

# Comment créer une Fabrique à initiatives sur son territoire ?

## Foire aux questions

I. QU'EST-CE QUE LA FABRIQUE A INITIATIVES .....	2
1. Quelles sont les spécificités de la Fabrique à initiatives ? .....	2
2. Pourquoi implanter une Fabrique à initiatives sur son territoire ?.....	2
II. DECOUVRIR LE METIER FABRIQUE A INITIATIVES.....	3
3. Quel est la méthodologie d'une Fabrique à Initiatives ?.....	3
4. Concrètement, comment identifier les premiers projets ?.....	4
5. Pourquoi mettre en place un comité de suivi et avec qui ?.....	4
6. Combien de temps faut-il pour faire émerger un projet avec le processus Fabrique?.....	4
III. DEVENIR UNE FABRIQUE A INITIATIVES .....	5
7. Quel type d'acteurs peut porter une Fabrique sur un territoire ?.....	5
8. Quelle est la bonne échelle géographique pour exercer le métier Fabrique ?.....	5
9. Combien coûte la création d'un dispositif de type Fabrique à initiatives ?.....	5
10. Quel est le modèle économique type d'une Fabrique ?.....	5
11. Quel est le rôle de l'Avise et du réseau vis-à-vis des Fabriques à initiatives ?.....	6
12. Comment obtenir l'appellation « Fabrique à initiatives » et intégrer le réseau ?.....	6

## I. QU'EST-CE QUE LA FABRIQUE A INITIATIVES

### 1. Quelles sont les spécificités de la Fabrique à initiatives ?

Dans le processus d'émergence d'innovations sociales, le plus souvent, on retrouve la configuration suivante : un porteur de projet a une idée et demande à être accompagné dans le développement et la mise en place de son projet par un incubateur ou un autre acteur de l'accompagnement.

Cependant, sur un territoire donné, d'autres acteurs (entreprises, collectivités, acteurs de l'ESS, etc.) identifient des besoins sociaux et/ou émettent des idées d'innovations sans pour autant être en mesure de les porter sur le long-terme. Faute de disponibilité, l'idée est souvent abandonnée. Pour apporter une réponse à ce gâchis d'idées et de solutions, de plus en plus d'acteurs se positionnent davantage en amont du processus d'émergence : ce sont les générateurs de projets. Plutôt que d'accompagner un porteur avec une idée, ils partent des besoins du territoire pour inventer des solutions, dans une démarche collective et participative.

Le dispositif Fabrique à initiatives, impulsé et animé par l'Avise depuis 2010, est une forme de générateur de projet. Actuellement implantée dans 8 territoires au sein de différentes structures porteuses, la Fabrique à initiatives repère les besoins du territoire et invente des solutions en faisant travailler ensemble tous les acteurs locaux : entreprises, structures de l'ESS, collectivités, experts, citoyens...

A travers un travail d'animation, elle permet l'identification collective de projets entrepreneuriaux répondant aux enjeux du territoire, puis elle en valide la pertinence et la viabilité grâce à une étude d'opportunité transformant ces idées en un projet concret, qu'elle transmettra ensuite à un porteur individuel ou une structure locale qui assurera sa mise en œuvre opérationnelle.

### 2. Pourquoi implanter une Fabrique à initiatives sur son territoire ?

#### 1 - La Fabrique réveille le territoire

Elle favorise la proactivité des acteurs et permet de rechercher des solutions collectives aux problématiques locales.

#### 2 - La Fabrique construit des ponts

La Fabrique a la capacité à faire travailler ensemble des acteurs publics, privés, de la société civile, etc. En mobilisant ces nombreux acteurs et en les faisant collaborer de différentes manières, la Fabrique contribue à un meilleur maillage territorial et fluidifie les liens entre les parties prenantes d'un territoire. Elle permet de créer des partenariats innovants !

Par ailleurs, de par son positionnement neutre et « technique », la Fabrique peut être un bon médiateur entre des acteurs qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble.

#### 3 - La Fabrique est un laboratoire de réflexion et d'innovation collective

La Fabrique favorise l'innovation sociale grâce à l'intelligence collective et la créativité. Elle recherche sans cesse des solutions innovantes pour le territoire.

#### 4 - La Fabrique fait émerger un « entrepreneuriat de territoire »





Elle permet la création d'emplois et d'activités et la création de richesse(s) sur les territoires. En valorisant les ressources et potentiels locaux, elle apporte des réponses concrètes aux besoins sociaux du territoire et permet d'éviter que les « bonnes idées » des acteurs du territoire ne soient perdues.

