



FRANCE INITIATIVE  
r é s e a u

2007

LE PROJET  
STRATÉGIQUE DE  
**FRANCE INITIATIVE**

2013



LE PROJET STRATÉGIQUE DE  
**FRANCE INITIATIVE**  
2007-2013

# 4 Préface

Bernard Brunhes,  
président de France Initiative

## LE PROJET STRATÉGIQUE DE FRANCE INITIATIVE

# 8 Synthèse du Projet

# 15 Le contexte et les enjeux

## 15 LE CONTEXTE

- Un 3<sup>e</sup> Projet stratégique au cœur de la dynamique régionale et européenne
- Un contexte favorable pour la création d'entreprises

## 19 LES ENJEUX

- Promouvoir le modèle original des plateformes France Initiative
- Doubler l'activité du mouvement pour répondre à sa mission d'intérêt général

# 25 Les axes

## 25 AXE 1 ÊTRE ACTEUR DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DURABLE DES TERRITOIRES

### ■ DÉVELOPPER LES APPORTS FINANCIERS ET LES SERVICES AUX CRÉATEURS

- 26 Renforcer le suivi individuel et les actions collectives dans la phase de création-reprise et de premier développement
- 27 Développer le parrainage
- 27 Être au cœur des dispositifs publics de soutien financier à la création d'entreprises

### ■ PRENDRE EN COMPTE LES NOUVEAUX ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE L'EMPLOI

- 28 Accompagner les entreprises à des étapes clés
  - *La transmission d'entreprises*
  - *Le premier développement*
- 29 Inventer des nouvelles formes d'action dans les territoires en difficultés
  - *Les quartiers urbains sensibles*
  - *Les territoires en mutation économique*
  - *Les zones rurales*
- 30 Aider les entreprises de demain à émerger
  - *L'innovation*
  - *Les services à la personne*
- 32 Donner l'envie et la capacité d'entreprendre
  - *L'entrepreneuriat féminin*
  - *L'entrepreneuriat des jeunes*
  - *L'entrepreneuriat dans le cadre d'une reconversion professionnelle*

## **33** AXE 2 MOBILISER LES RESSOURCES DES TERRITOIRES POUR RENFORCER LE PROFESSIONNALISME

### ■ FAIRE DU PARTENARIAT LE LEVIER DU DÉVELOPPEMENT

- 34 Construire les partenariats publics dans la durée
- 35 Mieux associer les partenaires privés à la dynamique du mouvement
  - *Les banques*
  - *Les entreprises*
- 36 S'appuyer sur des compétences des partenaires techniques

### ■ DIVERSIFIER LES MODALITÉS DE FINANCEMENT

- 37 Diversifier les sources de financement de l'activité
- 38 Anticiper les besoins en fonds de prêts

### ■ RENFORCER LES PROFESSIONNALISMES

- 39 Accueillir, fidéliser et valoriser les bénévoles
- 39 Promouvoir la qualité comme un gage de confiance et le socle du métier
- 40 Valoriser les compétences des salariés

## **42** AXE 3 DÉVELOPPER LA VIE ET LA NOTORIÉTÉ DU MOUVEMENT

### ■ RENFORCER L'IDENTITÉ ET LA NOTORIÉTÉ

- 43 Partager et transmettre les valeurs du mouvement
- 44 S'appuyer sur une communication plus forte, plus adaptée et mieux articulée entre le national, le régional et le local

### ■ CONFORTER L'ORGANISATION DU MOUVEMENT

- 45 Multiplier les échanges transversaux au sein du mouvement
- 46 Raffermir le rôle et le fonctionnement des représentations régionales
- 46 Réaffirmer des missions d'appui ambitieuses pour la tête de réseau

### ■ OUVRIR LE MOUVEMENT À L'INTERNATIONAL

- 47 Mener des actions dans le cadre de la coopération décentralisée
- 48 Conforter le modèle plateforme France Initiative en Europe

## **49** ANNEXE Le modèle plateforme France Initiative

## **52** La Charte éthique de France Initiative

# PRÉFACE

## Notre ambition commune

PAR BERNARD BRUNHES,  
PRÉSIDENT DE FRANCE INITIATIVE

**V**ous avez entre les mains le  
Projet stratégique de France  
Initiative, réseau associatif  
d'appui et de financement de la  
création et de la reprise d'entre-  
prises. Avec 12 200 projets financés en  
2006, avec 68 % de chômeurs parmi les  
porteurs de projets que nous aidons, avec  
26 400 emplois générés la même année,  
notre mouvement occupe une place de  
premier plan dans le paysage de la  
création et de la reprise d'entreprises.

# PRÉFACE

**L**e Projet fixe le cap et le cadre d'action commun dans lequel notre mouvement inscrit jusqu'en 2013 son développement et son avenir. Adopté à l'unanimité par l'assemblée générale du 26 avril 2007, il est issu d'un intense travail collectif qui a mobilisé pendant plus d'un an les instances du mouvement, un comité de pilotage, placé sous la responsabilité du président de la conférence des présidents, Bernard Joubrel, les coordinations régionales de notre réseau et les plateformes France Initiative elles-mêmes. Ces dernières, réunies dans un premier temps au niveau régional, ont pu nourrir la réflexion, en y associant leurs partenaires, avant que la première Université de France Initiative, réunie en novembre 2006 à Arles, n'offre une nouvelle occasion d'approfondir collectivement les débats.

**C**e Projet s'organise autour d'un double objectif : promouvoir le modèle singulier des plateformes France Initiative et doubler en sept ans l'activité du mouvement, en permettant à un plus grand nombre d'entreprises de voir le

# PRÉFACE

jour. Il se décline autour de trois axes : le premier réaffirme et décline la finalité de l'action des plateformes ; le deuxième s'organise autour du renforcement de leur métier, notamment de leur capacité à mobiliser des ressources humaines et financières à la hauteur des enjeux à relever ; le dernier, enfin, fixe des axes de progrès pour la vie du mouvement.

**C**e Projet doit nous servir de guide. Il est à la fois ambitieux dans ses objectifs, clair dans ses orientations et ouvert dans ses modalités d'application, fournissant en cela un cadre au sein duquel chaque plateforme pourra définir sa stratégie et ses actions. C'est aussi un document qui n'est pas figé et qui devra pouvoir évoluer dans un environnement économique, social et institutionnel qui bouge.

**M**ais il faut d'abord qu'à tous les échelons (national, régional et local), chacun, qu'il soit permanent, bénévole ou partenaire, le connaisse et le partage avec ceux qui se retrouvent dans les « fondamentaux » de France



# PRÉFACE

Initiative et dans sa nouvelle ambition. Car ce Projet doit nous aider aussi à cimenter l'identité de France Initiative et faire en sorte que tous ceux qui concourent à sa réussite aient le sentiment d'appartenir à un mouvement bien plus large que la plateforme à laquelle ils apportent au quotidien leur énergie et leur expertise.

**F**rance Initiative a, depuis les origines, fait siens des principes et des valeurs de solidarité, de respect de l'autonomie et de la responsabilité, tant des créateurs d'entreprises que des plateformes. C'est pourquoi ce Projet stratégique s'accompagne de notre Charte éthique, document fondateur qui continue d'éclairer notre action.

Je vous souhaite une bonne lecture de ce Projet et je vous invite à le partager. Surtout, faites-en un usage actif !

**BERNARD BRUNHES,**  
PRÉSIDENT DE FRANCE INITIATIVE

# Cap sur 2013

**FRANCE INITIATIVE ENTEND FRANCHIR UNE NOUVELLE ÉTAPE : C'EST L'OBJET DE SON NOUVEAU PROJET STRATÉGIQUE 2007-2013 ADOPTÉ PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, LE 26 AVRIL 2007.**

**A** fin d'inscrire son développement au cœur de la nouvelle dynamique régionale et européenne, France Initiative a choisi une durée de sept ans (2007-2013) pour son Projet stratégique. C'est en effet aussi celle des documents de programmation des objectifs des fonds structurels de l'Union européenne et de la nouvelle génération des contrats de projets État-Région.

Après les années de forte croissance du réseau, puis celles de la stabilisation, tant du modèle France Initiative que de l'organisation du mouvement, l'objectif n'est plus d'augmenter le nombre de plateformes : le réseau couvre aujourd'hui la quasi-totalité du territoire. L'ambition de ce troisième Projet stratégique est de doubler le volume d'activité des plateformes en sept ans.

Le contexte économique et social est favorable à la création d'entreprises : elle est

de mieux en mieux acceptée comme une alternative au travail salarié ; elle est devenue un élément important des politiques de l'emploi ; elle permet de répondre à des besoins encore insatisfaits ; elle est la clé du développement des territoires ; enfin, elle est très fortement encouragée par les pouvoirs publics nationaux, régionaux et locaux.

L'enjeu des prochaines années est, pour France Initiative, de trouver dans ces tendances lourdes de quoi conforter sa place, sa singularité et sa valeur ajoutée. La promotion, le renforcement du modèle original des plateformes France Initiative et son inscription dans l'horizon régional est au cœur de ce nouveau Projet, qui est construit autour de trois grands axes.

**LE PREMIER AXE** a trait à la finalité de l'action des plateformes, tournée vers le développement économique des territoires. Objectifs affichés :

■ Améliorer le suivi des créateurs et développer le parrainage, qui sont les clés de la pérennité des entreprises aidées.

■ Placer l'activité de France Initiative au cœur des dispositifs publics d'aide à la création et à la reprise d'entreprises.

