activent l'envie d'entreprendre. Ces piliers sont essentiels à l'échelle d'un bassin de vie.
- Il est complexe de faire coopérer les habitants, les élus et les entrepreneurs. Les processus de coopération nécessitent un temps long, notamment pour les projets impliquant directement les municipalités rurales.

ET ENSUITE ?

L'enjeu est de pérenniser le parcours « Devenir Entrepreneur.e de territoire », en le diffusant à de nouveaux bassins de vie chaque année. Nous souhaitons poursuivre les accompagnements de mairies rurales

dans la dynamisation des centres-bourgs par l'émergence de nouvelles activités, notamment à partir de l'activation d'espaces vacants. Nous continuerons d'ouvrir l'expertise ruralité à de nouvelles ingénieries d'accompagnement, notamment celles de l'appui à l'implantation territoriale pour l'essaimage de solutions en ruralité (expérimentation d'un nouveau programme Les Sentiers avec l'alliance interterritoriale d'innovation sociale Le Kiif).

LES PARTENAIRES

Les programmes ont été déployés en alliance avec PLOUCS, incubateur ESS du nord des Landes et le collectif Trois Tiers. La Région Nouvelle-Aquitaine, la Banque des Territoires, BPI France, les départements de Gironde et Lot-et-Garonne, le programme Leader de la Vallée du Lot et Haute Lande Armagnac, la commune de Castillonès ont participé financièrement aux actions mises en œuvre dans le cadre du programme.



LE BILAN DE L'ASSOCIATION DE PRÉFIGURATION DE LA FONDATION CHARTREUSE DE NEUVILLE, « LE CATALYSEUR DES POSSIBLES »

CONTEXTE ET INTENTION DU PROJET FINANCÉ DANS LE CADRE D'ENTREPRENDRE LA RURALITÉ

Dans son territoire, l'association a constaté un manque d'estime et de confiance en soi, l'absence de lieu fédérateur sur l'entrepreneuriat, la fuite des jeunes et la chute de créations d'entreprises structurantes. Parallèlement, la Chartreuse de Neuville est devenue un lieu emblématique. Elle a également acquis une expérience en entrepreneuriat de territoire ainsi que la confiance de partenaires publics et privés. Ce contexte l'a décidée à lancer le Catalyseur des Possibles, dans un rayon d'une heure trente de la Chartreuse, pour garantir proximité et ancrage territorial. Il accompagne :

- des entrepreneurs, de l'émergence au développement, répondant à des enjeux sociétaux, de valorisation des savoir-faire et ressources locaux ou de réactivation de patrimoines bâtis désaffectés, nécessitant des modèles hybrides;
- des alliances entre public et privé pour développer des filières locales structurantes;
- la dynamique entrepreneuriale par l'organisation partenariale d'événements thématiques;
- des entrepreneurs en rebonds, par l'animation de l'antenne locale de 60 000 rebonds, association aidant les entrepreneurs à rebondir après une liquidation judiciaire.

APPORT DU PROGRAMME ENTREPRENDRE LA RURALITÉ ET DU COLLECTIF

Le programme a apporté les ressources nécessaires pour mettre en place et développer le dispositif d'accompagnement, permettant ainsi de concevoir, tester et expérimenter l'offre de service à un rythme adapté. Le caractère pluriannuel du projet a facilité la prise de conscience des réalités du territoire et l'adaptation de l'offre aux besoins, au fil de l'expérimentation.

Les ateliers collectifs entre lauréats ont favorisé le partage d'expériences et la formation d'un réel groupe de co-développement. Les problématiques de chacun sont évoquées et travaillées ensemble, les innovations testées par les uns et les autres ont émergé lors de travaux communs. Ces rencontres et échanges collectifs offrent un temps de prise de hauteur et d'analyse de nos offres de services et permettent également d'imaginer une forme de plaidoyer collectif pour faciliter les expérimentations long terme sur ce type de projets.

CALENDRIER DES ACTIONS MENÉES



RÉSULTATS DES DISPOSITIFS

6

bassins de vie adressés

3

collectifs composés d'acteurs publics, associatifs et d'entrepreneurs accompagnés pour structurer des filières.

21

porteurs de projets accompagnés individuellement de l'émergence à la création

5

porteurs publics (maires) ou privés de projets de reconversion de patrimoines à l'abandon.

6

entrepreneurs en rebond accompagnés

1 082

habitants et acteurs du territoire ayant participé aux événements de sensibilisation à la dynamique territoriale d'entrepreneuriat.

Le catalyseur des possibles a permis :

- La fédération et la dynamisation de l'écosystème entrepreneurial, qui contribuent à l'attractivité du territoire.
- La prise de conscience des acteurs du territoire et de l'entrepreneuriat classique que l'entrepreneuriat de territoire peut à la fois répondre à des besoins sociétaux locaux, tout en créant de l'activité et des emplois; et qu'il nécessite un accompagnement spécifique.
- La création d'une offre d'accompagnement sur mesure, individuel et collectif, avec une durée adaptée à l'émergence de projets atypiques.
- La coordination de collectifs d'acteurs autour de projets structurants d'entrepreneuriat de territoire

« L'équipe du Catalyseur a su nous apporter un encadrement de qualité, facilitant chaque étape de notre démarche, depuis l'ébauche initiale jusqu'à la réalisation d'une idée concrète et stimulante. Grâce à ce soutien, notre rêve d'entreprendre sur la Côte d'Opale se transforme peu à peu en une réalité prometteuse, en adéquation avec nos ambitions et les besoins de notre territoire »

Antoine et Martin, jeunes ingénieurs, porteurs d'un projet autour du recyclage.

« Il y avait un trou dans la raquette pour accompagner au niveau local des porteurs de projet innovants. Le Catalyseur de La Chartreuse de Neuville a permis de compléter l'écosystème existant et d'accompagner des projets [notamment hybrides] qui passaient entre les mailles du filet »

David, responsable du développement économique d'une communauté d'agglomération.

APPRENTISSAGES ET BONNES PRATIQUES

- L'accompagnement des porteurs aux modèles économiques et de gouvernance hybrides et atypiques doit se faire sur le long terme (un à trois ans).
- Après deux ans d'implantation du programme, les territoires, même si satisfaits de cet accompagnement, ne sont pas encore prêts à financer le programme. Il faudrait 3 ans supplémentaires pour qu'ils puissent constater des résultats tangibles et pérennes, notamment sur des projets structurants et hybrides, plus longs à mettre en place.
- Accompagner la dynamique territoriale, le développement de filières et la reconversion de patrimoines bâtis, publics ou privés, désaffectés, sources de projets structurants est indispensable pour impulser une véritable culture de l'entrepreneuriat, créatrice d'emplois.
- Il y a un grand besoin de compréhension de ce qu'est un modèle économique pérenne et hybride, tant au niveau des acteurs publics et privés que des porteurs, qu'il est indispensable d'outiller sur le sujet.

ET ENSUITE ?

L'association souhaite développer l'accompagnement collectif des porteurs de projet en complément de l'accompagnement individuel et ouvrir certains ateliers à d'autres porteurs ou à des entreprises et organisations du territoire. L'accompagnement des territoires sera renforcé sur des sujets de dynamisation de filière et de valorisation des ressources. Plus spécifiquement, l'accompagnement à la reconversion de monuments historiques sera poursuivi localement et à l'échelle nationale pour de grands patrimoines en ruralité sous forme de moteurs territoriaux. L'objectif est de devenir un lieu incontournable de l'entrepreneuriat de territoire, de l'émergence au rebond, et de la reconversion de monuments historiques, en multipliant les initiatives et événements, et en fédérant un important réseau de structures d'accompagnement et d'experts du secteur.

LES PARTENAIRES

Le programme a été déployé notamment avec le soutien de la Région Hauts-de-France, et du Fonds de dotation Garance Mécénat.



LE BILAN DE RONALPIA, « CHANGEMENT D'ÉCHELLE EN RURALITÉ »

CONTEXTE ET INTENTION DU PROJET FINANCÉ DANS LE CADRE D'ENTREPRENDRE LA RURALITÉ

Après avoir semé et fait germer depuis 2018 l'envie d'entreprendre sur cinq territoires ruraux, accompagné une quarantaine d'entrepreneurs sociaux en ruralité en phase de création, Ronalpia a identifié que des entreprises de territoire avec un fort impact existent localement et participent à répondre aux grands défis des territoires : mobilité, lien social, alimentation en circuit court, accompagnement des plus fragiles.

De la même manière qu'il semble important d'accompagner les entrepreneurs en ante-crédation dans et avec leur territoire ; les entreprises sociales en développement ont besoin d'un accompagnement de proximité avec leur territoire et les opportunités de développement locales, tout en étant connectées avec un écosystème régional et national.

Ronalpia a créé un consortium d'acteurs régionaux experts des enjeux sociaux et environnementaux des territoires ruraux (Villages Vivants, le GRAP, Les Petites Cantines) pour expérimenter puis capitaliser sur cet accompagnement. Ce dernier est assuré collectivement et individuellement, tout en favorisant les coopérations entre eux. L'objectif est de détecter plus de 50 entreprises de territoire en phase de croissance

sur les territoires ruraux d'Auvergne-Rhône-Alpes, d'en accompagner entre 25 et 30 pour en faire des exemples de réussite rurale et d'innovation sociale. L'ambition est aussi d'inspirer d'autres territoires et d'autres entreprises sociales.