Elle favorise l'émergence de modèles de l'Economie sociale et solidaire, comme des projets de SCIC.

## II. DECOUVRIR LE METIER FABRIQUE A INITIATIVES

### 3. Quel est la méthodologie d'une Fabrique à Initiatives ?

Les Fabriques à initiatives ont en commun un métier en 4 étapes :

ETAPE	CONTENU	EN PRATIQUE
 <b>Détecter les besoins sociétaux et les opportunités socio-économiques du territoire</b>	<b>Animation territoriale</b> Analyse des <b>besoins</b> du territoire <b>Créativité</b> et émergence d'idées <b>Qualification</b> des idées	Pour réaliser cette phase, la Fabrique peut s'appuyer sur un réseau de partenaires « Apporteurs d'idées » qui font part d'un besoin, d'un territoire d'intervention prioritaire ou d'une thématique prioritaire voire même d'une idée de projet. La Fabrique peut également avoir une démarche proactive et organiser des séances de créativité et d'intelligence collective sur une thématique donnée ou dans un territoire ciblé ou encore aller interroger les acteurs pour identifier des pistes de projets.
<b>Comité d'engagement</b>		
 <b>Réaliser une étude d'opportunité</b>	<b>Etude du besoin social</b> <b>Approche économique</b> Approche du marché Mobilisation d'experts et partenaires	L'étude d'opportunité est réalisée par l'équipe de la Fabrique, en lien avec les experts et partenaires. Elle permet de valider la pertinence et la viabilité de la solution envisagée.
<b>Comité de suivi pour valider des études d'opportunité</b>		
 <b>Identifier un porteur de projet</b>	<b>Identification</b> d'un porteur (individu ou équipe) ou d'une structure existante.	Le porteur de projet peut être un individu, une structure existante sur le territoire ou un collectif d'acteurs / d'individus qui se structurent pour porter le projet.  Il réalisera l'étude de faisabilité et le business plan social et assurera la mise en œuvre opérationnelle du projet. Il peut être identifié au cours des étapes précédentes, ou bien via un « appel à candidatures » ou encore de manière proactive par la Fabrique.
<b>Comité de suivi pour valider le porteur de projet</b>		
 <b>Suivre la réalisation du projet</b>	<b>Transmission</b> du projet au porteur <b>Suivi</b> du porteur <b>Accompagnement à la réalisation</b> du projet Lien avec d'autres acteurs de l'accompagnement / experts sectoriels Appui à la levée de fonds	La Fabrique accompagne la concrétisation de l'activité, fait le lien entre le porteur et le collectif mobilisé auprès du porteur, et est garante de l'historique de la construction du projet.  Elle fait le lien avec les acteurs de l'accompagnement du territoire pour travailler en complémentarité sur l'accompagnement du porteur.
<b>Comité de suivi pour valider l'étude de faisabilité et suivre la création du projet</b>		

#### 4. Concrètement, comment identifier les premiers projets ?

Pour expérimenter le métier, il est conseillé de cibler un ou plusieurs territoires sur lesquels les besoins sociaux sont importants, et de réaliser une première étude d'opportunité en partant d'une idée qualifiée sur un territoire donné.

Il faut pour cela mobiliser différents partenaires (collectivités, acteurs de l'ESS engagés sur le territoire, services de l'Etat, citoyens, etc.) pour leur présenter le métier de la Fabrique, identifier avec eux un besoin spécifique et faire émerger des premières idées de solution. Cela peut passer par des entretiens individuels ou des séances de créativité collectives. L'important est d'associer dès les premières étapes l'ensemble des acteurs pertinents sur le territoire, par rapport à la thématique identifiée.

Une fois les premières solutions identifiées, la Fabrique va qualifier et approfondir ces pistes, afin de repérer la plus pertinente et prometteuse et va réaliser une étude d'opportunité. Cela signifie :

- Valider que la solution répond bien au besoin social identifié ;
- Vérifier qu'il y a un modèle économique possible pour le projet ;
- Identifier le ou les modèles les plus pertinents ;
- Valider qu'il y a un marché potentiel pour le projet.

Cette première expérience permettra de faire connaître la dynamique Fabrique, d'identifier les premiers partenaires et d'avoir un exemple concret à valoriser.