Il peut s'agir, selon les cas, de politiques

**ciblées vers des catégories de créateurs (les femmes ou les jeunes), vers des types de territoires (les quartiers sensibles ou les territoires en mutation économique), vers des types d'entreprises (les entreprises innovantes au plan technologique, les entreprises de services à la personne) ou des types d'interventions (la reprise d'entreprises, par exemple, ou l'aide au primo-développement).**

**LE DEUXIÈME AXE s'organise autour du renforcement du métier. Doubler l'activité, ce n'est pas seulement permettre à deux fois plus d'entreprises de voir le jour. C'est accroître dans les mêmes proportions l'accompagnement des porteurs de projets, avec le même niveau de qualité.**

**La réussite de cet objectif dépend directement de la capacité des plateformes à mobiliser les ressources financières et humaines à hauteur de ces besoins. Le projet dessine plusieurs leviers pour y parvenir :**

- **Asseoir durablement le développement sur les partenariats publics et privés, en associant mieux les banques et les entreprises à la dynamique du mouvement.**
- **Diversifier les modalités de financement.**
- **Renforcer les professionnalismes, en attirant et en fidélisant davantage de béné-**

voles, en faisant de la qualité le socle du métier et en valorisant mieux les compétences des salariés.

**LE DERNIER AXE** s'articule autour de la vie du mouvement et de sa notoriété. Le caractère décentralisé de France Initiative, qui est sa richesse, complique le développement d'une image nationale et explique le décalage qui existe entre le poids réel du mouvement et son manque de notoriété. Le projet entend remédier à ce handicap en fixant plusieurs axes de progrès :

■ **Développer et mieux faire partager la culture du mouvement, d'une part ; articuler plus fortement les communications locales, régionales et nationales en faisant en sorte que les plateformes affichent mieux leur appartenance, d'autre part.**

■ **Conforter l'organisation de France Initiative en renforçant encore le rôle des coordinations régionales, en multipliant les échanges transversaux et en réaffirmant des missions d'appui ambitieuses pour la tête de réseau.**

■ **Enfin, ouvrir le mouvement à l'international en menant des actions dans le cadre de la coopération décentralisée et en confortant le modèle plateforme France Initiative en Europe.**



# Le Projet stratégique





# Le contexte et les enjeux

## LE CONTEXTE

### Un 3<sup>e</sup> Projet stratégique au cœur de la dynamique régionale et européenne

**L'**ambition de ce Projet stratégique, à l'instar des deux précédents, est de fournir à tous ceux qui participent à la vie du mouvement un cadre de référence partagé, qui fixe le cap de France Initiative pour les années à venir en se projetant dans le futur, en hiérarchisant les priorités, en donnant des clés pour consolider et développer le rôle des plateformes et en redonnant du sens à l'action commune. Ce Projet, adopté à l'assemblée générale du 26 avril 2007, est issu d'un vaste travail collectif qui a mobilisé pendant un an les instances nationales de France Initiative (conseil d'administration et conférence des présidents), les coordinations régionales et les plateformes elles-mêmes, associées de près à l'enrichissement du

« Projet de projet », présenté à l'assemblée générale d'avril 2006 et amendé pendant un an à l'occasion de réunions régionales et de la première Université de France Initiative, organisée en Arles en novembre 2006. Une dynamique est née au cours de l'élaboration du Projet, sur laquelle il faut maintenant capitaliser.

### **Pourquoi un nouveau Projet ?**

■ Le premier Projet, qui couvrait les années 1999-2001, répondait au besoin d'accompagnement de la forte croissance du réseau, avec la création de 90 nouvelles plateformes et le triplement de l'activité.

■ Le Projet stratégique suivant (2002-2006) a servi de document de référence pour mieux organiser le mouvement et le métier des plateformes. Deux actions majeures et structurantes pour France Initiative en sont issues : la définition et la mise en place de l'organisation régionale ; la mise en place de la démarche qualité dans l'ensemble du réseau et au sein de la coordination permanente.

■ Aujourd'hui, à l'heure où le réseau couvre la quasi-totalité du territoire, France Initiative entend franchir une nouvelle étape. À partir d'un contexte très favorable à la création d'entreprises, il s'agit de se fixer une nouvelle ambition : inscrire durablement l'action du mouvement dans l'horizon régional, en mettant la valeur ajoutée du modèle « plateforme » au service des nouveaux enjeux de la création d'activités dans les territoires – reprise-transmission d'entreprises, innovation technologique, services à la personne, encouragement en faveur de l'entrepreneuriat féminin ou des jeunes, politiques de redynamisation économique –, au service de l'intérêt général et donc de l'ensemble des politiques publiques liées à l'emploi et au développement économique local. À quoi s'ajoute le besoin vital d'élargir l'audience du mouvement et de mieux faire partager ses valeurs et ses ambitions avec un nombre accru de bénévoles et de partenaires, les entreprises en tout premier lieu.

Le nouveau Projet stratégique de France Initiative 2007-2013 fixe un cadre d'action pour les sept ans à venir. Ce choix tient compte du terme fixé à deux éléments structurants pour l'action du réseau : les documents de programmation des objectifs des fonds structurels de l'Union européenne et la nouvelle génération des contrats de projets État-Région.

Inscrire l'avenir du mouvement dans cette perspective, c'est placer France Initiative au cœur de la dynamique régionale et européenne. La nouvelle compétence des régions en matière économique, issue de la loi de décentralisation d'août 2004, constitue la « nouvelle frontière » de l'action et de l'organisation du mouvement. Elle est sans conteste l'un des éléments de l'environnement qui orientera le plus l'avenir. Ce sont les régions qui portent prioritairement les politiques publiques de soutien à la création ou à la reprise d'entreprises, à l'innovation, au développement d'activité dans les territoires en difficulté. L'action de France Initiative prend désormais tout son sens à cet horizon-là.

## **Un contexte favorable pour la création d'entreprises**

Les mutations économiques et sociales vont continuer à impacter fortement le cadre d'action de France Initiative. De nombreux facteurs devraient favoriser durablement la création d'entreprises, à condition que celle-ci puisse se développer dans les meilleures conditions et que tous les appuis nécessaires soient apportés aux porteurs de projets, avec le plus grand professionnalisme :

- La montée des valeurs d'autonomie s'est traduite par une plus grande capacité des individus à être maîtres de leur projet de vie et de leur projet professionnel. Les blocages culturels qui donnaient une image dévalorisante de l'entrepreneur sont en passe d'être levés.
- Le nombre de créations d'entreprises, dont l'augmentation est régulière et permanente depuis plusieurs années,

devrait continuer à croître. La création d'entreprises intéresse de plus en plus d'actifs qui souhaitent donner une nouvelle perspective à leur parcours professionnel. Elle offre ainsi une véritable alternative à l'emploi salarié, au fur et à mesure que l'économie s'organise autour d'entreprises mobiles et flexibles.

■ Ce qui est vrai au plan individuel l'est tout autant au plan collectif. La création d'entreprises est devenue un des éléments importants des politiques du marché du travail conduites par l'État et les collectivités territoriales. Car, si ce sont encore les grandes entreprises qui tirent la croissance, ce sont bien les petites qui créent les emplois. Il en va de même de l'attractivité des territoires, très largement dépendante de la vitalité du tissu des très petites entreprises (TPE) et des PME, et des biens et services qu'elles sont à même d'apporter, y compris dans les technologies les plus modernes.

■ Parmi ces services, les TPE sont souvent les mieux placées pour répondre à la croissance des besoins, encore très largement insatisfaits, en matière de services aux particuliers. Le cadre législatif encourage aujourd'hui le développement de ces services. La seule inconnue est le rythme auquel cette offre nouvelle va se structurer.

■ La démographie des chefs d'entreprises et le risque de voir un nombre élevé d'entreprises disparaître inquiètent et mobilisent de plus en plus les acteurs socio-économiques, au premier rang desquels les Régions. Celles-ci mettent aujourd'hui en place de véritables politiques et des outils adaptés (des fonds, notamment) pour faciliter la reprise des entreprises.

■ D'autres politiques publiques, nationales ou régionales, qui favorisent la création d'entreprises, ne devraient pas ralentir au cours des prochaines années : mesures en faveur de l'entrepreneuriat féminin, soutien à la création d'activités dans les quartiers et territoires sensibles, mesures d'accompagnement des mutations économiques, appui à la création de jeunes entreprises innovantes, développement des services à la personne, politiques

d'encouragement des jeunes à la création d'entreprises. L'enjeu des prochaines années est, pour France Initiative, de trouver dans ces tendances lourdes de quoi conforter sa place, sa singularité, son modèle et sa valeur ajoutée. À condition de se saisir des opportunités offertes, de renforcer la capacité d'action des plateformes et d'être en mesure de fédérer de nouveaux partenaires, enfin, de savoir attirer et fidéliser davantage de bénévoles.

## **LES ENJEUX** **AFFIRMER L'IDENTITÉ ET LES AMBITIONS** **DU MOUVEMENT**

**L**e Projet stratégique est l'occasion de réaffirmer la singularité et l'efficacité du modèle de la plateforme France Initiative. Comme le précise la Charte éthique, « chaque plateforme est unique, différente des autres par les spécificités de son histoire, de son territoire, de ses partenariats, de ses “cibles” prioritaires. Toutes, cependant, participent d'une même démarche, partagent des méthodologies et des principes de déontologie ». L'existence du mouvement repose sur un bien commun défini à travers la Charte éthique, le Projet stratégique et la démarche qualité.

### **Promouvoir le modèle original** **des plateformes France Initiative**

À certains égards, le métier des plateformes France Initiative se rapproche des interventions d'autres acteurs spécialisés dans le financement ou l'accompagnement des porteurs de projets. Mais d'autres caractéristiques, originales, les en distinguent fortement ; elles constituent les « fondamentaux » du mouvement.

