

# HubESS

## Le changement d'échelle de l'ESS



**Antoine Troesch**  
Directeur de l'Investissement  
Banque des Territoires – Groupe Caisse des Dépôts

*« 3 défis sont à relever : accompagner l'économie sociale et solidaire pour faire évoluer les modèles économiques, rendre lisible l'écosystème d'accompagnement, améliorer la rencontre entre les projets et les financeurs »*

**1.** Le principal défi que les structures de l'ESS ont à relever est de **repenser leur modèle économique, le faire évoluer pour s'adapter aux besoins des bénéficiaires et des territoires, pour continuer à être innovants socialement, pour concilier impact social, environnemental et revenus d'activité**. Conforter son activité économique, trouver des sources de revenus dans un contexte de raréfaction des financements publics sont au cœur des problématiques rencontrées tous les jours par les entreprises de l'ESS, quel que soit leur statut.

Mais engager ce type de démarche demeure complexe pour les structures de l'ESS dont les modèles économiques sont structurellement hybrides, avec une part indispensable de financements publics. Repenser son modèle économique touche au cœur de chaque projet, à son organisation, à son impact, à ses relations partenariales.

D'autant plus que ces démarches peuvent diverger selon les secteurs d'activité, la taille de la structure, l'étape de son développement, le territoire d'intervention sur lequel elle intervient, le besoin auquel elle répond...

**2.** Je suis convaincu que ce défi, les entrepreneurs de l'ESS ne peuvent le surmonter seuls et c'est là **l'enjeu majeur de l'accompagnement**. Diagnostiquer la situation d'une structure de l'ESS, reformuler ses besoins et la mettre en relation avec les bons interlocuteurs en capacité de lui apporter des réponses constituent des étapes essentielles. Nous considérons que l'accompagnement est un véritable levier de développement de l'ESS, c'est pourquoi nous avons contribué, aux côtés de l'Etat et des collectivités locales, à créer les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA).

Ainsi les **acteurs de l'accompagnement** doivent jouer pleinement leur rôle. Ces professionnels sont nombreux et très divers : ils ont une portée territoriale ou nationale, peuvent être organisés ou non en réseau, interviennent à des stades de vie distincts des projets (de l'émergence au changement d'échelle), proposent des offres de différente nature (coaching, prestations ponctuelles, suivi référent, incubateurs...), en s'appuyant sur des expertises variées (juridique, financière, accompagnement de dirigeants d'entreprises, de consultants...). Cette diversité, cette expertise multiple est une richesse, mais le constat est aussi aujourd'hui d'une **profusion qui rend particulièrement complexe la lisibilité des solutions existantes pour les porteurs de projets**.

**3.** Dernier constat, **les financeurs et les investisseurs** sont mobilisés pour permettre le développement de l'ESS. Les solutions de financement sont, elles aussi, multiples et adaptées : au plus proche du terrain, à travers par exemple, France Active et ses fonds territoriaux, ou encore des solutions innovantes visant à répondre à une carence de marché, dont l'exemple le plus significatif est le fonds NovESS, que la Caisse a créé avec des co-investisseurs privés (BNP Paribas, Crédit coopératif, Ircantec, la Mutuelle Nationale Territoriale etc...). Je relève à cet égard la présence d'acteurs bancaires classiques sur ce type d'outils financiers. Je me réjouis également de la **co-construction entre l'économie sociale et solidaire et les entreprises** : les entreprises, au-delà d'une simple démarche de RSE intègrent dans leur stratégie des objectifs transverses liés aux questions sociales, environnementales, intergénérationnelles...

En matière de financement, une étape a été franchie : les attentes de l'ESS rencontrent celles des investisseurs et les différents stades, de la création au changement d'échelle sont couverts. Toutefois, et c'est là un défi majeur qui reste à relever, nous entendons encore trop souvent que **la rencontre ne se fait pas entre les porteurs de projets et les investisseurs** : les premiers ne trouvant pas les financements dont ils ont besoin, les seconds se plaignant du manque de bons projets à investir.

