

# RAPPORT DE MESURE D'IMPACT SOCIAL

Tag BZH

Marquons la Bretagne  
par l'innovation sociale

COFINANCE PAR  
UNION EUROPÉENNE



L'Europe s'engage  
en Bretagne



Liberté  
Égalité  
Fraternité



# Editos



## Jean-Christophe Boursin

Secrétaire général pour les affaires régionales, Préfecture de Bretagne

« La mesure d'impact des incubateurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), le réseau des TAG bretons, est une initiative précieuse. Cette démarche d'évaluation permet de documenter leur utilité sociale mais aussi leur rôle dans les dynamiques territoriales.

En soutenant dès leur création les TAGBZH, dans le cadre du contrat de plan Etat-Région (CPER), l'État, avec le Conseil Régional de Bretagne, a fait confiance aux acteurs de l'ESS afin de déployer à l'échelle de l'ensemble de la Bretagne cette offre nouvelle d'accompagnement de l'entrepreneuriat.

Après une dizaine d'années d'activité, d'adaptation en continu de leur offre de services, les TAGBZH ont démontré leur valeur ajoutée et consolidé leur modèle économique, notamment en mobilisant des fonds européens.

En réalisant cette mesure d'impact, les incubateurs TAGBZH, avec le soutien de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS), ont fait le choix d'une démarche rigoureuse d'évaluation. Une enquête approfondie a été lancée, des entretiens ont été conduits pour proposer une analyse quantitative mais aussi qualitative de leur impact.

De cette évaluation, je retiens notamment les résultats en matière de cohésion des territoires. Dès le départ de l'aventure des TAGBZH, les incubateurs se sont positionnés à l'échelle départementale avec l'objectif de s'adresser à des

porteurs de projet notamment dans des territoires en « fragilité ».

La mesure d'impact montre que la moitié des projets accompagnés sont implantés en zone rurale ou en quartier prioritaire de la politique de la ville. Les 175 entreprises « propulsées » par les incubateurs depuis leur lancement démontrent la capacité à inventer des modèles économiques partout en répondant aux besoins des habitants.

Pour l'État en Bretagne, les TAGBZH constituent un point d'appui important dans le déploiement de politiques en faveur de la cohésion des territoires. Plusieurs tiers-lieux labellisés Fabriques de territoire ont été incubés. Plusieurs projets sont aussi venus s'intégrer dans des démarches globales de redynamisation en QPV ou dans le cadre des programmes « Petites villes de demain » ou « Villages d'avenir ».

Au-delà de la fonction d'incubateur, les TAGBZH ont aussi su déployer une offre de services plus large, notamment à destination des collectivités qui peuvent bénéficier de leur appui et de leur expertise pour construire des réponses aux besoins de leurs habitants.

Si l'évaluation du réseau des TAGBZH est très positive, elle n'est pas un point d'arrivée puisque l'écosystème de l'ESS en Bretagne sait en permanence se réinventer pour s'adapter aux nouveaux enjeux. »



## Laurence Fortin

Vice-présidente « Économie, industrie, innovation et stratégie foncière » au Conseil Régional de Bretagne

« La Région Bretagne a fait depuis longtemps de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) une priorité politique. Elle ne s'est pas contentée de l'affirmer : elle a agi, en construisant une stratégie fondée sur l'accompagnement de proximité, avec une couverture territoriale complète grâce aux 19 pôles ESS bretons – une spécificité régionale précieuse – et le financement de projets locaux engagés dans la transition écologique et solidaire.

La loi de 2014 sur l'innovation sociale et l'ESS a permis de poser un cadre juridique clair et protecteur. Elle a offert un levier d'action pour des financements dédiés, à hauteur des ambitions portées par les acteurs de terrain. Dans ce cadre, la Région a joué un rôle moteur, en lien avec l'État et les collectivités locales, pour consolider l'accompagnement des initiatives ESS. C'est ainsi qu'est née l'idée de catalyseurs territoriaux capables de faire émerger des projets à fort impact, en réponse aux besoins des territoires et au service des grandes transitions sociales, économiques et environnementales.

Les TAGBZH – pour Trajectoires Agiles Bretagne – incarnent cette ambition. Pensés collectivement comme un réseau d'incubateurs départementaux, ils visent à propulser l'entrepreneuriat d'innovation sociale et à accompagner des porteurs de projets vers la création d'entreprises sociales. Ces structures sont des outils concrets au service d'une économie de solution : elles accompagnent la

création d'activités et d'emplois, dans une logique d'utilité sociale, d'ancrage territorial et de durabilité économique.

La Région, au cœur du processus depuis l'origine, soutient activement les TAGBZH. Elle a financé leur fonctionnement dès 2016, et renforcé son engagement en mobilisant des fonds européens à partir de 2018. Ce soutien constant traduit une conviction : l'innovation sociale est une réponse crédible aux défis contemporains.

La récente mesure d'impact le démontre : 540 porteur-euse-s accompagnés-e-s, 62 % de femmes, 175 entreprises créées avec plus de 3 emplois en moyenne, dans des secteurs aussi stratégiques que l'économie circulaire, l'agriculture durable, la maritimité ou la mobilité. Depuis leur création, malgré la période Covid, le taux de transformation atteint 67 % et la pérennité des structures 76%.

Les TAGBZH ne sont pas qu'un dispositif d'accompagnement : ils participent à un projet de société. Celui d'un développement plus juste, plus local, plus résilient. Et profondément breton. »

# Sommaire

## 2 EDITOS

## 4 INTRODUCTION

### 4 Qui sommes nous ?

### 6 Tout comprendre sur les incubateurs TAgBZH

### 8 Présentation de la démarche

### 10 Présentation de la méthode et des données

10 Origine des données

11 Principales données d'identification

## 12 IMPACT SUR LES TERRITOIRES

### 12 AvantAges pour les politiques publiques

### 14 Implantation des structures

15 Zoom zone rurale

18 Zoom Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville (QPV)

### 21 Bénéfices pour les écosystèmes territoriaux

### 26 Bienfaits pour les habitant.es

### 30 Des entreprises modèles

## 34 IMPACT SUR LES STRUCTURES

### 34 Secteurs d'activité et statuts

### 36 Création de structure et pérennité

### 39 Ressources des structures

### 43 Création d'emplois

## 44 IMPACT POUR LES PERSONNES

### 44 Développement de compétences

### 47 Dynamique collective

50 Zoom « Effet promotion »

### 52 Gains pour le projet

### 55 Appui aux porteuses et porteurs

### 58 Complémentarité de l'offre

### 61 Satisfaction globale

63 Zoom « Suivi après l'incubation »

## 66 CONCLUSION

### 66 Principaux résultats

### 70 Nos préconisations

### 71 Remerciements

## RAPPORT DE MESURE D'IMPACT SOCIAL DE L'INCUBATEUR TAgBZH

TAgBZH : le réseau breton des incubateurs de l'économie sociale et solidaire.

Directeur de la publication : Grégory HUCHON  
Equipe de rédaction : Sarah GUY et Maëlle RENEAUME  
Création graphique et mise en page : Alice MYHRE  
Contact : Maëlle RENEAUME - mreneaume@cress-Bretagne.org

©Cress Bretagne 2024 – Tous droits réservés  
<https://TAg.bzh>

Nous remercions l'ensemble des personnes qui ont contribué à la réalisation de ce rapport.

# Introduction

La Bretagne est une terre historique de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et de l'innovation citoyenne. L'ESS représente en Bretagne 12 561 établissements associatifs, mutualistes et coopératifs employant près de 172 000 salarié.e.s (14,1% de l'emploi régional - 4 milliards d'euros de masse salariale)<sup>1</sup>, plaçant la Bretagne en tête des régions françaises pour le poids de l'ESS dans l'économie régionale.

## 1 QUI SOMMES NOUS ?

### Inventer ensemble l'économie bretonne de demain

Dès la fin des années 2000, la Cress impulse des dynamiques de structuration et de plaidoyer, avec l'organisation des États Généraux de l'ESS en 2011 et la formalisation d'une stratégie régionale de développement de l'ESS pour 2012-2016, préfigurant la Loi ESS de juillet 2014<sup>2</sup>.

L'ambition des acteurs de l'ESS, réunis au sein de la Cress Bretagne, est de proposer un modèle alternatif de développement socio-économique, une autre façon de faire de l'économie: responsable, équitable, créatrice d'emplois de qualité et impliquant les citoyens. Cette transformation passe par le soutien à la création et au développement d'activités, d'entreprises et d'emplois dans l'ESS, au service des territoires.

Cette ambition se concrétise en 2014 dans l'un des chantiers prioritaires de la Stratégie Régionale de Développement de l'ESS (SRDESS), avec le programme « Trajectoire ESS » et ses 5 mesures clés pour **créer de nouvelles activités et de nouveaux emplois**.

### 2016 : naissance des TAgBZH

Après des diagnostics partagés sur l'accompagnement, le financement et la formation des créateurs.trices d'entreprises ESS, les pôles de développement de l'ESS, les Coopératives d'Activités et d'Emploi, l'Union régionale des SCOP de l'Ouest, France Active Bretagne et la SCIC Kejal, réunis par la Cress, **proposent une «fonction Développement - Innovation Sociale portée par les pôles ESS»**.

Dans le cadre de sa mission d'animation de la Stratégie Régionale ESS (SRESS), la Cress mobilise les partenaires publics (État et Région) pour identifier les financements nécessaires.

Grâce à ce travail, l'État lance à l'été 2015 un appel à projets « Incubateurs ESS » réservé aux pôles des territoires prioritaires du CPER. Trois pôles candidatent (C2Sol dans le Morbihan, Adess Morlaix dans le Finistère et Rich'ESS dans les Côtes-d'Armor). Le pays de Rennes n'étant pas territoire prioritaire, Réso solidaire ne peut candidater, mais la Direccte complètera le financement. Cela permet le lancement des TAgBZH dans tous les départements bretons fin 2016.

### Un réseau animé par la Cress Bretagne

La Cress anime la dynamique à l'échelle régionale. En 2017, grâce à sa mobilisation, la Région Bretagne s'engage dans le soutien au développement des TAgBZH, via des financements régionaux et européens. Les territoires disposent désormais de moyens pour développer leurs missions et animer la dynamique collective. Une première convention de coopération est signée à Morlaix en novembre 2017, amorçant le travail commun sur l'offre de services du collectif.

### Les TAgBZH aujourd'hui

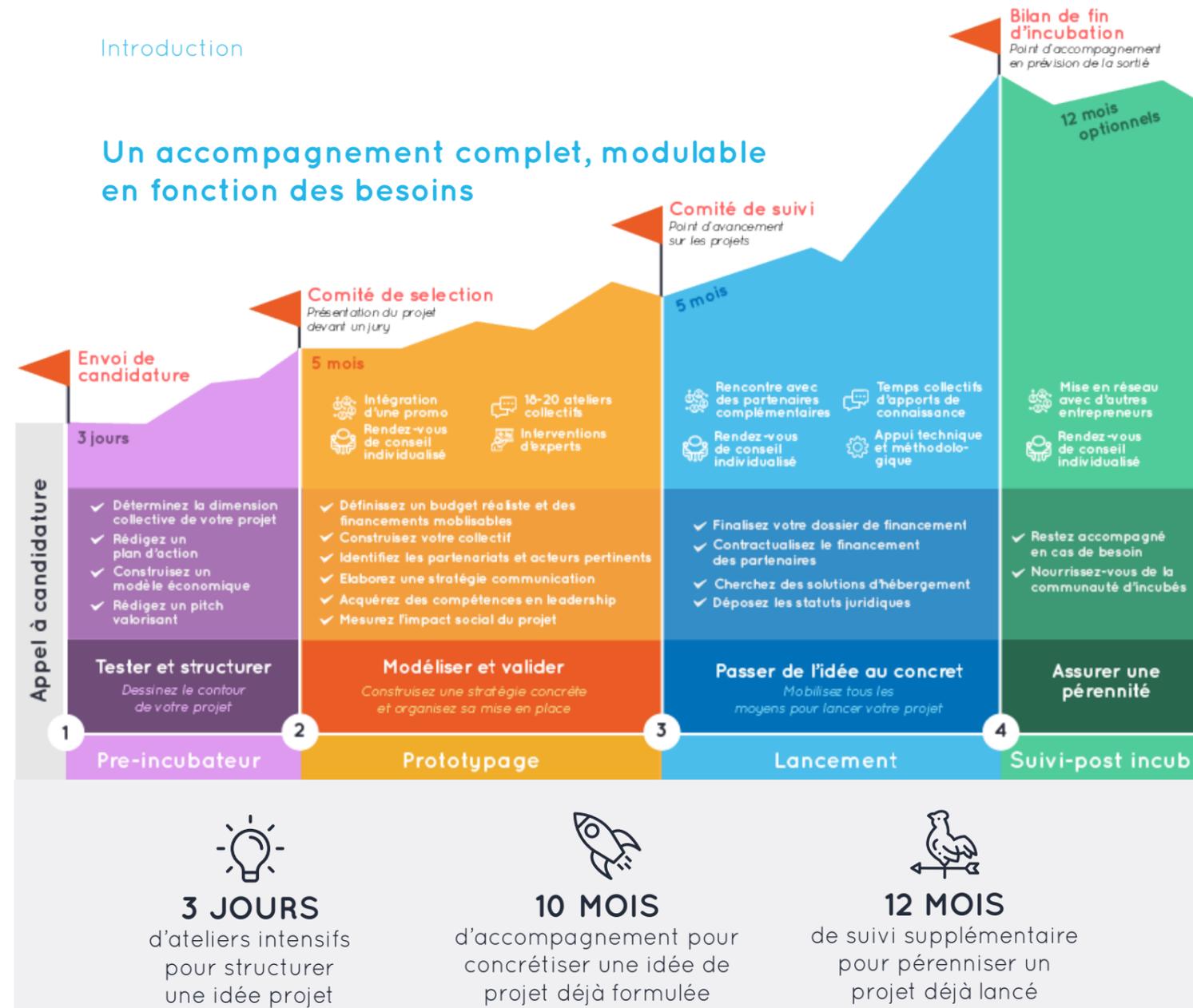
Pour favoriser l'éclosion d'entreprises locales collectives et innovantes, les TAgBZH utilisent deux méthodes d'imagination collective : l'ingénierie territoriale, avec le #Révélateur, et l'accompagnement à l'entrepreneuriat avec l' #Idéateur, le #Pré-Incubateur et l' #Incubateur. Son offre d'incubation propose un **accompagnement unique qui a permis la concrétisation plus de 150 entreprises et a accompagné plus de 540 entrepreneur.e.s accompagné.e.s**.



Séminaire du réseau des TAgBZH 2023

Introduction

## Un accompagnement complet, modulable en fonction des besoins



## CE QUI NOUS DIFFÉRENCIE

# un accompagnement dédié aux projets ESS

# Un parcours impliquant nos partenaires institutionnels et partenaires de l'accompagnement

# Un esprit collectif, qui concilie l'initiative individuelle et l'intérêt général

# Une promotion avec d'autres entrepreneur.e.s qui partagent les mêmes objectifs

# Un dispositif pluriel sur les formats (ateliers collectifs, suivi individuel, visites, etc.) et sur les approches (économiques, stratégiques, politiques et pédagogiques)

# Un réseau d'ancien.e.s incubé.e.s, prêt.e.s à partager leurs expériences et conseils

# Des bureaux au sein des locaux partagés des TAgBZH

# Une équipe disponible pour répondre aux questions

# 3 PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

## CONTEXTE

Après 9 ans d'existence et avec la multiplication de propositions d'accompagnement à l'entrepreneuriat, le réseau TAGBZH identifie le besoin de renforcer sa capacité à mesurer l'impact de son accompagnement auprès des territoires, des structures et des porteuses et porteurs de projet.

Cette mesure d'impact est l'occasion d'un regard simultané, rétrospectif, pour s'interroger sur les effets générés par l'incubateur depuis son lancement, mais également prospectif, en dépassant l'objectivation de ses apports et de ses limites et en offrant un cadre de réflexion afin de toujours progresser et d'améliorer la qualité de l'accompagnement, de manière continue.

La mesure d'impact constitue en cela à la fois un élément de pilotage, de dialogue avec les partenaires et de communication.

Elle permet également de se replonger dans la philosophie pour un entrepreneuriat collectif et innovant rédigée au démarrage des incubateurs TAGBZH - la TAGosophie<sup>3</sup> - et de vérifier si le réseau des TAGBZH a tenu les engagements qu'il s'était fixés.

## OBJECTIFS



**Analyser les impacts du parcours d'incubation depuis sa création**  
sur les personnes accompagnées, les structures créées et les territoires d'implantation



**Améliorer la qualité**  
de notre accompagnement



**Mieux faire comprendre l'action des TAGBZH auprès de nos partenaires et parties prenantes**  
& partager nos actions d'une manière plus structurante

## ENGAGEMENTS PRIS EN 2016 : LA TAGOSOPHIE

# rendre possible l'éclosion d'une économie agile, éthique et au service de l'humain

# mettre la gouvernance collégiale au cœur de notre ambition

# concilier l'initiative individuelle et l'intérêt général

# imaginer des réponses locales à des problématiques locales

# couvrir avec la même efficacité tous les territoires bretons

# accompagner avec bienveillance et exigence égales tout porteur de projet

# contribuer à développer la solidarité et réduire les inégalités sur nos territoires

# construire un dispositif pluriel d'appuis économiques, stratégiques, politiques et pédagogiques

# nous engager à une remise en question constructive et collégiale

## QUE CHERCHONS-NOUS À ÉVALUER ?



La réalisation de la mesure d'impact s'est fixée comme objectif de répondre à la question suivante :

**« Dans quelle mesure l'offre d'accompagnement de l'incubateur contribue à créer des entreprises en capacité de répondre aux enjeux de transformation sociales, environnementales et économiques du territoire breton ? »**

## Les hypothèses

Afin de répondre à cette question, 6 grandes hypothèses d'impact de l'accompagnement par l'incubateur ont été plus spécifiquement visées :

- 1. Une amélioration des capacités d'entreprendre des porteurs de projets**
- 2. Une augmentation d'entreprises ESS pérennes, attractives et créatrices de richesses économiques, sur le territoire**
- 3. Des entreprises qui répondent aux enjeux sociaux et environnementaux non couverts du territoire breton**
- 4. Des entreprises qui répondent aux besoins spécifiques des territoires QPV et ruraux**
- 5. Un parcours d'accompagnement qui répond aux besoins des incubé.e.s, dans une logique complémentaire à celle des autres acteurs de l'écosystème breton**
- 6. Des entrepreneur.e.s vitrines des valeurs et des principes d'actions de l'ESS**

## Le pilotage de la démarche

Dès l'origine, la mesure d'impact est pensée comme une production collective. L'écosystème de l'accompagnement et les différentes parties prenantes ont été sollicitées. Ainsi, des partenaires institutionnels ont été impliqués lors de la rédaction du référentiel de la mesure d'impact, l'enquête a été testée auprès de porteurs de projets, différentes parties prenantes ont été interrogées dans le cadre des entretiens.

# 1 accompagnement par la SCOP Ellyx

# 3 jours de formation du comité technique à la mesure d'impact

# 3 comités de suivi de la mesure d'impact

# 5 ateliers internes

# 1300 heures dédiées

## Limites de la mesure d'impact

Toute démarche de mesure d'impact présente des biais notamment parce que les données récoltées ne sont pas exhaustives. Cette mesure d'impact n'échappe pas à la règle et peut être concernée par un :

- Biais potentiel de sélection : les porteuses et porteurs de projets incubés ayant répondu sont plus probablement celles et ceux qui nous connaissent le mieux, avec qui le lien a été le plus pérenne.

- Biais potentiel de mémoire : certaines personnes ayant été accompagnées par le réseau des TAGBZH lors des premières promotions ont un souvenir moins exact de ce qu'elles en ont retiré et pensé que les personnes en cours d'accompagnement.

- Biais potentiel de réponse : de même, selon le rôle exercé par la personne dans la structure, les informations peuvent être plus ou moins précises concernant le volet RH ou financier par exemple.

# 4 PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE ET DES DONNÉES

## ORIGINE DES DONNÉES

La mesure d'impact repose sur des sources de données multiples. Celles-ci permettent d'assurer la représentativité des réponses, leur cohérence et de s'appuyer sur des éléments de contexte pour situer la réflexion dans son environnement.

## Enquête quantitative

Une enquête a été proposée en ligne entre le 18 juin et le 6 septembre 2024 aux porteurs et porteuses de projet ayant été incubé-e-s ou en cours d'incubation au sein du réseau des TAgBZH.

La cible était les projets accompagnés par les TAgBZH de la promotion initiale en 2016/2017 jusqu'à la promotion en cours en 2023/2024 représentant un total de 257 projets.

Elle a permis de récolter les réponses de 94 personnes émanant de **86 projets différents**. Un tiers des projets accompagnés a pris le temps de partager son avis, ce qui est un bon taux de réponse. Cela assure la diversité des projets répondants (promotion, TAg d'incubation, département d'implantation, expérience entrepreneuriale précédente, etc.) et une représentativité des opinions des porteurs et porteuses de projet.

## Données internes

Les TAgBZH et la Cress collectent des données sur les projets accompagnés telles que la promotion, le statut actuel, le secteur d'activités, la commune d'implantation, la date de création, etc. Ces informations disponibles pour l'ensemble des projets accompagnés permettent d'étayer certains résultats de l'enquête ou des entretiens.

Des indicateurs sont également suivis tels que le taux de transformation ou le taux de pérennité. Ils complètent utilement les autres données sur les impacts des incubateurs TAgBZH.

## Données externes

Des données externes sont également pertinentes notamment lorsqu'elles permettent de situer un résultat de la mesure d'impact vis-à-vis de son environnement, de structures proposant une offre de services similaire ou de données à une échelle plus large.

## Entretiens qualitatifs

En parallèle de l'enquête, **des entretiens ont été menés** par des salarié-e-s des TAgBZH et de la Cress auprès de différentes catégories de parties prenantes des incubateurs TAgBZH. L'objectif était d'approfondir certains sujets, d'illustrer des thématiques et bien sûr de connaître le regard des partenaires et personnes en charge de l'accompagnement des projets.