APPORT DU PROGRAMME ENTREPRENDRE LA RURALITÉ ET DU COLLECTIF

Entreprendre la Ruralité nous a donné les moyens de construire, d'expérimenter et de lancer des actions concrètes sur du temps long et de manière ambitieuse. La durée du programme a permis de tester, d'itérer dans l'approche territoriale et l'accompagnement proposé aux entrepreneurs.

Sans cet accompagnement, cette démarche de recherche-action, de capitalisation et d'évaluation aussi poussée n'aurait pas pu être réalisée, par faute de moyens (compétences et financiers). L'accompagnement mis en place a permis d'émettre des hypothèses collectives, de les nourrir des retours terrain et d'alimenter les réflexions par des expériences de pairs. Ce travail collaboratif a favorisé une meilleure mobilisation des acteurs de l'entrepreneuriat et de la ruralité autour des expérimentations menées, du partage des enjeux et défis rencontrés dans une logique de prospective.

CALENDRIER DES ACTIONS MENÉES



RÉSULTATS DES DISPOSITIFS

17

entreprises sociales accompagnées – plus de 35 personnes soutenues.

+ 100

Plus de 100 entreprises détectées sur 6 territoires.

18

journées de séminaires collectifs / plus de 300 heures d'accompagnement individuel

3

partenaires opérationnels mobilisés pour coconstruire et opérer l'accompagnement.

En 2023 sur 13 entrepreneurs interrogés, **tous recommandent le programme d'accompagnement.**

En 2023 sur 13 entrepreneurs interrogés, **11 estiment que sans le programme ils auraient été moins assidus pour construire leur stratégie de changement d'échelle.**

« L'accompagnement de Ronalpia favorise une dynamique de projet, des retours d'expérience avec d'autres structures, pose des jalons et permet de booster les étapes du projet. »

Morgane, directrice de Dromolib, un projet d'écomobilité dans la Drôme

« Les thématiques abordées étaient variées, le contenu concret, les séminaires dynamiques, l'accompagnement collectif/individuel complémentaire, le groupe accompagné était chouette, et le suivi fil rouge de Marie et les partenaires très pertinents. »

Laura, membre du collectif Usine Vivante, qui réhabilite une friche industrielle en un lieu professionnel, culturel et convivial

APPRENTISSAGES ET BONNES PRATIQUES

Pour le programme Changement d'échelle en ruralité, Ronalpia a collaboré avec trois partenaires, qui ont apporté chacun des expertises et compétences complémentaires. L'enjeu était de répondre de façon efficace à la complexité des projets accompagnés grâce à l'accompagnement collectif (les séminaires sur les thématiques adaptées aux projets sociaux en ruralité) et individuel.

Au moins 50 % de l'accompagnement a été construit en mode «sur-mesure», afin d'adapter l'accompagnement au besoin de chaque entreprise sociale et du territoire sur lequel elle agit.

Les thématiques communes qui ont eu besoin d'être adaptées aux besoins spécifiques des entrepreneurs sociaux en ruralité sont : l'ancrage local et la mobilisation des ressources financières spécifiques au milieu rural.

ET ENSUITE ?

Le programme Changement d'échelle en ruralité est fusionné avec un autre programme : le Booster de l'innovation sociale de Saint-Étienne (42). Ainsi, le dispositif d'accompagnement mis en place dans le cadre d'Entreprendre la Ruralité peut être maintenu durablement dans l'offre Ronalpia, qui va de l'ante-crédation jusqu'au changement d'échelle.

Le programme régional Changement d'échelle est donc accessible aux entreprises sociales aussi bien en milieu rural qu'en métropole. Cela permet de mutualiser des coûts et d'apporter une réponse aux besoins existants sur l'ensemble des territoires d'action de Ronalpia grâce à un accompagnement collectif régionalisé et un accompagnement individuel territorialisé. Une édition du programme est relancée chaque année : l'appel à projets se tient au printemps pour un accompagnement de 9 mois.

LES PARTENAIRES

La Banque des Territoires, La Fondation Caisse d'Épargne Rhône-Alpes, Métropole de Lyon, Grenoble Alpes Métropole, Saint-Etienne Métropole

LES EFFETS DES ACTIVITÉS DES LAURÉATS CONSTATÉS SUR LES TERRITOIRES

Les effets des activités menées par les associations d'Entreprendre la Ruralité sur les territoires ont été mesurés sur trois dimensions :

- 1 le renforcement de l'ancrage local des dispositifs d'accompagnement pour valoriser des entrepreneurs issus des territoires et qui valorisent des savoir-faire;
- 2 la mobilisation et la coopération des acteurs sur les territoires : comment les lauréats ont mobilisé les différentes parties prenantes du territoire pour favoriser la coopération;
- 3 l'impact des accompagnements sur les territoires : comment les accompagnements menés ont apporté de la valeur sociale et économique sur les territoires.

UN FORT ANCRAGE LOCAL DES PROJETS SOUTENUS

— DES RÉALISATIONS

• Des diagnostics territoriaux ont été menés sur treize départements, via des entretiens avec des acteurs du territoire (élus, entrepreneurs) ou via des événements de sensibilisation et de mise en débat des réalités vécues.

• Les lauréats du programme ont sourcé, identifié et accompagné des porteurs de projets qui valorisent positivement des ressources des territoires (savoir-faire, filières).

« On a été incité à aller voir les autres associations du territoire, pour adapter notre offre. »

Un porteur de projet accompagné

— LES RÉSULTATS

263

porteurs de projets accompagnés

27

projets mobilisent des savoir-faire locaux

13

projets mobilisent l'un de ces savoir-faire : verrerie, soudure, papeterie, menuiserie, ébénisterie, couture et dentelle.

32%

des personnes accompagnées sont originaires du territoire

21%

d'entre elles sont venues s'installer sur le territoire pour développer un projet.

PART DES PROJETS SOUTENUS QUI CONTRIBUENT À DES LOGIQUES DE FILIÈRE

Source : données Impact Track



Près de 85 % des projets accompagnés contribuent une des 10 filières suivantes :

artisanat d'art, agriculture et agro-alimentaire, bois, culture et spectacle, restauration et gastronomie, éco-construction, télécommunication et numérique, tourisme, textile, gestion des déchets.

LE RENFORCEMENT DE LA COOPÉRATION SUR LES TERRITOIRES

— DES RÉALISATIONS

- 40 événements ont été réalisés pour animer des rencontres sur le territoire.
- Un dispositif de résidence citoyenne a été testé pour associer les habitantes et habitants à l'analyse des enjeux des territoires.
- Plusieurs dispositifs d'accompagnement de collectivités ont été expérimentés sur l'organisation d'événements visant à valoriser des porteurs, des savoir-faire, des filières.



— LES RÉSULTATS

13 120

habitantes et habitants ont été associés à la définition des projets

5 136

habitantes et habitants ont été associés à la mise en œuvre des projets.

2 259

partenaires ont été associés par les lauréats et les porteurs de projet à la construction ou la mise en œuvre des activités (autres associations, collectivités locales, entreprises, département et région...).

Plus de la moitié des porteurs de projet ont coopéré avec au moins une commune (58 % d'entre eux) et une association de leur territoire (60 % d'entre eux), et plus de 46 % d'entre eux ont coopéré avec au moins une entreprise de leur territoire.



des porteurs de projets accompagnés s'inscrivent dans un dispositif de coopération sur le territoire (dont 5 LEADER, programme européen de développement rural qui soutient les stratégies multisectorielles des territoires ruraux).

5 conventions avec des collectivités ont été signées par les lauréats du programme.





LA CRÉATION DE VALEUR SUR LES TERRITOIRES

— DES RÉALISATIONS

- Plusieurs types d'accompagnements ont été proposés : comprendre et identifier les besoins du territoire, formaliser un projet et un modèle économique, capacités à piloter un projet, recherche de valeur ajoutée pour le territoire (sociale, économique, environnementale).
- Environ un quart des projets se situent dans le champ de l'ESS.



— LES RÉSULTATS

+266

Plus de 266 emplois mobilisés par les projets.

+109 000

Plus de 109 000 clients ou bénéficiaires prévus (prévisionnel sur trois ans).

46 603

bénéficiaires ou clients touchés au cours du programme

LIEN SOCIAL

32%

des projets sont mobilisés sur le lien social.

SAVOIR-FAIRE

25%

des projets sont mobilisés sur la valorisation de savoir-faire.

BIEN VIEILLIR

14%

des projets sont mobilisés sur la thématique du bien vieillir.

MOBILITÉ

10%

des projets sont mobilisés sur la mobilité.

Innovations, bonnes pratiques et impact du programme



Le programme Entreprendre la Ruralité a soutenu l'expérimentation de dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire en milieu rural, pour nourrir les pratiques de l'écosystème entrepreneurial. Il a été pensé comme une « boîte à outils », en capitalisant les principaux enseignements et en modélisant les bonnes pratiques. Cette capitalisation a été menée de concert avec la mesure d'impact associée au programme.

