



ChapitÔ, Tiers lieu propulsé par la fabrique à initiatives ATIS en quartier prioritaire de Terres-Neuve, à Bègles (au Sud de Bordeaux). Photo prise le 25 octobre 2022

L'innovation territoriale au service d'une transition sociale et solidaire

Le modèle de la Fabrique à initiatives

Répondre aux enjeux de la transition, en partant des besoins des territoires tout en créant de l'activité économique. Cela ressemble à une douce utopie, et pourtant c'est ce que propose un mécanisme innovant venant de France : la Fabrique à initiatives (FAI). Dans cette analyse, nous reviendrons sur la genèse du dispositif, afin d'en comprendre les principaux rouages.

Nous partirons ensuite à la rencontre de l'Association Territoires et Innovation Sociale (ATIS¹), pionnière du genre et examinerons trois projets qui ont émergé à partir d'elle. Enfin, nous déterminerons si ce mécanisme a des chances de se développer en Belgique.

1 Pour plus d'informations, voir : [ATIS – Association territoires et Innovation Sociale \(atis-asso.org\)](https://atis-asso.org)

L'INNOVATION TERRITORIALE COMME OUTIL À LA TRANSITION DES TERRITOIRES

Il existe une composante territoriale forte dans la tradition française de l'économie sociale et solidaire (ESS), notamment par l'imbrication entre les collectivités territoriales et les acteurs locaux de l'ESS². Dans ce sens, l'innovation territoriale désigne « une réponse nouvelle à une problématique et/ou un besoin identifié collectivement dans un territoire, en vue d'apporter une amélioration du bien-être et un développement local durable³ ».

Dans cette analyse, nous en verrons l'une des plus emblématiques : les Fabriques à initiatives. Avant toute chose, qu'est-ce qu'une Fabrique à initiatives (FAI) ? L'Avise les définit comme « un dispositif porté en région par des structures de l'accompagnement qui part d'un besoin social, d'une idée de projet ou d'un lieu pour faciliter la co-construction d'activités d'utilité sociale avec les acteurs locaux⁴».

AVISE, chef d'orchestre des FAI ?

L'Avise se positionne en tant que facilitateur et animateur de l'économie sociale et solidaire au niveau de l'Etat français. Si l'organisme soutient et concerte les FAI sur l'ensemble du territoire, ce sont bien les fabriques elles-mêmes qui sont responsables du travail de terrain et qui mettent en œuvre les lignes directrices du mécanisme. L'appellation Fabrique à initiative est détenue par l'Avise qui chapeaute le processus pour qu'une structure devienne FAI. Par ailleurs, les fabriques sont souvent des structures d'accompagnement telles que des incubateurs d'entrepreneuriat social ou d'économie sociale et solidaire.

Le mécanisme a été lancé en 2009 sous la forme d'une expérimentation durant 3 ans par 5 organisations locales de l'ESS. À l'époque, Avise et ses partenaires locaux ont identifié que, bien que de nombreux dispositifs d'appuis existent pour des porteurs de projets (individus

ou organisations ayant pour finalité le développement de nouvelles idées et entreprises dans l'ESS), il demeurait un angle mort en matière d'articulation territoriale, économique et institutionnelle.

2 Bastien SIBILLE et Hugues SIBILLE, Être radical. Dialogue entre deux générations pour transformer l'économie, Collection Monde en transition, Les Petits matins, 2022, pp. 65-66

3 Akim OURAL, « L'innovation au pouvoir ! Pour une action publique réinventée au service des Territoires », rapport établi avec l'appui du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, avril 2015

4 « Répondre aux défis des territoires par l'innovation sociale, plaquette de présentation du mécanisme de FAI » : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20220323/avise_fai_2022_plaquette_bd-v2.pdf

Leur constat étant que les cabinets d'études, acteurs normalement plébiscités pour apporter leur expertise à la gestion des territoires, ne maîtrisaient ni les principes, ni les outils, ni la portée de l'ESS (tant sur ses modèles économiques et juridiques qu'au niveau de l'animation territoriale nécessaire pour que cela relève de l'ESS, qui est avant tout une économie de la coopération entre les acteurs d'un même territoire). Autrement dit, ils ne possédaient pas les outils nécessaires pour prendre en compte les enjeux sociaux et écologiques de notre époque.