*La Caisse des Dépôts, investisseur de long terme, aux côtés de l'Etat, des acteurs de l'ESS et de partenaires privés, est engagée pour relever ces différents défis et aller plus loin.*

**L'économie réelle est plurielle et nécessite pour se développer des investisseurs patients, qui acceptent de donner la priorité à l'impact environnemental et social.**

Cet objectif est dans l'ADN de la Caisse des Dépôts. Notre mission est d'être un « investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique ». Cette mission nous impose d'être au cœur des sujets en tant que tiers de confiance, de créer des ponts entre des mondes, des acteurs.

Toute cette richesse de l'écosystème que je viens d'évoquer – entreprises de l'ESS, porteurs de projets d'un côté, accompagnateurs de l'autre, mais aussi financeurs et investisseurs, entreprises et pouvoirs publics – ainsi que ces beaux parcours et partenariats innovants méritent que **collectivement nous contribuons à son organisation et son développement pour accompagner le changement d'échelle du secteur.**

*C'est pourquoi nous lançons HubESS, le Hub d'accompagnement des entreprises de l'ESS, avec 2 services.*

- ▶ 1<sup>er</sup> service : [www.hubess.fr](http://www.hubess.fr)

Le premier répond à un enjeu de lisibilité et d'accessibilité : c'est l'objet de la plateforme internet [www.hubess.fr](http://www.hubess.fr) animée par l'Avise.

*Lisibilité* : en donnant à voir l'offre d'accompagnement dans toute sa diversité.

*Accessibilité* : l'autodiagnostic permet de donner toutes les clés à l'entrepreneur qui se connecte. Elle identifie les solutions les plus adaptées au regard de ses besoins et peut se mettre en lien avec une plateforme régionale d'orientation portée par des acteurs de terrain au premier rang desquelles les CRESS.

Le CNCRESS, le Mouvement associatif, la CGSCOP et le Mouves sont nos partenaires dans la mise en œuvre de cette plateforme afin qu'elle s'articule avec leurs propres ressources et que chacun apporte une valeur ajoutée dans les parcours d'accompagnement.

Cette initiative doit contribuer plus largement à la structuration de l'offre d'accompagnement.

- ▶ 2<sup>ème</sup> service : l'accompagnement des projets en phase de changement d'échelle

Le deuxième chantier est complémentaire. Il répond à l'enjeu de la **rencontre avec l'offre d'investissement**. C'est dans le prolongement d'initiatives inspirantes telles que le fonds innovation lancé par AG2R La Mondiale et d'échanges avec d'autres investisseurs que nous avons identifié un manque : les projets en phase de déploiement, d'essaimage ou de changement d'échelle rentrent difficilement dans les critères et les attentes des investisseurs.

Or le levier pour ces projets est l'**accompagnement stratégique** : un accompagnement long assorti d'un diagnostic fin des besoins qui peut mobiliser plusieurs offres d'accompagnement.

Concrètement, quand un projet a déjà créé sa première antenne et veut s'implanter dans d'autres régions, se pose la question du modèle juridique, économique, il suscite des évolutions dans sa gouvernance... or toutes ces questions doivent être traitées avant présentation à un investisseur potentiel.

C'est ainsi que nous avons décidé de créer de **nouvelles solutions d'accompagnement** financées par un **fonds d'ingénierie public-privé** dédié, alimenté par la CDC et des investisseurs sociétaux au premier rang desquels figurent notamment AG2R La Mondiale – dans la continuité de son action – et la Fondation Caritas ainsi que le ministère de l'éducation nationale à travers la DJEPVA. La particularité de ce fonds est qu'il fonctionne avec un système d'avances remboursables : la structure accompagnée rembourse les frais de son accompagnement en cas de succès.

**30 projets pourront être accompagnés de manière expérimentale.**

*Ce HubESS pourrait constituer la première brique du réseau d'accélérateurs de l'innovation sociale au cœur du projet porté par Christophe Itier, Haut-Commissaire à l'ESS. La Caisse des Dépôts s'engage aux côtés de l'Etat pour mener à bien ce projet ambitieux.*