LES INNOVATIONS ET BONNES PRATIQUES POUR DÉVELOPPER UN « CIRCUIT COURT DE L'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE » EN MILIEU RURAL

Au cœur des territoires, les collectivités locales perçoivent de plus en plus la montée en puissance de nouvelles initiatives, plus collectives et collaboratives, plus soucieuses d'articuler une dimension sociale, économique et environnementale. Elles peuvent offrir des opportunités structurelles pour que de nouveaux modes d'entreprendre plus ancrés localement puissent se déployer et se pérenniser.

Cependant, l'émergence de ces nouvelles initiatives et la mobilisation des collectivités ne vont pas de soi. Une des clés de succès est ainsi l'existence d'une ingénierie

dédiée, dont manquent de nombreuses collectivités locales en milieu rural. Le programme Entreprendre la Ruralité a ainsi démontré qu'il est **essentiel de déployer et mieux territorialiser les modèles d'accompagnement à l'entrepreneuriat, c'est-à-dire de renforcer le maillage de l'ingénierie et des solutions mises en œuvre pour la conduire.**

Un travail d'identification de ces bonnes pratiques de « circuit court de l'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire » a donc été mené sur les trois champs d'innovation considérés comme « majeurs » par le collectif.

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



Ce travail a conduit à un véritable changement de regard sur l'entrepreneuriat de territoire et son accompagnement : **en ruralité, l'enjeu n'est plus seulement d'accompagner des porteurs de projet, mais avant tout de créer des dynamiques de coopération territoriale qui favorisent l'émergence de projets viables et pertinents.**

Ainsi, accompagner l'entrepreneuriat de territoire, ne part pas obligatoirement d'un porteur de projet. Le point de départ peut être également l'accompagnement d'une collectivité locale pour identifier, grâce à la mobilisation des citoyens, les besoins d'un territoire.

1 SOUTENIR LA MOBILISATION CITOYENNE POUR CONSTRUIRE DES PROJETS

→ C'EST QUOI LE PROBLÈME ?

Les dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat à l'échelle départementale et régionale proposent généralement une offre tournée vers une création d'activité économique « standardisée », au détriment de besoins des habitants, de l'histoire et des cultures des territoires.

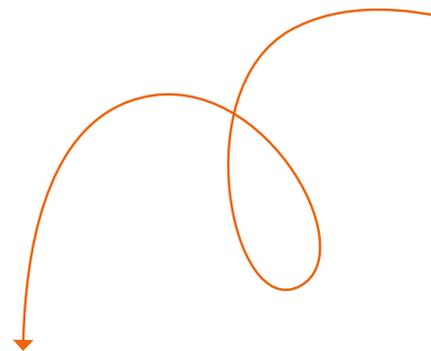
Ce modèle rencontre deux principales limites. Premièrement, les porteurs de projet ne sont pas suffisamment accompagnés pour rencontrer des habitantes et des habitants, et acquérir une bonne connaissance de leurs enjeux. Deuxièmement, les projets exclusivement tournés vers la performance économique n'ont pas toujours accès à une clientèle suffisante et régulière pour générer de la rentabilité et atteindre leur équilibre.

→ LA SOLUTION EXPÉRIMENTÉE

La mobilisation d'habitantes et d'habitants à la définition de problématiques et de projets d'entrepreneuriat au service du territoire offre de nouvelles perspectives.

D'abord, elle permet d'adresser des enjeux locaux et de les décrypter concrètement pour favoriser l'émergence d'idées et leur transformation en projets concrets. Ensuite, le lien entre participation citoyenne et entrepreneuriat permet d'inventer des formats plus conviviaux, informels et créatifs.

Enfin, la mobilisation des habitantes et des habitants autour de projets concrets, qu'ils peuvent inspirer, adopter et mettre en œuvre, leur donne les moyens de devenir actrices et acteurs du devenir de leur territoire, ce qui contribue à sa revitalisation.



→ EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Animer des résidences citoyennes

Prototypées par l'association ATIS, les résidences citoyennes peuvent être organisées pour explorer des besoins du territoire, répondre à une attente d'une collectivité, favoriser l'implication des citoyens et soutenir la mise en œuvre de projets.

Les éléments clés d'une résidence citoyenne sont le recueil de la parole directe des habitants pour diagnostiquer les besoins, des ateliers d'idéation collective avec des intervenants extérieurs, et des rencontres festives pour favoriser les échanges et l'interconnaissance.

Encapaciter les habitants à développer des projets collectifs

Cette pratique vise soit à mettre en relation des porteurs de projets individuels avec d'autres citoyens et d'éventuels partenaires territoriaux, soit à soutenir techniquement des citoyens qui souhaitent porter un projet collectif.

« Un travail de diagnostic est utile, mais pas assez précis. Là, on partait directement avec un petit collectif : c'est un gain de temps, et dans la façon de mener le métier, cela change, car on ne passe plus par des entretiens individuels. On est tout de suite dans la co-construction »

Un lauréat.

→ IMPACTS CONSTATÉS

- Amélioration de la qualité du diagnostic des besoins et identification de nouveaux besoins de territoire non satisfaits par les politiques publiques ou le marché.
- Détection de nouveaux profils de potentiels entrepreneurs de territoire, citoyens et élus notamment.
- Pérennisation de l'engagement des porteurs de projet.
- Meilleure articulation entre l'enjeu de création d'activités locales et la volonté d'engagement des collectivités locales et des habitantes ou habitants.

2 ALLER VERS LES PORTEURS DE PROJET SUR LES TERRITOIRES

→ C'EST QUOI LE PROBLÈME ?

Les modalités d'accompagnement sont surtout tournées vers l'accueil d'un public demandeur d'accompagnement sous la forme de guichets uniques territorialisés. Réseaux et chambres consulaires y ont souvent des bureaux et assurent une présence pour accueillir et orienter les porteurs de projet. La culture de la permanence y est forte : avec ou sans rendez-vous, ce sont ces derniers qui prennent l'initiative du premier contact.

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

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

→ LA SOLUTION EXPÉRIMENTÉE

Dans les territoires ruraux, des dynamiques d'aller-vers ont été mises en œuvre par les lauréats d'Entreprendre la Ruralité.

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

→ EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Voir ailleurs s'ils y sont : créer de nouvelles formes de détection des porteurs de projets

Certains accompagnateurs ont investigué des manifestations socioculturelles pour promouvoir leur programme. Prendre part à des salons ou foires organisés dans un but premier autre que la sensibilisation à l'entrepreneuriat permet d'identifier de potentiels porteurs de projet en dehors des cadres habituels.



Airelle participe ainsi depuis deux éditions, au Salon du commerce, de l'artisanat et des producteurs du territoire de la Communauté de Communes Ventadour-Égletons-Monédières.

Ronalpia va à la rencontre des entrepreneurs de territoire ayant potentiellement besoin d'accompagnement, directement dans les lieux qu'ils fréquentent (tiers-lieux, espaces de coworking, bars associatifs, etc.) afin d'organiser des sessions d'informations collectives.

L'optimisation de l'accompagnement « in situ » pour créer des liens de proximité avec les entrepreneurs

En milieu rural, aller à la rencontre des entrepreneurs permet, pour les accompagnateurs, de mieux appréhender la réalité des projets qu'ils portent. Ces déplacements sur le terrain renforcent le lien de confiance, confèrent à l'accompagnement une dimension humaine et concrète.

Airelle a par exemple expérimenté cette modalité d'accompagnement de proximité auprès de deux porteurs de tiers-lieux, Atili et Atelier Mad'o. L'accompagnateur peut ainsi jouer plus facilement, en étant présent sur les lieux, le rôle de coordonnateur d'un collectif porteur de projet, souvent constitué au démarrage de bénévoles peu disponibles et mobiles. Le risque d'absentéisme pendant les sessions d'accompagnement est de fait limité.

→ IMPACTS CONSTATÉS

- Meilleure connaissance par les habitants de l'offre d'accompagnement disponible sur leur territoire en matière d'entrepreneuriat de territoire.
- Détection de nouveaux profils de potentiels entrepreneurs de territoire, en-dehors des « radars » habituels : citoyens et élus notamment.
- Lutte contre la solitude des porteurs de projet grâce à l'accompagnement de proximité.
- Émergence de nouveaux modèles hybrides, grâce aux projets collectifs (exemple : tiers-lieux, dynamique d'accélération de filières locales).



3 RENFORCER L'INGÉNIERIE D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DES COLLECTIVITÉS

→ C'EST QUOI LE PROBLÈME ?

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

Les Communautés de communes, qui disposent de la compétence relative au développement économique, proposent surtout un accompagnement à l'installation d'entreprises exogènes au territoire. Elles proposent également des guichets uniques territoriaux, où est donné un premier niveau d'information aux porteurs de projet sous la forme d'appui-conseils.

Ces acteurs institutionnels ne sont pas toujours en mesure d'accompagner les entrepreneurs lorsque ceux-ci s'investissent dans des activités hybrides ou collectives, à fort impact social et/ou environnemental. En effet, au sein de ces guichets, on privilégie de fait le soutien aux entrepreneurs classiques, au regard de l'offre existante en matière d'accompagnement. Lorsqu'ils existent, ces dispositifs souffrent donc d'un «trou dans la raquette» pour accompagner les projets d'entrepreneuriat de territoire.