Du côté des acteurs de l'ESS, si la dimension territoriale prend de plus en plus d'ampleur dans leur ADN – on pense ici à la relocalisation des filières agricoles (circuit court, coopérative alimentaire, Réseau des Groupes d'Achat Solidaires de l'Agriculture Paysanne), l'émergence de tiers lieux repensant les communs, la multiplication d'espaces publics numériques (EPN) afin d'endiguer la fracture numérique – ces mécanismes restent compliqués à mettre

en œuvre d'une manière plus systématique et automatique. En effet, pour lancer la démarche d'opérationnalisation, on observe bien souvent un manque de temps, de moyens humains et financiers pour permettre aux structures de l'ESS de se déployer au niveau territorial.

À la suite de ce constat, l'idée de mettre en œuvre les premières FAI permit d'élaborer une méthodologie pour combler ce vide entre les besoins d'une part, les idées qui sont repérées au niveau territorial et leur concrétisation d'autre part, notamment en mettant en réseau et en coordonnant les différents acteurs du territoire. C'est le rôle de coordination du mécanisme de Fabrique à initiatives qu'a endossé Avisa au niveau national en France.

Dans la pratique, ces fabriques sont portées par les acteurs de l'accompagnement de l'ESS⁵ dans les territoires, qui sont souvent des incubateurs qui adjoignent à leur structure une FAI pour développer l'identification des besoins des territoires.

Ainsi, il est à noter que le mécanisme, avec le soutien de la banque des Territoires et l'agence nationale de la cohésion des territoires, c'est plus de 130 entreprises ou projets créés dans des secteurs aussi variés que la mobilité et l'alimentation durables, les tiers lieux, les services aux personnes, l'économie circulaire, ou encore la cohésion sociale⁶.

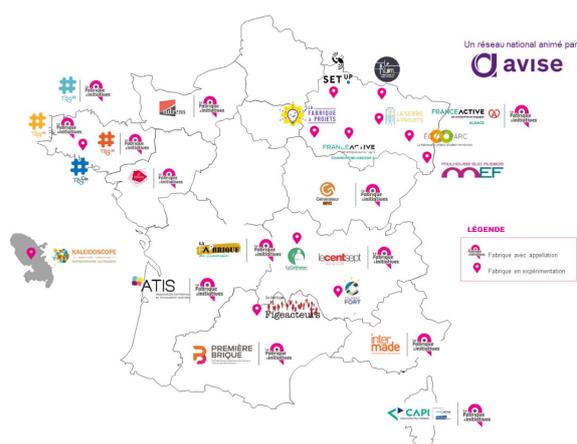


Image 1 : Carte des FAI sur les territoires français

- 5 Les incubateurs ESS s'adressent aux porteurs de projet en cours de création ou ayant tout juste créé leur entreprise sociale. Ils leur proposent un accompagnement adapté, intensif et de longue durée allant de l'étude de faisabilité à la création de la structure juridique. A Bruxelles, il s'agit du centre d'entrepreneuriat social « Coopcity ». Pour plus d'informations sur Coopcity, voir : <https://coopcity.be/>
- 6 Pour une liste non exhaustive des entreprises et des projets issus des FAI, voir : <https://fabriqueainitatives.org/portfolio/>

ATIS, PIONNIÈRE DES 1^{ÈRES} HEURES

Là où Avise a impulsé les FAI au niveau national en France, l'Association territoires et innovation sociales (ATIS) est une instance locale qui a été créée en 2010 comme l'une des fabriques à initiatives pionnières, pour le territoire de la Nouvelle-Aquitaine en France. Dans ce sens, ATIS pourrait être considérée comme l'archétype de la fabrique à initiatives. Pour l'écriture de cette analyse, nous avons donc rencontré Alicia Beillon d'ATIS, responsable du programme Fabrique à Initiatives.