**Ce sont 39 interviews qui ont été réalisées entre juillet et septembre 2024 :**

**# 21 entretiens d'anciens projets incubés**

**# 10 entretiens de professionnel.le.s de l'accompagnement**

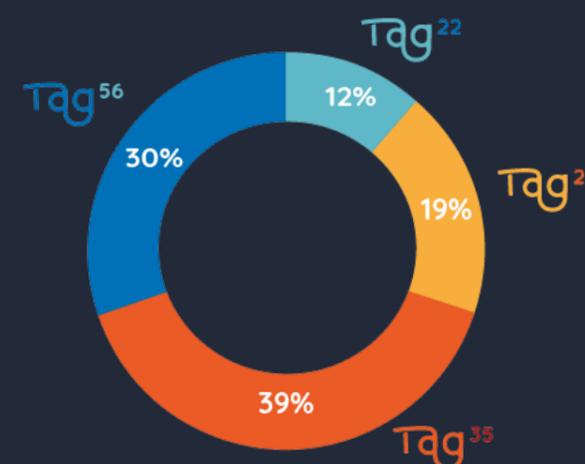
- # les chargé-e-s d'accompagnement en poste, avec un entretien par TAg (4 entretiens)
- # D'autres structures de l'accompagnement, issues de tous les départements et spécialistes de différentes thématiques : technopoles, Coopératives d'activités et d'emploi (CAE), Union Régionale des Scop et Scic de l'Ouest, France Active Bretagne et Kéjal (6 entretiens)

**# 8 partenaires institutionnels représentant tous les échelons territoriaux :**

- # la DREETS
- # le Secrétariat général pour les affaires régionales (SGAR)
- # le Conseil Régional de Bretagne
- # le Conseil départemental du Finistère
- # le Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine
- # Lorient Agglomération
- # Rennes Métropole
- # Mairie de Louvigné du Désert

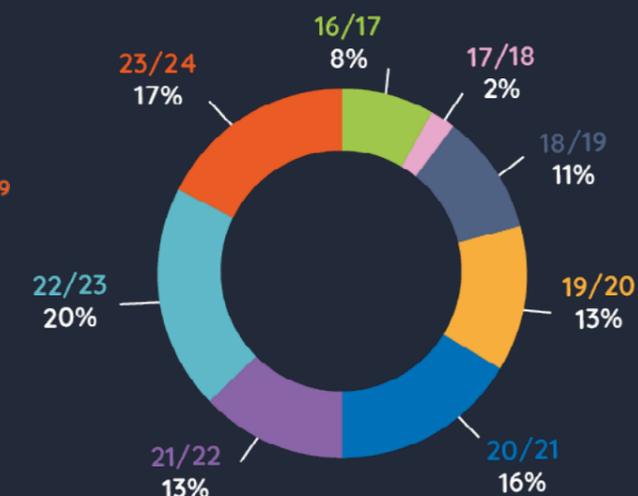
## PRINCIPALES DONNÉES D'IDENTIFICATION (ENQUÊTE)

### Répartition par incubateur TAg<sup>4</sup>



Des projets accompagnés par chacun des incubateurs ont répondu à l'enquête. Cela permet d'avoir une représentativité territoriale même si la répartition n'est pas similaire à celle de l'ensemble des projets accompagnés, avec une sur-représentation des projets incubés en Ille-et-Vilaine et dans une moindre mesure dans le Morbihan.

### Répartition par promotion<sup>5</sup>

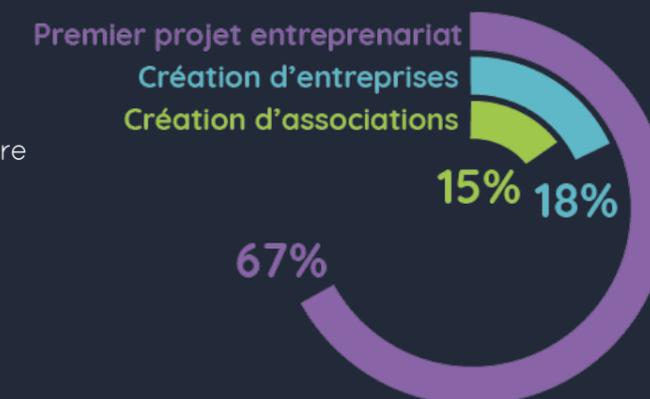


L'ensemble des promotions des incubateurs TAgBZH est également représenté, avec ici aussi une répartition qui n'est pas équivalente à l'ensemble des projets accompagnés avec une sous-représentation des promotions les plus anciennes, à l'exception de la première.

## Expérience entrepreneuriale préalable<sup>6</sup>

Pour les deux tiers des personnes accompagnées, il s'agissait d'une première fois dans le monde entrepreneurial !

Pour le tiers plus expérimenté, la moitié avait déjà eu une expérience de création d'entreprise, plus de 40% de création d'association et deux personnes avaient déjà fait les deux.



# Impact sur les territoires

Cette section détaille les impacts et bénéfices de l'action du réseau des TAGBZH sur l'ensemble de ses parties prenantes et de celles des projets accompagnés : les collectivités et leurs politiques publiques, les territoires couverts par ses nouvelles activités et leurs habitant.es, les écosystèmes territoriaux qu'elles contribuent à créer et les modèles qu'elles peuvent être au sein de leur chaîne de valeur.

## 1 AVANTAGES POUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

Ce tableau présente la répartition de certaines compétences des collectivités territoriales entre les différents échelons territoriaux (de la commune à l'Etat). Elle comptabilise le nombre de projets accompagnés par les incubateurs TAGBZH en lien avec ces compétences.

Compétences	Commune	EPCI	Département	Région	Etat	Nombre de projets accompagnés
Culture et sport	x	x	x	x	x	56
Prévention/gestion des déchets		x		x	x	52
Protection de l'enfance, dépendance (PA/PH)			x			21
Insertion, personnes en situation d'exclusion			x		x	18
Education, jeunesse	x	x	x	x	x	16
Tourisme	x	x	x	x		14
Logement, habitat et cadre de vie	x	x			x	13
Funéraire	x					3
Aménagement du territoire, aménagement rural, transports		x	x	x	x	3
<b>Total</b>						<b>92</b>

## DES PROJETS QUI CONTRIBUENT AUX POLITIQUES PUBLIQUES...

Sur les 288 projets accompagnés depuis la création des TAGBZH, 68% concerne au moins une compétence des collectivités territoriales.

Les projets sont particulièrement présents sur les compétences « culture et sport » avec près d'un projet sur cinq et « prévention - gestion des déchets » avec 18% des projets accompagnés.

### Témoignages

**« Globalement, l'incubateur répond à nos objectifs de politique publique. »**

*Partenaire institutionnel*

### Témoignages

**« On l'a vu dans plusieurs promotions : des porteurs de projets se rapprochent pour créer des filières, articuler leurs activités. Pour moi, c'est une vraie plus-value. »**

*Partenaire institutionnel*

## ...ET FONT BOUGER LES LIGNES !

Les TAG BZH sont une porte d'entrée pour les acteurs de l'ESS, qui souhaitent impulser des actions et développer leur réseau. La Cress peut favoriser le lien entre ces projets émergents et les dynamiques de filières de la stratégie régionale ESS ou les têtes de réseaux sectorielles.

Dans le domaine du réemploi, ils ont contribué à la création des Halles en commun à Rennes, regroupant plusieurs structures issues de l'incubateur (La Belle Déchette, L'Équipière, Rennes du Compost, En Boîte le Plat). La Cress appuie également le développement du réseau breton des ressourceries (le RAB).

Sur la maritimité, des projets incubés (Maison Glaz, Origin, Skravik...) collaborent et participent aux travaux animés par la Cress sur les enjeux « ESS et Maritimité » dans le cadre de la SRESS.

Enfin, des initiatives dans des secteurs émergents comme le funéraire (La Coop Funéraire, My Endlessly, L'Anaon) ou les centres de santé communautaires ont contribué à faire évoluer le positionnement d'acteurs publics, qui soutiennent désormais ces projets via des financements dédiés.

## DES PROJETS QUI VIENNENT EN SOUTIEN DE COLLECTIVITÉS

D'autres projets constituent aussi un appui à des collectivités en dehors des grandes politiques publiques précédemment citées. Qu'ils soient sollicités pour jouer ce rôle ou qu'ils se révèlent être un acteur essentiel, le soutien qu'ils peuvent apporter peut prendre une diversité de formes :

**# redynamisation d'un centre bourg ou d'un quartier**

**# animation de partenariats** permettant de structurer une filière, d'apporter une réponse complète à une problématique donnée

**# réponse à des besoins exprimés** par la commande publique de manière individuelle ou groupée, etc.

### Témoignages

**« Les collectivités locales toutes seules, elles ont plein de projets, elles ne savent pas toujours par où s'y prendre et il y a un acteur qui de manière totalement désintéressée du côté financier (...) fait avancer les choses, met en lien (...) les différents acteurs (...). On est un peu localement (...) l'animateur d'un projet public finalement. »**

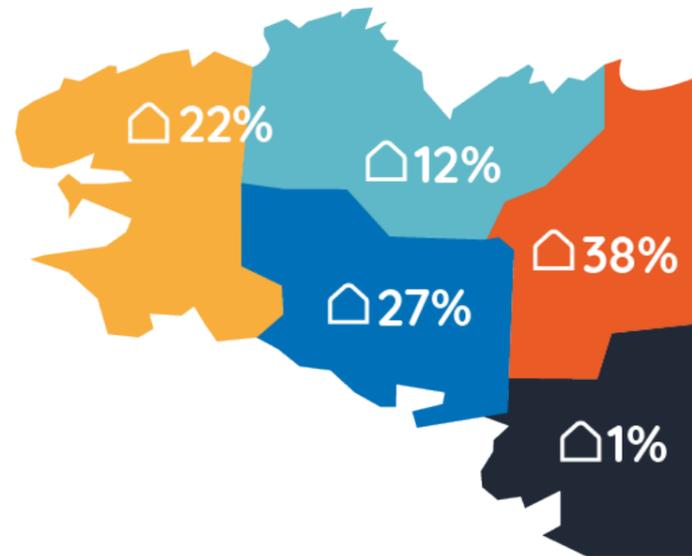
*Porteur de projet*

## 2 IMPLANTATION DES STRUCTURES

### DES PROJETS QUI OFFRENT UNE LARGE COUVERTURE DU TERRITOIRE BRETON

Les projets accompagnés couvrent l'ensemble du territoire breton, à l'instar du réseau des TAgBZH, implantés dans chaque département<sup>7</sup>.

C'est une répartition assez similaire à celle des projets incubés dans les différents TAgBZH, avec 3 points de moins en Morbihan et 3 points de plus dans le Finistère. Certains projets incubés dans un département s'implantent dans un autre, généralement en raison des opportunités de locaux disponibles, car c'est une recherche souvent difficile.



### DES PROJETS QUI S'INSTALLENT SOUVENT À PROXIMITÉ DE LEUR INCUBATEUR...

En Ille-et-Vilaine, plus d'une structure sur deux s'implante à Rennes. Dans le Morbihan, plus d'une structure sur 3 choisit Lorient et dans le Finistère, plus d'une sur quatre s'installe à Brest<sup>8</sup>.

Cela peut s'expliquer par deux raisons principales : des porteurs et porteuses choisissant l'incubateur pour sa proximité géographique avec leur lieu de vie ainsi que l'accès à un marché potentiel plus important dans ces grandes villes bretonnes.



### ...MAIS SURTOUT LÀ OÙ LES ENTREPRISES CONVENTIONNELLES VONT PEU !

Ils contribuent ainsi à la revitalisation de ces zones qui ont des caractéristiques communes : besoins non satisfaits de la population par une offre de service de proximité et difficulté d'accès à certains biens et/ou services, manque d'attractivité entraînant une disparition progressive du tissu économique et aggravant les difficultés de la population, zone de chalandise peu dense ou composée de personnes à faibles revenus.

Pourtant, les structures qui s'y implantent, même si leurs bénéfices sont équivalents pour le territoire et les personnes qui y vivent, ont des profils très différents qui nécessitent un accompagnement spécifique.

## ZOOM SUR L'IMPLANTATION EN ZONE RURALE

### Une implantation massive en zone rurale contrairement aux entreprises classiques

Selon les données de Bpifrance Création, entre 2012 et 2022, les zones de revitalisation rurale (ZRR) ont attiré 12 % des entreprises créées en France. Les ZRR sont des territoires ruraux bénéficiant de mesures fiscales et sociales spécifiques pour encourager leur développement économique. Il est important de noter que les ZRR ne couvrent pas

l'ensemble des zones rurales françaises. Ainsi, la proportion totale des créations d'entreprises en milieu rural est certainement supérieure à 12 % si l'on considère l'ensemble des zones rurales. En Bretagne, en 2023, seules 8% des créations d'entreprises s'établissaient en ZRR. On peut donc estimer qu'avec 38% des projets issus des incubateurs TAgBZH installés en zones faiblement denses<sup>9</sup> soit un taux près de 5 fois plus élevé que celui des ZRR bretonnes, la contribution de l'ESS à la dynamique des zones rurales est nettement supérieure à celle de l'économie conventionnelle.



**38% DES PROJETS**

sont implantés en zone rurale.

### De structures plus petites avec un risque financier plus élevé

Les projets implantés en zone rurale présentent un profil spécifique à de nombreux points de vue. Ainsi les écarts sont frappants lorsqu'on s'intéresse au budget d'exploitation moyen sur les trois dernières années (2021 à 2023)<sup>10</sup>.

### BUDGET D'EXPLOITATION MOYEN SUR LES ANNÉES 2021 À 2023



En 2021, le budget moyen d'une structure hors zone rurale est plus de deux fois plus élevé qu'en zone rurale, en 2022, c'est plus du triple et quasiment le quadruple en 2023. Non seulement, les écarts sont importants mais ils ont tendance à s'accroître avec le temps. En zone rurale, le budget d'exploitation moyen a presque doublé en deux ans (de 25k€ à 46k€) alors qu'il a triplé en zone non rurale (de 57k€ à 182k€).



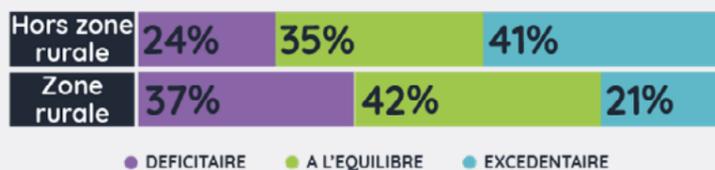
Ce profil spécifique des structures en zone rurale se confirme avec le nombre moyen d'ETP par structure<sup>11</sup>. Les structures en zone rurale atteignent presque 1.5 ETP par structure alors que celles en zone non rurale font 2.25 fois mieux avec 3.26 ETP par structure en moyenne.

La répartition des produits composant le budget des structures implantées en zone rurale est elle aussi

### RÉPARTITION DES PRODUITS COMPOSANT LE BUDGET DES STRUCTURES



### RESULTAT DE L'EXERCICE SUR LES ANNÉES 2021 À 2023



assez nettement différente des autres structures<sup>12</sup>.

Ainsi la part de subvention de fonctionnement est presque deux fois plus élevée et la part de subvention sur projet est également plus importante dans les zones rurales. Cet appui financier plus important des pouvoirs publics envers ces projets s'explique en partie par la plus grande difficulté à trouver son équilibre financier dans des zones moins densément peuplées bien que l'intérêt des services rendus soit bien réel pour le dynamisme du territoire et le maintien du lien social notamment. Ce postulat est confirmé par le résultat de l'exercice des trois dernières années<sup>13</sup>.

Plus de structures en zone rurale sont à l'équilibre (+7 points) mais elles sont nettement moins nombreuses à être excédentaires (-20 points) et donc logiquement beaucoup plus présentes parmi les structures déficitaires (+13 points). Ainsi moins de deux tiers des structures en zone rurale ont une bonne santé financière contre plus des trois quarts hors zone rurale.

## Des secteurs d'activités similaires aux autres structures ESS avec quelques particularités

On trouve dans les structures implantées en zone rurale comme celles hors zones rurales, une prédominance des activités d'économie circulaire et de gestion des déchets et de la culture. On trouve de manière équivalente : la santé, l'alimentation, le handicap, l'habitat et le logement ou encore la radio, le cinéma, l'audiovisuel et les médias. Par contre, on ne trouve qu'en zone rurale les activités d'accueil du jeune enfant, d'éducation à l'environnement ou encore du sanitaire et médico-social. A l'inverse, on ne trouve qu'hors zone rurale les activités autour de la transition écologique, d'IAE (insertion par l'activité économique) ou de la solidarité.

## LES BÉNÉFICES POUR LES ZONES RURALES

# Une nouvelle offre de services à destination de ses habitant. e.s, accessible par sa proximité géographique

# La création de lien social  
# La revitalisation d'un territoire et le renforcement de son attractivité

# Une valorisation de l'image de la commune concernée

### Témoignages

« On voulait se créer notre outil de travail, pouvoir proposer autre chose aux gens en s'appuyant sur les modèles de centres de santé communautaires qui existaient déjà en France, mais qui existaient qu'en quartier populaire, en milieu urbain... En partant du constat que les inégalités sociales de santé peuvent être assez similaires malheureusement en quartier populaire et en milieu rural, on s'est dit que ce serait aussi une bonne idée de monter ce genre de structure en milieu rural. »

Porteuse de projet

« Sur ce qu'on fait, on est très optimiste. On sait que c'est dans la bonne voie, que c'est la bonne manière de proposer un accompagnement aux gens, d'avoir une dynamique sur le territoire, de remettre du lien social (...), c'est plutôt bien. »

Porteuse de projet

« On a eu une super opportunité dans ce village, et on s'est dit « pourquoi on ne testerait pas ? Si vraiment ça ne marche pas, on repartira en ville à un moment ». Et en fait ça marche super bien parce que les locaux sont très contents d'avoir un truc qui se passe chez eux et s'impliquent. »

Porteur de projet



« L'ESS fait partie des politiques actuelles de la commune. Avec l'accueil de ce projet, nous nous sommes rendus compte que cela générerait du développement et de l'attractivité sur notre territoire. Cela permet de véhiculer une image positive de la commune. Lorsque ce projet qui bénéficie d'un financement participatif du département, d'une subvention, fait parler de lui, on parle également de la commune. »

Partenaire institutionnel

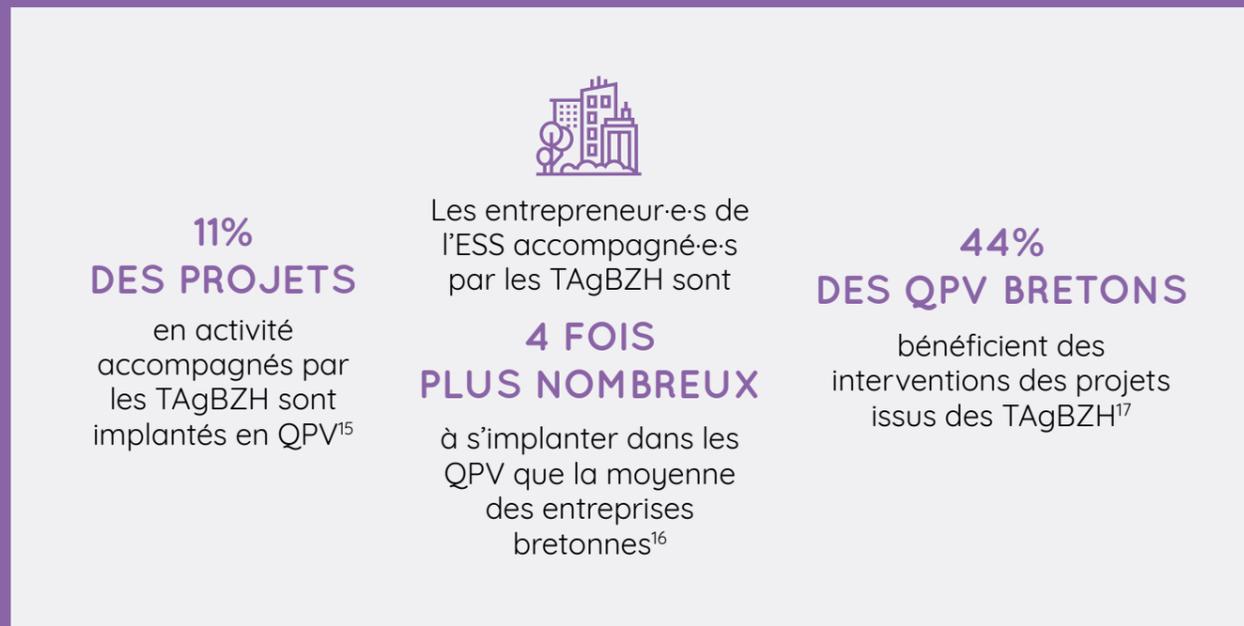
## ZOOM « IMPLANTATION EN QUARTIERS PRIORITAIRES DE LA POLITIQUE DE LA VILLE (QPV) »

Les Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville (QPV) de France métropolitaine doivent respecter des critères de revenu et de population :

# être dans une unité urbaine de plus de 10 000 habitants ;

# le nombre minimal d'habitants d'un QPV est fixé à 1 000 ;

# le critère de revenu des ménages est défini par le décrochage par rapport aux revenus de l'unité urbaine du QPV et par rapport aux revenus de la France métropolitaine.



En Bretagne, au moment de l'enquête, 32 quartiers étaient reconnus Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville (QPV)<sup>14</sup>. Ce sont tous des quartiers urbains, 25 d'entre eux font partie de villes de plus de 20 000 habitants et deux sont dans leur périphérie immédiate.

Les activités des projets sont présentes dans les QPV de 3 départements bretons. Seuls les QPV costarmoricains n'en bénéficient pas, par choix des financeurs

locaux du TAG22. Si on exclue les 8 QPV des Côtes-d'Armor, ce sont près de **60% des QPV bretons qui sont couverts par des activités issues des incubateurs TAGBZH.**

La majorité des projets interviennent sur 2 ou 3 QPV, un projet sur 5 et un projet sur 8<sup>18</sup>. On note une présence forte à Rennes avec 2 QPV où interviennent 3 structures et le quartier du Blosne où 5 structures sont actives.