## Un système vertueux construit autour du prêt d'honneur et du comité d'agrément

Avec le prêt d'honneur, c'est une relation de confiance qui se noue entre la plateforme et le créateur : la dette que ce dernier contracte est d'autant plus forte qu'elle ne porte pas d'intérêts financiers. Ce prêt à la personne, et non à l'entreprise, permet de bâtir une relation entre individus, qui peut aller jusqu'au parrainage. Cette relation est aussi à l'origine de l'effet de levier significatif du prêt d'honneur sur les financements bancaires : la rigueur professionnelle du comité d'agrément et la qualité de l'accompagnement inspirent confiance aux banquiers qui peuvent à leur tour faire confiance aux créateurs.

Au cœur du modèle se trouve le comité d'agrément, composé de bénévoles implantés au niveau local, issus d'entreprises ou de groupements d'entreprises, d'organismes financiers et de professions libérales, et choisis pour leurs compétences professionnelles et leur connaissance du tissu économique local. Sur la base des orientations stratégiques de la plateforme, définies par le conseil d'administration, le comité reçoit le porteur de projet et examine son dossier. Cette expertise partagée est précieuse pour l'entrepreneur, quelle que soit la décision du comité. Un avis favorable pour l'octroi d'un prêt d'honneur s'accompagne d'une mise en évidence des points qui méritent une attention particulière du créateur et de ceux qui vont l'accompagner pendant les premières années, pour assurer au projet les meilleures chances de réussite.

Ce système de décision fait la force d'une plateforme France Initiative : pas de choix partisans, mais une mobilisation d'acteurs compétents pour analyser le projet et donner des conseils utiles aux porteurs de projets. C'est ce qui explique l'adhésion des partenaires à ce modèle de décision.

## Un lien fort avec les collectivités locales

La place des collectivités locales (régions, départements, pays, intercommunalités, communes) dans le modèle des plateformes France Initiative est à la base du

système. Plus que des partenaires, elles ont souvent été à l'origine de la création des plateformes France Initiative et jouent dans tous les cas un rôle essentiel dans la vie et le développement de plateformes auxquelles elles participent en tant que membres de leur conseil d'administration. L'action des plateformes ne prend d'ailleurs son sens qu'au cœur des projets de développement territorial portés par ces collectivités. Une plateforme est avant tout un acteur capable d'inscrire son action dans le cadre des projets de territoire, d'en épouser les contours, voire de s'adapter aux évolutions des regroupements intercommunaux qui, eux aussi, se sont emparés de la compétence économique et de l'aide à la création d'entreprises.

### **Une insertion dans la communauté économique locale**

■ Dans une plateforme France Initiative, la valorisation de la créativité d'une personne au profit du territoire où elle exerce son activité entraîne aussi, inversement, la valorisation au profit des créateurs, des solidarités qui font vivre et se développer un territoire. Aussi l'une des priorités est de mettre les créateurs accompagnés en relation avec d'autres entrepreneurs et avec les acteurs socio-économiques. Cette bonne insertion dans la communauté économique locale est un gage de succès. Un territoire, c'est d'abord un réseau de personnes. Le capital auquel le créateur doit pouvoir accéder n'est pas seulement un capital financier, mais aussi un capital humain et un capital social.

### **Un modèle basé sur le développement durable plutôt que sur un retour financier immédiat**

■ Le modèle économique de France Initiative diffère du modèle dominant du microcrédit, qui vise un retour financier seul à même, selon ses promoteurs, d'assurer la viabilité du système : il fait un pari différent, celui du développement durable, qui est assuré par la mobilisation conjointe et solidaire des acteurs du territoire. Le retour attendu de ses actions est à la fois d'ordre économique (créer de la richesse, permettre à une offre et une

demande de services de se rencontrer par notre intermédiaire, dynamiser l'économie des territoires) et d'ordre social (créer des emplois durables). C'est à cet objectif de moyen terme que France Initiative associe tous ceux qui veulent participer à son action, qu'il s'agisse d'acteurs publics ou d'entreprises. Et c'est bien la reconnaissance de la pertinence de ce modèle par tous ses partenaires qui en assure la viabilité et qui est défendue à travers ce Projet stratégique.

## **Doubler l'activité du mouvement pour répondre à sa mission d'intérêt général**

Premier réseau associatif d'aide à la création d'entreprises, le mouvement France Initiative est aujourd'hui un acteur incontournable pour répondre aux besoins des créateurs et repreneurs d'entreprises. Ses membres partagent une fierté devant le travail collectif accompli et les résultats obtenus.

### **France Initiative est le 1<sup>er</sup> réseau associatif d'aide à la création d'entreprises avec, au 1<sup>er</sup> janvier 2007 :**

- **236 plateformes France Initiative (métropole et outre-mer) qui animent 383 antennes locales et comités d'agrément.**
- **12 600 bénévoles impliqués dans la vie associative et l'aide aux créateurs, dont 6 000 dans les comités d'agrément et 4 400 comme parrains.**
- **Une démarche qualité qui s'impose à 100 % des plateformes avec une norme de métier Afnor et des critères propres à France Initiative.**
- **50 000 entreprises accompagnées et financées en 5 ans dont 12 200 pour la seule année 2006.**
- **104 000 emplois directs et immédiats en 5 ans, dont 26 400 pour la seule année 2006, avec un coût par emploi de 1 200 euros.**
- **316 millions d'euros de prêts d'honneur engagés en 5 ans, dont 80 millions d'euros pour la seule année 2006.**
- **1 600 millions d'euros de prêts bancaires associés en 5 ans, dont 475 millions d'euros pour la seule année 2006.**



**Pour répondre aux besoins, France Initiative affiche l'objectif ambitieux mais réaliste de doubler l'activité d'ici à sept ans, en aidant deux fois plus d'entreprises.**

France Initiative a l'ambition de contribuer à la pérennité et au développement des petites entreprises mais aussi à l'accroissement du nombre de créations d'entreprises bancarisées en France. Tous les porteurs de projets qui manquent d'apports financiers et d'appuis pour créer, diriger et développer leur entreprise au cours des premières années d'activité peuvent, grâce aux plateformes France Initiative, réunir les conditions nécessaires pour :

- accéder au financement bancaire et renforcer les fonds propres de l'entreprise ;
- nouer des relations d'affaires avec les acteurs économiques de leur territoire.

Il existe, sur chaque territoire et au niveau national, un potentiel de développement en termes de créateurs, de besoins et de marché. Doubler le nombre de créations et de reprises d'entreprises d'ici à 2013, c'est s'engager dans cette dynamique et refuser de vivre uniquement sur des acquis. C'est mettre l'utilité du mouvement au service d'un plus grand nombre d'entrepreneurs, de ceux qui n'accèdent pas encore à nos services, en répondant à leurs besoins. Le mouvement soutient actuellement 5 % de la création-reprise d'entreprises sur un public potentiel que l'on peut estimer à 10 %. En réalité, si on ne s'intéressait qu'aux vraies créations et reprises d'entreprises, dont le chiffre est difficilement mesurable (il faudrait par exemple exclure toutes les créations qui sont en fait directement liées à la stratégie d'un groupe), cette part deviendrait beaucoup plus élevée et serait plus représentative de l'activité du mouvement.

L'APCE a publié, en 2005, des données sur la création d'entreprises bancarisées, qui représentent 24 % de la création *ex nihilo* en France. France Initiative espère pouvoir disposer annuellement de ces données pour suivre l'impact de ses interventions, en les mesurant par l'évolution de la part des entreprises bancarisées.



# Les axes du Projet stratégique

## **AXE 1 • ÊTRE ACTEUR DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DURABLE DES TERRITOIRES**

**L**es plateformes France Initiative sont des acteurs économiques reconnus en matière de création et de reprise d'entreprises. Les services rendus aux créateurs, tout autant que les méthodes et le positionnement des plateformes, constituent des spécificités appréciées par les bénéficiaires et par les partenaires. Au-delà, les plateformes France Initiative disposent de l'expérience et des atouts pour contribuer à la création des emplois de demain, pour être acteurs de l'aménagement des territoires et du développement durable dans ses différentes composantes.

### **Développer les apports financiers et les services aux créateurs**

Les financements et les services apportés par une plateforme aux jeunes entrepreneurs, au cours des premières années d'activité de l'entreprise, contribuent à l'accroissement des richesses et des emplois sur le territoire. Ils

symbolisent les deux dimensions du cœur de métier d'une plateforme France Initiative, l'apport financier et l'accompagnement humain, qui sont profondément interdépendantes, structurellement et fonctionnellement liées l'une à l'autre. Ils poursuivent deux objectifs : améliorer la pérennité et la solidité de la jeune entreprise mais aussi et surtout favoriser son développement et contribuer ainsi à la création de nouveaux emplois.

### **Renforcer le suivi individuel et les actions collectives dans la phase de création-reprise et de premier développement**

Le suivi est une action personnalisée qui intervient à la suite d'une décision favorable du comité d'agrément et qui s'appuie sur les points de vigilance identifiés par le comité et sur les besoins exprimés par les créateurs. Il se présente sous forme d'un accompagnement individuel et collectif, et fait appel à des méthodes et à des interventions ciblées.

L'ensemble des nouveaux entrepreneurs suivis pour une durée moyenne de trois ans représente un nombre significatif d'acteurs porteurs de développement économique pour le territoire. La croissance de l'activité du mouvement et du nombre d'entreprises à suivre est un enjeu à relever mais aussi une opportunité pour inventer des formes nouvelles d'actions collectives, notamment autour de la formation ou de l'intégration à des réseaux d'acteurs économiques.

Cela requiert de la part des plateformes d'identifier les besoins des entrepreneurs, de définir les modes d'actions à mettre en œuvre, de valider les outils et d'être en capacité de maîtriser l'ensemble du système de suivi. Cela signifie qu'elles doivent disposer de ressources humaines suffisantes – permanents et bénévoles – formées à la bonne appréhension des problématiques propres au développement des entreprises. Et qu'elles doivent être en capacité de mobiliser des réseaux d'entreprises et des partenaires disposant des compétences utiles à ces jeunes entreprises.