En effet, pour cette coordinatrice : « ATIS est un cas un peu particulier de FAI, car là où de nombreuses FAI ont été élaborées au sein d'incubateurs existants, ATIS a été créé en 2010 pour mettre en place le mécanisme de FAI. C'est ensuite que la structure a développé des programmes d'accompagnement plus classiques, comme le fait un incubateur d'ESS "traditionnel" ».

Lors de sa création, ATIS a rencontré sur le terrain les entités motivées et conscientes de l'intérêt de créer une fabrique : des acteurs tels que France Active⁷, des acteurs de l'ESS et de la réinsertion par l'activité économique, des réseaux d'entreprises adaptées, des coopératives, ainsi que les collectivités locales. L'ATIS

essaye d'être présente à peu près partout sur son territoire d'action : dès qu'ils entendent parler d'une table ronde, d'un sujet qui devient central au niveau du territoire, ils essaient d'être présents afin de pouvoir capter les besoins qui émergent sur ce territoire.

Tout projet initié par une FAI passe d'abord par une phase d'**identification des besoins**. Le rôle d'ATIS n'est pas d'identifier immédiatement un besoin très concret, mais plutôt de faciliter son processus d'identification, de défricher une question complexe qui n'a pas encore été traitée jusqu'ici par les acteurs locaux, et pour laquelle il faudra ensuite mettre en place une ingénierie d'accompagnement⁸.

ATIS peut aussi être proactive et se saisir d'une thématique ou se concentrer sur un territoire spécifique, par exemple sur une commune où l'ESS est peu développée, mais qui a des besoins auxquels l'ESS pourrait répondre. Au travers d'une certaine méthodologie et en s'appuyant sur des groupes de travail, il devient alors possible de passer d'un constat large à une identification de besoin plus précise qui permet d'aller vers une idée de solution. Dans d'autres situations, ATIS s'autosaisit d'un sujet : c'est par exemple le cas de la gestion d'occupation

7 France Active est un mouvement d'entrepreneurs engagés, ayant pour mission d'« accélérer la réussite des entrepreneurs en leur donnant les moyens de s'engager. » <https://www.franceactive.org/>

8 Nous entendons par « ingénierie d'accompagnement » l'ensemble des acteurs œuvrant à l'appui, à la création et à la consolidation des projets répondant aux enjeux des territoires, au développement des synergies sectorielles et intersectorielles, et à l'articulation avec l'ensemble du territoire pour faire système, tels que conceptualisés par Avise. Pour plus d'informations, voir la tribune de l'Avise du 2 juin 2020 : "Accompagner l'économie sociale et solidaire pour réinventer et développer l'économie de proximité".

temporaire. Si aucun besoin n'est remonté explicitement des acteurs de terrain, l'association a constaté que d'une part de nombreux bailleurs sociaux disposent de locaux vides qu'ils cherchent à faire occuper, d'autre part de nombreux entrepreneurs sociaux cherchent des locaux. On ici dans un cas classique ou la FAI pour faire émerger une solution concrète afin de répondre à ces deux besoins.

Ensuite, avant d'identifier un porteur de projet, ATIS met en place une « étude d'opportunité », une étape clé lors de laquelle la modélisation économique du projet est réalisée. Le but est d'établir un modèle économique à terme (3-5 ans), sans prendre la montée en charge en compte. Durant cette étape, il s'agit de poser les grandes balises permettant d'aiguiller le portage du projet. Un série

de questions seront posées : Doit-il être autoporté par une nouvelle structure ou doit-il être intégré à une structure existante ?

Une fois les besoins identifiés et l'étude d'opportunité réalisée, il faut **identifier un porteur de projet**. A ce niveau, plusieurs articulations sont possibles. Revenons dans les grandes lignes sur trois d'entre elles, que nous détaillerons au travers d'exemples concrets dans la suite de l'analyse. D'abord, il est possible que lors des groupes de travail, une structure soit identifiée comme apte à intégrer le projet (exemple 2 : Conciergerie solidaire). Ensuite, si aucun acteur ne peut accueillir le projet, il y a un espace à remplir par un nouvel acteur (exemple 1 : R³). Enfin, une dernière configuration est possible – plus marginale – est d'intégrer ce nouveau projet au sein d'instances institutionnelles (exemple 3 : ChapitÔ).