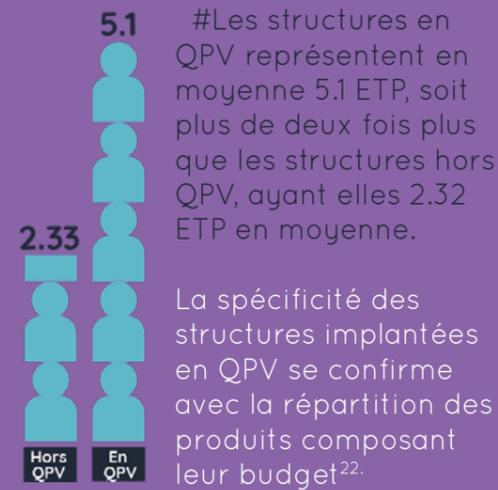
## Un profil original des structures implantées en QPV<sup>19</sup>

Les différences sur le budget d'exploitation moyen sont marquées entre structures implantées en QPV et les autres mais dans le sens inverse des structures implantées en zone rurale<sup>20</sup>.



**BUDGET D'EXPLOITATION MOYEN SUR LES ANNÉES 2021 À 2023**

Le budget moyen d'exploitation est 4 fois plus élevé en 2021 en QPV qu'hors QPV, 5 fois plus élevé en 2022 et l'écart se réduit légèrement en 2023 où il n'est plus que de 3 fois plus élevé tout en représentant cependant + 250 000€ pour les structures implantées en QPV. Ces écarts se retrouvent, assez logiquement, sur le nombre moyen d'ETP par structure<sup>21</sup>.



La part de subvention de fonctionnement est 2.5 fois plus élevée que pour les structures hors QPV. Cet écart peut notamment s'expliquer par des aides à l'emploi pour des personnes en insertion ou encore des subventions liées aux services qu'elles rendent aux populations des quartiers concernés.

Par contre, la part de subvention sur projet est légèrement inférieure à celle des structures hors QPV.

A l'inverse des structures de zone rurale, les structures implantées en QPV sont nettement plus souvent excédentaires, représentant deux tiers d'entre elles. Cela leur permet d'assurer leur pérennité et de consolider les nombreux emplois qu'elles génèrent<sup>23</sup>.

#Moins d'une structure sur cinq est déficitaire et un nombre équivalent est à l'équilibre contre près d'un tiers de chaque catégorie pour les structures qui ne sont pas implantées en QPV.

Autre originalité des structures des QPV, elles sont toutes sous statut associatif<sup>24</sup>.



## LES BÉNÉFICES POUR LES QPV

# Une nouvelle offre de services à destination de ses habitant.es, accessible par sa proximité géographique

# La revitalisation du quartier et le renforcement de son attractivité, une structure qui ouvre peut entraîner d'autres ouvertures à sa suite

# Une valorisation de l'image du quartier et par ricochet de celles de ses habitant.es

## Témoignages

« Le projet, c'était de faire un lieu d'offre de soins primaires (...). On sait qu'il y a pas mal de choses qui impactent l'état de santé d'une population et particulièrement (...) dans les quartiers défavorisés ou chez les populations qui sont en situation de vulnérabilité et de précarité. Avec des facteurs, des déterminants sociaux essentiellement, le travail, le logement. (...) qui viennent mettre des freins à ce que les personnes puissent prendre soin d'elles-mêmes. On essaye aussi de lutter contre le non-recours aux soins (...). Je pense à des outils comme l'interprétariat, le tiers payant intégral, etc. »

Porteuse de projet

« Je pense qu'on a fait beaucoup pour le quartier et que ça a créé une dynamique. Par exemple, les Marinades de Recou, c'est le meilleur exemple. »

Porteur de projet



Marinades de Recou' 2022 - © BD

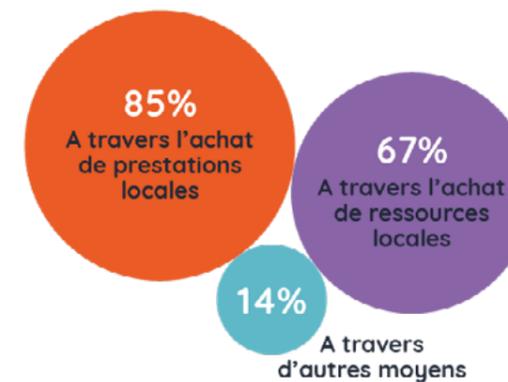
« Créées en 2022, les Marinades de Recou sont une fête de quartier organisée par un collectif de commerçants de Recouvrance (Brest) pour créer du lien, se rencontrer, valoriser des initiatives positives, s'évader et se divertir ! Avec toujours cet enjeu de proposer des activités

aux habitants qui parfois n'ont pas les moyens ou opportunités d'avoir accès à une proposition culturelle. Le collectif des Marinades souhaite aussi, par ces rendez-vous, montrer son amour au quartier. »  
Extrait Article Ouest-France du 02/08/2023

# 3 BÉNÉFICES POUR LES ÉCOSYSTÈMES TERRITORIAUX

Le dynamisme territorial n'est pas le seul bénéficiaire de l'implantation des projets incubés par les incubateurs TAgBZH, les écosystèmes territoriaux qui se créent autour d'eux avec les autres organisations de l'ESS et les entreprises conventionnelles sont un autre exemple de l'intérêt d'accueillir de nouvelles structures sur un territoire.

## DES STRUCTURES QUI CONTRIBUENT MASSIVEMENT À LA RICHESSE DE LEUR TERRITOIRE



Les organisations ESS ont la particularité de nouer des liens forts avec leur zone d'implantation géographique. Cela implique qu'en dehors de la richesse que les structures créent par elles-mêmes : emplois non délocalisables, réponse à des besoins non satisfaits (etc.), elles participent à l'enrichissement de leur territoire d'adoption.



**90% DES PROJETS**

estiment avoir contribué à la redistribution de richesses sur leur territoire<sup>25</sup>

**61%**

le font à travers l'achat de ressources et prestations locales

Cet ancrage spécifique des structures ESS dans leur lieu d'implantation s'illustre par un développement économique et social :

# La création d'emplois locaux, dont des emplois pour des personnes en insertion ou en difficulté sociale

# Le déploiement de synergies avec des structures du territoire

# Le réinvestissement des bénéficiaires dans le projet, les salaires, l'amélioration des conditions de travail ou le développement de nouvelles activités ce qui permet de maintenir la richesse sur le territoire

# Le développement économique local

# L'achat de prestations locales qui favorisent les circuits-courts et l'économie de proximité

# Une plus grande attractivité. Lorsqu'une entreprise s'installe, elle crée une dynamique. Ses nouveaux clients peuvent consommer dans d'autres commerces ou son implantation peut entraîner l'arrivée de nouveaux commerces. Cela rend le territoire plus attirant également pour de nouveaux habitants.

## Témoignages

« Je ne travaille qu'avec des gens du territoire. Mes collaborateurs, la photographe, la graphiste, ma directrice artistique, une rédactrice qui collabore avec moi, l'imprimeur. Tous ces gens-là sont des gens des Côtes-d'Armor, donc en fait je gagne de l'argent d'entreprises costarmoricaines, qui retournent dans l'économie locale. »

Porteuse de projet

« On essaie (...) d'être beaucoup plus en lien avec les autres acteurs qui sont aussi de l'ESS, les structures de l'insertion (...). On sait que pour mettre en place nos missions de réemploi, on a besoin d'autres compétences et ça, on ne cherche pas à les développer en interne, on préfère le faire avec nos partenaires. Et parce que ça crée plus de richesses de faire à plusieurs. »

Porteuse de projet

« A chaque fois, on essaie de réfléchir en partant du territoire et de ce qu'on peut apporter de positif (...) à la fois en termes d'emplois évidemment, à la fois en termes écologiques (...) C'est pour ça d'ailleurs qu'on s'est fait labelliser PTCE parce qu' (...) on pense vraiment

qu'on a cet esprit-là de travailler en coopération avec des institutionnels, des structures de l'ESS, mais des entreprises aussi plus classiques, des TPE plus classiques, familiales, qui ont un impact aussi sur le territoire. »

Porteuse de projet



Code 0 - Café zéro déchet

« Ça a aussi permis une attractivité touristique. On a 60 familles de partout en France qui sont venues louer des hébergements, consommer local et faire du tourisme aussi les week-ends. On a aussi l'installation de professionnels de santé. (...) Il y a donc des retombées économiques pour le territoire. »

Porteuse de projet

« Avec un ESAT qui est situé à côté (...) un certain nombre de prestations de services sont réalisées par l'ESAT et nous, on embauche dans notre équipe des personnes handicapées de l'ESAT. »

Porteur de projet

« Le cœur du projet c'est redynamiser, revitaliser un quartier de gare, (...) ça fait de l'activité, du développement économique, ça crée de l'emploi, du logement, des bureaux, (...). C'est une vraie dynamique en fait pour le territoire. »

Porteur de projet

## DES PROJETS IMPULSANT MUTUALISATION ET COOPÉRATION !

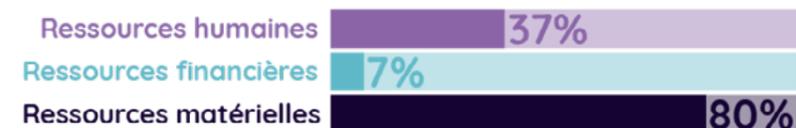
Les structures issues des TAgBZH ont une grande capacité à décroisser en mutualisant avec des organisations de l'ESS mais aussi des entreprises conventionnelles. Elles sont souvent l'élément moteur de ces propositions avec une capacité d'entraînement des autres acteurs d'un territoire.

Ces structures mutualisent presque toujours des ressources matérielles (87%). Près de deux sur cinq mutualisent des ressources humaines. La mutualisation de moyens financiers est plus rare avec un peu plus d'un projet sur dix<sup>27</sup>.

Plus de la moitié des projets mutualisent des ressources avec d'autres structures de l'ESS (56%) et près de deux sur cinq avec des structures hors ESS (39%) et plus d'un tiers d'entre elles le font avec les deux..

La mutualisation de ressources humaines est plus fréquente avec d'autres structures de l'ESS (un projet sur trois). A l'inverse, la mutualisation de ressources financières est plus importante avec des structures hors ESS (un projet sur cinq). Les structures vont chercher les ressources là où elles se trouvent !

### NATURE DES MUTUALISATIONS ENTRE STRUCTURES



70%  
DES PROJETS

ont recours à la mutualisation des ressources<sup>26</sup>

56%  
DES PROJETS

mutualisent des ressources avec d'autres structures de l'ESS

39%  
DES PROJETS

mutualisent des ressources avec des structures hors ESS

25%  
DES PROJETS

mutualisent des ressources avec des structures ESS et hors ESS

## Témoignages

« Nous partageons aujourd'hui nos bureaux avec 2 autres structures qui ont été incubées : l'atelier Tro-Heol et Le studio du coin. Le studio du coin va aussi organiser un événement dans notre recyclerie sur des jours où nous sommes fermés. Tro-Heol fait partie de notre conseil d'administration donc on s'épaule. On se prête également des outils et puis nous avons un camion qu'on leur met à disposition de temps en temps. »

Porteur de projet

« Des fois on prête simplement nos locaux pour que des collectifs se réunissent. »

Porteur de projet

« On a essayé de faire (...) des postes communs avec plusieurs structures. »

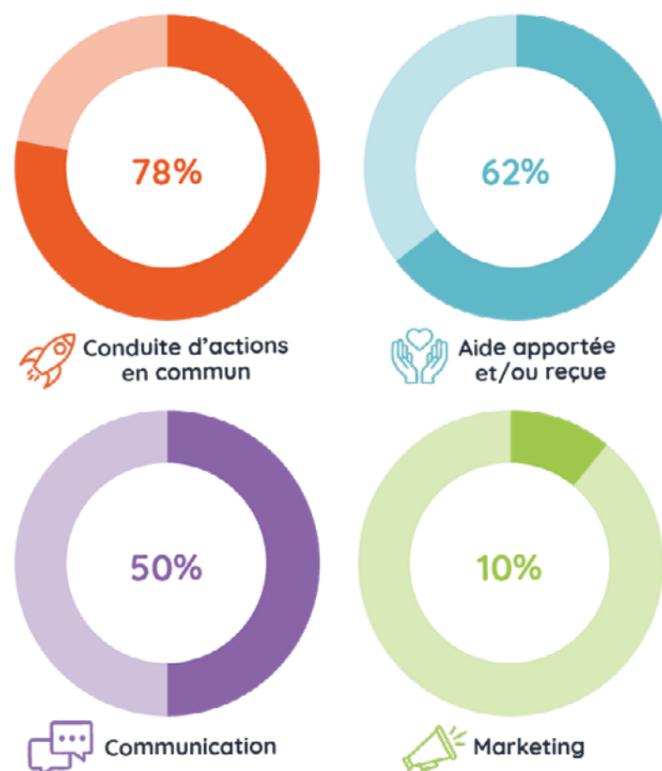
Porteuse de projet

La mutualisation de ressources n'est pas la seule façon de travailler avec d'autres structures, les projets accompagnés par le réseau des TAgBZH sont également particulièrement présents sur le terrain des coopérations.

Le taux de coopération est très important puisque **93% des structures ont coopéré** que ce soit avec des structures de l'ESS ou en dehors<sup>28</sup>.

Trois types de coopération sont très fréquentes : la conduite d'actions communes, l'aide apportée ou reçue à d'autres entreprises / associations et la communication qui concerne au moins une structure sur deux. La coopération sur le marketing est plus rare<sup>29</sup>.

### NATURE DES COOPERATIONS ENTRE STRUCTURES



**63%**

des structures coopèrent avec des structures hors ESS

**51%**

des structures coopèrent avec des structures ESS

La coopération est un peu plus fréquente avec des acteurs de l'ESS (+12 points) mais elle reste particulièrement importante avec les structures hors ESS puisqu'elle concerne un projet sur deux.

Pour les projets collaborant avec des structures en dehors de l'ESS, la coopération est plus forte pour les actions communes (+10 points) et le marketing (+6 points)

alors qu'elle est plus élevée avec les acteurs de l'ESS pour l'aide apportée ou reçue (+6 points) et la communication (+8 points).

Cela peut s'expliquer par un plus grand usage du marketing par les structures hors ESS alors qu'il est sans doute plus facile de communiquer ensemble sur des structures portant des valeurs communes. L'aide apportée et reçue est sans doute intrinsèque à

la solidarité de l'ESS ! **En moyenne, une structure qui coopère avec d'autres organisations de l'ESS le fait un peu plus fortement (1.85 types d'action) qu'avec des structures hors ESS (1.68 type d'action).**

Il faut également noter que 1 projet sur 5 qui coopère le fait au travers de gouvernances croisées, ce qui n'est possible qu'entre structures de l'ESS.

### Témoignages

« Aujourd'hui, on propose une offre commune avec l'Équipière, les Rennes du compost et nous, auprès des entreprises, pour justement des petits événements qu'ils peuvent faire pour sensibiliser leurs salariés. »

Porteur de projet

« On va organiser des ateliers par exemple avec les centres sociaux autour de manipulations du bois ou des choses comme ça. »

Porteur de projet

« La création de partenariats avec des structures existantes sur le territoire, je n'y aurais pas forcément pensé avant l'incubation. (...) On a créé le goûter « jeunes aidants » (...) Au début, je pensais le faire dans nos locaux, être présente, embaucher et payer à l'heure un psychologue. Mais avec l'incubation, on a vu les choses différemment : une autre association de Fougères nous met à disposition une psychologue gratuitement, la médiathèque de Fougères nous met les locaux à disposition gratuitement. Tout cela c'est parce que l'incubateur m'a ouvert les yeux sur les partenariats. »

Porteuse de projet

« La plupart des bureaux ESS du secteur sont fournis en chaise par nous. Il y en a qui les payent, il y en a qui ne les payent pas, ça c'est en fonction des capacités des structures. »

Porteur de projet



Boîte en plat - boîtes en verre consignées



### LES BÉNÉFICES DE LA COOPÉRATION

Proposer une offre plus large

S'adresser à un public différent

Limiter les coûts

# 4 BIENFAITS POUR LES HABITANT.ES

Un nouveau projet qui s'installe dans un territoire profite également à ses habitant.es et aux bénéficiaires de l'offre proposée.

## DES PROJETS CRÉATEURS DE LIENS

La création ou la préservation du lien social est au cœur des projets accompagnés par les incubateurs TAgBZH.



**90% DES PROJETS** s'estiment générateur de lien de social<sup>30</sup>

Certaines structures accompagnées par l'incubateur ont d'ailleurs reçu l'agrément « Espace de vie social » attribué par la CAF. Il est obtenu sur la base d'un projet social porté par la structure et défini avec les habitants, en lien avec les partenaires et en écho aux besoins identifiés sur le territoire d'intervention et a pour objectifs :

- # l'inclusion sociale et la socialisation des personnes,
- # le développement des liens sociaux et la cohésion sociale sur le territoire,
- # la prise de responsabilité des usagers et le développement de la citoyenneté de proximité.

### Témoignages

« L'autre pan du projet, il est plutôt dans le lien social qui est créé à travers ce projet coopératif où on va avoir 500 personnes en moyenne qui partagent la propriété de ce magasin. Et l'impact du magasin, il va se mesurer beaucoup sur des personnes qui vont retrouver de l'emploi, qui vont reprendre confiance. »

Porteuse de projet

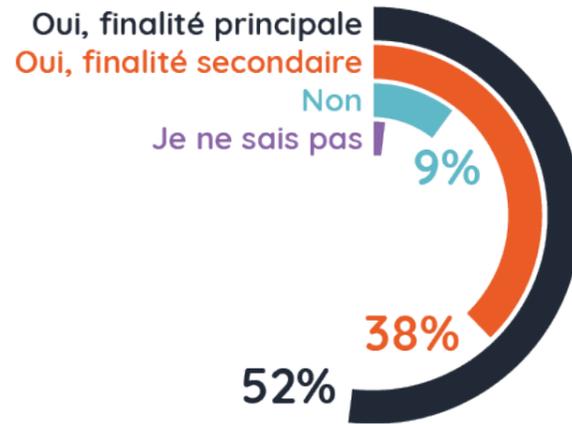
« On est un espace de vie social, et là-dessus on est (...) plus accessible pour les familles, familles monoparentales, les gens un peu plus précaires notamment au niveau financier. »

Porteuse de projet

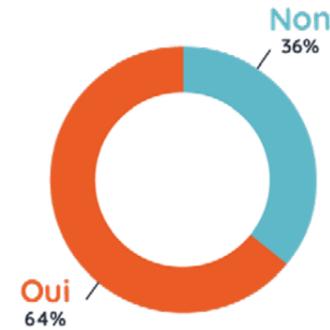
« Cette année, on a eu l'agrément « espace de vie social » qui est un agrément et un financement donné par la CAF, qui dit qu'en fait on est un point relais pour les personnes en situation difficile quelle qu'elle soit... Donc on a de la doc', on a les réseaux, on peut rediriger les gens vers des structures accompagnantes. »

Porteur de projet

### LA FINALITÉ DE VOTRE ACTIVITÉ EST-ELLE LE LIEN SOCIAL ?



### EN 2023, VOTRE STRUCTURE AVAIT-ELLE DES ADHÉRENT.ES/ SOCIÉTAIRES ?



Les structures ont aussi l'effet bénéfique de créer du lien entre les habitant.es d'un territoire, en particulier pour les personnes qui s'impliquent dans les projets.

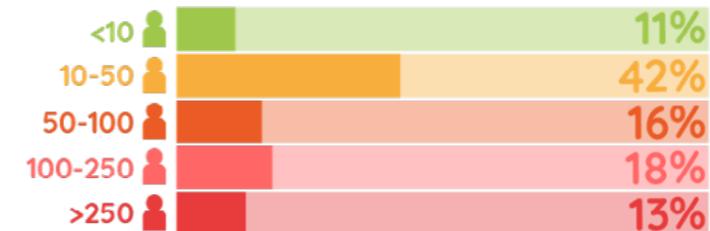
Près des deux tiers des projets en activité a répondu avoir des adhérent.es ou des sociétaires en 2023<sup>31</sup>.

Pour les structures avec des adhérent.es ou des sociétaires, leur nombre médian est de 43.5 personnes par structure.

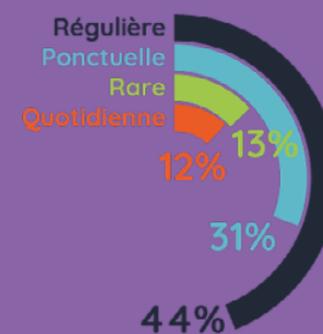
Toutes les tailles de structures existent si l'on se réfère au nombre d'adhérent.es ou de sociétaires.

**43.5 PERSONNES ADHÉRENT.ES OU SOCIÉTAIRES PAR STRUCTURE (NOMBRE MÉDIAN)<sup>32</sup>**

Près d'un tiers des projets est de grande taille avec un nombre d'adhérent.es ou de sociétaires supérieur à 100.



### NOMBRE D'ADHÉRENT.ES/ SOCIÉTAIRES PAR STRUCTURE



### MOBILISATION BÉNÉVOLES PAR STRUCTURE

La plus grande part des projets a une mobilisation régulière des bénévoles, un tiers une implication ponctuelle. L'implication « quotidienne » ou « rare » représente chacune un peu plus de 10% des projets<sup>33</sup>.

Tous les talents sont les bienvenus dans les structures ESS puisque les bénévoles ou sociétaires peuvent occuper une grande variété de missions selon l'offre de services et le secteur d'activité :

- # Gouvernance / représentation
- # Finances / comptabilité
- # Animation et évènementiel
- # Ressources humaines

Ces missions peuvent être ponctuelles ou récurrentes et ne nécessitent pas toutes la même implication des bénévoles.

### Témoignages

« On a un atelier participatif qui est tenu et organisé par des bénévoles. C'est un atelier de 400 m<sup>2</sup> avec tout ce qu'il faut pour faire du bois et on a un petit atelier métal à côté. »

Porteur de projet

« On a travaillé pendant quasiment 2 ans avec les habitants du territoire, pour qu'ils intègrent la gouvernance de l'asso. »

Porteuse de projet

## DES OFFRES ACCESSIBLES À TOU.TE.S Y COMPRIS AUX PLUS VULNÉRABLES

Plus de deux tiers des projets s'adressent à des publics plus vulnérables<sup>34</sup>, avec une représentation forte notamment des personnes fragilisées économiquement, en situation de handicap, sans emploi. Le phénomène est moins marqué pour les mineur.e.s isolé.e.s et les personnes exilées. Les publics visés les plus représentés correspondent aux publics historiques de l'ESS.