#### 5. Pourquoi mettre en place un comité de suivi et avec qui ?

Pour passer d'une étape à l'autre, un comité peut être organisé pour impliquer différents partenaires dans la construction du projet et les mobiliser aux étapes clés. Dans le processus décrit dans la question 3., on évoque deux comités : le comité d'engagement et le comité de suivi. Ces comités facilitent la structuration du métier.

Le comité d'engagement rassemble les partenaires « permanents » de la Fabrique. Il s'agit d'un panel représentatif du secteur, comprenant une diversité d'acteurs. Il permet notamment de valider et prioriser les solutions détectées lors de la phase de créativité.

Le comité de suivi est propre à chaque projet, il est composé des acteurs pertinents par rapport au projet, à son secteur d'activité et au besoin social couvert. Ce comité d'experts permet de valider les différentes étapes clés du projet et de bénéficier du regard de partenaires variés. C'est également un moyen d'associer l'ensemble des parties prenantes importantes lors de la création du projet.

#### 6. Combien de temps faut-il pour faire émerger un projet avec le processus Fabrique ?

Il n'existe pas de réponse type à cette question. Cela dépend d'un grand nombre de facteurs tels que la complexité du projet, l'intensité de la dynamique collective, l'identification d'un apporteur d'idée, ou encore la facilité à identifier un porteur. Créer un projet par ce processus prend néanmoins du temps, et entre la détection de l'idée et la création effective du projet, il faut compter au moins un an.

Il est important de noter que le temps consacré au projet en amont est autant de temps gagné pour la suite. En effet, le porteur de projet qui sera identifié aura autour de lui un collectif, des partenaires potentiels ou convaincus, des financeurs, des clients. Cela facilitera les premières années de mise en œuvre opérationnelle. Les projets qui émergent via le processus Fabrique sont donc solides, pérennes et bien ancrés sur le territoire.

### III. DEVENIR UNE FABRIQUE A INITIATIVES

#### 7. Quel type d'acteurs peut porter une Fabrique sur un territoire ?

Toutes structures pouvant s'appuyer sur les compétences suivantes :

- La capacité à fédérer, animer les acteurs du territoire ;
- Une expertise sur la création d'entreprises sociales (acteurs de l'accompagnement, experts du secteur) ;
- Une capacité à modéliser des projets ;
- Disposant d'un portefeuille varié de partenaires financiers.

#### 8. Quelle est la bonne échelle géographique pour exercer le métier Fabrique ?

Pour commencer, il faut cibler un ou plusieurs territoires restreints permettant d'expérimenter le métier. Cela peut être une communauté d'agglomérations, une métropole, etc.

Ensuite la Fabrique pourra étendre progressivement son action à d'autres territoires, afin de couvrir à terme un ou plusieurs départements voire une région complète.

Pour exercer le métier dans la durée, il est nécessaire d'avoir un territoire cible suffisamment grand pour identifier des opportunités diverses.

Par ailleurs, de nombreux interlocuteurs de la Fabrique étant positionnés au niveau régional (conseil régional, têtes de réseaux, services de l'Etat etc.), il est important de penser la stratégie régionale de la Fabrique dès son démarrage, même si son territoire d'expérimentation est petit.

La stratégie régionale peut être différente d'un territoire à l'autre, en fonction des réalités locales, des opportunités de financement et des acteurs existants sur le territoire :

- duplication du modèle Fabrique sur plusieurs territoires de la région ;
- partenariat avec des acteurs exerçant un métier similaire dans la région ;
- transfert du métier à d'autres opérateurs, etc.

L'Avise et le réseau des Fabriques pourront vous appuyer pour définir la meilleure stratégie à adopter.

#### 9. Combien coûte la création d'un dispositif de type Fabrique à initiatives ?

Pour lancer un dispositif de type Fabrique à initiatives, il faut avant tout du temps !

En effet, le travail de mobilisation des partenaires, d'animation territoriale et de détection des premières idées demande du temps.

Le retour d'expérience des 7 années d'animation du réseau montre que l'idéal est d'avoir au moins un ETP dédié au dispositif, pour pouvoir travailler sur les projets dans la durée et animer les acteurs mobilisés autour de la Fabrique.

Le coût minimal pour lancer une Fabrique correspond donc au coût d'un ETP « chargé » sur votre territoire auquel il faut ajouter des coûts de fonctionnement (déplacements etc.).

#### 10. Quel est le modèle économique type d'une Fabrique ?

Dans la mesure où l'impact d'une Fabrique est local, elle mobilise des financeurs ayant intérêt à soutenir cette démarche sur le territoire.