## **Développer le parrainage**

Le parrainage par un responsable d'entreprise bénévole permet aux porteurs de projets de bénéficier de son expérience, de sa notoriété et de son réseau relationnel. Réalisé par un pair, capable de poser les bonnes questions pour aider à la réflexion ou pour aider à faire face aux difficultés, le parrainage apporte, dans une relation personnalisée, un soutien moral. Il repose sur une dynamique relationnelle, vise à conforter les qualités du créateur et s'exerce jusqu'à ce que le créateur se sente parfaitement autonome dans sa fonction de dirigeant.

Parce qu'il répond clairement à un besoin, le parrainage doit être renforcé en qualité et en quantité, en veillant à l'ajuster aux besoins réels des créateurs. D'ici à 2013, le mouvement se donne comme objectif de parrainer un projet sur deux. Pour ce faire, il faut développer les actions d'animation d'un réseau de parrains et encourager les nouvelles formes de promotion et d'animation du parrainage.

## **Être au cœur des dispositifs publics de soutien financier à la création d'entreprises**

Le modèle économique des plateformes France Initiative et la qualité de leur expertise sont reconnus par les partenaires publics, de plus en plus nombreux à leur confier l'instruction d'aides aux TPE en création, reprise ou premier développement. Parallèlement, les plateformes France Initiative, pour répondre aux besoins de leurs territoires et des porteurs de projets, cherchent à élargir leur gamme de services et leurs domaines d'intervention. Cela conforte leurs partenariats, renforce leur crédibilité et leur capacité à agir.

Le prêt d'honneur doit rester l'outil financier majeur des plateformes car il est au cœur du modèle économique du mouvement et est pratiqué sur leurs propres fonds, gage de leur indépendance. Il est constitutif d'une relation de confiance et de solidarité. En complément, France Initiative encourage l'extension de leurs services et la mobilisation d'autres outils financiers (PCE, Eden, avances

remboursables des collectivités, etc.) lorsqu'ils répondent à un besoin local identifié. La mobilisation d'autres outils peut conduire à des appuis complémentaires en cohérence avec le prêt d'honneur et permettre de conforter la qualité et la notoriété des plateformes. Cette gestion facilite le développement d'une véritable ingénierie financière des projets autour du prêt d'honneur, en faisant bénéficier les créateurs de l'ensemble des appuis de la plateforme.

## **Prendre en compte les nouveaux enjeux du développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi**

Les plateformes France Initiative ont vocation à s'engager dans la mise en œuvre d'actions d'intérêt général encouragées par les pouvoirs publics et visant à mieux répondre aux besoins de leur territoire et de leur public. Ces enjeux sont amenés à évoluer sur la période 2007-2013 : il s'agit ici d'une présentation des enjeux déjà identifiés, sans préjuger des changements qui pourraient s'opérer et auxquels France Initiative devra être capable de s'adapter.

### **Accompagner les entreprises à des étapes clés**

#### **LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES : UN ENJEU MAJEUR RECONNU PAR TOUS ET NÉCESSITANT DES MOYENS ET DES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES**

Les plateformes France Initiative consacrent déjà à la transmission plus du quart de leurs ressources. Comment faire face aux besoins croissants dans ce domaine sans diminuer l'activité de création ? Des moyens financiers publics et privés, des partenariats techniques nouveaux peuvent être mobilisés sur ce sujet : l'enjeu de la transmission concerne largement les pouvoirs publics à tous les niveaux – national, régional et local –, les chambres consulaires, mais également les banques, pour des raisons de pénétration du marché et de concurrence. Des dispositifs spécifiques peuvent être montés, notamment à l'échelle régionale. Notre professionnalisme doit être sans faille car les risques financiers sont plus élevés que pour la création.

## **LE PREMIER DÉVELOPPEMENT : UN ENJEU POUR LA DIVERSIFICATION DU TISSU ÉCONOMIQUE ET LA CRÉATION D'EMPLOIS**

Le premier développement intéresse les organismes financiers et les pouvoirs publics, et il représente pour certaines plateformes une priorité, dans la mesure où le développement de l'entreprise et le soutien à la création d'emplois constituent une suite logique à la création ou à la reprise de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'intervenir en faveur d'entreprises en difficulté mais bien auprès de jeunes entreprises qui possèdent un potentiel et des facultés de développement significatifs en termes d'activité et d'emplois, qui méritent d'être appuyées.

L'intervention en prêt d'honneur, jusqu'à six ans après le début de l'activité de création ou reprise d'entreprises, peut ainsi faciliter l'investissement lors des étapes cruciales de développement en produisant un effet de levier sur les financements à moyen et long termes des institutions bancaires.

## **Inventer des nouvelles formes d'action dans les territoires en difficulté**

### **LES QUARTIERS URBAINS SENSIBLES : UN VIVIER DE CRÉATEURS D'ENTREPRISES À ACCOMPAGNER**

Le maintien du tissu économique existant et le développement d'activités nouvelles dans les quartiers urbains sensibles constituent un enjeu majeur pour l'emploi et la cohésion sociale. Les plateformes France Initiative interviennent déjà sur la quasi-totalité des zones urbaines sensibles et elles ont tous les atouts pour jouer un rôle majeur dans ces territoires au fort potentiel de développement économique.

L'ambition de France Initiative est d'intervenir plus efficacement dans ces quartiers. Cela passe notamment par des partenariats nouveaux, par une plus forte présence auprès de ces porteurs de projets, par une intervention financière adaptée et des moyens d'accompagnement appropriés.

### **LES TERRITOIRES EN MUTATION ÉCONOMIQUE : LA CRÉATION D'ENTREPRISES COMME FACTEUR DE REVITALISATION**

Les licenciements collectifs ont un impact sur l'activité économique des territoires qui les subissent comme un traumatisme lourd de conséquences pour l'emploi et la cohésion sociale. Les mutations économiques sont désormais devenues une donnée permanente encadrée par des dispositifs réglementaires imposés aux entreprises par les pouvoirs publics.

Les plateformes France Initiative sont identifiées localement comme un des acteurs menant des actions efficaces en faveur de la redynamisation économique. Elles doivent maintenant se faire mieux reconnaître des entreprises et des pouvoirs publics en charge des politiques de revitalisation des territoires et de reclassement des salariés licenciés se lançant dans un projet de création ou de reprise d'entreprises, et ce afin de contribuer à mettre la création d'entreprises au cœur de ces démarches.

### **LES ZONES RURALES : LA CRÉATION D'ENTREPRISES POUR REDYNAMISER DES TERRITOIRES EN DÉCLIN DÉMOGRAPHIQUE**

La plateforme rurale est souvent le seul acteur de la création présent sur le territoire et capable de fédérer ses forces vives pour développer et diversifier la création d'activités et d'emplois. Malgré les disparités fortes qui existent au sein du monde rural, les plateformes partagent souvent les mêmes difficultés à mobiliser des moyens, surtout privés, à nouer des partenariats pour l'apport de compétences au profit des porteurs de projets et à se professionnaliser. Des problématiques propres au milieu rural existent et les plateformes doivent y apporter leur contribution, par exemple pour l'accueil de nouveaux actifs dans les territoires en déclin démographique ou pour le soutien aux activités para-agricoles.

### **Aider les entreprises de demain à émerger**

#### **L'INNOVATION : SERVIR LA CAPACITÉ D'INNOVATION DES TERRITOIRES ET DE LEURS PORTEURS DE PROJETS**



L'innovation est un enjeu majeur pour notre pays et, plus largement, pour les pays européens. Comme le montrent les pôles de compétitivité, l'échelon territorial pertinent est souvent régional car il s'agit de créer des masses critiques en lien avec les établissements d'enseignement et de recherche. La création d'entreprises innovantes est un élément essentiel de la compétitivité des territoires et des emplois de demain. Bon nombre de projets ne voient pas le jour ou s'asphyxient rapidement faute d'un financement initial structurant ou d'un coup de pouce au bon moment. Les pratiques des plateformes, leur proximité des entreprises permettent de repérer ces projets, d'apporter fonds propres et appui au moment critique, et d'attirer l'attention des autres financeurs sur ces projets. France Initiative contribue à élargir la capacité d'innovation des territoires en appuyant particulièrement les projets de petite taille qui peinent à réunir leurs ressources, et les partenaires spécialisés l'y invitent. France Initiative Technologies, qui regroupe les plateformes régionales spécialisées, doit se développer sur d'autres territoires.

#### **LES SERVICES À LA PERSONNE : LA CRÉATION D'ENTREPRISES AU SERVICE D'UN SECTEUR EN CROISSANCE**

Les services à la personne sont en forte croissance, grâce aux dispositifs publics et privés mis en place. Les spécialistes prévoient un déficit de prestataires par rapport aux besoins qui se font jour et à leur solvabilité. La croissance dans ce domaine se confirme et on peut s'attendre à un accroissement important des créations d'entreprises dans ce secteur.

La spécificité de ces activités, qui s'inscrivent dans une notion de service en contact direct avec et chez la personne, exige qualité et professionnalisme ; le réseau doit se préparer à y contribuer.

Le monde associatif, très présent dans ce secteur, impose à France Initiative une réflexion pour mieux appréhender ses complémentarités avec le monde de l'entreprise. L'objectif est également de s'interroger sur la pertinence d'une

ouverture du mouvement aux projets associatifs et sur les modalités d'intervention envisageables dans ce domaine.

## **Donner l'envie et la capacité d'entreprendre**

### **L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ : UN POTENTIEL DE CRÉATIONS**

#### **ET DE REPRISES D'ENTREPRISES INSUFFISAMMENT PRIS EN COMPTE**

L'égalité des chances entre les femmes et les hommes est un principe constitutionnel. Ce principe répond à une exigence de justice et de démocratie qui doit guider notre société. En matière d'initiatives économiques, il est également essentiel à l'efficacité et à la performance de notre économie. Il est un facteur de compétitivité.