→ LA SOLUTION EXPÉRIMENTÉE

Depuis quelques années, les pouvoirs publics se sont emparés de la question du soutien à l'ingénierie des collectivités locales en matière de projet de territoire sur plusieurs plans. Cette dynamique institutionnelle, qui se traduit par des conventions de revitalisation des territoires, repose sur la mise en place d'une gouvernance territoriale, l'identification de besoins de territoire et l'élaboration de fiches-actions pour soutenir des solutions.

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

Dans ce contexte, afin de répondre au déficit d'ingénierie des collectivités locales en matière d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire, les lauréats du programme Entreprendre la Ruralité ont proposé plusieurs bonnes pratiques :

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

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



→ EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

La création d'un collectif d'accompagnateurs pour répondre aux besoins locaux des territoires

Afin d'apporter plus de valeur sociale et environnementale aux entrepreneurs de territoire accompagnés, les lauréats ont été amenés à s'entourer d'expertises complémentaires.

Ainsi, Ronalpia a coordonné, dans le cadre d'Entreprendre la Ruralité, un collectif avec la coopérative Groupement régional Alimentaire de proximité (GRAP), Villages Vivants et Les Petites Cantines afin d'optimiser les accompagnements collectifs et individuels en matière, respectivement, de résilience alimentaire, de revitalisation des centres-bourgs, et de développement du lien social.

L'accélération de la fonction « accompagnement » des entrepreneurs de territoire à l'échelle de la collectivité locale

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

Les lauréats d'Entreprendre la Ruralité ont également la capacité de prendre le relais des collectivités au cours du processus d'accompagnement. Les accompagnateurs peuvent proposer des dispositifs de plus long terme, reposant sur des liens réguliers avec les entrepreneurs de territoire, en s'adaptant à leurs problématiques de mobilité, ce que n'est généralement pas en capacité de proposer la collectivité locale du fait de son organisation.

Le déploiement d'une posture d'animateur de territoire

Certains accompagnateurs mettent en place des événements de réseautage local pour les entrepreneurs de territoire. En Corrèze, Airelle organise ainsi des Aper'Idées dans des lieux socioculturels, ce qui permet également aux entrepreneurs de rencontrer un nouveau public.

Les collectivités peuvent aussi être en demande d'un accompagnement pour structurer des filières autour d'une ressource naturelle ou d'un savoir-faire sur un territoire donné. Cette demande amène les accompagnateurs à adopter, en complément de leur posture de conseiller, une posture d'animateurs territoriaux, voire de coordinateurs de collectifs alignés sur des intérêts communs. À titre d'exemple, à Desvres, Le Catalyseur des possibles de la Chartreuse de Neuville accompagne ainsi le développement de la filière de la céramique, en lien étroit avec 3 entreprises spécialisées, dont Herbeau et France Design Céramique.

→ IMPACTS CONSTATÉS

- La constitution de collectifs d'accompagnateurs permet de faciliter le partage des pratiques et de savoir-faire d'accompagnement entre acteurs, et encourage la professionnalisation collective.
- Le programme permet à des projets de ne pas « disparaître dans la nature », et d'inscrire les entreprises de territoire dans une dynamique relationnelle avec les collectivités locales sur les territoires dans lesquels leurs activités s'implantent.
- Le programme accompagne le renforcement de la capacité des agents de développement économique des collectivités locales à accueillir et orienter des projets hybrides.



Pour en savoir plus → **Outil 7**
en page 47 : «Mettre en place des circuits courts d'accompagnement au service du développement des entreprises de territoire».



LES RÉUSSITES DU PROGRAMME POUR LE COLLECTIF

« Le programme Entreprendre la Ruralité vient conforter notre intuition sur l'importance de l'ancrage local, la nécessité de s'adapter aux besoins du territoire et des porteurs de projet. Nous avons pu constater qu'il y a une véritable force dans la dynamique collective pour trouver des solutions pérennes. »

Cécile Daclin, Déléguée
Générale Fondation RTE

À L'ÉCHELLE DU PROGRAMME

L'intention première de l'expérimentation a été respectée. Elle a permis aux lauréats de tester des solutions d'accompagnement en ruralité pour :

- soutenir la création de projets par des citoyens éloignés de l'entrepreneuriat;
- accompagner le changement d'échelle de projets;
- accompagner des collectivités dans la diffusion d'information auprès des porteurs de projet, la coanimation ou la structuration d'une ingénierie d'accompagnement.

Dans ce contexte, les financeurs et les lauréats ont progressé dans une logique de dialogue et de décloisonnement des approches.

Les financeurs et les lauréats, grâce à la démarche de R&D menée sur trois ans, ont également renforcé leurs connaissances et leur vision commune des enjeux de la ruralité et du développement de projets dans ses territoires.

Enfin, le collectif s'est retrouvé globalement renforcé par le programme :

- les financeurs et lauréats se déclarent davantage outillés pour identifier, sélectionner et soutenir des entrepreneurs de territoire;
- des financeurs du collectif s'interrogent sur les critères de sélection de leurs projets et/ou assument de nouveaux positionnements accordant davantage d'importance à la cohésion sociale ou à l'identité socio-économique des territoires.

« Grâce à ce programme, l'Action sociale d'AG2R LA MONDIALE a pu sensibiliser tant les co-financeurs que les incubateurs aux enjeux du bien vieillir en ruralité... Et, en retour, le programme nous a permis, par sa dimension collective et territoriale, de réinterroger nos pratiques notamment en matière de mesure d'impact des solutions soutenues dans une approche plus systémique et à une échelle locale. »

Christelle Charles,
Chargée de mission Projets
nationaux et Mesure d'impact,
Direction de l'action sociale
AG2R LA MONDIALE



À L'ÉCHELLE DES LAURÉATS

Les lauréats ont beaucoup progressé sur la construction d'une ingénierie d'accompagnement et de coopération sur les territoires et/ou sur de l'ingénierie de mobilisation citoyenne.

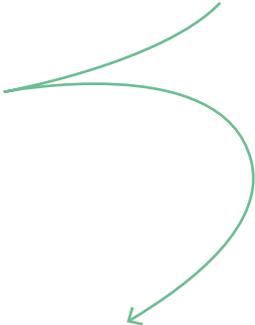
Ils ont également travaillé à l'émergence d'une « demande » d'accompagnement sur les territoires là où les dispositifs d'accompagnement plus classiques proposent davantage une « offre » en attente de la venue d'une « demande ».

Enfin, ils ont renforcé leur temps de présence à l'échelle locale et viennent démontrer que des citoyennes et des citoyens peuvent monter des projets collectifs, innovants socialement et aux modèles économiques hybrides, projets auxquels les programmes d'accompagnement plus classiques rencontrent des difficultés à répondre.

À L'ÉCHELLE DES TERRITOIRES

Les lauréats se sont mobilisés pour agir auprès d'habitants originaires du territoire ou nouvellement arrivés, et développer des capacités et des expertises locales afin de contribuer à un développement endogène des territoires.

Les lauréats et les porteurs de projets se sont beaucoup appuyés sur les communes (plus de 50 % des projets) pour détecter des habitantes et des habitants motivés, pour obtenir des ressources (locaux), ou pour co-construire des projets.



« Le programme **Entreprendre la Ruralité** nous a donné le temps de construire une offre sur-mesure, de l'adapter, de la tester et d'en mesurer les premiers résultats et la pertinence, tout en l'enrichissant de l'expérience des 3 autres lauréats, des partenaires financeurs et du cabinet R&D. En résumé, le programme nous a permis de bâtir notre offre d'accompagnement en trois ans, sur du roc plutôt que sur du sable ! »

Alexia Noyon, Directrice générale de la Chartreuse de Neuville

Ressources pour lancer un dispositif d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire en ruralité



Si d'autres structures agissent déjà en faveur de l'entrepreneuriat de territoire, le collectif Entreprendre la Ruralité est convaincu que l'accompagnement doit continuer à se développer afin de mieux mailler l'ensemble des communes rurales. Dans cette optique, le collectif s'est donné l'objectif de nourrir d'autres acteurs et de fertiliser de nouvelles initiatives dans les territoires grâce aux enseignements et bonnes pratiques issus des expérimentations des associations et du travail de R&D du programme.

Ce chapitre a pour vocation de partager quelques enseignements, points de vigilance et ressources clés, identifiés par les lauréats d'Entreprendre la Ruralité au cours de leurs expérimentations, à destination des structures qui opèrent ou souhaitent lancer des dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire en ruralité.

LES RECOMMANDATIONS AUX ASSOCIATIONS QUI SOUHAITERAIENT LANCER OU DÉVELOPPER UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE EN MILIEU RURAL

LES CONDITIONS CLÉS DE RÉUSSITE

Les associations d'Entreprendre la Ruralité ont identifié quelques conditions clés, indispensables à la réussite de tout dispositif d'accompagnement en ruralité (liste non exhaustive).

① Prendre le temps de diagnostiquer, modéliser et expérimenter

- Mener un diagnostic du/des territoires visés, avec une triple intention :
 - connaître le territoire et ses acteurs (publics, citoyens, privés), leurs besoins, en allant à leur rencontre;
 - s'assurer de l'envie de ces territoires d'accueillir de nouvelles façons d'accompagner;
 - s'assurer que les dispositifs en cours de développement entrent en complémentarité et s'inscrivent en coopération avec les acteurs du territoire.
- Prendre le temps de réaliser un diagnostic dit « sensible » afin d'aller au-delà des seuls enjeux techniques, et de mieux comprendre les cadres de pensée et d'organisation des acteurs du territoire.