L'orientation des structures issues des incubateurs TAgBZH vers des personnes fragiles démontre les réponses apportées aux enjeux sociaux des territoires, rarement ou non pris en compte par les entreprises de l'économie conventionnelle.

### Témoignages

*« Pour les suivis médecins traitants et d'accompagnement social, on a un périmètre, on accompagne les gens qui vivent à 12 minutes en voiture autour du centre de santé, qui n'ont pas de médecin traitant déclaré pour l'instant. (...) Il y a (...) des « hors cadres » qu'on se met pour nous-mêmes : (...) pour des publics*

*avec des parcours migratoires, (...) des parcours de transition de genre (...), des parcours d'addicto, parcours carcéral... (...) Toutes les personnes qui peuvent être un peu discriminées, qui vont avoir du mal à trouver des personnes pour les accompagner. Là, les critères sautent. »*

*Porteuse de projet*



Centre de santé communautaire du Blossne

Un autre moyen d'être ouvert à tou.te.s est l'accessibilité financière de l'offre proposée. C'est une condition très bien connue des projets ayant été accompagnés par les TAgBZH puisque 3 structures sur 5 pratiquent une politique tarifaire solidaire à l'égard des bénéficiaires et/ou des client.e.s.

On note ici une spécificité des structures ESS, attentives à leur ouverture au plus grand nombre. Cette tarification solidaire peut prendre différentes formes :

#### # Gratuité

**# Prix solidaires** dont une partie seulement est financée par le/la client.e ou le bénéficiaire



### 59% DES PROJETS

pratiquent une politique tarifaire solidaire à l'égard des bénéficiaires et/ou des client.e.s<sup>35</sup>

**# Prix libres** où le bénéficiaire ou le/la client.e décide du montant qu'il va payer

**# Tarification en fonction des moyens** du/ de la client.e ou du/de la bénéficiaire

**# Biens ou services suspendus** : des client.es payent plus que leur propre achat pour financer tout ou partie de l'achat d'une autre personne

### Témoignages

*« Rien n'est payant dans ce centre, ni les ateliers collectifs, ni les consultations. »*

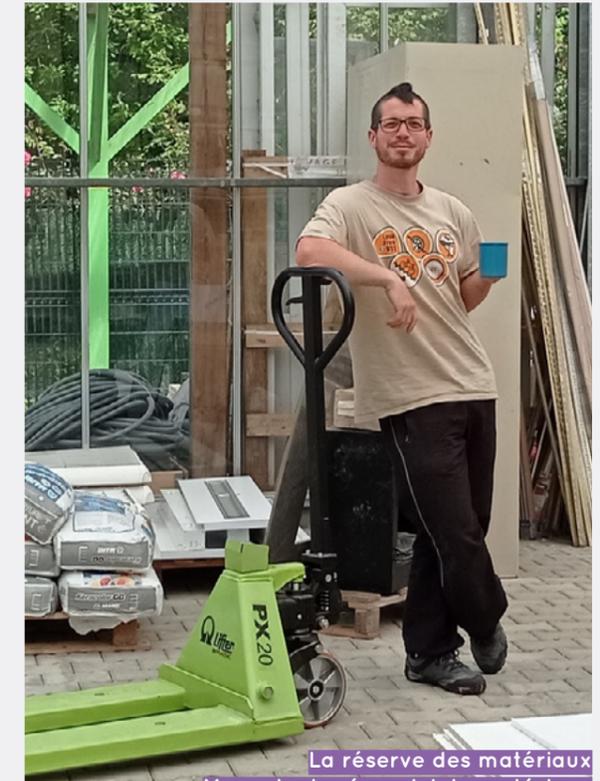
*Porteuse de projet*

*« On vend ça dans un magasin à prix libre (...) à prix libre et conscient, à prix solidaire. »*

*Porteur de projet*

*« Ceux qui ont les moyens payent déjà moins cher (...) qu'en magasin de neuf, mais payent un peu plus que la moitié du prix du neuf. Un peu plus pour que d'autres puissent payer un peu moins. »*

*Porteur de projet*

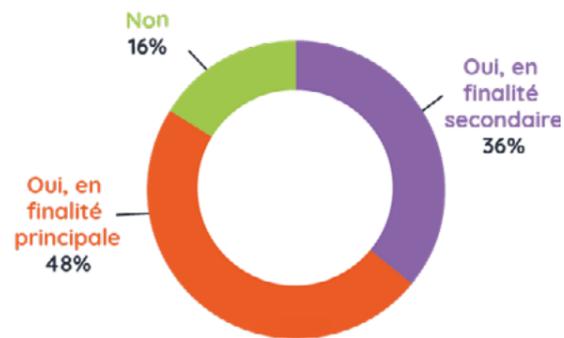


La réserve des matériaux  
Magasin de réemploi de matériaux

# 5 DES ENTREPRISES MODÈLES

Les structures accompagnées par les TAgBZH sont innovantes socialement et répondent à des besoins du territoire, elles ont cependant d'autres atouts. Elles peuvent être exemplaires ou innovantes dans leur finalité ou leurs pratiques internes et donc être des sources d'inspiration pour leurs partenaires, fournisseurs ou client·e·s.

## DES PROJETS QUI PRENNENT LEUR PART À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE



L'ACTIVITÉ CONTRIBUE-T-ELLE À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DANS SA FINALITÉ ?

Leurs contributions relèvent d'un large spectre :

- #Economie circulaire et réemploi
- #Mobilités douces
- #Agriculture et alimentation durables
- #Sensibilisation à la transition écologique
- #Matériaux biosourcés, etc.



**84% DES PROJETS**

estiment qu'ils contribuent à la transition écologique dans sa finalité et près d'

**48% DES PROJETS**

en font leur finalité principale<sup>36</sup>

### Témoignages

« On a même mis en place des indicateurs qui sont très positifs, qui montrent que, (...) la fréquentation de la gare en 5 ans elle a plus que doublé. Alors ce n'est pas que de notre fait, mais on y participe beaucoup. »

Porteur de projet

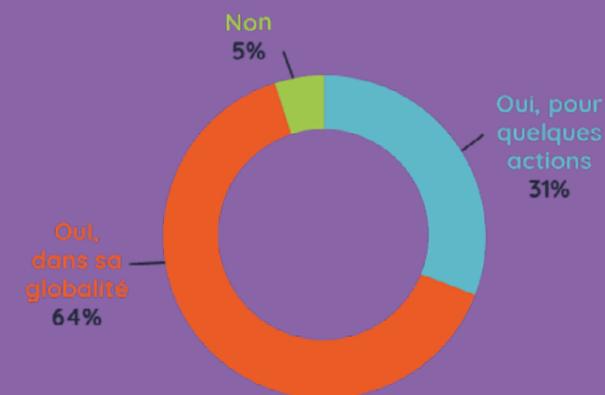


Tavarn ty Gar - Tiers lieu

La part des projets concernés est encore plus forte lorsqu'on aborde la transition écologique dans la manière de faire puisque près des deux tiers estiment que leur activité contribue dans sa globalité à la transition écologique. 31% y contribuent avec quelques actions. Seules 3 structures estiment ne pas contribuer à la transition écologique par leur activité<sup>37</sup>.

Les possibilités d'agir pour la transition écologique dans sa manière de faire sont multiples :

- # Construction ou rénovation écologique
- # Achat de produits locaux et durables
- # Achat en réemploi
- # Utilisation de transports décarbonés
- # Limitation des déchets
- # Sobriété énergétique, etc.



L'ACTIVITÉ CONTRIBUE-T-ELLE À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DANS SA MANIÈRE DE FAIRE ?



**41% DES PROJETS**

estiment que leurs pratiques ont évolué favorablement pour la transition écologique et énergétique suite au parcours d'accompagnement<sup>38</sup>.

C'est une part importante, d'autant plus que de nombreux projets étant centrés sur ces thématiques, ils sont déjà en pointe sur les enjeux environnementaux.

### Témoignages

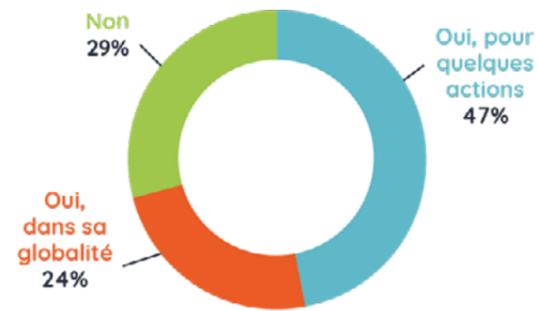
« Pour tout l'aménagement (...), on est passé, via le réseau des TAgBZH, c'est via l'Ecrouvis qu'on a eu l'information, on est passé par du réemploi (...). La plupart du mobilier, chaises, bureaux, tables, on est passé par Murmur réemploi. »

Porteuse de projet

## DES PRATIQUES INTERNES EXEMPLAIRES ET INNOVANTES

Les structures accompagnées sont également vertueuses dans leurs pratiques internes.

Plus de 7 projets sur 10 ont mis en place des initiatives pour améliorer leurs pratiques sociales et favoriser un environnement de travail plus équitable, inclusif et durable et près d'un projet sur deux le fait dans la globalité<sup>39</sup>.



**AVEZ-VOUS MIS EN PLACE DES INITIATIVES INTERNES POUR FAVORISER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PLUS ÉQUITABLE, INCLUSIF ET DURABLE ?**

Les initiatives mises en œuvre sont de différentes natures<sup>40</sup> :



**71% DES PROJETS** ont mis en place deux initiatives différentes ou plus.



**60% DES PROJETS** ayant mis en place des outils de redistribution de richesses, le font avec une **PRIME DE PARTAGE DE LA VALEUR<sup>41</sup>**

Dans les pratiques citées dans les réponses spontanées, on trouve :

- # l'égalité salariale,
- # l'auto-gestion,
- # la diversification des missions,

- # la prime mobilité durable,
- # des pratiques de communication,
- # des tâches gérées collectivement,
- # la mise en place de binômes.

**4 PROJETS**

ont cité spontanément la mise en place d'initiatives

**D'ÉGALITÉ SALARIALE**

## Témoignages

« Pour le côté fonctionnement, on est en autogestion. »

Porteuse de projet

« On a mis en place l'égalité salariale au taux horaire, dans notre structure tout le monde est payé de la même manière. »

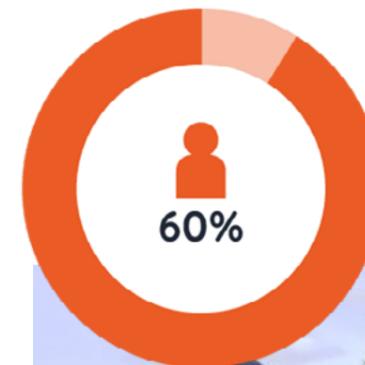
Porteuse de projet

« On va agir en faisant l'inclusion sociale des personnes en situation de handicap, isolées, socialement éloignées de l'emploi. Permettre à ces personnes de retrouver une activité, du lien social. »

Porteur de projet



Sapristi - Librairie



Six porteurs et porteuses de projet sur 10 évaluent que l'accompagnement a fait évoluer leur regard sur l'importance accordée à la qualité de l'emploi au sein de la structure<sup>42</sup>.

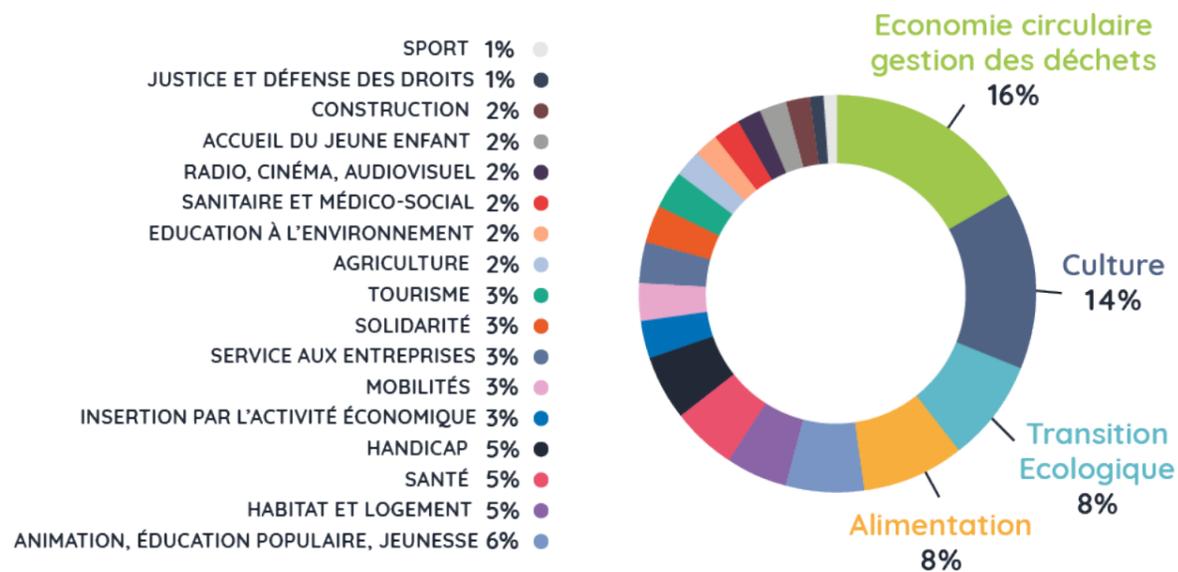


Les Rennes du Compost - Collecte de bio-déchets à vélo

# Impact sur les structures

Ce chapitre s'intéresse aux structures créées grâce au parcours d'incubation. Il présente les secteurs d'activités choisis et les formes statutaires retenues, le taux de transformation et le taux de pérennité de l'incubateur et son positionnement. Il détaille la santé financière des entreprises créées : évolution du budget d'exploitation, résultat et différents types de ressources. Il se conclut par les emplois créés par les structures accompagnées par TAgBZH.

## 1 SECTEURS D'ACTIVITÉ ET STATUTS



*C'est l'essence même de l'économie sociale et solidaire qui n'est pas représentative d'un ou de secteurs en particulier mais qui est un modèle d'entreprendre applicable à tous les secteurs d'activité.*

### DES PROJETS TOUCHE-À-TOUT

Les projets accompagnés s'engagent dans une grande multitude de secteurs d'activité (21 secteurs différents sur les 31 proposés)<sup>43</sup>.

## Impact sur les structures

Deux secteurs sont particulièrement représentés : l'économie circulaire (14 projets) et la culture (12 projets). Ces deux secteurs pèsent pour 30% du total.

Ils sont suivis par l'alimentation et la transition écologique (7 projets chacun) puis par l'animation, éducation populaire, enfance et jeunesse (5 projets). Un projet sur deux se lance donc dans l'un de ces 5 domaines !

Les structures de l'ESS ont fait figure de pionnières sur les sujets liés à la transition écologique, créant des filières préalablement inexistantes sur le territoire breton.



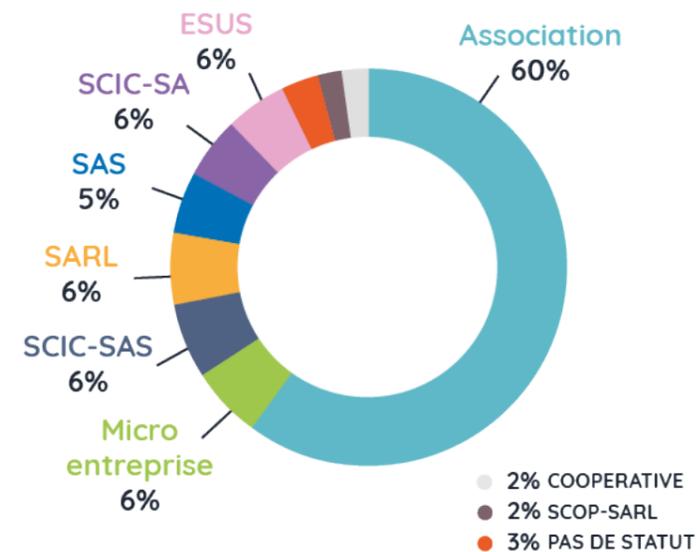
*Cela démontre que le réseau des TAgBZH remplit son rôle et répond aux besoins des projets, quel que soit le domaine dans lequel ils souhaitent se lancer.*



**25% DES PROJETS** se crée sur les sujets liés à la transition écologique et environnementale



**80% DES PROJETS** ont adopté des statuts ESS (associations, coopératives, sociétés labellisés ESUS)<sup>44</sup>.



### Une prégnance des statuts ESS et du statut associatif

Les structures de l'ESS se différencient par leurs statuts qui sont énumérés de manière exhaustive par la loi du 31 juillet 2014.

On observe une large prédominance du statut associatif avec 3 projets sur 5 concernés. Le statut associatif peut être une étape avant le passage sous une autre forme juridique comme celui de coopérative. Il s'agit alors d'associations de préfiguration.

Les projets qui n'ont pas choisi un statut ESS sont soit sans statut, soit avec un statut d'entreprises commerciales classiques (micro-entreprises, SARL, SAS)<sup>45</sup>. Il est possible que cette part évolue, avec un statut ESS pour celles n'étant pas encore créées ou avec un agrément ESUS pour les sociétés commerciales.

**# 15% des projets sont sous statut coopératif** ce qui est supérieur à la part des coopératives dans l'ESS au niveau national (+3 points)<sup>46</sup> mais proche de celle dans les structures bretonnes.

**# 5% des structures ont reçu le label ESUS** ce qui est plus de 3 fois supérieur à la moyenne nationale des structures ESS (1.3%).

# 2 CRÉATION DE STRUCTURES ET LEUR PÉRENNITÉ

UN BON TAUX DE TRANSFORMATION ET UN TAUX DE PÉRENNITÉ SUPÉRIEUR À CELUI DES TPE

## 257 entreprises

ONT ÉTÉ ACCOMPAGNÉS PAR LES TAGBZH ET

## 175 entreprises

ONT ÉTÉ CRÉÉS DEPUIS LA CRÉATION DE L'INCUBATEUR

Le taux de transformation (c'est-à-dire le nombre d'entreprises créées par rapport au nombre d'entreprises ayant intégré une promotion d'incubation) du réseau breton est en moyenne de 67% et varie assez fortement d'une promotion sur l'autre.



**92%  
DES STRUCTURES**

sont toujours actives après 3 ans

**67% DES PROJETS**

en moyenne, aboutissent à la création d'une entreprise, suite à l'incubateur TAGBZH

**70.3%  
DES STRUCTURES**

sont toujours actives après 5 ans

Que ce soit pour les incubateurs de type métropolitains (comme TAG35) ou pour les incubateurs hors grandes métropoles (TAG22, TAG29 et TAG56), **le taux de transformation du réseau breton est supérieur** à celui de leurs collègues extraterritoriaux.

Incubateurs métropolitains	TAg35 <sup>47</sup> dont Rennes	Incubateur Gironde d'ATIS dont Bordeaux	France Active Emergence Ile-de-France	Inter-Made dont Marseille	Mouvement Associatif Occitanie Parcours Adess	Ronalpia département du Rhône dont Lyon
Année	2024	2024	2025	2025		2022
Taux de transformation moyen	77.5%	26.3%	67%	73%	x	x
Taux de pérennité à + 3 ans	100%	84%	91%	x	x	72%
Taux de pérennité à + 5 ans	70%	x		x	57%	

Incubateurs hors grandes métropoles	Les TAGBZH hors TAG35	ADRESS Normandie	ATIS Incubateurs POP Périgord et Lot et Garonne	Ronalpia hors Lyon et Rhône
Année	2024	2024	2024	2022
Taux de transformation moyen	63%	25%	52.8%	x
Taux de pérennité à + 3 ans	87.5%	94%	84%	72%
Taux de pérennité à + 5 ans	70.4%	76%	x	

Les taux de pérennité à 3 ans et 5 ans (c'est-à-dire le nombre d'entreprises encore en activité 3 ans et 5 ans après leur création) sont similaires à ceux d'autres incubateurs régionaux en ESS.

Données nationales	Les TAGBZH Assos et sociétés	Les TAGBZH Sociétés	INSEE Sociétés	INSEE Entreprises individuelles classiques	France Active
Année	2024	2024	2014 & 2018	2014 & 2018	x
Taux de pérennité à + 3 ans	92%	100%	83.9%	75.2%	93%
Taux de pérennité à + 5 ans	70.3%	83.3%	67%	53%	70%

Il faut cependant noter que le taux de pérennité à 5 ans correspond à celui de la promotion dite « Covid » (2019- 2020) où les effectifs ont été les plus élevés (44 projets sur l'ensemble des départements), où le taux de transformation a été très élevé également (94%) mais le taux de « casse » le plus important. Le taux de pérennité à 6 ans est paradoxalement meilleur et s'élève à 85.71%.

D'après une étude de 2014 de l'Observatoire du financement des entreprises<sup>48</sup>, les TPE connaissent un renouvellement constant. Plus de 500 000 entreprises nouvelles sont créées chaque année. Mais 1/3 des entreprises créées disparaissent après 3 ans et la moitié après 5 ans (ce chiffre est comparable à celui observé dans les pays voisins).



*Selon les dernières données de l'INSEE, les taux de pérennité des sociétés et entreprises individuelles (hors micro-entreprises) s'élèvent respectivement à 83,9% et 75,2%, à 3 ans, et à 67,0% et 53,0%, à 5 ans<sup>49</sup>. Le taux de pérennité des projets accompagnés par les incubateurs TAgBZH sont donc nettement supérieur à ces taux moyen.*

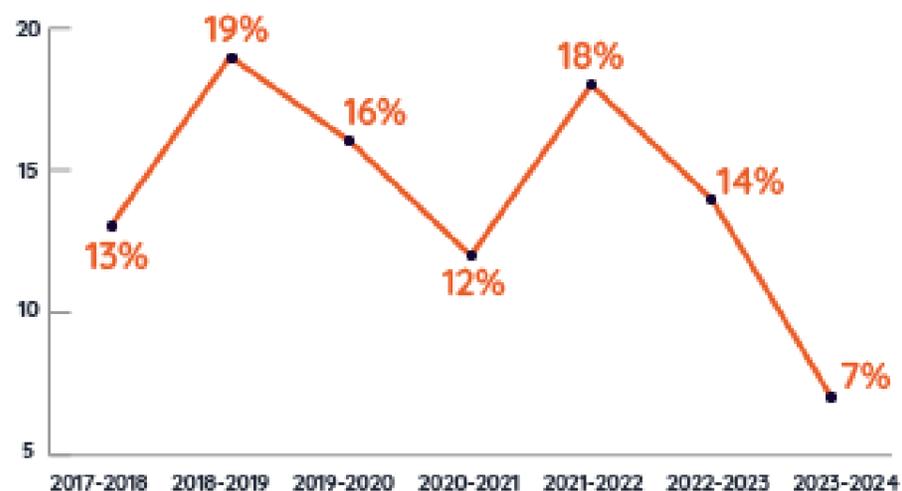
## QUELQUES ARRÊTS AVANT LE DÉMARRAGE...