Les Fabriques sont financées généralement par :

- Région
- Fonds européens (FSE, FEDER...)
- Services déconcentrés de l'Etat et établissements publics (DIRECCTE, ADEME)
- Collectivités locales
  - *Elles soutiennent le fonctionnement de la Fabrique pour s'assurer que des innovations vont émerger sur leur territoire (subvention)*
  - *Elles peuvent également soutenir la Fabrique sur un projet ou une thématique en particulier, dans une logique de prestation.*
- Acteurs privés (fondations, entreprises...)
  - Il est possible d'identifier des financeurs privés qui souhaiteraient voir émerger des solutions dans un secteur particulier. Ils peuvent soutenir le fonctionnement de la Fabrique ou bien payer la Fabrique pour qu'elle étudie l'opportunité de faire émerger des projets sur un sujet particulier.*

NB : L'Avise est animateur du réseau mais ne soutient pas financièrement les Fabriques. (voir question 11.)

Dans le cas où la Fabrique est financée pour une prestation, elle doit bien clarifier son positionnement avec le financeur : **la Fabrique n'est pas un cabinet de conseil ou un bureau d'étude** qui livre des études d'opportunité sur un sujet donné. C'est un animateur du territoire, qui va travailler avec des partenaires, et notamment ses financeurs, pour faire émerger collectivement des réponses entrepreneuriales.

## 11. Quel est le rôle de l'Avise et du réseau vis-à-vis des Fabriques à initiatives ?

L'Avise a été à l'initiative du dispositif en 2010. Depuis, elle anime le réseau des Fabriques portées par des acteurs locaux sur les territoires et est garante de la marque Fabrique à initiatives.

Ses missions sont les suivantes :

- **Animer le réseau** : organisation de rencontres bi-annuelles, outillage métier et sectoriel, montée en compétences des opérateurs, appui individuel...
- **Assurer la communication nationale du dispositif** : valorisation du dispositif, gestion du site internet, création et diffusion d'outils de communication...
- **Favoriser le développement du réseau** : appui-conseil et accompagnement des territoires souhaitant mettre en place le dispositif, suivi des projets de Fabrique en expérimentation, gestion du processus d'attribution de l'appellation...

Par ailleurs, l'Avise anime la communauté Emergence qui rassemble les dispositifs d'accompagnement à la création et l'accélération de projets d'innovation sociale afin de favoriser l'échange de pratiques, la visibilité et la lisibilité des acteurs.

## 12. Comment obtenir l'appellation « Fabrique à initiatives » et intégrer le réseau ?

Les Fabriques à initiatives ont en commun le métier en 4 étapes présenté à la question 3.

Le réseau est avant tout un espace d'échange de pratiques entre structures exerçant un métier commun. Afin que les échanges au sein du réseau soient riches et pertinents, il faut donc avoir commencé à pratiquer le métier Fabrique avant d'entrer dans le réseau.

L'intégration se fait en 3 étapes :

### Projet de Fabrique

Vous constatez qu'il serait pertinent de créer une Fabrique sur votre territoire. Il manque un dispositif qui permet d'apporter une réponse aux besoins sociétaux non couverts, en complément de l'accompagnement des porteurs de projet. Vous mobilisez des premiers partenaires financiers et opérationnels autour du projet.

>> L'Avise vous transmet un premier niveau d'information sur le dispositif et vous encourage à structurer la démarche.

### **Fabrique en expérimentation**

Vous réalisez un ou plusieurs projets pilote(s) afin d'expérimenter le métier. Vous commencez à mobiliser des partenaires autour du projet de Fabrique et testez les premières étapes du métier.

>> Vous avez accès à certains documents et outils du réseau, ainsi qu'à des temps de travail privilégiés avec l'Avise et les Fabriques du réseau.

### **Fabrique à initiatives**

Lorsque des premiers projets aboutissent et que le dispositif est bien « installé » sur le territoire, vous pouvez demander l'appellation Fabrique à initiatives. Pour cela, un comité d'appellation entre pairs et animé par l'Avise sera organisé afin de s'assurer que le métier pratiqué est bien celui d'une Fabrique à initiatives, à travers des exemples concrets.

>> Vous bénéficiez alors des avantages du réseau : rencontres inter-fabriques biannuelles, échanges de pratiques, accès à l'ensemble des ressources métiers, appui de l'Avise, visibilité nationale, ...