Une méthode « cousue main » au service de l'action collective

La fabrique à initiatives s'engage dans les projets au stade embryonnaire pour n'en sortir qu'une fois l'activité lancée et sécurisée par un modèle économique viable, avec une équipe autonome et des partenariats durables. L'approche peut se décliner en plusieurs grandes étapes :

- Le point de départ : un lieu, un besoin, une idée ;
 - Une mobilisation des acteurs du territoire ;
 - La conception de projets économiques d'utilité sociale et durables.
 - Le livrable : une activité qui fonctionne avec une méthodologie basée sur un processus inverse et collectif, au sein duquel le porteur de projet est déterminé au cours de la démarche et une fois la faisabilité et l'utilité du projet validée. Pour cela, la Fabrique appuie la définition des conditions de portage de l'activité, l'identification de la structure ou du porteur adéquat, la mise sur pied de la bonne gouvernance, et le suivi jusqu'à la création.
-

UNE DIVERSITÉ DANS LES PROJETS LANCÉS PAR LES FAI

R³, plateforme de massification de déchets



R³ se retrouve dans la deuxième catégorie des projets propulsés par ATIS, c'est-à-dire la création d'une nouvelle structure afin de répondre à un besoin identifié en amont⁹. Celui de mieux collecter les encombrants de l'habitat social dans la métropole bordelaise. Concrètement, R³ travaille avec les régies de quartiers qui collectent les encombrants en pied d'immeuble pour les apporter à la plateforme de massification de déchets de R³, en vue de leur valorisation à destination d'autres usages. Pour mener cette mission à bien, la plateforme peut compter sur 7 salariés dont 3 en insertion.

Né en 2012, le projet a vu le jour lorsque ATIS a été approchée par un bailleur social privé avec la problématique des dépôts sauvages autour des locaux poubelles et aux pieds d'immeubles. Pour évacuer ces encombrants, le bailleur social devait faire appel à des sociétés privées pour s'en débarrasser, qui jetaient une grande majorité d'objets encore en bon état qui pourraient avec un peu de travail vivre une seconde vie. ATIS a effectué un travail de terrain en explorant le quartier afin de voir quels étaient ces déchets et d'identifier des ressourceries à Bordeaux intéressées par ce type de gisement. Si ces dernières montraient un

⁹ Pour plus d'informations sur la R3, voir <https://R3-bordeaux.fr/>

intérêt manifeste, elles ne savaient pas coordonner la logistique de la collecte.

À la suite de ce constat, un travail de groupe entre ces différents acteurs a été effectué, l'objectif étant de construire à partir des rôles de chacun, une solution globale et intégrée permettant de penser une meilleure récolte et valorisation de

ces déchets. Ainsi, une solution innovante a été imaginée, partant de la source des déchets, en passant par les acteurs qui pourraient les récolter, et les ressourceries qui pourraient récupérer les gisements. La création de la plateforme de massification R³ viendrait quant à elle endosser le rôle de récupération, et de tri à destination des différentes ressourceries du territoire.

Une conciergerie solidaire adaptée aux seniors



Dans la première famille des projets initiés par une FAI, nous avons la « Conciergerie Solidaire »¹⁰. L'entreprise est située à Darwin, tiers-lieu, ancienne caserne désaffectée aujourd'hui éco-réhabilitée en lieu alternatif où se côtoie auto-entrepreneurs, indépendants, consultants, TPE (très petites entreprises).