Le développement des services à la personne, l'évolution démographique, l'augmentation des besoins sociaux, la féminisation de certaines activités sont autant d'opportunités de création d'entreprises et de richesses par les femmes. Les plateformes ont les atouts nécessaires pour développer des actions destinées à leur apporter de meilleures conditions d'accès à la création d'entreprises et à les aider à s'emparer de ces opportunités. L'engagement déjà pris par France Initiative lors du précédent projet stratégique pour permettre l'égalité entre les femmes et les hommes dans la création et la reprise d'entreprises sera renforcé, avec l'objectif de faire croître la part des femmes dans l'ensemble des porteurs de projets aidés.

### **L'ENTREPRENEURIAT DES JEUNES :**

#### **UN INVESTISSEMENT POUR L'AVENIR**

De nombreuses enquêtes confirment que l'envie d'entreprendre est fortement portée par les plus jeunes générations. Cet engouement peut s'expliquer par les difficultés que rencontrent les jeunes générations à s'insérer sur le marché du travail. L'entrepreneuriat constitue alors une opportunité pour certains jeunes de se lancer dans la vie active. De leur côté, les plateformes reçoivent de plus en plus de jeunes.

Le mouvement a l'ambition de développer des actions ciblées en faveur des jeunes, afin de leur ouvrir des pers-

pectives d'insertion professionnelle fondées sur la prise de responsabilité économique dans le cadre de l'entrepreneuriat. Cet engagement est un pari pour l'avenir des jeunes et de la croissance économique du pays.

#### **L'ENTREPRENEURIAT DANS LE CADRE D'UNE RECONVERSION PROFESSIONNELLE**

L'ambition de France Initiative est de s'inscrire dans les politiques de l'emploi ; c'est travailler avec les acteurs de l'entreprise et de l'emploi pour mieux intégrer la création d'entreprises comme un élément faisant partie d'un parcours professionnel ; c'est aider les porteurs de projets, sans emploi ou ayant envie de passer d'un emploi salarié à un statut d'entrepreneur, à concrétiser leur projet.

## **AXE 2 • MOBILISER LES RESSOURCES DES TERRITOIRES POUR RENFORCER LE PROFESSIONNALISME**

**D**oubler l'activité d'ici à 2013, c'est accroître dans les mêmes proportions l'accompagnement des porteurs de projets, avec le même niveau de qualité. La réussite de cet objectif dépend directement de la capacité des plateformes France Initiative à mobiliser des ressources financières et humaines à hauteur des besoins, en veillant à maintenir leur indépendance. Celle-ci se traduit par :

- la gouvernance collégiale de la plateforme, à travers la composition de son conseil d'administration (comprenant obligatoirement des collectivités, des entreprises, des banques et des opérateurs économiques) et de son comité d'agrément ;
- la diversité des partenariats techniques, qui permet de mobiliser des compétences variées et complémentaires pour s'assurer de la qualité des projets ;

- la pluralité des partenariats financiers, qui permet de préserver l'indépendance, l'autonomie et l'identité de chaque plateforme ;
- le nombre d'adhérents publics et privés, et notamment le nombre d'entreprises, qui donnent du poids et de la crédibilité.

## Faire du partenariat le levier du développement

Le choix affirmé dans le projet stratégique de diversifier les cibles et de mieux répondre aux nouveaux enjeux implique de nouveaux partenariats. Ces différents partenariats confèrent un positionnement particulier à chaque plateforme France Initiative comme acteur économique indépendant, compétent et reconnu. Le développement d'une plateforme ne peut donc reposer que sur le développement de ses partenariats en recherchant diversité et complémentarité auprès des collectivités territoriales, des entreprises, des institutions financières et banques, des chambres consulaires, des agences de développement...

### Construire les partenariats publics dans la durée

L'inscription des plateformes France Initiative dans les politiques économiques publiques à différents échelons territoriaux constitue le socle des partenariats publics. La diversité des politiques mises en œuvre selon les échelons, selon les spécificités territoriales permet à chaque plateforme de répondre aux besoins des créateurs en toute indépendance.

Le mouvement a vocation à s'inscrire pleinement dans les orientations de la politique européenne, à être reconnu par l'Europe comme un acteur majeur de la création d'entreprises et d'emplois, et, à ce titre, à être financé à travers les fonds structurels.

Le renforcement de la décentralisation en France – et notamment le renforcement des compétences économiques

des intercommunalités et des régions – constitue une opportunité de développement pour chaque plateforme. L'échelon régional devient un échelon privilégié de stratégie économique, de mise en cohérence des actions locales, d'élaboration d'outils d'intervention. Il appartient aux coordinations régionales France Initiative de s'inscrire dans les politiques régionales et d'ancrer dans la durée leurs partenariats avec les conseils régionaux, les services déconcentrés de l'État au niveau régional et les directions régionales de la Caisse des Dépôts.

## **Mieux associer les partenaires privés à la dynamique du mouvement**

### **LES BANQUES**

France Initiative a une relation privilégiée avec le monde bancaire, sa vocation étant de permettre aux porteurs de projet d'accéder à ce mode de financement. L'instruction des dossiers, l'expertise apportée par les membres du comité d'agrément et l'apport en fonds propres sous forme de prêt d'honneur constituent une garantie pour la banque. C'est pourquoi l'effet de levier est si élevé. Au cours des prochaines années, il faudra resserrer les liens entre les banques, la tête de réseau France Initiative et les plateformes, pour aboutir à des formes nouvelles de partenariat à caractère contractuel et à l'engagement des banques dans le financement des services rendus par les plateformes aux créateurs.

### **LES ENTREPRISES (GRANDES ENTREPRISES, PME, TPE ET ANCIENS BÉNÉFICIAIRES DES PLATEFORMES)**

Les relations avec les entreprises, déjà très présentes dans les plateformes, doivent être développées en termes de recherche de financement et d'apport de compétences pour le parrainage.

Il faut créer de nouveaux modes de relations durables avec les grandes entreprises et les intéresser au modèle plateforme France Initiative comme outil pour leurs actions de développement local, surtout quand il s'agit d'entreprises

de réseaux, et pour leurs politiques de ressources humaines (bénévolat, essaimage). Des partenariats au niveau national, régional et local peuvent également se nouer autour de thématiques telles que l'accompagnement des mutations industrielles ou le développement des services à la personne.

Les petites entreprises présentes sur le territoire, sont des partenaires majeurs pour une plateforme et l'objectif est de mieux les impliquer dans le mouvement, directement ou via leurs groupements. Plus la plateforme impliquera un grand nombre de petites entreprises dans le cadre de ses actions, en tant que membres, parrains, bénévoles, partenaires, plus elle sera en capacité de mener à bien ses missions d'intégration des jeunes entrepreneurs aidés dans leur tissu économique local. De plus, le rôle de construction par la plateforme d'une communauté d'intérêt des entreprises installées sur le territoire est un atout pour la positionner auprès des pouvoirs publics comme un acteur majeur du développement économique local.

Les entreprises accompagnées et qui ont réussi peuvent également apporter leurs contributions financières et de compétences à la plateforme. Favoriser l'implication des créateurs nécessite la mise en place d'une politique d'animation de la plateforme en leur faveur.

Cette politique doit faire connaître le rôle et les actions de la plateforme au quotidien, fluidifier la circulation de l'information entre les créateurs et la plateforme, favoriser la mise en relation des créateurs entre eux et leur insertion dans la communauté économique. Il s'agit bien de faire comprendre au créateur qu'il bénéficie d'une chaîne de solidarité pour mener à bien son projet et de lui donner envie d'y participer à la fin du remboursement de son prêt.

### **S'appuyer sur les compétences des partenaires techniques**

L'APCE, Oséo, les chambres consulaires, les agences de développement et comités d'expansion, les réseaux

associatifs d'accompagnement et de financement de la création, les fédérations professionnelles, les experts-comptables sont des partenaires naturels du mouvement. Ils ont chacun leur rôle dans le processus d'accompagnement des créateurs et repreneurs d'entreprises. Les échanges interréseaux à l'échelle nationale et régionale contribuent à la recherche de la meilleure complémentarité et de la meilleure lisibilité des rôles et des compétences de chacun au niveau local, au bénéfice des porteurs de projets.

## **Diversifier les modalités de financement**

La préoccupation des plateformes France Initiative est d'être capables d'assurer avec professionnalisme leur cœur de métier : c'est la base indispensable pour être un acteur pleinement reconnu par ses partenaires et pour offrir aux porteurs de projets les services dont ils ont besoin. C'est grâce à cela que les plateformes France Initiative sont et seront en capacité d'apporter des réponses aux nouveaux enjeux de société auxquels elles sont confrontées.

La diversification des modalités de financement apparaît comme un élément déterminant du développement et de l'indépendance des plateformes France Initiative. Cette diversification des modalités concerne les fonds de prêts et le financement des services apportés par les plateformes.

### **Diversifier les sources de financement de l'activité**

Les partenaires publics et privés sont plus enclins à financer les fonds de prêts que le travail d'analyse, de conseil, d'accompagnement, de suivi et de pilotage du parrainage, bien que ces services soient la condition même de l'existence de ces prêts. Trouver les moyens de financer l'ensemble des activités des plateformes, qui comprend la réalisation de ces services, est une condition

de la pérennité et de la capacité de développement des entreprises.

Par ailleurs, développer le bénévolat, à commencer par le parrainage, et ainsi démultiplier les capacités d'intervention des plateformes, nécessite de mettre en œuvre une politique de recrutement, d'animation et d'information des bénévoles qui doit être pilotée par un permanent. Il faut aussi souligner que les pouvoirs publics peuvent confier aux plateformes l'instruction d'autres formes d'aides aux créateurs que le prêt d'honneur, ce qui prend tout son sens dans la mesure où celles-ci sont déjà en mesure de financer leur « cœur de métier ».