- Accompagner le diagnostic d'une phase d'expérimentation réaliste, privilégiant le qualitatif au quantitatif, avec un temps dédié, même peu formalisé, à l'observation des résultats et la capitalisation des enseignements tirés, avant de lancer le dispositif à grande échelle.



Pour en savoir plus -> **Outil** 5
en page 47 : « Diagnostic
de territoires »

② Concevoir un accompagnement « au plus proche » des besoins et du territoire

- Être à même de proposer un accompagnement en proximité géographique des porteurs de projets, et des partenaires prescripteurs, en s'appuyant, dans l'idéal, sur des relais « ultra-locaux » pour assurer un accompagnement au plus proche des besoins des entrepreneurs.



Pour en savoir plus -> **Outil 7**
en page 47 : «Mettre en place des circuits courts d'accompagnement au service du développement des entreprises de territoire».

3 S'appuyer sur les acteurs publics du territoire, voire coconstruire les dispositifs avec eux

- Présenter le dispositif le plus tôt possible aux acteurs publics du territoire, et idéalement les associer dans la co-construction du dispositif.
- Pour se lancer plus vite encore : plutôt que d'aller démarcher les collectivités une à une, identifier les collectivités motivées à travers un « appel à territoire ».

LES POINTS DE VIGILANCE À CONSIDÉRER

1 L'entrepreneuriat de territoire n'est pas suffisamment valorisé et soutenu

- La notion d'entrepreneuriat de territoire n'est pas suffisamment reconnue, et les impacts de cet entrepreneuriat sur le dynamisme socio-économique des territoires ruraux sont sous-estimés. Dans un contexte social et économique délicat, les décideurs locaux et les acteurs du service public de l'emploi et du financement n'en font pas souvent une priorité dans leurs politiques ou programmes d'intervention.

2 L'émergence de nouveaux dispositifs peut être mal perçue

- Des acteurs historiques de la création d'entreprise peuvent rencontrer des difficultés à comprendre le besoin de faire émerger de nouveaux dispositifs et à voir les articulations possibles avec leurs propres accompagnements.

4 Travailler avec les autres acteurs de l'accompagnement

- Associer au plus tôt tous les acteurs de la chaîne de l'accompagnement dans la conception (de l'idéation au financement), dans une logique de décloisonnement des acteurs et des parcours.

5 Développer l'esprit entrepreneurial sur le territoire

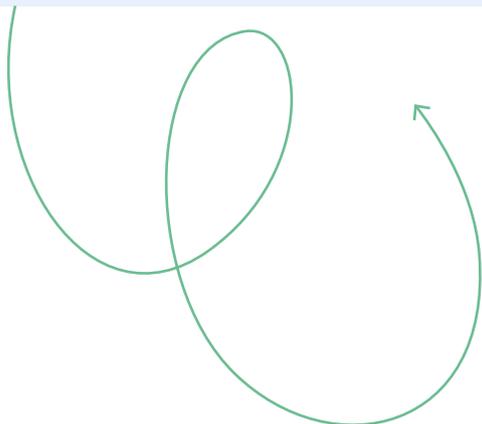
- Créer des événements en y associant dès la conception, des partenaires du territoire pour développer l'esprit entrepreneurial et consolider le réseau local de l'écosystème entrepreneurial.
- S'appuyer sur des projets et sur des entrepreneurs « ambassadeurs », tels des « rôles modèles », pour donner envie d'entreprendre autrement sur les territoires.

3 Les besoins d'accompagnement sont très hétérogènes

- Les besoins des entrepreneurs, les types de projets et leur état d'avancement sont beaucoup plus hétérogènes qu'en milieu urbain.
- Les projets accompagnés en ruralité reposent régulièrement sur des modèles économiques ou de gouvernance hybrides, plus complexes à concevoir et à mettre en œuvre, et donc plus difficiles à accompagner.

4 Les profils des entrepreneurs de territoire en ruralité sont variés et différents des profils d'entrepreneurs « classiques »

- Les profils des porteurs de projets en ruralité sont souvent très éloignés du portrait type de l'entrepreneur et des compétences associées : des éducateurs spécialisés qui se lancent dans le montage d'une épicerie collaborative dans leur village où il n'y a plus de commerces, des boulangers qui cherchent à changer d'échelle sans avoir les codes de l'entreprise de grande ampleur, des fondateurs d'associations qui portent leur projet à bout de bras face à la difficulté de sensibiliser les habitants sur des sujets d'intégration-immigration-mixité...



LES POSSIBILITÉS DE FINANCEMENT DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE EN RURALITÉ

DES LEVIERS DE FINANCEMENT VARIÉS ET HYBRIDES

Les associations lauréates d'Entreprendre la Ruralité ont chacune souhaité pérenniser leurs dispositifs expérimentés dans le cadre du programme. Elles ont donc travaillé à l'identification et la validation de co-financements pour continuer leurs accompagnements.

Les modèles de financement envisagés par chaque association sont sensiblement différents les uns des autres : aucun modèle « miracle » n'émerge, ce qui ne permet pas de conclure à l'existence d'un « bon modèle économique » pour financer de tels dispositifs.

En effet, dans un contexte économique complexe, le financement des dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire en ruralité n'est pas épargné, et les associations doivent consacrer un temps toujours plus conséquent à sa recherche. De plus, pour financer des dispositifs locaux, la conjoncture économique du territoire concerné, tout comme le profil et le nombre d'acteurs privés déployés dans la région, sont des facteurs entrant en compte dans la définition du modèle économique, ce qui explique des disparités fortes d'un territoire à un autre.

Ces dispositifs se rejoignent néanmoins dans des modèles de financement hybrides reposant principalement sur ces différentes sources :

① Des subventions par des tiers (sans contrepartie), et notamment :

- **Des financements publics locaux** (collectivités locales, établissements publics de coopération intercommunale...). Il semble nécessaire de conventionner avec des collectivités territoriales rurales pour mettre en place ce type de dispositif, même s'il est très difficile, voire impossible que ce financement soit majoritaire. En effet, selon la logique de financements croisés des acteurs publics, certaines subventions publiques à plus grande échelle ne seront possibles que si le dispositif est d'abord soutenu localement.



- **Des financements publics à plus grande échelle**, pour des montants plus importants, notamment sollicités au niveau des départements, des régions ou des fonds européens :

— Les départements.

Des opportunités de financement peuvent exister selon les départements, mais elles restent rares puisque le développement économique des territoires ne relève pas de leurs compétences.

— Les régions.

Le développement rural concerne différentes compétences des régions (aménagement des territoires, développement économique...). Il peut donc s'agir d'acteurs clés pour financer l'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire, mais les moyens mis à disposition des associations sont très variables d'une région à l'autre.

— Les financements de l'état ou apparenté.

Des opportunités de financement sont proposées par la Banque des Territoires, l'ANCT ou BPI France.

— Les fonds européens (régionaux, interrégionaux).

Les financements via des fonds européens peuvent également concerner des enveloppes plus importantes, et des conventions pluriannuelles. Ces subventions sont cependant souvent longues à obtenir, et nécessitent de l'avance de trésorerie, du cofinancement ainsi qu'un travail de reporting important, parfois trop lourd pour des petites structures.

Pour en savoir plus -> **Outil 3**
**en page 46 : « Notes politiques
publiques & cartographie
des acteurs publics »**

- Des financements obtenus auprès d'acteurs privés du territoire (grandes entreprises, PME, fondations...), via du mécénat financier, des dons en nature et du mécénat de compétences.

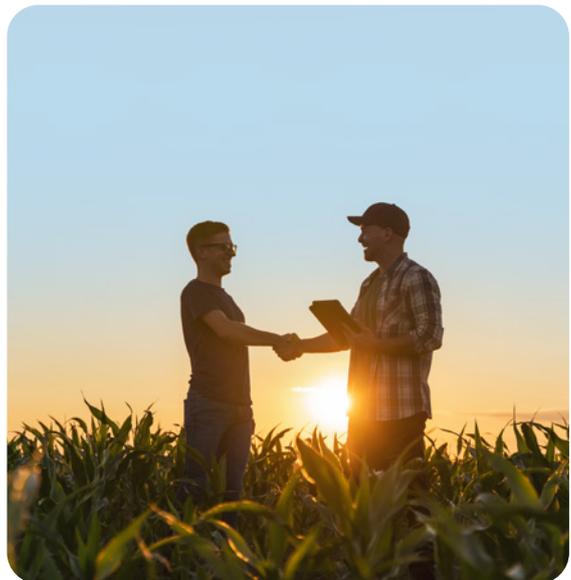
② Des financements liés aux ressources d'activités, en évaluant dans l'expertise et les ressources de son association celles qui peuvent être converties dans un mode marchand. Par exemple :

- des prestations de services (missions de consulting, ingénierie locale...);
- des locations d'espaces;
- des formations payantes avec certification Qualiopi.

③ De l'autofinancement lié à la contribution des membres

- Cotisation/Adhésion...

Il est important de noter qu'en tant qu'organisme d'intérêt général, certaines associations du programme Entreprendre la Ruralité ont également valorisé dans leur budget les contributions bénévoles.