La Conciergerie est la première entreprise de France qui a été accompagnée dans le cadre de la Fabrique à initiative, lors de la création d'ATIS. Doublement

agrée par l'Etat (entreprise solidaire d'utilité sociale – ESUS – et entreprise d'insertion), elle propose des services de conciergerie qui s'orientent selon 3 volets : les services personnels (ménage, bricolage, repassage, paniers de fruits et légumes, etc.), les services professionnels (gestion de parc de machines à café, gestion de parc de véhicules, gestion d'espaces verts, etc.), et d'un programme d'animation pour faire exister leur service auprès des usagers. Cette offre de services est proposée à différents

¹⁰ <https://conciergerie-solidaire.fr/>

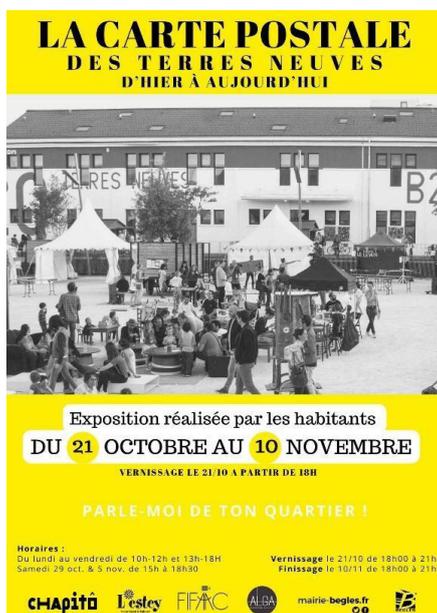
niveaux : en entreprise, dans des tiers-lieux, ainsi que pour des quartiers¹¹.

Par la suite, l'entreprise a été aussi accompagnée par ATIS sur deux projets, le premier étant un projet de « conciergerie pour seniors », dont le but est de développer une offre de services adaptés aux besoins des seniors du quartier, et le second visant à développer une offre de conciergerie pour chantiers. Dans le cas des seniors, la conciergerie solidaire a par exemple mis en place des conciergeries dans des camions qui circulent en milieu rural pour y rencontrer les seniors, ainsi que des conciergeries

en ville en partenariat avec des acteurs ancrés localement et ayant l'habitude de travailler avec le public des aînés.

Dans cette veine d'innovation territoriale, il est intéressant de noter que la conciergerie a également mis en place une cellule recherche et développement. Cette dernière a pour objectif de tester et prototyper des nouveaux services répondant aux enjeux des territoires et des populations, notamment en valorisant l'ensemble du réseau des conciergeries en France, qui est composé de 14 antennes au travers du pays.

ChapitÔ, Ô'lieu culturel à Bègles



La dernière catégorie de processus accompagnés par une FAI et qui vient compléter notre portrait de famille, est celle de projets co-construits avec des acteurs institutionnels (région, municipalité, ...). C'est dans ce cadre que s'inscrit le projet ChapitÔ¹², un tiers-lieu, inspiré du monde du cirque, qui a été suivi lors de sa création par ATIS, se situant dans le quartier prioritaire¹³ de Terres-Neuve, à Bègles, ville voisine de Bordeaux.

Nous l'avons visité lors de la soirée d'inauguration d'un montage photo réalisé par les anciens habitants du lieu, qui habitaient dans d'anciennes tours ayant été détruites, sur le lieu même où s'est implanté ChapitÔ. Le tiers lieu organise

11 Pour plus d'informations, voir la fiche technique « Conciergerie solidaire de Bordeaux », novembre 2015 – Etude de cas conciergerie solidaire de Bordeaux », AVISE, 12 p.

12 Pour plus d'informations, voir : <https://chapito.mairie-begles.fr/>

13 Pour plus d'informations sur les projets des fabriques en quartier prioritaire, voir : Le carnet de projets Fabrique à initiatives spécial Territoire fragiles : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210217/avise_carnet-de-projets-fai-territoires-fragiles_022021.pdf

spectacles et événements, regroupe des bureaux pour les agents communaux de la culture et de l'action sociale, et accueille

aussi un restaurant, lui-même créé pour donner suite à un projet de la fabrique à initiatives.

DES FAI EN BELGIQUE ?