Il faut donc conforter ou mettre en place une diversité de modalités qui permette de financer les services des plateformes, par exemple en fonction du nombre de dossiers étudiés, de services apportés ou encore d'emplois créés ou maintenus.

### **Anticiper les besoins en fonds de prêts**

Le mouvement France Initiative a atteint un niveau de maturité en termes de couverture territoriale mais n'a pas achevé sa croissance. En plus de l'augmentation générale de l'activité du mouvement, de nouveaux besoins de financement se font jour, liés aux nouveaux enjeux : la reprise d'entreprises, le premier développement et l'innovation en sont des exemples significatifs. Ces enjeux ne sont pas de même nature et la réponse aux besoins nouveaux de financement dans ces domaines doit être adaptée.

### **Renforcer les professionnalisations**

La mobilisation du capital humain et social local en un réseau cohérent de solidarités techniques et financières, mais aussi, plus largement, de solidarités humaines, la mise en synergie des ressources du bénévolat, du mécénat et de l'aide publique, tout cela fait intégralement partie du métier spécifique d'une plateforme et figure à ce



titre parmi ses critères de qualification. Il y a là une dimension du professionnalisme au moins aussi importante que la capacité à gérer des fonds de prêts. C'est cela aussi qui distingue France Initiative d'autres opérateurs financiers.

### **Accueillir, fidéliser et valoriser les bénévoles**

Le mouvement France Initiative s'appuie sur la mobilisation citoyenne de nombreux professionnels en activité ou non, qui consacrent temps et compétence aux plateformes et aux créateurs. Ainsi, 12 200 bénévoles mettent leur professionnalisme au service du mouvement, dont 4 200 parrains. Il faut souligner que le professionnalisme des bénévoles est indissociable du professionnalisme des permanents. C'est le professionnalisme de la plateforme France Initiative dans sa globalité qui est reconnue.

Le développement du bénévolat nécessite de prendre en compte plusieurs actions :

- attirer, motiver, recruter et accueillir de nouveaux bénévoles. Les créateurs qui ont été accompagnés constituent dans ce domaine une cible particulière ;
- valoriser au mieux les compétences des nouveaux bénévoles ;
- fidéliser, faciliter l'expression et mettre en valeur leur implication.

La concrétisation des rapports entre le mouvement et les bénévoles, leur adhésion aux valeurs et à l'éthique prendront la forme d'une Charte du bénévolat.

### **Promouvoir la qualité comme un gage de confiance et le socle du métier**

La qualité constitue un élément clé du mouvement. Elle lui apporte de la crédibilité et une reconnaissance du métier par les partenaires financiers. Elle évite la tentation de certains d'entre eux d'imposer leur propre vision de ce que devrait être une démarche qualité pour une plateforme et, par conséquent, un modèle inadapté à leurs spécificités.

Des partenaires comme la Caisse des Dépôts et des conseils régionaux conditionnent déjà leur soutien aux plateformes France Initiative au respect de la démarche qualité : ces initiatives sont à encourager pour l'ensemble des partenariats car elles marquent la reconnaissance des règles du système mis en place par France Initiative, favorisent sa mise en œuvre en en faisant une condition du partenariat et reconnaissent la compétence de la tête de réseau pour garantir le système.

La démarche qualité est reconnue par les plateformes France Initiative dans ses principes. Il faut désormais franchir une nouvelle étape en passant d'une démarche encore trop ressentie comme contraignante à une démarche intégrée, appropriée, qui soit un moyen pour chaque plateforme de mieux piloter, de mieux anticiper en interne.

### **Valoriser les compétences des salariés**

La mise en œuvre du projet stratégique constitue pour chaque plateforme et pour l'ensemble du réseau un véritable enjeu dans le domaine des ressources humaines. Cet enjeu est triple :

- valoriser le métier pour qu'il devienne plus attractif sur le marché du travail et ouvrir ainsi de nouvelles perspectives pour les permanents dans la gestion de leur carrière ;
- faire face aux besoins de recrutements liés au développement de l'activité de chaque plateforme ;
- faire face aux évolutions du métier, qui permettront de mieux prendre en compte les nouveaux enjeux.

Le métier des plateformes France Initiative évolue. Une plateforme doit faire face à deux métiers différents :

- l'animation, la négociation et la gestion des partenariats, qui constituent le rôle clé d'un responsable de plateforme, outil de développement d'un territoire ;
- l'accueil, l'accompagnement des créateurs et l'expertise financière des projets dans leurs diversités.

Les exigences de professionnalisme incitent à atteindre un seuil critique en matière d'activité dans chaque plateforme. Sans imposer un modèle d'organisation, il faut se garder de deux dérives :

- l'éclatement en de multiples temps partiels, en particulier ceux extérieurs à la plateforme ;
- le repli sur soi et l'isolement, avec le risque d'obsolescence des compétences et de mauvaise insertion des créateurs dans l'économie locale.

Les perspectives de développement du Projet stratégique sont une opportunité de professionnalisation à travers les questions de recrutement, d'organisation, d'adaptation des compétences. Ces questions devront être examinées dans le cadre du projet stratégique de chaque plateforme. Dans ce contexte, la validation des acquis de l'expérience (VAE) et la formation constituent des outils particuliers adaptés : la VAE pour permettre notamment une meilleure reconnaissance et une valorisation dans les cadres réglementaires proposés aujourd'hui ; la formation pour s'adapter et anticiper les évolutions du métier. Dans ces domaines, le mouvement France Initiative se doit d'être exemplaire.

La moitié des salariés du réseau (soit environ 350 sur les 700) sont du personnel propre aux plateformes France Initiative. La plupart ne relèvent d'aucune convention collective. Les exigences de professionnalisme, de reconnaissance de leur métier et de leur compétence tant vis-à-vis d'eux-mêmes que vis-à-vis de l'extérieur, de motivation et de mobilité professionnelle obligent à s'interroger sur le statut collectif du personnel des plateformes. Un statut de référence est proposé à cette fin par le conseil d'administration de France Initiative aux plateformes ayant du personnel propre. Chacune est libre d'y adhérer sur la base du volontariat. Il s'agit du statut des agences de développement, qui s'applique d'ores et déjà à environ 20 % des plateformes, complété d'une annexe spécifique.

Enfin, la gestion des ressources humaines devra s'attacher à préparer les évolutions nécessaires en termes de nouveaux métiers afin d'être en capacité de répondre aux nouveaux enjeux.

## **AXE 3 • DÉVELOPPER LA VIE ET LA NOTORIÉTÉ DU MOUVEMENT**

### **Renforcer l'identité et la notoriété**

Un décalage très important existe entre la place réelle et incontournable du mouvement (premier réseau associatif d'appui à la création d'entreprises, avec un modèle spécifique et efficace qui concerne aussi bien la création que la reprise d'entreprises) et son image, qui souffre d'un déficit de visibilité et de notoriété. Le Projet stratégique dans ce domaine doit donc être offensif et ambitieux en impliquant tous les niveaux : national, régional et local.

L'amélioration de la notoriété de France Initiative n'est pas une fin en soi. C'est la condition *sine qua non* pour consolider et développer les partenariats, renforcer le professionnalisme, développer et fidéliser le bénévolat.

Aujourd'hui, les plateformes sont le plus souvent connues et reconnues sur leur territoire, mais leur image reste locale et leur appartenance à un mouvement national est trop souvent passée sous silence, malgré la plus-value forte que celle-ci apporte à l'égard des porteurs de projets et des partenaires financiers et techniques. Les valeurs éthiques ou les garanties pour les partenaires ou les porteurs de projets induites par le respect d'une démarche qualité de réseau jouent de ce point de vue un rôle essentiel. Or, l'adossement à d'autres structures brouille trop souvent la visibilité de cette appartenance.

L'image d'un mouvement national accroît évidemment la force de chacun de ses membres.

### **Partager et transmettre les valeurs du mouvement**

Le mouvement France Initiative est né de l'initiative locale et celle-ci demeure la clé de son existence et de son développement : une plateforme ne se crée et ne se développe qu'en réponse à des besoins locaux. La création et le développement du réseau ont permis une consolidation et une expression des valeurs partagées à travers un « modèle » de prêt d'honneur qui a fait ses preuves, à travers une fédération des associations locales animée par une tête de réseau, à travers un mouvement structuré fortement par son éthique.

Le respect de l'autonomie de chaque association et l'adhésion simultanée de chacune à ces valeurs, à ce « modèle », à la charte et aux règles de la démocratie interne sont les conditions *sine qua non* d'existence et de développement du mouvement.

Il faut donc renforcer l'expression de la transmission, en interne et en externe, des éléments qui constituent et cimentent l'identité commune. Cette démarche ne saurait relever exclusivement de la tête de réseau. Chaque plateforme France Initiative doit être ou devenir le vecteur de cette démarche et de cette expression commune. C'est ce qui fera la force et la notoriété du mouvement.

Il faut donc poursuivre et amplifier le travail interne de formulation, d'expression, de transmission et de promotion de ces éléments structurants.

Il faut renouveler les occasions de travail en commun telles que l'Université.

Il faut contribuer aux débats publics dans les domaines d'intervention.

Surtout, il faut mieux faire partager tous ces éléments constitutifs de l'identité avec les nouveaux arrivants, avec les bénévoles et les partenaires.