LES POINTS DE VIGILANCE SPÉCIFIQUES AU FINANCEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT EN MILIEU RURAL

Issus des témoignages des associations

Financements locaux

- Les collectivités locales en ruralité sont souvent de petite taille et ont donc des enveloppes très réduites, loin des budgets de villes moyennes ou métropoles. Même lorsque les élus ou agents locaux sont convaincus de la pertinence de la mise en place de ces dispositifs, les soutiens financiers ne peuvent qu'être très minoritaires dans le financement des accompagnements.

- Il est également difficile de mobiliser des financements locaux en amont des programmes, sans certitude que l'accompagnement sera effectivement réalisé sur le territoire de la collectivité sollicitée. Il est donc plus facile d'aller chercher des financements à plus grande échelle pour financer une action complète.

Financements régionaux et nationaux

- Certains financements à l'échelle de la région nécessitent des cofinancements, qui sont difficiles à mobiliser à une échelle plus locale, comme mentionné plus haut, limitant la capacité des associations à les solliciter.

- Lorsque le financement est à une échelle supérieure au territoire touché (par exemple à l'échelle régionale, pour un programme agissant à l'échelle départementale), il est souvent nécessaire pour les associations d'entrer dans une logique de coopération territoriale, ce qui apporte une complexité supplémentaire à la recherche de fonds.

Mécénat privé

- Aujourd'hui, peu de fondations et de structures privées ont dans leurs priorités d'action le soutien à la ruralité et à l'entrepreneuriat de territoire. Dès lors, les quelques structures concernées, à l'échelle nationale comme locale, sont souvent sursollicitées.

Autre

Comme présenté dans les conditions clés de réussites, il semble important de mener une phase de diagnostic et d'expérimentation pour faire la preuve du dispositif. Il peut cependant s'avérer complexe de trouver des financements publics régionaux ou privés pour financer cette phase, avant d'avoir des financements locaux par les territoires eux-mêmes.

LA BOÎTE À OUTILS



ENTREPRENDRE LA RURALITÉ

Nous présentons ici l'ensemble des outils élaborés avec l'appui de l'agence Les Petites Rivières au cours du programme Entreprendre la Ruralité à destination des associations qui souhaitent lancer ou développer de l'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire en milieu rural. Tous ces outils sont à retrouver sur la page du programme Entreprendre la Ruralité sur [le site de la Fondation Entreprendre](#).

CONNAITRE LA RURALITÉ ET L'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

1

ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENJEUX DE TERRITOIRE

Pour mieux comprendre les enjeux spécifiques à l'entrepreneuriat de territoire dans les espaces ruraux, une phase de recherche exploratoire a été réalisée au début du programme Entreprendre la Ruralité (2021). Vous retrouverez ses principaux enseignements dans ces notes de cadrage.

[Étude exploratoire](#)

2

QUIZZ RURALITÉ

Il n'est pas toujours évident d'expliquer le terme ruralité. Sauriez-vous en donner la définition ? Ce quiz vous permettra de tester vos connaissances sur le sujet.

[QUIZZ](#)

3

NOTE POLITIQUES PUBLIQUES & CARTOGRAPHIE DES ACTEURS PUBLICS

Une bonne connaissance des politiques publiques et acteurs publics favorables au développement rural est indispensable pour concevoir et mettre en place des dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire. Pour cela, une note sur les politiques publiques et une cartographie de ces acteurs (non exhaustif) a été réalisée dans le cadre du programme.

[Politiques publiques rurales & cartographie des acteurs publics](#)

4

MANIFESTE ENTREPRENDRE LA RURALITÉ

Pour diffuser ses convictions sur le rôle de l'entrepreneuriat comme levier de redynamisation des territoires ruraux, le collectif Entreprendre la Ruralité a rédigé un manifeste en juin 2022. Vous y retrouverez notamment la définition de l'entrepreneuriat de territoire par le collectif Entreprendre la Ruralité, ainsi que ses principes clés d'action identifiés au cours de la démarche de R&D du programme.

[Manifeste](#)

PRÉPARER ET METTRE EN PLACE UN PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

5

DIAGNOSTIC DE TERRITOIRES

Lorsque l'on souhaite développer un programme d'accompagnement rural, il est nécessaire de réaliser un bon diagnostic de l'entrepreneuriat de territoire. Cette infographie présente les bonnes pratiques associées.

[Infographie](#)

6

GRILLE D'ANALYSE DES PROJETS ENTREPRENEURIAUX DE TERRITOIRE EN RURALITÉ

La démarche de recherche-action du programme et la confrontation des visions des lauréats, financeurs et acteurs de l'innovation sociale a permis de créer une grille d'analyse de projets entrepreneuriaux de territoire en ruralité. Cette grille d'analyse est un outil sur lequel les accompagnateurs de projets d'entrepreneuriat de territoire peuvent s'appuyer pour :

- évaluer les projets entrepreneuriaux au moment de leur sélection ;
- accompagner les projets entrepreneuriaux à renforcer les dimensions clés de l'entrepreneuriat de territoire dans une dynamique de progression et d'amélioration continue.

[Grille d'analyse](#)

9

MALLETTE PÉDAGOGIQUE DU PARCOURS « DEVENIR ENTREPRENEUR.E DE TERRITOIRE » [ATIS]

Devenir Entrepreneur.e de Territoire est un parcours à destination des habitants d'un bassin de vie et orienté sur le pouvoir d'agir, conçu par l'association ATIS dans le cadre du programme Entreprendre la Ruralité. Pour découvrir plus en profondeur la construction de ce parcours et son contenu, ATIS vous en partage la mallette pédagogique.

[Mallette pédagogique](#)

7

LES BONNES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

La mise en commun des expertises et le résultat des expérimentations terrain des lauréats ont permis de faire émerger des bonnes pratiques d'accompagnement. Une façon commune de penser le développement de l'accompagnement de projets d'entrepreneuriat de territoire a pu émerger sous le terme de « circuits courts de l'accompagnement ». Le « **Livret des bonnes pratiques** » développe ce concept, et présente plus en profondeur l'ensemble des champs d'innovations du programme et des bonnes pratiques issues d'Entreprendre la Ruralité

[Livret Bonnes Pratiques](#)



8

RESTITUTION D'UNE RÉSIDENCE CITOYENNE [ATIS]

Afin de révéler les enjeux locaux et les porteurs de projet d'entrepreneuriat de territoire, l'association ATIS a mis en place des « résidences citoyennes » en partenariat avec Le Collectif Trois Tiers : événements d'une durée de 10 jours, rythmée par des rencontres, des ateliers participatifs, la revalorisation d'un espace vacant, des temps de partage des savoir-faire et mémoire par les habitants. Voici ici la restitution de la résidence de Dordogne, qui vous permettra de mieux comprendre cette pratique de mobilisation citoyenne

[Restitution de résidence](#)

ACCOMPAGNER UN PROJET D'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

10

10 PISTES D'ACTION POUR FACILITER LE PROTOTYPAGE DE SOLUTIONS ENTREPRENEURIALES AVEC PEU DE MOYENS FINANCIERS

Les projets d'entrepreneuriat dans les territoires ruraux sont complexes, rendant plus difficile leur accompagnement. Ils se heurtent à de nombreux freins, en premier lieu, la difficulté à trouver du financement pour le prototypage. À travers la méthode *Creative Problem Solving*, les lauréats du programme Entreprendre la Ruralité ont imaginé 10 pistes d'action pour faciliter le prototypage de solutions sans mobiliser de moyens financiers.

[10 pistes d'action](#)

11

FICHE DE DIAGNOSTIC / ÉTAT DES LIEUX PERMETTANT L'IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX ENJEUX D'ACCOMPAGNEMENT [RONALPIA]

Afin d'adapter au mieux l'accompagnement au besoin de l'entrepreneur de territoire en changement d'échelle, il est important de commencer par un diagnostic complet de la structure et de ses enjeux. Pour cela, Ronalpia propose une trame de diagnostic, à alimenter par la lecture de documents de la structure accompagnée, et un entretien de diagnostic. Cette trame permet d'approfondir la connaissance de l'entreprise et d'identifier ses enjeux prioritaires en amont de l'accompagnement.

[Fiche de diagnostic](#)

12

TRAME DE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF [RONALPIA]

Pour accompagner un entrepreneur de territoire en changement d'échelle, Ronalpia propose également une trame pour formaliser le plan d'accompagnement au démarrage de celui-ci, à co-construire par l'accompagnement et l'entrepreneur au regard des enjeux identifiés par le diagnostic. Ce document peut aussi servir d'outil de suivi de l'accompagnement au fil de l'eau.

[Plan d'accompagnement](#)



13

« SE REPÉRER DANS LES DIFFÉRENTES FORMES D'ENTREPRENEURIAT : SEUL.E... OU À PLUSIEURS » [AIRELLE]

L'entrepreneuriat en collectif et la coopération entrepreneuriale est peu souvent choisie comme une solution entrepreneuriale par méconnaissance des porteurs de projet et des acteurs de l'accompagnement eux-mêmes des différentes structurations juridiques permettant le lancement d'une activité en collectif. Pour mettre en exergue ces différentes possibilités, cet outil, proposé par l'association Airelle reprend les principales formes dédiées d'entrepreneuriat.