Si les FAI n'existent pas (encore) en Belgique, de nombreux acteurs de l'économie sociale s'ancrent déjà dans une démarche territoriale. On pense ici à la Ceinture Aliment-Terre (CATL)¹⁴ qui a pour mission de favoriser le développement de l'alimentation durable et des filières courtes et locales, notamment en sensibilisant à ces thématiques, et en soutenant les acteurs qui les composent, en facilitant leur développement. On songe aussi à des logiques similaires dans d'autres secteurs comme celui du social-santé avec le Centre Social Santé Intégré (CSSI) Ribaucare qui rassemble cinq services provenant de quatre associations ayant des spécialités et des publics différents mais opérant au sein d'un bâtiment, afin de renforcer les trajectoires d'accès aux soins ou à l'aide sociale¹⁵.

En parallèle de ces innovations territoriales, il existe aussi des structures d'accompagnement pouvant soutenir ces innovations territoriales. On a déjà cité Coopcity qui pratique l'émergence de

projets en économie sociale sectorielle répondant aux besoins des populations et des territoires (bien vieillir, mobilité,...). Mais elles ne sont pas les seules, d'autres plus en amont permettent aussi l'idéation de projets d'économie sociale comme Déclit en PerspectivES¹⁶ ou de structuration de collectifs citoyens dans le domaine de la résilience (Système d'échange local, potagers partagés) avec le Réseau des Collectifs en Recherche de Résilience (RCR²)¹⁷.

En Belgique, on constate donc une conscientisation progressive du rôle et l'expertise de l'économie sociale pour apporter des réponses territoriales aux nombreux besoins n'étant pas/peu couverts actuellement. Sommes-nous donc en droit d'espérer l'éclosion des premières fabriques à initiatives belges ?

Thibault KOTEN et Quentin STIÉVENART¹⁸
Mars 2023

14 Pour plus d'informations, voir : <https://www.catl.be/>

15 Pour plus d'informations, voir <https://ribaucare.be/>

16 Pour plus d'informations, voir : <https://declic-en-perspectives.be/>

17 Pour plus d'informations, voir : <https://asblrcr.be/>

18 Thibault Koten et Quentin Stiévenart font partie du transmédia [Cit'light](#)

SOURCES ET RESSOURCES

Monographie

Akim OURL, « L'innovation au pouvoir! Pour une action publique réinventée au service des Territoires », rapport établi avec l'appui du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, avril 2015, 110 pages

Bastien SIBILLE et Hugues SIBILLE, Être radical. Dialogue entre deux générations pour transformer l'économie, Collection Monde en transition, Les Petits matins, 2022, 132 pages

Référence renvoyant à une publication officielle

Avisé, « Accompagner l'économie sociale et solidaire pour réinventer et développer l'économie de proximité », juin 2020

Avisé, « Le Carnet de projets Fabrique à initiatives dédié à la transition écologique », avril 2023

Avisé, « Le Carnet de projets Fabrique à initiatives », octobre 2019

Croix-Rouge française, « Territoires solidaires: Guide pratique d'innovation collective », 2022

Avisé, « Le Carnet de projets Fabrique à initiatives spécial Territoires fragiles », janvier 2021

Sites internet

Site des Fabriques à initiatives :
<https://fabriqueainitiatives.org/>

Site du Ô'lieu ChapitÔ :
<https://chapito.mairie-begles.fr/>

Site d'Avisé :
<https://www.avise.org/>

Site du Centre d'entrepreneuriat social et coopératif à Bruxelles :
<https://coopcity.be/>

Site de France Active :
<https://www.franceactive.org/>

Site de Declic en perspectivES :
<https://declic-en-perspectives.be/>

Site de l'Association territoires et Innovation Sociale (ATIS) :
<https://atis-asso.org/>

Site du Réseau des Collectifs en Recherche de Résilience :
<https://asblrcr.be/>

Site de l'Association R³ :
<https://R3-bordeaux.fr/>

Site de la Ceinture Aliment-Terre Liégeoise : <https://www.catl.be/>

Site de la conciergerie solidaire :
<https://conciergerie-solidaire.fr/>

Site du Centre Social Santé Intégré Ribaucare : <https://ribaucare.be/>