### **S'appuyer sur une communication plus forte, plus adaptée et mieux articulée entre le national, le régional et le local**

France Initiative est un système extrêmement décentralisé. Chacun des responsables de plateformes a la responsabilité et même le devoir de se faire connaître et d'assurer sa présence effective sur le terrain par rapport aux élus, aux autres partenaires privés, aux créateurs potentiels. Sa force est évidemment son implantation locale et son appartenance aux communautés locales. C'est aussi le rôle que jouent les présidents des plateformes, bénévoles, qui constituent l'armature du système tout en participant à l'animation du tissu économique et social local.

Dans le même temps, les plateformes doivent afficher haut et fort leur appartenance au mouvement. C'est pour cette raison que la désignation « plate-forme d'initiative locale » évolue en « plateforme France Initiative ». La recherche d'une cohérence des noms des plateformes et des coordinations régionales ainsi que des logos est une autre étape indispensable qui doit être poursuivie et menée à son terme.

De son côté, la tête de réseau doit poursuivre et accroître l'effort entrepris pour que la place de « numéro un » du mouvement soit affirmée, connue et reconnue, pour faire davantage exister le mouvement au plan national en mettant en avant le poids et la singularité du modèle commun ; en articulant mieux sa valeur ajoutée et la force de son ancrage local ; en valorisant l'apport des bénévoles et l'expertise des plateformes ; enfin, en explicitant mieux la réponse collective apportée face aux grands enjeux économiques et sociaux.

Cette adaptation et ce renforcement de la communication nécessitent un meilleur ciblage et une implication plus forte des différents acteurs : élus, permanents, bénévoles, créateurs, partenaires. Il rend impératif un travail complémentaire et harmonieux des différents échelons (plateformes, coordinations régionales et tête de réseau). Le renforcement de la lisibilité nécessite un affichage

adapté des différentes offres. L'identification et la construction de messages clés ou de slogans forts partagés sont indispensables. L'amélioration ou l'adaptation de l'ensemble des supports et outils de communication doivent être poursuivies. La diffusion auprès des bénévoles et des partenaires, accélérée.

Enfin, l'association nationale doit apporter de façon efficace un appui professionnel aux plateformes et aux coordinations régionales. Cela passe par l'élaboration d'outils adaptés au plus près de leurs besoins opérationnels, qu'elles pourraient s'approprier et personnaliser. Cette demande d'ingénierie de communication pourra prendre la forme d'une « boîte à outils » utilisant toutes les techniques modernes de communication et se déclinant à partir d'un socle commun selon les différentes cibles (grand public et porteurs de projets, presse, entreprises et banques, institutionnels, etc.).

## **Conforter l'organisation du mouvement**

Plus le mouvement prend de l'ampleur, plus sa structuration doit être forte pour maintenir sa cohérence. C'est pourquoi le mouvement, qui rassemble l'ensemble des plateformes France Initiative, doit s'appuyer sur une structure solide, composée de la tête de réseau et des coordinations régionales, capable de transmettre et de promouvoir son éthique, ses valeurs, sa démarche qualité et son modèle.

### **Multiplier les échanges transversaux au sein du mouvement**

L'existence vivante d'un réseau nécessite des échanges entre tous ses membres. Au-delà des échanges mis en œuvre à l'échelon régional, il reste indispensable de permettre des échanges, des capitalisations entre toutes les plateformes dans différents domaines : informations, pratiques, expériences, etc. Les outils ou méthodes utilisés doivent non seulement permettre ces échanges mais

aussi faciliter des confrontations, des consolidations, des mutualisations. L'Université de France Initiative offre au mouvement un nouveau moyen convivial de réflexion en commun qui pourra être utilisé périodiquement.

### **Raffermir le rôle et le fonctionnement des représentations régionales**

Le rôle des coordinations régionales s'est affirmé ces dernières années du fait des nouvelles étapes de la décentralisation et de la montée des compétences économiques des Régions. Un certain nombre de coordinations régionales ont déjà montré leur utilité et leur efficacité avec des retours appréciés par les plateformes locales en termes de moyens financiers, d'échanges et partages de pratiques, de représentation, de communication.

L'élaboration du Projet stratégique a mis en évidence le nouveau rôle et l'affirmation des coordinations régionales. Cet échelon est désormais reconnu et apprécié des plateformes France Initiative, de la tête de réseau et des partenaires.

Il s'agit donc désormais que toutes les coordinations régionales jouent pleinement leur rôle à la fois interne (animation, harmonisation, professionnalisation) et externe (représentation et communication régionales, négociation régionale pour le compte des plateformes). Cela signifie qu'elles doivent disposer d'un président et d'un animateur bien identifiés par les partenaires, reconnus par leurs pairs, et de moyens suffisants pour assurer ces missions. La déclinaison ou l'adaptation régionale du Projet stratégique constituent une nouvelle opportunité de travail avec les plateformes et avec les partenaires. C'est aussi une occasion d'affirmer la légitimité et l'indépendance du mouvement à tous ses échelons.

### **Réaffirmer des missions d'appui ambitieuses pour la tête de réseau**

Au-delà de son rôle dans l'impulsion et l'organisation des échanges transversaux, les missions de la tête de réseau



France Initiative sont essentielles pour être à la hauteur des ambitions du mouvement :

- assurer la cohérence et le respect de l'identité commune (valeurs, modèle du prêt d'honneur, démarche qualité, Charte éthique) en lien avec les instances du mouvement et la commission éthique ;
- faire exister le mouvement en interne et en externe, et notamment assurer sa visibilité, sa notoriété et assurer sa représentation ;
- mettre en œuvre les actions nécessaires à l'atteinte des objectifs et des enjeux du Projet stratégique du mouvement ;
- répondre aux demandes d'information et de conseil des plateformes, notamment dans les domaines techniques et juridiques ;
- assurer la fonction essentielle de recherche et développement.

## Ouvrir le mouvement à l'international

Dans le champ de la microfinance, France Initiative a développé un modèle original et efficace. Ouvrir le mouvement à l'international en renforçant sa présence au sein de l'Europe et en développant des actions de coopérations décentralisées contribue à sa notoriété et à la transmission de ses valeurs de solidarité au profit de créateurs et de territoires situés hors de nos frontières.

### **Mener des actions dans le cadre de la coopération décentralisée**

Par essence adaptable aux contextes locaux, l'une des valeurs ajoutées du modèle des plateformes France Initiative est de permettre aux acteurs locaux (collectivités publiques, entrepreneurs, etc.) de se regrouper pour mettre en commun leurs compétences et leurs ressources afin de faciliter la création d'entreprises et contribuer ainsi au développement de leurs territoires. Le modèle est exportable : fondé sur le principe de transfert

d'un savoir-faire, il défend un modèle de développement endogène.

Les liens qui unissent les plateformes France Initiative aux collectivités locales sont au cœur de ce modèle : les collectivités sont plus que des partenaires, elles sont des membres indispensables dans la gouvernance d'une plateforme. C'est donc à travers les initiatives de coopération décentralisée, menées par les collectivités locales, que les actions destinées à transmettre le savoir-faire du mouvement prendront tout leur sens.

Les plateformes ont tout à gagner à s'inscrire dans cette démarche. Cela leur offre en effet l'opportunité d'élargir leur partenariat avec les collectivités locales. Et pour tous ceux qui s'impliquent dans le mouvement, permanents ou bénévoles, des démarches de jumelage, parrainage ou essaimage avec l'étranger donnent une nouvelle plus-value à leur engagement. Le transfert de savoir-faire est par ailleurs un excellent moyen de capitaliser des compétences et de se professionnaliser.

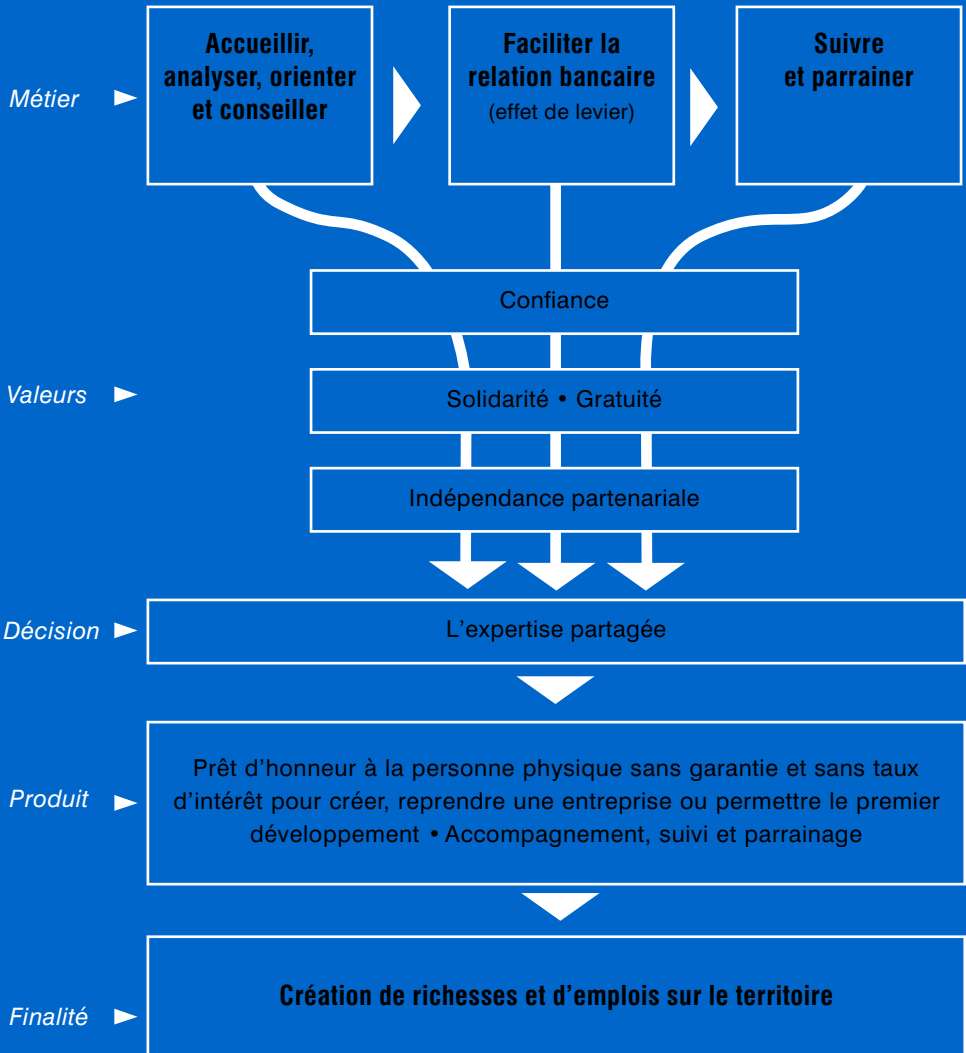
### **Conforter le modèle plateforme France Initiative en Europe**