Certains projets abandonnent durant le parcours d'accompagnement (7% à 18% selon les promotions) et ne donnent donc pas lieu à la création de structure.

Les raisons expliquant l'arrêt du projet avant le démarrage<sup>50</sup> sont surtout des raisons personnelles (déménagement, difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle, etc.) et des difficultés liées au lancement du projet. (difficultés financières, difficultés réglementaires, recherche de locaux, etc.).

Dans une moindre mesure, des difficultés financières personnelles et des problèmes avec le collectif sont également évoqués.

TAUX D'ABANDON DE L'ACCOMPAGNEMENT



Promo 2024/2025 Pre-incubateur TAg56

## Témoignages

**« C'est sûr que l'échec faisait partie de l'équation. Et encore on parle d'échec. Ce n'est pas un mal en soi, on fait de l'expérimentation et on teste, on voit si c'est viable. Dans notre cas, ça ne l'était pas, tout du moins pas dans ce laps de temps, pas avec si peu de ressources. C'était trop ambitieux. »**

*Porteur de projet*

## Témoignages

**« Il y a eu des porteurs de projets qui étaient en capacité de réussir mais qui ont quitté le territoire, faute de trouver un local. »**

*Partenaire institutionnel*

**« La commune (...) a accompagné l'association dans la recherche de locaux. Il y a donc eu un soutien politique de la commune. En tant que maire, j'ai été facilitateur pour trouver des locaux au niveau de (...) l'agglomération. Nous avons trouvé un ancien bâtiment industriel qui a été mis à disposition, et qui va être rénové. »**

*Partenaire institutionnel*

L'attractivité de la Bretagne a pour revers un contexte foncier et immobilier difficile avec une demande toujours soutenue dans les quatre départements bretons.

Cela induit une rareté des biens disponibles et une augmentation continue des prix d'achat et de location qui impactent les porteurs et porteuses de projet accompagnés par TAg. **La difficulté à trouver un local est ainsi un écueil récurrent empêchant le lancement de certaines activités accompagnées.**

L'appui de partenaires est parfois nécessaire pour faire aboutir le lancement d'un projet, que ce soit pour identifier des locaux disponibles, les acheter ou les rénover avant une mise à disposition, un bail précaire ou une location à prix réduit, le temps que les projets aient une plus grande assise financière.



Projet Tournevis - Locaux trouvés grâce à la Mairie de Louvigné du Désert - © Ouest France

## QUELQUES ARRÊTS APRÈS LE DÉMARRAGE QUI NE SIGNIFIENT PAS NÉCESSAIREMENT UNE CESSATION D'ACTIVITÉ

Pour les structures s'étant arrêtées après le démarrage<sup>51</sup>, toutes évoquent des difficultés financières de la structure. Quatre d'entre elles évoquent spontanément le fait de ne pas pouvoir se rémunérer ou pas suffisamment. Quatre structures évoquent des raisons conjoncturelles, toutes liées au Covid.

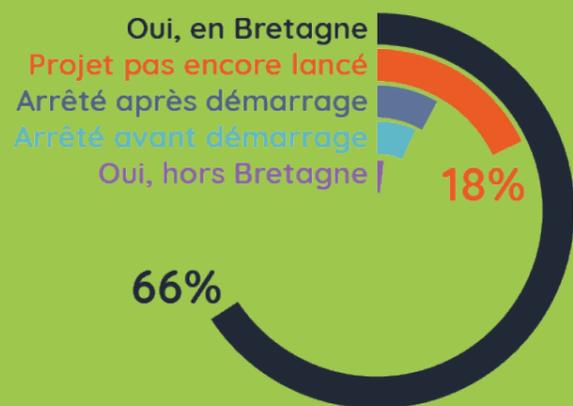
Les difficultés externes (réglementaires, politiques, etc.), matérielles (local, terrain, ressources matérielles, etc.) ou liées au collectif sont évoquées par deux projets chacun.

A part pour un projet, l'arrêt est dû à la survenance de difficultés multiples (2 à 5 facteurs par projet).

Les structures ayant stoppé leur activité l'ont toutes fait relativement récemment (deux ans maximum)<sup>52</sup>.

Sur ces 7 projets, leur situation actuelle est diverse. Deux sont actuellement en pause et n'ont pas clôturé leur activité, un a transféré son activité alors que trois ont fait l'objet d'une liquidation et un dernier a stoppé le projet associatif.

## UNE GRANDE MAJORITÉ DE PROJETS CRÉÉS ET DURABLES



Deux tiers des projets interrogés étaient en activité au moment de l'enquête et près d'un sur cinq n'étaient pas encore lancés. Seuls 15% avaient été arrêtés, avant ou après le démarrage<sup>53</sup>.



**90% DES PROJETS** ayant répondu à l'enquête sont en activité si on exclut ceux qui ne se sont jamais lancés.

### Témoignages

« Et nous on l'a fait (le lancement) dans les meilleures conditions possibles, aucun doute là-dessus. »

Porteur de projet

« Maintenant qu'on a atteint cette 4ème année d'existence qui se termine, si on veut pérenniser, je pense qu'il faut qu'on reprenne un peu les bases et qu'on réfléchisse le tout pour avancer. »

Porteur de projet

## 3 RESSOURCES DES STRUCTURES

Pour assurer leur pérennité, les structures créées s'appuient sur leurs ressources. Une indication du niveau de ressources d'une organisation peut être le montant de son budget d'exploitation ou son résultat d'activité.

On peut alors s'intéresser à la composition des ressources d'une structure par type de produits et compléter l'analyse avec le soutien qu'il a pu recevoir d'un acteur public.

Dans les organisations ESS, les ressources peuvent reposer sur différents modèles économiques :

- # Modèle marchand
- # Modèle non-marchand
- # Modèle hybride avec une partie marchande et une partie non-marchande

# Le budget consolidé des structures est en hausse, en moyenne, entre 2021 et 2023<sup>54</sup> :

47 680 euros contre 132 803 euros.

Au-delà de ces éléments de moyenne, on observe une hausse du budget pour l'ensemble des structures.

HAUSSE DE

178%

DU BUDGET MOYEN EN 2 ANS

ENTRE 2021 ET 2023, LE BUDGET LE PLUS BAS EST PASSÉ DE 0 À

8 800 €

EN 2023, 50% DES STRUCTURES AVAIENT UN BUDGET SUPÉRIEUR À

50 000 €

SOIT 25X PLUS QU'EN 2021

EN 2023, 75% DES STRUCTURES AVAIENT UN BUDGET INFÉRIEUR À

163 000 €

SOIT UN BUDGET 4X SUPÉRIEUR À 2021

L'ancienneté joue un rôle prédominant dans le montant du budget d'exploitation<sup>55</sup>. En effet, plus les structures appartiennent à des promotions anciennes, plus leur budget d'exploitation est élevé. Cela semble logique puisque les structures construisent leur assise financière au fil des années, en se faisant connaître et en adaptant ou développant leur offre.

# #  
# #  
# #  
C'est une excellente illustration des notions de « capital patient » et de temps long, nécessaires aux entreprises ESS pour assurer leur développement et leur pérennité.



## DES RÉSULTATS TRÈS MAJORITAIREMENT SAINS

Sur les 3 dernières années, près de 3/4 des structures ont une situation financière saine avec un résultat à l'équilibre ou excédentaire.

Si on analyse ce résultat par statut<sup>57</sup>, il semble que le statut associatif soit plus sécurisant pour les organisations en terme de pérennité économique puisque 82% d'entre elles sont à l'équilibre ou excédentaire.

€ 72% des structures ont une situation financière à l'équilibre ou excédentaire<sup>56</sup>.

€ 82% des associations ont une situation financière à l'équilibre ou excédentaire.

Alors que toutes les autres formes de coopératives sont à l'équilibre, les SCIC-SAS se déclarent toutes déficitaires. Il s'agit de commerces spécifiques : derniers commerces ruraux ou

structures qui viennent d'être lancées (2023). Les SARL et SAS sont majoritairement déficitaires (67% et 60%), qu'elles aient ou non l'agrément ESUS<sup>58</sup>.

## DES STRUCTURES ROBUSTES GRÂCE AUX REVENUS DE LEURS ACTIVITÉS ET UN SOUTIEN PUBLIC PONCTUEL

Les projets accompagnés par le réseau des TAgBZH doivent leur robustesse et leur pérennité aux revenus retirés de leurs activités qu'il s'agisse de **vente de produits, de marchandises ou de prestations**. Ceux-ci représentent en effet **deux tiers des ressources** tout projet confondus en 2023<sup>59</sup>.

Cette part de ressources passe à 87% si l'on y ajoute les autres produits et les subventions sur projet qui sont reçues en échange d'un service défini en réponse à un besoin spécifique. Ces subventions ont pour caractéristiques d'être ponctuelles et souvent attribuées dans le cadre d'un appel à projets.

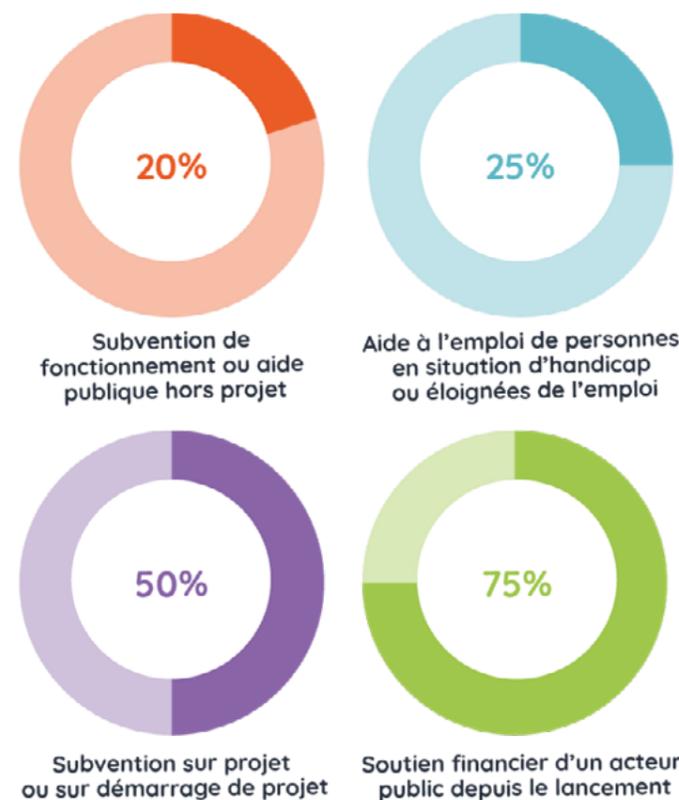
Les subventions de fonctionnement ou aide publique hors projet ciblé sont les plus rares, avec un projet sur cinq en bénéficiant.

En moyenne, **seules 13% des ressources** des structures incubées reposent sur des **subventions de fonctionnement** ce qui limite la dépendance des structures aux financements publics.

### RÉPARTITION MOYENNE DES RESSOURCES



### NATURE DES AIDES FINANCIÈRES REÇUES PAR LES STRUCTURE<sup>60</sup>



Les soutiens financiers publics les plus courants sont la subvention sur projet et les subventions au démarrage du projet. Les aides aux postes dédiées aux entreprises employant des personnes en situation de handicap ou éloignées de l'emploi n'ont été perçues que par un projet sur quatre.



**32% DES PROJETS** accompagnés par les TAgBZH ont fonctionné en 2023 **sans aucune aide publique**

## Impact sur les structures

Les entreprises de l'ESS, qui placent l'humain et l'intérêt collectif au cœur de leur activité, jouent un rôle clé dans la lutte contre les inégalités, l'insertion professionnelle et la transition écologique. Les soutiens publics font partie intégrante de leur modèle économique.

En effet, qu'elles offrent des services nécessaires aux publics et aux territoires non couverts par le secteur purement marchand ou par les pouvoirs publics, qu'elles réalisent des marges réduites pour maximiser leur accessibilité ou qu'elles soient en concurrence avec des entreprises purement lucratives, les subventions permettent de compenser ces défis.



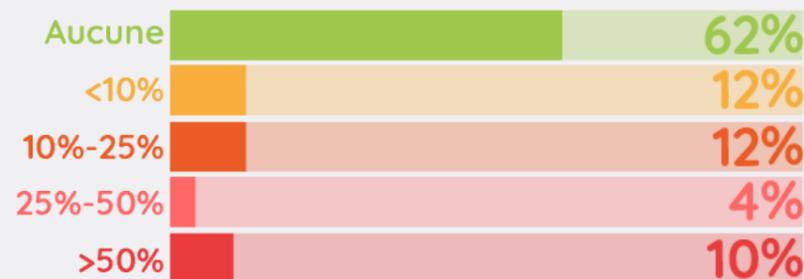
Murmur Réemploi

Les soutiens publics encouragent ainsi l'innovation sociale et facilitent leur pérennité, tout en maximisant leur impact positif sur la société.

Cependant, ces moyennes ne reflètent pas les situations très différentes d'une structure à l'autre, qui dépendent du secteur d'activité et des services offerts.

Si plus de 6 structures sur 10 fonctionnent sans aucune subvention de fonctionnement, d'autres nécessitent une implication plus forte des pouvoirs publics pour rendre leurs services à la population : centre de santé communautaire, lieu d'accueil parents - enfants, entreprise d'insertion<sup>61</sup>. Dans ce cas particulier, les aides à l'emploi sont comptabilisées dans les subventions de fonctionnement.

POURCENTAGE DES SUBVENTIONS DE FONCTIONNEMENT DANS LE BUDGET GÉNÉRAL ou aide publique hors projet ciblé



## Impact sur les structures

# 4 CRÉATION D'EMPLOIS

Sur les 62 structures ayant précisé leur nombre d'ETP

**160 ETP**  
ONT ÉTÉ CRÉÉS : SOIT **2,57 ETP** PAR STRUCTURE<sup>62</sup>

**77%**

DES STRUCTURES ONT DÉJÀ CRÉÉ DE L'EMPLOI AU MOMENT DE L'ENQUÊTE

**3,32 ETP**



EN MOYENNE PAR STRUCTURE AYANT DÉJÀ CRÉÉ DE L'EMPLOI

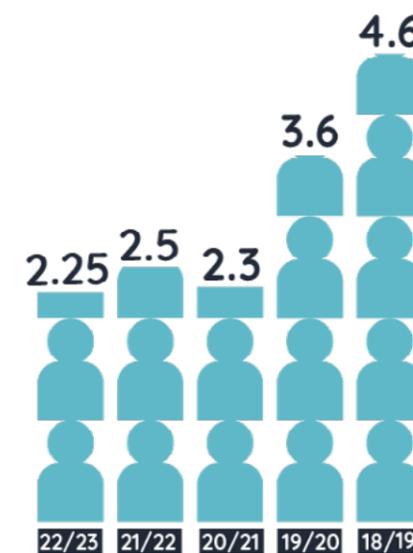
Cette moyenne cache de grandes disparités :

En réalité, seules 40% des structures ayant créé de l'emploi ont créé plus de 3 ETP mais 10% des projets accompagnés sont particulièrement pourvoyeurs d'emplois puisqu'ils représentent chacun 9 ETP ou plus.

Ces écarts s'expliquent par plusieurs facteurs :

**L'âge de la structure :**  
Ainsi les projets issus des promotions les plus anciennes ont le nombre moyen d'ETP le plus élevé<sup>63</sup>.

**Le territoire d'implantation :**  
Comme vu dans le chapitre précédent.



NOMBRE MOYEN D'ETP SELON LA PROMOTION D'APPARTENANCE

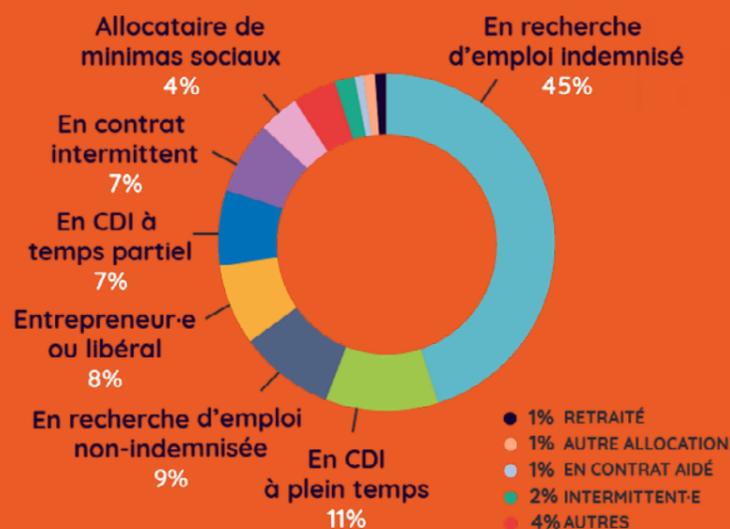
# Impact pour les personnes

Cette partie est dédiée aux impacts de l'incubateur sur les porteuses et porteurs de projet accompagné.es par les TAgBZH. Elle s'intéresse au développement de leurs compétences et à la dynamique collective du projet. Elle détaille les gains pour le projet et les appuis pour les porteurs fournis par le parcours d'incubation. Elle positionne l'offre de services vis-à-vis de son environnement et de la satisfaction des incubé.es. Des zooms sont dédiés à l'effet promotion et à la vie après l'accompagnement.

## 1 DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES

### QUI SONT-ILS ET ELLES ?

#### SITUATION DES PORTEUR·EUSE·S DE PROJET À L'ENTRÉE DE L'INCUBATEUR



Près de 6 entrepreneur-euses sur 10 accompagnée-es par les incubateurs TAgBZH sont des personnes éloignées de l'emploi, et environ 1 entrepreneur-euse sur 10 est en situation de travail précaire (CDD, contrat aidé...).



### 6 PERSONNES SUR 10

qui ont rejoint les incubateurs TAgBZH sont des femmes

### Impact sur les personnes

## UNE PROGRESSION PARTICULIÈREMENT MARQUÉE SUR LE VOLET ESS

Les porteurs et porteuses de projet estiment avoir **développé leurs compétences sur toutes les thématiques proposées**<sup>64</sup>.

Cette proportion est cependant particulièrement forte lorsqu'il s'agit des **thématiques spécifiques à l'ESS**, telles que la gouvernance de projet, la connaissance de l'ESS et de ses valeurs ou encore les connaissances juridiques spécifiques à l'ESS.

Les incubateurs TAgBZH étant dédiés spécifiquement aux projets ESS, ils remplissent leur mission en permettant aux porteurs de projets de progresser dans des domaines non (ou peu) proposés dans le cadre d'autres accompagnements à l'entrepreneuriat, tout en montant leur projet avec tous les outils et méthodes nécessaires à la création de leur activité.

#### QUELLES COMPÉTENCES ESTIMEZ-VOUS AVOIR DÉVELOPPÉES PENDANT LE PARCOURS D'INCUBATION ?



## UNE AMÉLIORATION AU FIL DU TEMPS DES COMPÉTENCES EN GESTION FINANCIÈRE

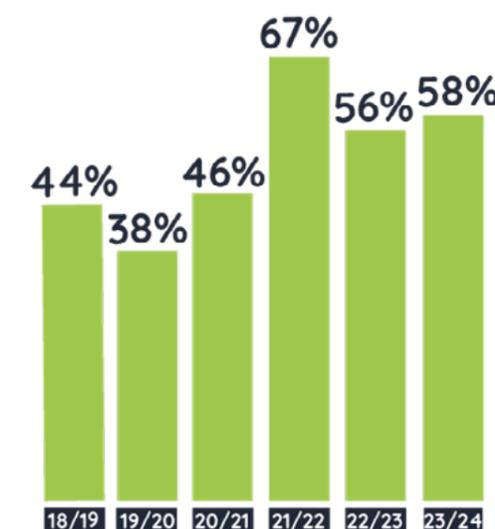
Les promotions ayant le moins eu l'impression de développer leurs compétences en gestion financière sont les plus anciennes.

Grâce à la démarche d'amélioration continue des TAgBZH, les contenus sur cette thématique ont été revus, ce qui explique la hausse du développement des compétences pour les promotions les plus récentes (jusqu'à + 29 points)<sup>65</sup>.



### MODULES ENRICHIS

sur la gestion financière depuis 2021



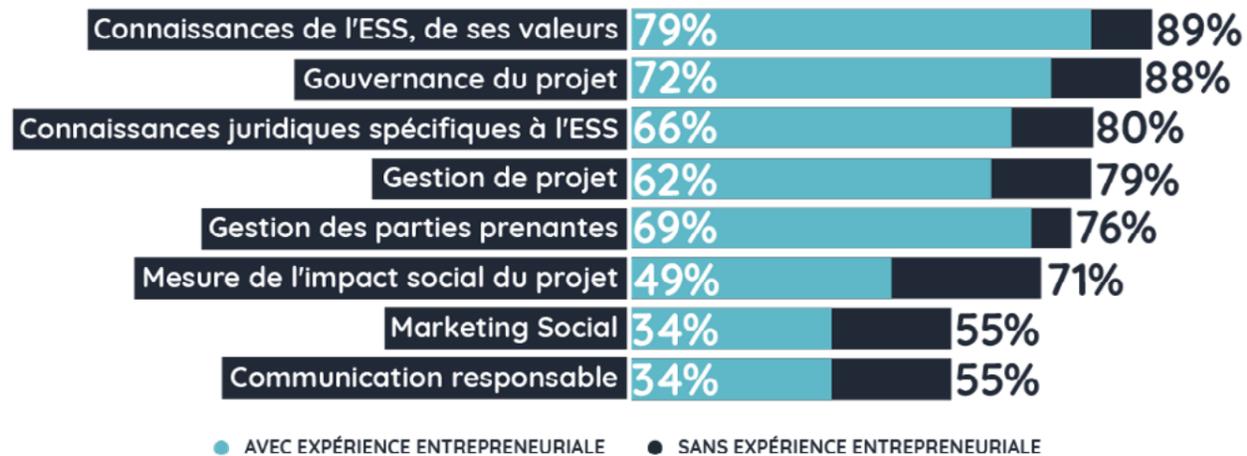
#### DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES EN GESTION FINANCIÈRE PAR PROMOTION

## Une progression plus forte pour les porteurs de projet sans expérience entrepreneuriale

Les porteurs de projet sans expérience entrepreneuriale estiment avoir plus progressé que les autres sur toutes les compétences sauf en gestion financière où les résultats sont identiques<sup>66</sup>.