[Les formes d'entrepreneuriat](#)



14

LES THÉMATIQUES CLÉS DE L'ENTREPRENEURIAT EN COLLECTIF [AIRELLE]

Construire un projet en collectif suppose de valider les composantes de son projet selon différentes thématiques, toutes aussi importantes les unes que les autres. Pour aider les porteurs de projet dans leurs réflexions, Airelle partage cet outil, qui présente les principales questions auxquelles le collectif doit répondre pour lancer son projet dans les meilleures conditions.

[Thématiques clés](#)

15

FICHE RÉCAP « PRATIQUES ÉCOLOGIQUES ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL » [AIRELLE]

Tout comme les habitants et citoyens, les entreprises ont un rôle à jouer dans la transition écologique et sociale de nos territoires. Cette fiche "récap" réalisée par l'association Airelle reprend quelques réflexes à avoir pour limiter les externalités négatives de son activité sur la nature et l'humain.

[« Fiche récap »](#)

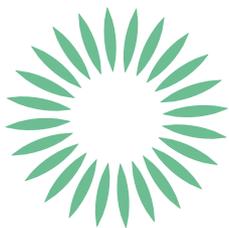




10

propositions pour soutenir l'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire en ruralité

Le collectif Entreprendre la Ruralité défend l'idée que tous les habitants des territoires ruraux qui le désirent devraient pouvoir trouver, à proximité de leur lieu d'habitation, une solution d'accompagnement pour faire émerger et changer d'échelle leurs projets entrepreneuriaux de territoire. Or, les structures d'accompagnement disposant de cette ingénierie spécifique ne pourront s'installer dans de nouveaux territoires ruraux, y développer leurs programmes et savoir-faire, et ainsi faire grandir la communauté des entrepreneurs de territoire, sans le soutien de la puissance publique et des acteurs économiques traditionnels.



PROPOSITIONS POUR INSCRIRE L'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES NATIONALES ET TERRITORIALES DE REVITALISATION DES TERRITOIRES

Parmi l'ensemble des mesures proposées dans le cadre du plan gouvernemental France Ruralités, une seule est dédiée au soutien à une forme d'entrepreneuriat de territoire : la mise en place d'un fonds d'amorçage pour les projets d'économie sociale et solidaire (ESS), doté d'un million d'euros par an, dans l'objectif de soutenir financièrement et d'accompagner les porteurs de projet. **Des mesures plus ambitieuses sont nécessaires afin de faire de l'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire un axe transversal d'action de France Ruralités en faveur de la revitalisation des territoires ruraux.**

1

OUVRIR LE FINANCEMENT DES MESURES INCONTOURNABLES DE FRANCE RURALITÉS AUX STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

Dans le cadre du fonds d'amorçage pour l'ESS, du fonds de création de lieux de convivialité innovants, du plan de reconquête du commerce en milieu rural, et de toute autre mesure visant à dynamiser les territoires ruraux, les structures d'accompagnement devraient pouvoir proposer leurs programmes et dispositifs dans les appels à projets dédiés. Cette initiative permettrait de coupler le soutien direct aux porteurs de projet actuellement en place à l'échelle locale au financement de tiers de confiance à l'échelle intercommunale ou départementale pour impulser, coordonner et massifier la création, la reprise, le changement d'échelle et l'essaimage d'entreprises de territoire dans différents secteurs d'activité.

Pour atteindre ces objectifs, nous recommandons **une adaptation des critères des projets éligibles aux financements en question, ou la réservation d'une enveloppe, à l'échelle de chaque appel à projets, aux structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire.**

2

SOUTENIR FINANCIÈREMENT L'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE DANS LES COMMUNES ZONÉES FRANCE RURALITÉS REVITALISATION

Dans ces territoires particulièrement vulnérables, nous proposons que **l'État et les collectivités locales subventionnent en fonctionnement les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire**, en complémentarité des exonérations fiscales accordées aux entreprises, afin de renforcer les capacités entrepreneuriales des habitants de ces zones spécifiques et de permettre aux accompagnateurs de développer leurs démarches d'aller-vers ces publics parfois empêchés dans la création et la consolidation de leur projet d'entreprise.

3

METTRE EN PLACE DES PROGRAMMES NATIONAUX ET RÉGIONAUX DE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE EN MILIEU RURAL

Si des dispositifs nationaux et locaux existent pour renforcer l'entrepreneuriat dans les territoires fragiles, rares sont ceux qui visent à soutenir spécifiquement l'entrepreneuriat de territoire.

Nous préconisons par exemple de lancer une nouvelle édition du programme national «Entreprendre au cœur des territoires», opéré par BPI France, centrée sur la création, la reprise, le changement d'échelle et l'essaimage d'entreprises agissant en faveur de la revitalisation sociale, environnementale et culturelle en milieu rural. Les opérateurs de l'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire locaux auraient ainsi une place privilégiée dans un tel programme.



PROPOSITIONS POUR CRÉER DE NOUVELLES OFFRES D'INGÉNIERIE EN ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE À DESTINATION DES COLLECTIVITÉS LOCALES RURALES

De nombreux élus locaux ruraux pointent régulièrement la complexification des modes de financement de l'État pour lancer et mettre en œuvre leurs projets, leur caractère trop descendant et le risque d'homogénéisation dans les réponses apportées par l'offre d'ingénierie déployée nationalement. Les collectivités locales rurales réclament une territorialisation plus fine des soutiens techniques proposés!

Or, en matière d'entrepreneuriat en milieu rural, **les structures d'accompagnement, partenaires de nombreuses collectivités locales, sont encore peu visibles à l'échelle nationale, régionale et départementale en tant qu'expertes de l'animation des dynamiques territoriales.** Elles manquent de leviers concrets pour intégrer les programmes d'ingénierie déployés sur les territoires fragiles, sur lesquels se positionnent des cabinets privés manquant parfois d'ancrage local.



¹ Voir par exemple Banque des Territoires, article «[Ingénierie dans les territoires ruraux : le compte n'y est pas](#)», mai 2024



4

METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF D'ANIMATION NATIONALE ET TERRITORIALE POUR SENSIBILISER ET OUTILLER LES MAIRES ET ÉLUS LOCAUX À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

Soutenir l'entrepreneuriat de territoire ne passe pas uniquement par un soutien financier des accompagnateurs et des porteurs de projet. Les maires, les présidents d'intercommunalités rurales ainsi que l'ensemble des élus et agents locaux sont des ambassadeurs d'un développement plus soutenable de leur territoire, orienté sur la réponse aux besoins sociaux, environnementaux et culturels des habitants. Il convient d'améliorer leur formation et de les outiller pour orienter leur action économique, voire en faire des porteurs de projet à part entière. Certaines communes sont pionnières en matière de soutien à l'entrepreneuriat de territoire : elles co-financent les programmes des structures d'accompagnement en milieu rural, s'impliquent dans l'organisation d'événements fédérateurs, soutiennent la structuration de filières locales, font de certains maires des élus-entrepreneurs...

Leurs bonnes pratiques méritent d'être modélisées pour inspirer d'autres acteurs publics. Ainsi, une animation nationale et territoriale pourrait être pensée en lien avec les structures d'accompagnement pour faire connaître l'entrepreneuriat de territoire, diffuser les belles histoires et privilégier l'échange de pair-à-pair et le co-développement sur ces sujets.

Nous appelons notamment Régions de France, Intercommunalités de France, l'Association des Maires de France, l'Association des Maires ruraux de France à se mobiliser pour créer des commissions ou des groupes de travail dédiés aux côtés des accompagnateurs.



5

FAIRE DES VILLAGES D'AVENIR DES LIEUX PROPICES À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

Le programme Villages d'avenir a été mis en place par l'ANCT dans la continuité de Petites Villes de Demain, pour accompagner près de 2 500 communes rurales de moins de 3 500 habitants dans la réalisation de leurs projets de développement. 120 chefs de projet, déployés au sein des préfectures, sous-préfectures et directions départementales des territoires ont été recrutés par l'État pour appuyer en ingénierie les projets de ces communes en matière de services nouveaux de proximité, de valorisation d'un bâtiment structurant, d'offre culturelle ou touristique, de développement d'un commerce, etc. Autant d'initiatives pour lesquelles l'entrepreneuriat de territoire est une solution incontournable... Encore faut-il pouvoir s'appuyer sur les acteurs qui le facilitent et le font vivre au quotidien dans les territoires ruraux.

Nous préconisons ainsi d'intégrer dans le parcours de formation des chefs de projet Villages d'avenir – mais également des interlocuteurs clés du programme, comme les délégués du préfet –, un module sur l'entrepreneuriat de territoire et de répertorier les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire en tant que partenaires locaux de l'ingénierie déployée dans le cadre du programme, afin de faciliter l'émergence de solutions entrepreneuriales locales en réponse aux besoins des Villages d'avenir.