L'originalité du modèle plateforme France Initiative en Europe le place en position minoritaire face au modèle dominant de la microfinance. La reconnaissance et la diffusion de ce modèle au niveau européen sont nécessaires pour que ses caractéristiques soient prises en compte dans la réglementation européenne et pour renforcer son image et son poids au niveau national. Il faut donc :

- faire partager les valeurs de France Initiative à d'autres réseaux d'acteurs du développement économique local et de la création d'entreprises en Europe et mener des actions de lobbying auprès des institutions européennes ;
- diffuser son modèle en Europe, et plus particulièrement dans les pays de l'Est qui veulent développer une politique de soutien à la création d'activités et d'emplois dans leurs territoires. La coopération décentralisée peut en être le moyen privilégié.

# ANNEXE

## LE MODÈLE PLATEFORME FRANCE INITIATIVE





# La Charte éthique

Adoptée en assemblée générale le 4 mai 2000

# Charte éthique de France Initiative et des plateformes France Initiative

## **PRÉAMBULE**

*Autant que la qualité technique de ses outils et prestations, c'est son organisation associative et une déontologie partagée par l'ensemble de ses plateformes qui assurent à France Initiative (et à ses adhérents) reconnaissance, efficacité et capacité de développement. Ces références éthiques caractérisent son projet et son identité. Elles sont d'autant plus importantes à préserver et à promouvoir que la formalisation et la normalisation des aspects techniques de ses métiers les rendent plus facilement reproductibles par d'autres.*

La plateforme France Initiative s'engage à respecter dans toutes ses actions les principes suivants, qui constituent la Charte éthique de France Initiative et de ses membres.

**Une plateforme France Initiative est au service des créateurs ; à ce titre, elle respecte l'autonomie et la dignité personnelle de chaque créateur, tout en cherchant à lui assurer les meilleures chances de succès.**

Créer relève du droit à l'initiative de l'individu ; cette liberté en acte, chacun peut y prétendre. L'accompagner, ce n'est jamais la brider ou la mettre sous tutelle ; c'est lui ouvrir l'espace où elle puisse s'exprimer, c'est lever les obstacles et discriminations spécifiques qui pourraient frapper telle ou telle catégorie de créateurs. Valoriser l'initiative, c'est élargir le champ de la création. C'est aussi éviter au créateur de s'engager dans une voie sans issue.

**Une plateforme France Initiative est au service d'un territoire ; à ce titre, elle insère son action dans une démarche de développement local et dans les réseaux de compétences qu'elle mobilise.**

Un territoire ne se résume pas à des données physiques ; c'est une réalité produite par un ensemble d'agents économiques et d'acteurs sociaux qui déploient leurs activités sur un même espace et qui le délimitent et le structurent en « territoire » par les relations de complémentarité et d'interdépendance qu'ils établissent nécessairement entre eux. Une démarche de développement local, c'est la transformation de ces relations « de fait » en un « projet » voulu et porté collectivement. Une plateforme France Initiative se doit de reconnaître et de valoriser les compétences disponibles sur son territoire d'implantation, de nouer avec elles des partenariats, de développer leurs complémentarités et leurs synergies pour les mettre au service des créateurs, dans un projet cohérent et partagé.

**Une plateforme France Initiative est au service du développement économique, de l'innovation, de l'emploi et de la cohésion sociale, simultanément et indissociablement ;**

**à ce titre, elle valorise chez tout créateur la capacité de développement économique de son entreprise, support d'autres emplois, et sa capacité d'innovation.**

On oppose souvent les créations « contraintes » de ceux qui créent leur propre emploi faute de trouver un employeur et les créations « libres » de ceux qui créent par envie, voire par passion. L'aide apportée aux premiers relèverait du « traitement social » du chômage et leur entreprise relèverait d'une économie d'« utilité sociale », faite de TPE agissant sur des marchés de proximité, alors que seule l'aide accordée aux seconds relèverait de la « vraie » économie, ouverte sur le marché mondial, sur l'innovation technologique et sur un fort potentiel de développement. Cette dichotomie ne correspond que très partiellement à la réalité. Il y a, dans les TPE de services qui constituent la majorité de cette micro-économie de proximité, les germes de changement des modes de vie et d'organisation sociale à la base de nouveaux développements économiques et il y a une dimension d'innovation technologique dans la grande majorité des créations, même quand ce n'est pas ce qui les définit. Insertion sociale, création d'emplois, développement économique, innovation interagissent souvent dans les mêmes projets. Si les plateformes France Initiative doivent adapter leurs méthodologies aux spécificités des créateurs et de leurs projets et peuvent se fixer des « cibles » prioritaires, elles doivent aussi reconnaître et valoriser ces différentes dimensions au sein de chaque projet.

**Une plateforme France Initiative est au service de solidarités collectives ; à ce titre, elle construit des solidarités :**

■ **Avec les autres plateformes France Initiative.** Chaque plateforme France Initiative est unique, différente des autres par les spécificités de son histoire, de son territoire, de ses partenariats, de ses cibles prioritaires... Toutes cependant participent d'une même démarche,



partagent des méthodologies et des principes de déontologie. L'échange entre elles permet à chacune de s'enrichir de l'expérience des autres et de participer d'une force collective dont chacun tire un surcroît d'audience, de sécurité et de capacité de développement. Chaque plateforme France Initiative se doit d'apporter sa pierre à la construction de la maison commune.

■ **Avec les autres opérateurs de l'aide à la création d'entreprises.** Les métiers de l'aide à la création d'entreprises sont multiples, personne ne peut prétendre les maîtriser tous. Ils sont exercés inégalement, presque toujours incomplètement sur les différents territoires locaux. Les structures qui les portent se sont développées au gré des circonstances locales. Elles présentent souvent entre elles des zones de recoupement qui peuvent devenir des zones de concurrence, voire de conflits. Les décideurs publics regrettent souvent ce désordre apparent ; les créateurs en souffrent toujours. Les plateformes France Initiative choisissent la coopération plutôt que le conflit. Centrée sur son « cœur de métier », le prêt d'honneur et le parrainage, une plateforme France Initiative ne cherche pas à monopoliser les compétences d'accompagnement mais mobilise celles de son environnement dont la qualité est avérée. Cette externalisation des compétences, ce partenariat largement ouvert sont des signes distinctifs d'une plateforme France Initiative.

■ **Entre tous les agents économiques de son territoire.** Si l'expérience humaine des dirigeants de PME les qualifie tout particulièrement pour accompagner les créateurs d'entreprises, ils ne sont pas les seuls à garantir une bonne insertion dans l'économie locale. Celle-ci, en effet, dépend d'une multitude de partenaires : TPE, PME, grandes entreprises, services publics et privés, banques, établissements financiers, institutions d'éducation, de formation et de recherche, collectivités locales, services de l'État, agences et établissements publics, chambres

consulaires, etc. La coopération entre tous renforce les dynamiques locales du développement économique et chacun en bénéficie. En favorisant des partenariats opérationnels au service des créateurs, une plateforme France Initiative contribue à rapprocher les agents économiques locaux et à faire émerger un projet commun de développement.

**Une plateforme France Initiative est au service d'une démocratie d'initiative et de responsabilité civique ; à ce titre, elle veille à la qualité démocratique de sa vie associative et à la préservation de son indépendance et de celle des créateurs.**

Nos concitoyens sont mieux formés, mieux informés et plus capables de communiquer entre eux que jamais dans le passé. Ils manifestent la capacité et le désir de contribuer personnellement à la construction du bien commun. La démocratie associative est une forme privilégiée de cette citoyenneté active. Une plateforme France Initiative doit mobiliser à la fois les compétences et les convictions non seulement de son ou de ses salariés mais d'abord et surtout celles des personnes bénévoles qui animent l'association, participent au comité d'agrément, assurent parrainage et accompagnement des créateurs. C'est la qualité et l'intensité de sa vie démocratique interne qui transforment cette somme d'engagements et de savoirs personnels en apport de la plateforme France Initiative à la citoyenneté.

Pour préserver la valeur irremplaçable de la contribution civique de ses membres, une plateforme France Initiative veille à garantir à tout moment son indépendance institutionnelle et décisionnelle. Elle préserve notamment ses décisions d'attribution de prêts et de parrainages des influences ou pressions de toute nature et elle protège les créateurs des risques d'une trop grande dépendance à l'égard des partenariats économiques qu'elle contribue à lui rendre accessibles.

CONCEPTION : France Initiative  
MAQUETTE ET RÉALISATION : Edire  
FRANCE INITIATIVE  
55, rue des Francs-Bourgeois  
75181 Paris Cedex 04  
Tél. 01 40 64 10 20  
Fax 01 43 20 58 34  
[info@fir.asso.fr](mailto:info@fir.asso.fr) • [www.fir.asso.fr](http://www.fir.asso.fr)



Avec le concours du  
Fonds Social Européen



FRANCE INITIATIVE  
r é s e a u