Ce résultat démontre que le parcours d'incubation est adapté quel que soit le niveau initial des personnes portant le projet puisque chacun.e y progresse, tout en étant accessible à tou-te-s, y compris aux débutant-e-s.

### QUELLES COMPÉTENCES ESTIMEZ-VOUS AVOIR DÉVELOPPÉES PENDANT LE PARCOURS D'INCUBATION ?



## Un programme d'accompagnement complet où les apports techniques sont plébiscités



# plus de 9 personnes sur 10 jugent que les apports théoriques lors des ateliers collectifs sont utiles et intéressants<sup>67</sup>.

# # #  
*La qualité des expert.es qui interviennent sur les différentes thématiques constitutives du parcours d'accompagnement (offre de services, modèle économique, gouvernance, marketing & communication, budget & financement, pitch, etc.) et des outils et méthodes proposés est donc validée haut la main !*



Atelier charte éthique

# 2 DYNAMIQUE COLLECTIVE

## UN ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS COLLECTIFS



### PERSONNES PAR PROJET ONT PARTICIPÉ AU PARCOURS D'INCUBATION

En moyenne, 2,15 personnes par projet ont participé au parcours d'incubation<sup>68</sup>. Cela démontre bien le **caractère collectif des projets**, une autre des spécificités des incubateurs TAgBZH.

## UN RENFORCEMENT DE LA DYNAMIQUE COLLECTIVE DU PROJET



Ce renforcement est dû à un travail au sein des TAgBZH sur plusieurs aspects : aide à la création d'un collectif (citoyen-ne-s, bénéficiaires, partenaires, élu-e-s, etc.), réflexion sur les envies communes et individuelles à l'intérieur d'un projet, positionnement sur les rôles de chaque personne.

# 2 personnes sur 3 estiment que l'accompagnement a permis de renforcer la dynamique collective de leur projet<sup>69</sup>.

### QUELS ASPECTS DE LA DYNAMIQUE COLLECTIVE DU PROJET ONT ÉTÉ RENFORCÉS ?



Ce travail est utile à la fois pour les personnes qui démarrent leur projet seules et qui réussissent à s'entourer grâce à l'accompagnement des TAgBZH mais également pour les collectifs déjà existants qui se renforcent en clarifiant leur fonctionnement, leurs rôles, l'objet social de la future structure.

## Témoignages

« On était 3 à l'époque sur ce projet. (...) C'était bien parce que c'était du temps dédié qu'on accordait au projet, donc on bloquait des journées. (...) Quand on était en séance, (...) on travaillait sur notre projet (...) Et parce que nous, le temps était précieux, parce que comme on bossait à côté, il fallait que le temps où on était toutes les 3, ce soit vraiment un temps de production. »

Porteuse de projet

« Ça nous a aidés à être assez rapide finalement sur le projet, dans le sens où ça nous a apporté pas mal de méthodes et d'outils pour travailler un peu sur ce qui faisait collectif, nos communs, nos envies individuelles, nos complémentarités. Mettre les mots aussi sur des choses qui tout de suite permettent d'être clair sur nos intentions individuelles. »

Porteuse de projet

## Témoignages

« Une des dimensions importante a été de créer un collectif. De ne plus être tout seul à porter le projet, mais d'élargir et de se retrouver avec toute une équipe qui porte le projet aujourd'hui. »  
« Sans les TAgBZH, je pense que je serais très loin de cette dimension-là. »

Porteur de projet

« A la base, j'étais toute seule à travailler sur le projet. Et je n'arrivais pas à faire rentrer du monde, mais aujourd'hui le projet est plus fort parce qu'on a justement une diversité de personnes, une diversité d'avis sur le projet, et aussi j'ai pu obtenir du soutien que je n'imaginai pas avoir en faisant confiance à des gens. »

Porteuse de projet

## Témoignages

« Sans l'accompagnement, je me serais lancée, mais ça aurait été plus brouillon, ça aurait été plus difficile d'aller au contact de partenaires dont ma mairie. J'avais bien en tête que l'une des priorités, c'était s'ancre dans le territoire et tout de suite, j'ai pu aller rencontrer le Conseil municipal, leur présenter mon projet. »

Porteuse de projet



Présentation du pitch des porteur.se.s

« Je travaille depuis le début sur le nettoyage avec un ESAT du territoire. Et effectivement s'il n'y avait pas eu l'accompagnement des TAgBZH, je ne pense pas que je les aurais rencontrés et je ne pense pas qu'on aurait eu la légitimité... ou (...) eux ne nous auraient pas regardé de la même façon si on était arrivé seuls. »

Porteuse de projet

## UNE FACILITATION IMPORTANTE DE L'IMPLICATION DE PARTENAIRES LOCAUX

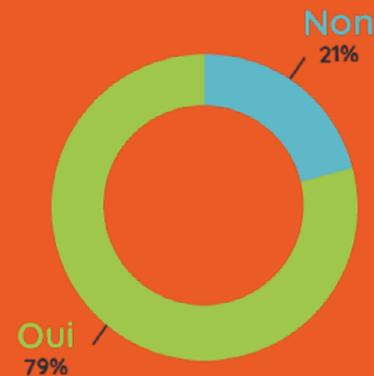
Les projets entrepreneuriaux de l'ESS ayant pour objet de répondre à un besoin du territoire, ils doivent créer un lien particulièrement fort avec celui-ci pour apporter une réponse pertinente à ce besoin.

Une des missions des incubateurs TAgBZH est donc de favoriser la création de ce lien au territoire, c'est une autre de leurs spécificités.

L'apport de l'incubation est incontestable puisque près de 4 projets sur 5 estiment que cela a facilité l'implication de partenaires locaux pour la construction ou la mise en œuvre du projet<sup>70</sup>. Or un projet bien implanté localement maximise ses chances de réussite !

L'implication de partenaires locaux auprès des projets comprend aussi bien des soutiens financiers que matériels mais également la mise en œuvre de partenariats.

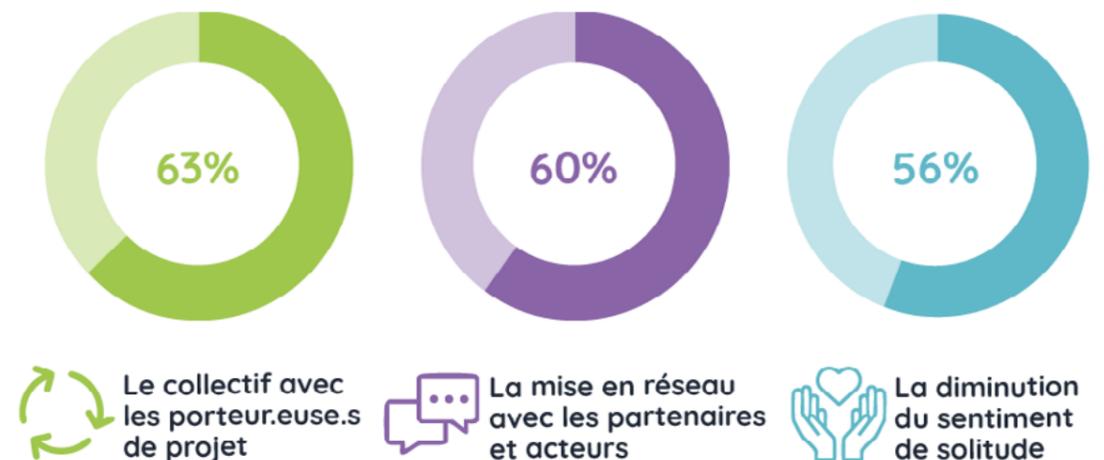
### L'INCUBATION A-T-ELLE FACILITÉ L'IMPLICATION DE PARTENAIRES LOCAUX DANS LE PROJET ?



## L'« EFFET PROMO » ET LE LIEN AU TERRITOIRE, AU CŒUR DES CONTRIBUTIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Le trio qui se dégage des contributions jugées « très utiles et très intéressantes » met en valeur l'importance de fonctionner en promotion pour les porteurs de projet avec la création d'un « collectif » avec les autres projets incubés et une lutte contre l'isolement. La mise en réseau figure également au cœur de ce qui a été jugé le plus utile.

### CONTRIBUTIONS TRÈS UTILES ET INTÉRESSANTES AU SEIN DU PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT



## ZOOM SUR L'ACCOMPAGNEMENT EN MODE « PROMOTION »

L'intérêt de fonctionner en promotion dans l'incubateur est plébiscité par les porteurs de projet accompagnés par le réseau des TAGBZH.

Durant le parcours d'accompagnement, ils se retrouvent en groupe à la fois pour les ateliers collectifs où interviennent des experts pour les apports techniques, lors de visites inspirantes, de retours d'expérience, dans les espaces de coworking ou de moments plus informels de vie de la promotion.

En dehors d'être la contribution du parcours d'accompagnement arrivant en tête de celles jugées « très utiles et très intéressantes », c'est également l'un des atouts le plus cité dans les entretiens avec les porteuses et porteurs de projets accompagnés.

### L'effet promotion produit notamment :

#### La pair-aidance :

# Partager ses questionnements avec des personnes qui sont dans la même situation que soi

# Bénéficier d'un regard extérieur de personnes qui s'intéressent à un autre secteur d'activité, ont un autre parcours professionnel préalable, ont déjà une expérience entrepreneuriale

# Transmettre ses connaissances ou son expérience à ses camarades

#### Une émulation entre les projets et un effet d'entraînement

# Encouragement des synergies entre projets  
# Entraide, voire réponse collective à des demandes de financements

# Visibilité accrue pour la promotion lorsqu'un projet de la promotion fait parler de lui

Une augmentation de la motivation, un soutien face aux difficultés, une lutte contre l'isolement



## LES BÉNÉFICES DE L'EFFET PROMOTION

La pair-aidance

Une émulation et un effet d'entraînement

Une augmentation de la motivation

L'intérêt de créer des promotions de projets est également reconnu par des partenaires de l'accompagnement, pour l'émulation que cela crée.

## Témoignages

« Dans l'incubateur, je trouve que c'est vraiment pertinent qu'il y ait cette stimulation entre les différents projets. L'incubateur c'est une richesse pour ça. Et ce format, il permet quand même plus à des gens qui bossent de pouvoir se libérer plus facilement qu'une formation longue. »

Partenaire de l'accompagnement

## Témoignages

« On se posait les mêmes questions : question du lieu, question des rémunérations, question de la gouvernance (...). C'est des discussions qu'on a pu avoir avec les autres groupes et qui étaient vraiment intéressantes. Et je pense d'ailleurs que comme chacun travaillait sur des domaines vraiment différents, on a pu s'apporter des billes et des regards extérieurs assez intéressants. (...) C'est la force du programme. »

Porteur de projet

« Le collectif, c'est juste génial. (...) De vivre avec des gens qui viennent d'horizons complètement différents, qui ont un œil complètement neuf sur ce que vous faites (...). C'était hyper encourageant. Eux ils démarraient, moi j'avais déjà démarré, donc il y a des trucs que je pouvais aussi donner. (...) J'ai trouvé ça génial, le collectif pour moi c'est hyper porteur. »

Porteuse de projet

« Il y a l'effet promotion qui est important aussi. Donc on peut travailler avec d'autres porteurs de projets, qui au démarrage, n'ont peut-être pas forcément le même domaine d'activité. »

Porteuse de projet

« On se relisait les uns les autres. (...) Puis après on se présentait toujours nos projets, ça rebondissait, c'était chouette. »

Porteuse de projet

« On partage et on avance ensemble et ça c'est crucial. »

Porteur de projet

« Le rapport aux autres projets fait qu'on essaie d'avancer, donc il y a un effet (...) d'entraînement entre chaque projet (...) Donc ce qui donne aussi l'impression de bien jaloner son projet. »

Porteuse de projet



Promo 2024/2025 TAG56

« Il y a un réseau, (...) qui s'étale sur plusieurs promotions (...), le réseau se fait et on est en contact, ce sont des gens sur qui on peut compter (...) On s'appelle les uns les autres en cas de coup dur, en cas de questions. »

Porteur de projet

« Le partage des expériences des autres ou sur des sujets, on pouvait s'entraider, se donner du courage, ou d'avoir d'autres points de vue, ça, ça participait à notre motivation. »

Porteuse de projet

# 3 GAINS POUR LE PROJET

D'après les entrepreneurs, l'accompagnement des incubateurs TAgBZH a eu deux effets notables sur leur projet. Tout d'abord, un gain de temps pour lancer le projet et le faire dans de bonnes conditions. Ensuite, un gain en visibilité ce qui permet aux projets de commencer à construire leur image de marque avant même leur sortie de l'incubateur. Deux aides précieuses pour des projets en construction !

## UNE DURÉE D'ACCOMPAGNEMENT ÉQUIVALENTE À CELLE DES AUTRES INCUBATEURS ESS RÉGIONAUX

Quelques durées d'accompagnement sur des parcours similaires en France :

Incubateurs	CoCo-Shaker	Emergence (France Active Ile-de-France)	Ronalpia	Le T (France Active Bourgogne)	ATIS	La couveuse (Inter-Made)	Les Ecosolies	Première brique
durée	8 mois	9 mois	9 mois	9 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois

**10 mois**  
DURÉE MOYENNE DE L'ACCOMPAGNEMENT DES INCUBATEURS TAgBZH<sup>70</sup>

La durée moyenne d'accompagnement d'un projet à TAgBZH est de 10 mois. En général, il comprend une période de « prototypage » de 5 mois dédiée à la structuration des étapes-clés de son projet et une période de « lancement » pour la création de son entreprise de 5 mois également. Certains projets peuvent poursuivre par une période facultative de post-incubation, pour un appui sur un besoin spécifique.

L'accompagnement au sein des TAgBZH se situe donc exactement dans la moyenne et la médiane de la durée d'accompagnement des incubateurs proposant des parcours équivalents en France.



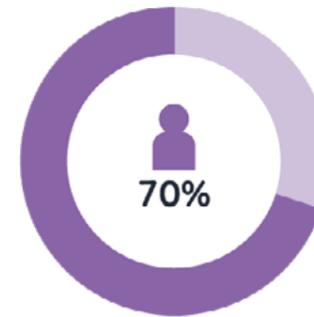
**5 MOIS DE PROTOTYPAGE**  
**5 MOIS DE LANCEMENT**  
+ post-incubation facultative

De nouvelles possibilités sont actuellement testées au sein du réseau : entrée directement en « lancement » pour des projets plus matures, période de « prototypage » réduite, accompagnement au fil de l'eau pour des projets arrivant en décalé. Selon les résultats de ces expérimentations, une pérennisation de certaines d'entre elles pourra être mise en œuvre.

### Un accompagnement permettant de gagner du temps et de structurer les étapes-clés du projet

Outre le fait que le parcours se situe dans la moyenne des autres parcours d'incubation territoriaux, il est également intéressant de souligner le gain de temps qu'il génère pour les projets incubés.

Ainsi **7 porteurs de projet sur 10** estiment que l'accompagnement leur a permis de **gagner du temps pour le lancement de leur projet**<sup>72</sup>.



# 7 porteurs de projet sur 10 estiment que l'accompagnement leur a permis de gagner du temps pour le lancement de leur projet

D'après les entrepreneurs accompagnés, le gain de temps s'explique par :

- # **Le temps dédié au projet** et la mise en place d'un rythme de travail
- # **L'identification des étapes-clés** pour lancer son projet
- # **L'appui à la réflexion et l'aide à la décision**

## Témoignages

« Ça aurait été différent, plus long probablement, avec des erreurs commises. Puisque là on avait vraiment ce temps dédié pour travailler. »

Porteur de projet

« Ça donne un cap et ça met un rythme de travail dans la manière de structurer l'entreprise. Et sans ça, franchement, on aurait ramé (...). En tout cas, on ne serait probablement pas là où on est, et aussi sereins aujourd'hui. »

Porteuse de projet

« Ce qui est sûr, c'est qu'on serait allé carrément moins vite et qu'on aurait beaucoup tâtonné à mettre des choses en place. »

Porteuse de projet

« Les TAgBZH ont vraiment permis de structurer, de mettre en place les étapes clés, le BP (Business Plan), la recherche de partenaires. Ils ont permis de mettre un socle commun au projet et de pouvoir vraiment être ce qu'il est aujourd'hui. »

Porteuse de projet

« Ça nous a donné vraiment un temps cadré (...). Et on a eu ces 6 mois pour bien préparer un dossier, commencer à vraiment rédiger et à se pencher sur des sujets un peu amenés par les différents animateurs. Ces 6 mois c'est un temps qu'on aurait eu du mal à s'accorder, comme ça, aussi studieusement dans un local partagé. »

Porteur de projet

Les besoins et particularités de chaque projet peuvent cependant amener à ce que le parcours semble trop rapide ou trop long selon le moment ou le secteur d'activité :

## Témoignages

« On n'a pas pu, nous, rentrer dans le schéma (...) de l'incubation, qui était : au bout de 6 mois avec le BPS (business plan social) (...). On savait bien qu'en un an, on n'allait pas avoir ouvert, au bout d'un an, ce n'était pas possible du tout. »

Porteuse de projet

« A la fin, ça devenait un petit peu trop chronophage (...), nous, on avait besoin que ça aille vite parce qu'on était attendues, parce que c'est comme ça qu'ils fonctionnent dans le milieu de la santé, quand ils ont enfin allumé leurs ampoules et qu'ils ont compris la pertinence de notre projet, il faut que ça s'ouvre maintenant. »

Porteuse de projet

Ce potentiel décalage entre la maturité du projet et l'avancement du parcours n'empêche pas les projets de bénéficier de l'ensemble des outils et conseils nécessaires à leur lancement. Pour ces projets, le suivi post-incubation permet de prolonger l'accompagnement jusqu'à

un an après la sortie de l'incubateur. A l'inverse, les expérimentations actuellement en cours (entrée différée, différentes durées de parcours, etc.) pourraient répondre aux projets plus matures.

## Une visibilité des projets favorisée par l'accompagnement des incubateurs TAgBZH

**84%** des projets incubés indique que l'accompagnement au sein des TAgBZH participe à rendre leur projet plus identifiable ! <sup>73</sup>

Cette plus grande visibilité est due à la combinaison de différents moyens : lien aux personnes (partenaires, expert.e.s intervenant dans le parcours, etc.) et communication (événement, affichage, etc.).

Quant aux personnes auprès de qui le projet a été rendu plus identifiable<sup>74</sup>, il s'agit essentiellement des acteurs publics et collectivités (75%) ainsi que le réseau de l'ESS (72%). Les TAgBZH jouent donc complètement leur rôle de mise en valeur des projets qu'ils accompagnent.



Apéro réseau à A-Dreuz

DE QUELLE MANIÈRE VOTRE PROJET A-T-IL ÉTÉ MIEUX IDENTIFIÉ ?



### Témoignages

« L'identification du projet par les partenaires, la Région Bretagne aussi, tous les partenaires des TAgBZH identifiaient plus rapidement les projets, grâce à cet intermédiaire-là. »

Porteuse de projet

# 4 APPUI AUX PORTEUSES ET PORTEURS

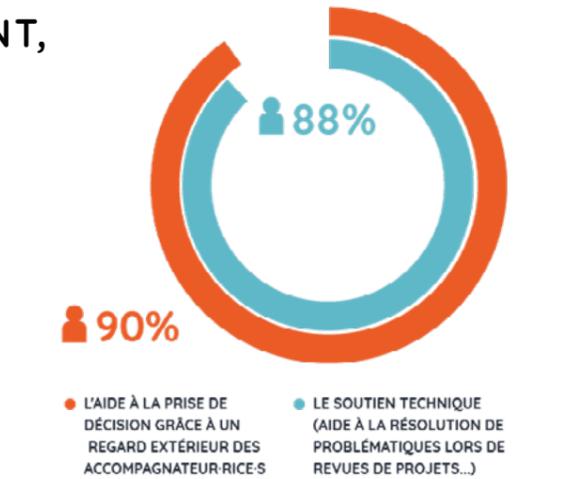
## LES CHARGÉ.ES D'ACCOMPAGNEMENT, MEILLEUR.ES ALLIÉ.ES DES ENTREPRENEUR.ES

Sur les contributions les plus utiles et les plus intéressantes du parcours d'accompagnement<sup>75</sup>, l'aide à la prise de décision grâce à un regard extérieur des accompagnateur.rice.s ainsi que le soutien technique (aide à la résolution de problématiques lors de revues de projets...) sont plébiscités par 9 porteurs sur 10. En effet, les chargé.es d'accompagnement sont au cœur du parcours d'incubation et un repère pour les porteuses et porteurs.

Ce sont les personnes qui les conseillent dès le moment de la candidature pour intégrer l'incubateur, qui les accueillent à la rentrée, qui animent une partie des ateliers collectifs et qui réalisent la majeure partie des rendez-vous individualisés de suivi du projet. Ils ont toujours une oreille attentive pour partager les réussites et soutenir dans les difficultés.

Il n'est pas rare que les relations tissées pendant l'année d'accompagnement perdurent bien au-delà.

Cet intérêt pour l'accompagnement personnalisé proposé s'explique notamment par le fait qu'il permet :



QUELLES CONTRIBUTIONS AU SEIN DU PARCOURS ONT ÉTÉ LES PLUS UTILES ET INTÉRESSANTES ?

- # Une prise de recul sur soi et/ou sur son projet
- # Une réassurance dans ses capacités en tant qu'entrepreneure.