6

TERRITORIALISER L'INGÉNIERIE NATIONALE EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION, À LA REPRISE ET AU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Des systèmes de compensation des investissements réalisés par les communes pour soutenir l'écosystème de l'entrepreneuriat de territoire pourraient être expérimentés dans le cadre de France Ruralités pour les Villages d'avenir, en s'inspirant par exemple de la dotation biodiversité (mise en œuvre auprès des communes rurales comprenant une aire protégée ou jouxtant une aire marine protégée). Cependant, **une solution plus complète consisterait à ajuster la rédaction des grands accords-cadres d'ingénierie des opérateurs et agences de l'État pour inciter leurs titulaires à intégrer dans leurs groupements des structures d'accompagnement pour tous les sujets liés à l'entrepreneuriat de territoire (tiers-lieux, développement économique, commercial, touristique, etc.).**

Au regard de leur ancrage local, ces dernières pourraient ainsi apporter leur savoir-faire en matière de montage de projets hybrides et leurs compétences pour co-construire des gouvernances complexes. Autre solution à envisager : **un lot de ces accords-cadres pourrait être dédié à l'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire par des structures d'accompagnement qui en ont la compétence.**



PROPOSITIONS POUR MOBILISER LES ACTEURS PRIVÉS DANS L'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE DANS LE CADRE DE LEUR RESPONSABILITÉ TERRITORIALE

Dans une enquête d'ESS France, 96% des Français estiment que l'entreprise doit avoir une responsabilité territoriale, et 68 % pensent qu'elle doit être au service de son territoire d'implantation². La responsabilité territoriale d'une entreprise (RTE), c'est sa manière d'«entreprendre en collectif et de façon responsable pour le bien commun d'un territoire»³.

Or, les grands groupes, entreprises de taille intermédiaire (ETI) et petites et moyennes entreprises (PME) traditionnelles implantées en milieu rural manquent parfois de ressources ou d'une connaissance fine des acteurs locaux qu'elles peuvent mobiliser pour développer des actions concrètes en matière de responsabilité territoriale. Parallèlement, la plupart des fondations et fonds de dotation existants concentrent leurs efforts, à quelques exceptions près comme la Fondation RTE, auprès d'associations agissant en milieu urbain ou périurbain. Ils expriment des difficultés à détecter des projets contribuant à la revitalisation des territoires ruraux en raison de leur déficit de notoriété.

L'absence de synergies entre entrepreneuriat de territoire et entreprises traditionnelles est dommageable pour la mise en œuvre effective de la responsabilité territoriale des acteurs privés. L'entrepreneuriat de territoire offre en effet à ces derniers l'opportunité de mieux ancrer leurs activités et de les transformer durablement. Pour les appuyer dans leurs démarches, la co-construction d'alliances avec les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire pourrait s'avérer particulièrement pertinente.

² Source : Enquête réalisée par Toluna Harris Interactive en ligne du 13 au 20 septembre 2022 auprès d'un échantillon de 1 002 personnes, représentatif des Français âgés de 18 ans et plus.

³ Voir notamment Sciences Po Bordeaux, article « Responsabilité Territoriale des Entreprises : une expertise en devenir », mai 2024

⁴ Source : Fondation de France – Observatoire de la philanthropie, baromètre annuel de la philanthropie, 2024

7

SENSIBILISER LES ENTREPRISES TRADITIONNELLES À L'ENGAGEMENT EN FAVEUR DE L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

De nombreux clubs d'entreprises locales existent dans les territoires ruraux, indépendants ou parfois animés par les chambres consulaires. Souvent, ils ne sont pas connectés à l'écosystème de l'entrepreneuriat de territoire. **Nous invitons ces clubs à considérer les structures d'accompagnement comme des tiers de confiance pour faciliter les mises en relation et les échanges entre leurs membres et les porteurs de projet inscrits dans une dynamique d'entrepreneuriat de territoire.**

De manière plus générale, les clubs et fédérations d'entreprises représentées localement, tels que le CJD, Les Entreprises s'engagent, les Clubs FACE, le MEDEF, la CPME, etc. pourraient proposer au niveau national une commission ou des groupes de travail sur l'entrepreneuriat en milieu rural afin de favoriser la mise en œuvre de solutions concrètes en matière de RTE. Les structures d'accompagnement peuvent constituer de réels partenaires et devraient pouvoir être positionnées en tant qu'expertes d'intérêt général de ces clubs et fédérations pour participer à leur programmation.

8

PROMOUVOIR LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES EN MILIEU RURAL POUR APPORTER D'AVANTAGE DE VALEUR AUX PROGRAMMES ET DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

L'expertise technique n'est pas toujours localisée là où s'expriment les besoins des porteurs de projet. Les structures d'accompagnement doivent parfois chercher des savoir-faire en dehors de leur territoire d'intervention pour répondre à une problématique. Or, les entreprises rurales pourraient apporter des solutions sur des thématiques sur lesquelles les accompagnateurs cherchent régulièrement de la compétence, comme la gestion d'entreprise, la comptabilité ou le volet juridique.

Nous appelons donc les grands groupes, ETI et PME implantés dans des territoires ruraux à mettre leurs salariés à disposition des structures d'accompagnement qui expriment des besoins en la matière. Cette initiative permettrait à la fois à l'entreprise traditionnelle d'exercer sa RTE et à l'entreprise de territoire de bénéficier d'expertises utiles à son développement.



9

ACTIVER LE MÉCÉNAT FINANCIER TERRITORIAL DANS LES TERRITOIRES RURAUX

Les fondations définissent leur périmètre d'intervention au regard de leurs enjeux propres. À quelques exceptions près, la ruralité reste souvent peu représentée dans leurs actions. **Afin de lutter contre les inégalités territoriales, nous appelons toutes les fondations à développer la part de projets qu'elles financent en milieu rural, en se fixant par exemple volontairement un quota dans une optique d'amélioration continue, et/ou en finançant directement les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire en milieu rural dans les départements dans lesquels elles souhaitent renforcer leur action.**

Pour aller plus loin, à l'image de ce qui se pratique aujourd'hui dans l'éducation et l'insertion des jeunes, des alliances d'acteurs philanthropiques pourraient se créer pour soutenir la revitalisation des territoires ruraux, dans lesquels les structures d'accompagnement seraient d'une aide précieuse pour détecter et qualifier des projets à soutenir.

PROPOSITION POUR FACILITER LES COOPÉRATIONS PUBLIQUES / PRIVÉES EN FAVEUR DU FINANCEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

Les démarches d'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire aboutissent généralement à la création, la reprise, le changement d'échelle et l'essaimage de structures d'intérêt collectif. Ces dernières contribuent au développement économique des territoires ruraux tout en répondant à leurs besoins sociaux, environnementaux et culturels. Comme évoqué précédemment, l'entrepreneuriat de territoire répond aux objectifs des politiques publiques nationales et locales de revitalisation des ruralités, et entre en résonance avec les enjeux de responsabilité territoriale des entreprises. **C'est la raison pour laquelle nous recommandons, de manière transversale à l'ensemble des propositions que nous avons formulées, d'instaurer des outils de gouvernance multi-parties prenantes, nationaux et locaux, pour assurer un dialogue continu autour du financement de l'accompagnement à l'entrepreneuriat de territoire.**

10

ANIMER DES INSTANCES DE GOUVERNANCE ET DE FINANCEMENT NATIONALES ET LOCALES SUR L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

Depuis quelques années, la Fondation de France observe un engouement pour la philanthropie territoriale⁴. Certaines fondations développent leur ancrage local et des fonds de dotation territoriaux sont créés pour financer des projets d'intérêt général en réponse à des besoins en proximité (comme la Fondation de Lille, la Fondation Reflets d'Opale, la Fondation Orléans, la Fondation territoriale de la Vienne, etc.). Ces derniers constituent un formidable outil pour soutenir les initiatives liées à l'entrepreneuriat de territoire.

Nous recommandons de sensibiliser et d'outiller les acteurs publics et privés au développement de ce type de collectif de financeurs afin d'assurer une gouvernance collaborative et territorialisée autour du financement de l'entrepreneuriat de territoire. Au niveau national comme régional, les Conférences de financeurs mises en place dans le cadre des politiques publiques d'autonomie peuvent également être inspirantes : nous appelons à dupliquer leur modèle pour favoriser les coopérations publiques – privées autour du financement de l'entrepreneuriat de territoire, afin de soutenir les actions de sensibilisation et d'accompagnement des porteurs de projet aux modes d'entreprendre respectueux des hommes, des femmes et des ressources des territoires ruraux.



Remerciements

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des membres du collectif *Entreprendre la Ruralité* : les Activités sociales d'AG2R La Mondiale, la Fondation RTE, le fond de dotation Terre & Fils, Airelle, ATIS, La Chartreuse de Neuville, Ronalpia, Les Petites Rivières, l'Agence Phare, Impact Track, ainsi que toute l'équipe de la Fondation *Entreprendre* pour leur implication tout au long de ce programme d'expérimentation et leur engagement au service de la ruralité.

Nous souhaitons également remercier ces structures pour leurs contributions précieuses à la rédaction et à la relecture de ce livre blanc. Leur travail tout au long du programme et l'attention portée à la qualité des livrables a permis de documenter et de partager en détail les enseignements tirés de cette expérimentation, illustrant ainsi le potentiel de l'entrepreneuriat de territoire en ruralité, et l'importance de l'accompagner.



ENTREPRENDRE LA RURALITÉ



FONDATION
ENTREPRENDRE



Association territoires
et innovation sociale



Fondation RTE
POUR LES
ruralités



LA
CHARTREUSE
DE NEUVILLE
LE PATRIMOINE DES POSSIBLES

TERRE & FILS



AG2R LA MONDIALE

RONALPIA

airelle



les
petites
rivières

IMPACT
TRACK



ENTREPRENDRE LA RURALITÉ

fondation-entreprendre.org/entreprendre-la-ruralite