### Témoignages

« Les revues de projets, c'était vraiment super aussi. (...) L'accompagnement personnalisé, ça permettait de (...) sortir la tête du guidon. D'avoir des personnes (...) qui m'aidaient à prendre du recul sur des choix. »

Porteur de projet

« J'ai beaucoup aimé aussi d'avoir un coaching individuel sur la période. (...) Moi, ça m'a beaucoup aidée. (...) ça permet de prendre conscience de certains éléments liés vraiment à soi, en tant qu'individu et/ou membre du collectif. »

Porteuse de projet

« On ne voulait pas qu'il nous lâche tout de suite (...). On ne se sentait pas encore complètement en confiance et petit à petit, du coup, il nous a donné plus de sérénité, plus de confiance pour y croire et pour se sentir plus crédible sur notre projet et notre posture. »

Porteuse de projet

## L'INCUBATEUR, BOOSTER DE CONFIANCE !

Le passage au sein des TAgBZH a été bénéfique pour les personnes accompagnées dans leur gain de confiance en elles.

Elles se sentent plus légitimes et plus en maîtrise de leur sujet et ont amélioré leurs compétences orales.

Sur ce qui a fondé cette confiance, on retrouve l'accompagnement dans le temps, le « collectif » créé avec les autres projets, l'appui des chargées d'accompagnement et les conseils d'expert-es.



### 9 PERSONNES SUR 10

estiment que l'incubateur leur a fait gagner en confiance dans leur capacité à mener un projet<sup>76</sup>

### Témoignages

« Il y a la confiance qui se gagne aussi à l'oral, la confiance de la présentation du projet. (...) les autres porteurs de projets, ils sont aussi assez pertinents dans leurs remarques sur le travail et là où on en est, etc. Et ils posent des questions qui sont les mêmes finalement que celles que les financeurs vont poser derrière. Et donc ça, ça permet d'être vraiment en confiance, parce qu'on sait qu'on a les réponses avant d'arriver devant les financeurs. »

Porteur de projet

« Clairement augmenter la confiance en soi, c'était clairement le cas (...). La confiance en soi, elle a été boostée. »

Porteur de projet



Atelier posturé de l'entrepreneu•e

« Le plus important sur l'ensemble de l'accompagnement qu'on a eu quasiment pendant 6 mois, ça a été le fait d'arriver à faire en sorte qu'on arrive à se considérer comme un entrepreneur de l'ESS »

Porteur de projet

« C'est le cadre de travail, ça donne aussi confiance parce qu'(...), il y a le côté (...) où on se compare aux autres projets, voir où ils en sont, etc., et on voit la progression. »

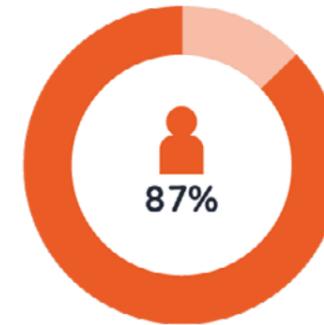
Porteur de projet

## Un accompagnement qui permet de s'épanouir

En dehors de la confiance dans ses capacités, l'incubateur a aussi permis à une grande part des entrepreneurs de s'épanouir. Ainsi plus de 4 personnes sur cinq se sentent plus épanouies grâce à l'accompagnement de l'incubateur<sup>78</sup>.

Ce sentiment d'épanouissement grâce à l'accompagnement transparait également dans les contributions jugées les plus utiles et les plus intéressantes du parcours : plus de 9 personnes sur 10 estiment que cela a augmenté leur motivation<sup>79</sup>.

### BÉNÉFICES DE L'ACCOMPAGNEMENT DE L'INCUBATEUR EN POURCENTAGE DE PERSONNES



CONFIANCE DANS LA CAPACITÉ À MENER LEUR PROJET



ÉPANOUISSEMENT GRÂCE À L'ACCOMPAGNEMENT



AUGMENTATION DE LA MOTIVATION

### Témoignages

« La structure fonctionne, on a un conseil d'administration très impliqué avec des bénévoles investis et constamment en travail et en réflexion, des échanges toujours super intéressants. Ça fonctionne, ça fonctionne super. »

Porteur de projet

« L'accompagnement des TAgBZH c'est aussi un moment (...) où on prend le temps de se poser et de travailler, notamment sur les sujets de bien-être au travail, d'équilibre vie perso - vie pro, qui sont aussi des sujets importants. »

Porteuse de projet

« On est plutôt optimistes. On a remporté un marché public (...) qui est sur 4 ans. (...) On a au moins 4 ans devant nous, à cette étape sur la diversification de nos activités. »

Porteuse de projet

Très bon signe, l'immense majorité des porteuses et porteurs accompagnés.e.s par les TAgBZH ont toujours confiance dans leur capacité à mener le projet à l'heure actuelle (92%) et aucun n'a indiqué ne pas avoir confiance du tout<sup>76</sup> !

Cela témoigne d'un certain niveau de motivation et de résilience parmi les porteur·euses de projets en ESS, qui va à contre-courant des résultats des dernières enquêtes dans le secteur de l'économie conventionnelle. On note en effet au 4ème trimestre 2024 un net recul de la confiance et de l'optimisme des dirigeants de TPE.<sup>80</sup>

# 5 COMPLÉMENTARITÉ DE L'OFFRE

## UNE OFFRE DE SERVICES UNIQUE EN BRETAGNE

Les incubateurs du réseau des TAgBZH ont été créés car aucun concept équivalent n'existait sur le territoire pour l'accompagnement des projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire, c'est-à-dire socialement innovants et portés par un collectif.

Testés dans deux départements à partir de 2016, ils se sont déployés sur toute la Bretagne en 2017. Aujourd'hui,

les TAgBZH restent les seuls programmes d'accompagnement de l'entrepreneuriat dédiés à ces projets.

Grâce à leur positionnement et leur offre de services de qualité, les TAgBZH ont apporté une réponse à ce besoin et sont reconnus en Bretagne aussi bien par les partenaires institutionnels, les porteurs de projet ou les autres professionnels de l'accompagnement.

### Témoignages

« Quand on voit aujourd'hui les projets qui sont portés au sein des incubateurs, (...) Ce sont des projets pour lesquels nous n'avons pas l'outillage réglementaire, administratif pour les accompagner. Pour ces projets-là, il n'y avait pas du tout de proposition d'accompagnement existante avant l'arrivée des TAgBZH. »

Professionnelle de l'accompagnement

« Au niveau de l'ESS, les TAgBZH sont quand même les incubateurs (...) incontournables sur le territoire. »

Porteuse de projet

« Pour moi, les TAgBZH ont trouvé leur place, ils sont connus et bien ancrés sur le territoire. »

Professionnel de l'accompagnement

« Sur les volets gouvernance collective et utilité sociale, les TAgBZH sont reconnus pour leurs compétences. Nous n'avons pas sur le territoire d'autres structures qui sachent accompagner ce type de projet. Et les TAgBZH le font très bien ! »

Partenaire institutionnel

« La force de cet accompagnement, c'est l'acculturation à l'entrepreneuriat en mode collectif et à la famille ESS, c'est la mise en réseau entre les porteurs de projet et avec tous les écosystèmes territoriaux. »

Partenaire institutionnel

« Nous avons toujours trouvé la complémentarité sur le fait que les CAE accompagnent des projets individuels et les TAgBZH sont plutôt centrés sur les projets collectifs. »

Professionnelle de l'accompagnement

« Les dernières années, il y a quand même de plus en plus de projets avec un impact fort, avec une ambition et une dimension plus importante à naître sur le territoire. Et donc c'est plutôt intéressant de se dire que les gens qui ont des velléités de projets avec un impact environnemental ou social, ils ont bien identifié les TAgBZH. »

Professionnelle de l'accompagnement

Depuis la création du réseau des TAgBZH, les offres d'accompagnement à l'entrepreneuriat se sont multipliées en Bretagne. Une attention doit être portée à conserver une bonne visibilité du réseau des TAgBZH et de son offre de services.

## UNE MULTITUDE D'ACTEURS COMPLÉMENTAIRES POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS ET LEUR PÉRENNITÉ

La qualité du programme proposé dans l'incubateur ne signifie pas pour autant qu'il n'est pas utile pour les porteuses et porteurs de projet de solliciter les conseils ou l'appui d'autres structures. Le potentiel de transversalité offerts par les projets d'innovation sociale ainsi que leur diversité, sur les secteurs d'activité visés, les modèles économiques envisagés et l'expérience préalable de ses porteurs peuvent nécessiter d'autres ressources. Les TAgBZH ne sauraient être la réponse unique de leur réussite et certains projets font également appel au réseau ESS ou à des structures hors de ce champ. Ainsi la moitié des projets a bénéficié d'un accompagnement par une autre structure, en complément du parcours d'incubation des TAgBZH<sup>61</sup>.

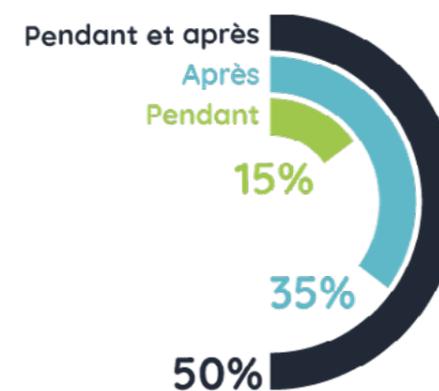
La majorité des projets qui se sont faits accompagner, l'ont été pendant et après le parcours d'incubation. Ceux qui se sont fait accompagner uniquement pendant l'incubation sont relativement rares alors qu'un tiers s'est fait accompagner seulement après la sortie des incubateurs TAgBZH.



1 PROJET SUR 2

a bénéficié d'un accompagnement complémentaire par une autre structure

### QUAND AVEZ-VOUS ÉTÉ ACCOMPAGNÉ PAR D'AUTRES STRUCTURES QUE LES INCUBATEURS TAgBZH ?

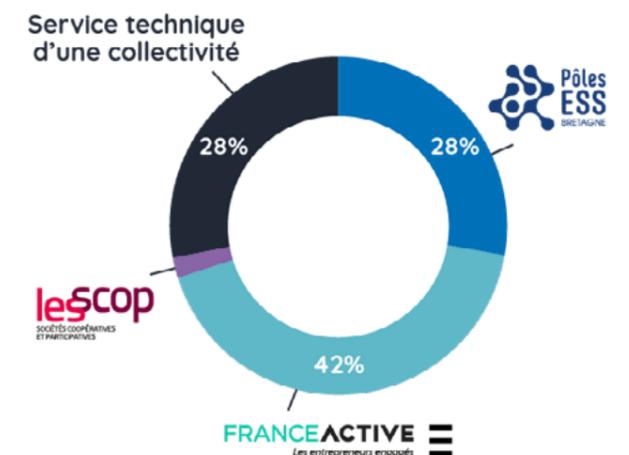


Les projets encore en activité ont été près de 60% à bénéficier d'un autre accompagnement (+9 points), alors que ceux arrêtés après leur démarrage n'ont été qu'un tiers (-16 points) et aucun des projets arrêtés avant son démarrage n'a reçu d'autre accompagnement<sup>62</sup>.

Cela confirme la complémentarité du programme de l'incubateur avec les dispositifs ou l'appui d'autres structures spécialisées.

# Cette diversité d'acteurs reflète la palette de soutiens que peuvent recevoir les projets tout au long de leur parcours : soutien sectoriel, financier, juridique, entrée dans les réseaux, etc. avec des acteurs tels que les technopoles, Bretagne Tiers-Lieux, les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE), Kejal, etc.

### PAR QUI VOUS ÊTES-VOUS FAIT ACCOMPAGNER ?



Les projets pouvant solliciter un très grand nombre d'acteurs différents, il n'était pas possible de proposer une liste exhaustive de ceux-ci dans l'enquête. Le choix a été fait de se concentrer sur quatre autres structures d'accompagnement. De très nombreuses réponses spontanées sont donc venues compléter le panorama des acteurs en mesure d'appuyer les projets incubés.

## Impact sur les personnes

En dehors des démarches individuelles des personnes accompagnées par l'incubateur, des partenariats existent et de nouveaux se développent entre les TAgBZH et d'autres professionnels de l'accompagnement. L'appel à compétences lancé chaque année permet ainsi à de nombreux professionnels expérimentés de venir partager leurs connaissances et leurs conseils lors des ateliers collectifs aux projets incubés sur la posture d'entrepreneur.e, la gouvernance collective, la structuration juridique, l'établissement d'un prévisionnel ou encore le marketing social.

Des co-accompagnements ont aussi été expérimentés depuis quelques années avec certaines structures pour des projets présentant des besoins spécifiques ou répondant à une demande particulière.



La qualité du programme des TAgBZH est basée sur cette recherche de la meilleure expertise auprès des structures compétentes du territoire.

## UN ECOSYSTÈME PARTENARIAL



MERCI À EUX !

## Impact sur les personnes

### Témoignages

« Il y a eu de chouettes projets qui se sont créés grâce aux collaborations qu'il y a pu avoir entre l'incubateur, la formation CREOPSS, l'intervention de PURSCOP et de France Active. »

Professionnelle de l'accompagnement

« En 2024, nous avons accompagné conjointement le projet Neoico avec les TAgBZH. Très concrètement, nous avons travaillé avec eux pour les mettre en relation avec des élu.es afin qu'ils puissent rechercher des opportunités foncières de réhabilitation du bâti, mais également que l'élu vienne challenger leur modèle économique. »

Professionnel de l'accompagnement

# 6 SATISFACTION GLOBALE

La note médiane des services fournis par les incubateurs TAgBZH est de 8/10<sup>83</sup> ! Cette note est la médiane des réponses de l'ensemble des projets interrogés, des promotions test de 2016/2017 à la promotion 2023/2024, de tous les départements bretons et des projets en construction, en lancement, en plein essor comme ceux n'ayant jamais démarré ou s'étant arrêtés.

## NOTE MÉDIANE DES SERVICES DES INCUBATEURS TAgBZH

# 8/10

Ce niveau de satisfaction s'explique notamment par la diversité et la qualité perçue de l'offre de services proposée, qui repose sur plusieurs piliers :

- # La richesse du parcours d'accompagnement, tant au niveau des thématiques abordées que des formats proposés ;
- # La compétence et la pertinence des intervenant.es mobilisé.es ;
- # Les outils et ressources mis à disposition des porteur.euses de projets ;
- # Un espace de co-working, propice aux échanges et à la dynamique collective.

Bien que la note médiane soit élevée, elle reflète une moyenne d'appréciations diverses. Certains projets ont pu rencontrer des difficultés ou exprimer des attentes spécifiques qui nous allons explorer dans la partie «Préconisations» de ce rapport.

« Je pense que toutes les rencontres et les accompagnements ont été bons et ont fait du bien à ce projet. »

Porteur de projet

« Ça nous a permis aussi, avant tout, à ce moment-là, d'avoir un lieu aussi, un lieu de travail. »

Porteuse de projet

### Témoignages

« Sur une échelle de 0 à 5, je mettrai 6 à tout. »

Porteur de projet

« Je le propose en tant que formatrice et le nomme encore comme un super parcours d'accompagnement à tous les porteurs de projets que je rencontre. »

Porteuse de projet

« C'était vraiment une super expérience et ça a le mérite d'être poursuivi dans le temps parce que c'est un super moyen de lancement de projets et de mise en réseau. »

Porteur de projet

« J'ai beaucoup aimé d'avoir un coaching individuel sur la période et (...) tout ce qui était accompagnement individualisé, soit codéveloppement, soit rendez-vous mensuel. »

Porteuse de projet

« C'était un grand plaisir de venir aux ateliers. Les intervenants étaient vraiment de qualité (...). Les revues de projets, c'était vraiment super aussi. »

Porteur de projet

« L'accompagnement qu'on a suivi est extrêmement vaste. »

Porteur de projet

## ZOOM « SUIVI APRÈS L'INCUBATION »

Le lien aux projets incubés et aux collectifs qui les portent ne s'arrêtent pas à la sortie de l'incubateur.

Une offre de suivi « post-incubation » existe, c'est-à-dire une période de 6 mois renouvelable jusqu'à 3 ans, de poursuite de l'accompagnement sur un besoin spécifique du projet. Cette proposition est facultative et dépend de la maturité et des besoins de chaque projet. Si un projet choisit de continuer à être accompagné, ce suivi est formalisé entre les TAGBZH et les porteurs de projet.



Temps d'échanges

Tout ne s'arrête pas cependant pour les autres projets. Les chargé.es d'accompagnement maintiennent des liens avec la majorité des porteuses et porteurs incubé.es, bien après la fin de l'incubation lors d'échanges plus informels, de participation à la vie des structures nouvellement créées, etc.



**25%  
DES  
PROJETS**

environ, profite d'un suivi « post-incubation »

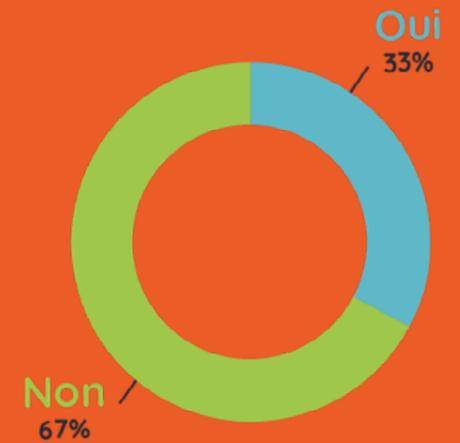
### Témoignages

*« Je dirais que les revues de projets, ça c'était le point hyper positif. Le fait qu'ils proposent qu'on continue plusieurs mois après, ça permet vraiment de pas nous lâcher complètement après le parcours d'incubation. »*

*Porteuse de projet*

Ainsi un tiers des projets interrogés déclare avoir bénéficié d'une prolongation de l'accompagnement<sup>84</sup> pour une durée moyenne de 7.5 mois<sup>85</sup>. Ce chiffre, nettement supérieur à celui du nombre de suivis « post-incubation » formalisés, traduit le sentiment pour les entrepreneur.es de se sentir soutenu.es dans le temps par les équipes des TAG.

Les projets encore en activité ont beaucoup plus souvent bénéficié d'une prolongation de l'accompagnement (+36 points)<sup>86</sup>. Cet appui dans le temps qu'il soit formalisé ou non a certainement contribué à la solidité des entreprises concernées.



**AVEZ-VOUS BÉNÉFICIÉ D'UN PROLONGEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT PAR LES TAGBZH DANS LE CADRE D'UNE POST-INCUBATION ?**



Visite d'un ancien projet propulsé : La Cantine des Halles

# Conclusion

## 1 L'IMPACT DE NOTRE ACCOMPAGNEMENT

...SUR LES TERRITOIRES : DES ENTREPRISES QUI RÉPONDENT AUX ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX NON COUVERTS DU TERRITOIRE BRETON

Des projets incubés qui sont à la fois solution des politiques publiques et soutien des acteurs publics.

Les TA<sub>g</sub> BZH sont également une porte d'entrée pour les acteurs de l'ESS qui souhaitent impulser des actions et développer leur réseau. La Cress peut favoriser le lien entre ces projets émergents et les dynamiques de filières de la stratégie régionale ESS ou les têtes de réseaux sectorielles.



**68% DES PROJETS**

sont concernés par au moins une compétence des collectivités territoriales.

Une implantation sur tout le territoire breton, en particulier là où les entreprises conventionnelles s'installent peu

**38% DES PROJETS**

sont implantés en zone rurale (faiblement denses)

**SOIT 5X**

le taux des entreprises conventionnelles créées en zone de revitalisation rurale en Bretagne.

**Zoom sur l'implantation en milieu rural**

# Ces structures font face à des budgets moindres et mobilisent davantage de financements publics (subventions de fonctionnement et d'investissement).

# Elles assurent un ancrage local fort et un impact social élevé, et nécessitent un accompagnement spécifique

Conclusion

**Zoom sur l'implantation en Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville (QPV)**

# Ces structures ont un budget d'exploitation et un nombre d'emplois créés significativement plus élevés.

# Elles jouent un rôle clé dans la revitalisation urbaine, la lutte contre le non-recours aux droits, et la création de dynamiques sociales et économiques locales.

**11% DES PROJETS**

sont implantés en QPV

**SOIT 4X**

la moyenne des entreprises bretonnes en Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville.

Des structures qui contribuent à la richesse de leur territoire



**90% DES PROJETS**

estiment avoir contribué à la redistribution de la richesse sur leur territoire.

Elles contribuent surtout par des achats de ressources et prestations locales, mais aussi au travers de mutualisations de ressources et des coopérations nombreuses.

Des structures créatrices de liens, accessibles à tou.te.s y compris aux plus vulnérables



**90% DES PROJETS**

estiment avoir généré du lien social sur leur territoire.

Les projets sont aussi bénéfiques pour les habitant.es par la création de lien social et grâce à leur offre de services accessibles.

Des structures vertueuses, modèles pour les autres sur leurs pratiques internes.

Les structures incubées peuvent être exemplaires ou innovantes dans leur finalité ou leurs pratiques internes, et devenir des sources d'inspiration pour leurs partenaires, fournisseurs ou client.e-s.

Plus de 7 projets sur 10 ont mis en place des initiatives pour améliorer leurs pratiques sociales et favoriser un environnement de travail plus équitable, inclusif et durable et près d'un projet sur deux le fait dans la globalité.

..SUR LES STRUCTURES : UN PARCOURS QUI FAVORISE ET SÉCURISE LA CRÉATION D'ACTIVITÉS ET D'EMPLOIS

540

ENTREPRENEUR·E·S  
ACCOMPAGNÉ·E·S

257

PROJETS  
ACCOMPAGNÉ·E·S

175

ENTREPRISES  
CRÉÉES

67%

DES ENTREPRISES  
INCUBÉES SONT  
CRÉÉS

# Les projets incubés se lancent dans tout secteur d'activité et une majorité d'entre eux (60%) le fait avec des statuts associatifs.

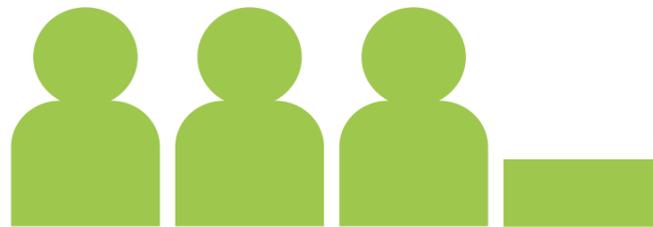
# Le taux de transformation des TAgBZH est supérieur à celui d'autres incubateurs ESS extraterritoriaux et les taux de pérennité à 3 ans et 5 ans sont nettement supérieurs aux taux moyens de l'INSEE1 (entreprises ESS et hors ESS confondues).

# Taux de pérennité à + 3 ans : 92%

# Taux de pérennité à + 5 ans : 70.3 %

92%

DE TAUX DE  
PÉRENNITÉ À +3 ANS



3,32 ETP

EN MOYENNE PAR STRUCTURE  
AYANT DÉJÀ CRÉÉ DE L'EMPLOI

72%

DES STRUCTURES  
ONT UNE SITUATION  
FINANCIÈRE À  
L'ÉQUILIBRE OU  
EXCÉDENTAIRE

2/3

DES REVENUS SONT  
ISSUS DE LEURS  
ACTIVITÉS.

# Plus de 6 structures sur 10 fonctionnent sans aucune subvention de fonctionnement, et, en moyenne, seules 13% des ressources des structures incubées reposent sur ce type de subventions ce qui limite la dépendance des structures aux financements publics.

..POUR LES PERSONNES : UN ACCOMPAGNEMENT QUI RENFORCE LES CAPACITÉS D'ENTREPRENDRE DES PORTEUR·EUSE·S DE PROJETS, EN COMPLÉMENTARITÉ AVEC LES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME BRETON



6 PERSONNES  
SUR 10

qui ont rejoint les  
incubateurs TAgBZH  
sont des femmes



6 PERSONNES  
SUR 10

ayant intégré l'incubateur  
sont des personnes  
éloignées de l'emploi

90%

ESTIMENT QUE  
L'INCUBATEUR LEUR  
A FAIT GAGNER EN  
CONFIANCE DANS  
LEUR CAPACITÉ À  
MENER UN PROJET

4/5

PROJETS ESTIMENT QUE  
L'ACCOMPAGNEMENT A  
FACILITÉ L'IMPLICATION DE  
PARTENAIRES LOCAUX DANS  
LEUR PROJET.

84%

DES PROJETS ESTIMENT  
AVOIR GAGNÉ DE LA VISIBILITÉ  
ET 70% DU TEMPS GRÂCE À  
L'INCUBATEUR.

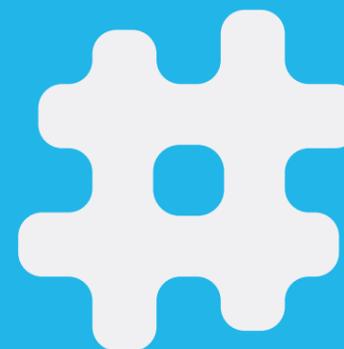
# L'offre de services proposée par TAgBZH est unique et complémentaire de l'existant. Elle est jugée très satisfaisante par les porteur·euse·s de projet.



9 PERSONNES  
SUR 10

jugent que les apports  
théoriques lors des  
ateliers collectifs sont  
utiles et intéressants.

# Les porteur·euse·s  
de projets progres-  
sent dans tous  
les domaines et  
particulièrement  
dans ceux spéci-  
fiques à l'ESS.



8/10

NOTE MÉDIANE DES  
SERVICES DES  
INCUBATEURS  
TAGBZH

## 2 NOS PRÉCONISATIONS

Bien que les résultats présentés précédemment soient positifs, dans une démarche d'amélioration continue de nos services, nous identifions des pistes d'amélioration de notre offre d'accompagnement...

### ..POUR SOUTENIR NOTRE OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT :

# **Mieux faire connaître le réseau TAG BZH**, ses résultats, et revendiquer nos valeurs, dans un contexte concurrentiel

# **Renforcer la prescription de notre offre d'accompagnement auprès des professionnels** de l'accompagnement hors champ de l'ESS

# **Consolider l'accompagnement sur le pilotage et la stratégie financière**

# **Améliorer la coordination entre les phases de prototypage et de lancement**, afin que chaque projet puisse intégrer l'incubateur au stade le plus adapté à ses besoins

# **Poursuivre le développement en ressources juridiques et en ressources humaines**

### ..POUR INSCRIRE DURABLEMENT NOTRE ACCOMPAGNEMENT DANS UN ÉCOSYSTÈME DENSE

Nous identifions par ailleurs des pistes à travailler avec nos partenaires au niveau régional :

# **Approfondir les pistes identifiées pour garantir une sécurité financière** aux entrepreneur.e.s tout au long du processus de création et de lancement de leur activité

# **Identifier des leviers pour faciliter l'accessibilité des structures accompagnées à du foncier**

### ..POUR DÉVELOPPER NOTRE OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT :

# **Proposer des parcours régionalisés** sur des thématiques prioritaires arrêtées avec les partenaires institutionnels

# **Travailler l'accessibilité de notre accompagnement** aux projets géographiquement éloignés (projets insulaires, projets en milieu rural...)

# **Développer la communauté des entrepreneur.e.s accompagnés** au sein des TAGBZH, à échelle des regroupements, afin d'amplifier la dynamique de l'écosystème ESS, d'impliquer les entrepreneurs dans le développement économique du territoire et dans la gestion collective du dispositif TAGBZH

## 3 NOS REMERCIEMENTS

Cette évaluation d'impact social est le fruit d'un travail collectif d'une année. Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes ayant répondu à l'enquête et aux entretiens : porteuses et porteurs de projet ayant été accompagnés par le réseau des TAGBZH, partenaires institutionnels et professionnels de l'accompagnement du réseau. Sans vous, rien n'aurait été possible !

Merci également à l'ensemble des salarié.e.s de la Cress Bretagne & des TAGBZH qui se sont mobilisés dans les groupes de travail dédiés, en interviewant des parties prenantes, en participant à la rédaction, en relisant avec minutie, en rendant beau et lisible ce rapport : Alexine, Alice, Amandine, Audrey, Catherine, Chloé, Déborah, Flavie, Ludovic, Marion, Myriam, Patrice et Stéphane. Seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin !

Un merci tout particulier à Louna, qui a largement contribué à la collecte des données de ce rapport dans

le cadre de son stage à la Cress Bretagne, à Sarah qui a assuré une grande partie de l'analyse des données et de la rédaction du rapport, et à Alice du cabinet Ellyx pour son soutien tout au long de la mise en œuvre de la mesure d'impact. Ta pédagogie, tes conseils et ta présence ont été précieux pour réaliser la mesure dans les règles de l'art !

Enfin, un grand merci à tous les partenaires institutionnels et financiers de l'incubateur qui nous permettent d'écrire l'histoire du réseau TAGBZH et des incubateurs chaque jour : l'Union Européenne, l'Etat (SGAR et DREETS), le Conseil Régional de Bretagne, le Département du Finistère, Saint-Brieuc Armor Agglomération, Rennes Métropole et Lorient Agglomération. Les résultats de ce rapport sont le fruit de la permanence de votre engagement à nos côtés !

- Toute l'équipe des incubateurs TAGBZH



# Bibliographie

## INTRODUCTION

- 1 Voir les données de l'observatoire régional de l'ESS : [chiffres clés de l'ESS en Bretagne](#)
- 2 L'article 7 de la Loi du 31 juillet 2014 impose l'élaboration concertée d'une stratégie régionale de l'ESS afin de soutenir le déploiement territorial de l'ESS ([Loi Hamon](#))
- 3 [Notre vision | TAG BZH](#)
- 4 Question « Au sein de quel TAG le projet a-t-il été incubé ? »
- 5 Question « A quelle promotion le projet appartenait-il ? »
- 6 Question « Était-ce le premier projet entrepreneurial que vous portiez ? »

## IMPACT SUR LES TERRITOIRES

- 7 Question « Quelle est/était l'adresse postale du siège social de la structure ? »
- 8 A l'origine, l'incubateur finistérien était situé à Morlaix.
- 9 Question « Quelle est/était l'adresse postale du siège social de la structure ? » croisée avec la grille communale de densité de l'INSEE [La grille communale de densité | Insee](#)
- 10 Question « Quelle est/était l'adresse postale du siège social de la structure ? » croisée avec questions « Quel était le montant de votre budget d'exploitation de 2021 ? », « Quel était le montant de votre budget d'exploitation de 2022 ? » et « Quel était le montant de votre budget d'exploitation de 2023 ? »
- 11 Question « Quelle est/était l'adresse postale du siège social de la structure ? » croisée avec question « Indiquez le nombre d'équivalent temps plein (ETP) qu'il y a actuellement au sein de la structure ? »
- 12 Question « Quelle est/était l'adresse postale du siège social de la structure ? » croisée avec question « En 2023, quel était le pourcentage des produits par nature, dans le budget général ? »
- 13 Question « Quelle est/était l'adresse postale du siège social de la structure ? » croisée avec question « Sur les 3 dernières années, le résultat de votre exercice a-t-il été globalement déficitaire / à l'équilibre / excédentaire / le projet n'est pas encore – plus en activité / je ne sais pas ? » en excluant les réponses « le projet n'est pas encore / plus en activité » et « je ne sais pas »
- 14 Avant la révision de 2024, [Quartiers prioritaires de la politique de la ville \(QPV\) - 2024 | DREAL Bretagne](#)
- 15 Question « L'activité est-elle implantée en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) ? »
- 16 [OCE FicheStat Bretagne 2023.pdf](#)
- 17 Question « La structure intervient-elle dans un ou plusieurs quartier(s) prioritaire(s) de la politique de la ville (QPV) ? »
- 18 Question « Si oui, dans quel(s) quartier(s) ? »
- 19 Attention, la représentativité des données est limitée dans cette partie car elle ne repose que sur 7 réponses de structures implantées en QPV. Un profil assez original semble toutefois se dégager de ces réponses.
- 20 Question « L'activité est-elle implantée en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) ? » croisée avec question « Quel était le montant de votre budget d'exploitation de 2021 ? », « Quel était le montant de votre budget d'exploitation de 2022 ? » et « Quel était le montant de votre budget d'exploitation de 2023 ? »
- 21 Question « L'activité est-elle implantée en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) ? » croisée avec question « Indiquez le nombre d'équivalent temps plein (ETP) qu'il y a actuellement au sein de la structure ? »
- 22 Question « L'activité est-elle implantée en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) ? » croisée avec question « En 2023, quel était le pourcentage des produits par nature, dans le budget général ? »
- 23 Question « L'activité est-elle implantée en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) ? » croisée avec question « Sur les 3 dernières années, le résultat de votre exercice a-t-il été globalement déficitaire / à l'équilibre / excédentaire / le projet n'est pas encore – plus en activité / je ne sais pas ? » en excluant les réponses « le projet n'est pas encore / plus en activité » et « je ne sais pas »
- 24 Question « L'activité est-elle implantée en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) ? » croisée avec question « Quel est le statut juridique qui a été adopté pour le projet ? »
- 25 Question « Pensez-vous que votre activité a contribué à une redistribution de richesses sur votre territoire ? »

## Bibliographie

- 26 Questions « Avez-vous mutualisé des ressources avec des structures de l'ESS lors des 3 dernières années ? » et « Avez-vous mutualisé des ressources avec des structures hors ESS lors des 3 dernières années ? »
  - 27 Question « Si oui, quelle était la nature de ces mutualisations ? »
  - 28 Questions « Avez-vous coopéré avec des structures de l'ESS lors des 3 dernières années ? » et « Avez-vous coopéré avec des structures hors ESS lors des 3 dernières années ? »
  - 29 Question « Si oui, quelle était la nature de ces coopérations ? »
  - 30 Question « La finalité de l'activité de votre structure, est-elle de créer ou préserver du lien social ? »
  - 31 Question « En 2023, votre structure avait-elle des adhérents/sociétaires ? » croisée avec question « Le projet est-il toujours en activité ? »
  - 32 Question « Si oui, quel était le nombre d'adhérent.e.s/de sociétaires de la structure en 2023 ? »
  - 33 Question « Concernant la mobilisation éventuelle de bénévoles, diriez-vous qu'elle est quotidienne / régulière / ponctuelle / rare ? »
  - 34 Question « Est-ce que l'offre de service s'adresse à ? »
  - 35 Question « Pratiquez-vous une politique tarifaire solidaire à l'égard de vos bénéficiaires et/ou client.e.s (tarifs adaptés aux personnes en recherche d'emploi, aux bénéficiaires de minimas sociaux, aux familles nombreuses...) ? »
  - 36 Question « L'activité contribue-t-elle à la transition écologique dans sa finalité ? »
  - 37 Question « L'activité contribue-t-elle à la transition écologique dans sa manière de faire ? »
  - 38 Question « Suite à l'accompagnement, les pratiques au sein de votre structure ont-elles changé en faveur du recyclage, de la sobriété énergétique et de la lutte contre le gaspillage ? »
  - 39 Question « Avez-vous mis en place des initiatives internes pour améliorer vos pratiques sociales et favoriser un environnement de travail plus équitable, inclusif et durable ? »
  - 40 Question « Si oui, avez-vous mis en place une gouvernance démocratique / une politique de ressources humaines (RH) inclusive (prise en compte du genre, de la diversité, de personnes situation de handicap, dans les recrutements) / des actions spécifiques en faveur de l'égalité femmes-hommes / des outils de redistribution de richesses (intérêt, primes de participation aux bénéfices de l'entreprise, de parTAGE de la valeur...) ? »
  - 41 Question « Quels sont ces outils de redistribution de richesses mis en place au sein de la structure ? »
  - 42 Question « Estimez-vous que l'accompagnement vous a aidé à faire évoluer votre regard sur l'importance accordée à la qualité de l'emploi au sein de la structure ? »
- ## IMPACT SUR LES STRUCTURES
- 43 Question « Quel est le secteur d'activité principal du projet ? »
  - 44 Informations issues du document « Liste des agréments ESUS 2024 et assimilés » disponible sur la page [Liste nationale des agréments «Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale» \(ESUS\) et assimilés | Direction générale du Trésor](#) – mise à jour le 31 janvier 2025
  - 45 Question « Quel est le statut juridique qui a été adopté pour le projet ? »
  - 46 Extrait de « Chiffres clés de l'ESS en France » publiés par l'Avise en avril 2023 et mis à jour en février 2025
  - 47 Données internes
  - 48 Disponible ici [Rapport sur le financement des TPE en France | vie-publique.fr](#) et cité dans le Rapport sur le financement des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire du 26/01/22 disponible ici : [Rapport sur le financement des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire | Ressources | ESS France](#)
  - 49 Données issues de Insee Première, n° 1962, Juillet 2023 : [Entreprises créées en 2018 : huit sur dix sont encore actives trois ans après leur création](#)
  - 50 Question « Le projet a été arrêté avant son démarrage, pour quelles raisons ? »
  - 51 Question « L'activité a été arrêtée depuis son démarrage, pour quelles raisons ? »
  - 52 Question « L'activité a été arrêtée depuis son démarrage, indiquer la date d'arrêt du projet »
  - 53 Question « Le projet est-il toujours en activité ? »
  - 54 Questions « Quel était le montant de votre budget d'exploitation de 2021 ? », « Quel était le montant de votre budget d'exploitation de 2022 ? » et « Quel était le montant de votre budget d'exploitation de 2023 ? »
  - 55 Questions « Quel était le montant de votre budget d'exploitation de 2021 ? », « Quel était le montant de votre budget d'exploitation de 2022 ? » et « Quel était le montant de votre budget d'exploitation de 2023 ? » croisées avec question « A quelle promotion le projet appartenait-il ? »

56 Question « Sur les 3 dernières années, le résultat de votre exercice a-t-il été globalement déficitaire / à l'équilibre / excédentaire / le projet n'est pas encore - plus en activité / je ne sais pas ? » en excluant les réponses « le projet n'est pas encore / plus en activité » et « je ne sais pas »

57 Question « Sur les 3 dernières années, le résultat de votre exercice a-t-il été globalement déficitaire / à l'équilibre / excédentaire / le projet n'est pas encore - plus en activité / je ne sais pas ? » croisée avec question « Quel est le statut juridique qui a été adopté pour le projet ? »

58 Informations issues du document « Liste des agréments ESUS 2024 et assimilés » disponible sur la page [Liste nationale des agréments «Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale» \(ESUS\) et assimilés | Direction générale du Trésor](#) - mise à jour le 31 janvier 2025

59 Question « En 2023, quel était le pourcentage des produits par nature, dans le budget général ? »

60 Question « Avez-vous bénéficié du soutien financier d'un acteur public depuis le lancement du projet ? »

61 Question « En 2023, quel était le pourcentage des produits par nature, dans le budget général ? [% Subvention de fonctionnement ou aide publique hors projet ciblé] »

62 Question « Indiquez le nombre d'équivalent temps plein (ETP) qu'il y a actuellement au sein de la structure. »

63 Question « Indiquez le nombre d'équivalent temps plein (ETP) qu'il y a actuellement au sein de la structure ? » croisée avec question « A quelle promotion le projet appartenait-il ? »

## IMPACT SUR LES PERSONNES

64 Question « Quelles compétences estimez-vous avoir développé pendant le parcours d'incubation ? »

65 Question « Quelles compétences estimez-vous avoir développé pendant le parcours d'incubation ? » croisée avec question « A quelle promotion le projet appartenait-il ? »

66 Question « Quelles compétences estimez-vous avoir développé pendant le parcours d'incubation ? » croisée avec question « Était-ce le premier projet entrepreneurial que vous portiez ? »

67 Question « Quelles contributions au sein du parcours d'accompagnement ont été selon vous les plus utiles et intéressantes ? »

68 Question « Combien de personnes du collectif ont participé au parcours d'incubation du TAg (dont vous) ? »

69 Question « Estimez-vous que l'accompagnement vous a aidé à renforcer la dynamique collective du projet ? »

70 Question « L'incubation a-t-elle facilité l'implication de partenaires locaux à la construction ou mise en œuvre du projet ? »

71 Données internes

72 Question « Estimez-vous que l'accompagnement vous a aidé à gagner du temps dans le lancement du projet ? »

73 Question « L'accompagnement a-t-il participé à ce que votre projet soit plus identifiable ? »

74 Question « Si oui, par qui le projet a été mieux identifié ? »

75 Question « Quelles contributions au sein du parcours d'accompagnement ont été selon vous les plus utiles et intéressantes ? »

76 Question « Estimez-vous que l'accompagnement vous a aidé à gagner en confiance dans votre capacité à mener un projet ? »

77 Question « Avez-vous, aujourd'hui, toujours confiance en votre capacité à mener le projet ? »

78 Question « Estimez-vous que l'accompagnement vous a aidé à vous sentir plus épanoui.e ? »

79 Question « Quelles contributions au sein du parcours d'accompagnement ont été selon vous les plus utiles et intéressantes ? »

80 [Baromètre des TPE - Vague 78](#) - Janvier 2025 / IFOP, Fiducial.- in : Ifop, n° 78, 27/01/2025, 46p.

81 Question « Avez-vous été accompagné par d'autres structures que l'incubateur TAgBZH ? »

82 Question « Avez-vous été accompagné par d'autres structures que l'incubateur TAgBZH ? » croisée avec question « Le projet est-il toujours en activité ? »

83 Question « Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre degré de satisfaction des services fournis par l'incubateur ? »

84 Question « Avez-vous bénéficié d'un prolongement de l'accompagnement par TAg dans le cadre d'une post-incubation ? »

85 Question « Si oui, quelle a été la durée de la post-incubation (en mois) ? »

86 Question « Avez-vous bénéficié d'un prolongement de l'accompagnement par TAg dans le cadre d'une post-incubation ? » croisée avec question « Le projet est-il toujours en activité ? »

# Ressources

## CONTACTS



**Sandra Bernardini**  
Chargée de mission Idéateur & Incubateur TAg35  
[incubateur@tag35.bzh](mailto:incubateur@tag35.bzh)  
06 58 48 60 57



**Catherine Deotto**  
Responsable du pôle Entrepreneuriat TAg22  
[catherine@richess.fr](mailto:catherine@richess.fr)  
06 58 48 60 57



**Marjorie Hervé**  
Chargée de projet communication  
[mherve@cress-bretagne.org](mailto:mherve@cress-bretagne.org)  
07 48 72 14 25



**Flavie De Jaurias**  
Responsable Idéateur & Incubateur TAg29  
[flavie.dejaurias@tag29.bzh](mailto:flavie.dejaurias@tag29.bzh)  
07 63 98 84 20



**Déborah Hellequin**  
Chargée de mission Idéateur & Incubateur TAg29  
[deborah.hellequin@tag29.bzh](mailto:deborah.hellequin@tag29.bzh)  
06 60 82 68 78



**Audrey Jumeaux**  
Responsable Idéateur & Incubateur TAg56  
[incubateur@tag56.bzh](mailto:incubateur@tag56.bzh)  
06 79 79 68 16



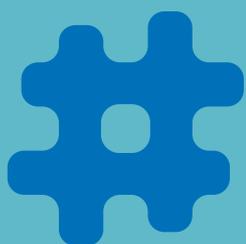
**Maëlle Reneaume**  
Animation du réseau Idéateur & Incubateur TAgBZH  
[mreneaume@cress-bretagne.org](mailto:mreneaume@cress-bretagne.org)  
07 48 72 14 25



**Ludovic Thomas**  
Responsable Idéateur & Incubateur TAg35  
[ludovic.thomas@tag35.bzh](mailto:ludovic.thomas@tag35.bzh)  
06 18 36 10 02

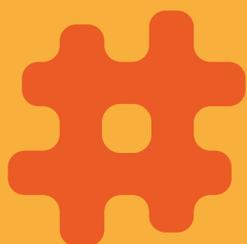
## POUR ALLER PLUS LOIN

1. Notre site internet - [www.tag.bzh](http://www.tag.bzh)
2. Présentation des porteur-se-s de projet - [Carnet de projet TAgBZH](#)
3. Offre de service Idéateur - [Préciser son idée et découvrir l'entrepreneuriat en ESS](#)



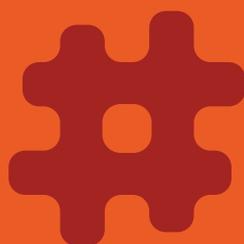
TAg<sup>22</sup>

Côtes-d'Armor



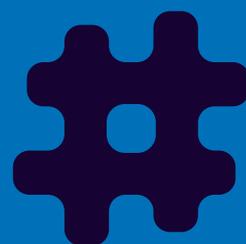
TAg<sup>29</sup>

Finistère



TAg<sup>35</sup>

Ille-et-Vilaine



TAg<sup>56</sup>

Morbihan



TAg<sup>BZH</sup>

Marquons la **Bretagne**  
par l'innovation sociale

[www.TAg.bzh](http://www.TAg.bzh)