

Document d'études

direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

DARES

Numéro 179

Février 2014

Enquêtes monographiques sur le dispositif nouvel accompagnement à la création ou reprise d'entreprise (Nacre)

Fabrice Rey, Valentin Vigier,
Vincent Roué, Manon Lautard,
Cécile Boukabza
(Amnyos)

Solveig Grimault (Ires)

Les documents d'études sont des documents de travail ;
à ce titre, ils n'engagent que leurs auteurs
et ne représentent pas la position de la DARES



MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

RÉSUMÉ

Le nouvel accompagnement à la création ou la reprise d'entreprise (Nacre) a été introduit, en 2009, pour permettre à des personnes sans emploi ou rencontrant des difficultés pour s'insérer durablement dans l'emploi, de créer ou de reprendre une entreprise. Piloté par le ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, dans le cadre d'un partenariat avec la Caisse des dépôts et consignations, le dispositif prévoit un accompagnement renforcé sous la forme d'un parcours agencé en trois phases : une aide au montage du projet, une aide à la structuration financière, un accompagnement de trois ans pour soutenir le démarrage de l'entreprise et stimuler son développement. Le dispositif inclut également la possibilité d'octroyer un prêt à taux zéro.

Ce document de travail restitue les principaux résultats d'une étude, réalisée par le cabinet Amnyos et l'Ires, en réponse à un appel d'offres de la Dares. L'objectif de la Dares et des pilotes nationaux du dispositif était de mieux appréhender la plus-value de Nacre dans les parcours de création de ses bénéficiaires, tant dans sa dimension « accompagnement » que « financement » afin, le cas échéant, d'infléchir le dispositif. Le travail réalisé s'appuie sur une enquête de terrain conduite, dans quatre régions, auprès des principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre du dispositif et de ses bénéficiaires.

Les porteurs de projet comme les opérateurs témoignent de l'importance de l'accompagnement dès le travail d'élaboration du projet. Les prestations d'accompagnement réalisées à ce stade diffèrent néanmoins sensiblement en fonction des opérateurs, et notamment de leur capacité à associer aux ressources de Nacre des ressources propres ou issues d'autres dispositifs, notamment régionaux, afin de pouvoir répondre aux besoins des porteurs de projet. Ceux-ci excèdent en effet, le plus souvent, ce que Nacre permet à lui seul de prendre en charge, à la fois en termes de temps disponible mais aussi en termes de périmètre d'intervention (de l'émergence à la finalisation du projet). Les modèles économiques des opérateurs sont alors déterminants dans la façon dont ils peuvent proposer un accompagnement qui soit réellement en adéquation avec les besoins des bénéficiaires. À cela s'ajoutent, dans de nombreux cas, des modalités de sélection des bénéficiaires à l'entrée dans le dispositif qui, si elles permettent aux opérateurs de répondre aux objectifs de performance du dispositif, peuvent pénaliser les porteurs de projet connaissant davantage de difficultés.

Lorsqu'un besoin de financement existe, la capacité des opérateurs à combiner différents types de financements constitue un plus pour les porteurs de projet, qui construisent leur plan de financement par « briques » successives. Les opérateurs intervenant à cette étape mobilisent fréquemment leurs propres dispositifs (prêt d'honneur, etc.) en complément du prêt à taux zéro. Néanmoins, concernant le prêt d'honneur fortement mobilisé, son activation vient parfois amputer l'un des principes de Nacre, celui d'accompagner des porteurs de projet sans fonds propres. En effet ses critères de sélection, plus exigeants, l'emportent parfois sur l'accès au dispositif Nacre et celui-ci se trouve ainsi réduit à compléter l'offre de services existante sans parvenir à l'infléchir. Plus largement, la « gestion du besoin de financement » tend également à l'emporter sur « l'accompagnement » à proprement parler : les porteurs de projet réalisent le plus souvent seuls les démarches nécessaires à la recherche de financements complémentaires – prêt bancaire, etc.

Enfin, l'enquête de terrain confirme l'importance de l'accompagnement et ses bénéfices tout au long du processus de création ou de reprise, dès lors qu'il est effectivement ajusté aux besoins du porteur de projet, connecté sans discontinuité aux besoins du projet. L'accompagnement « post-crédation » s'avère, dans ces conditions, particulièrement bénéfique au créateur. Mais l'accompagnement n'est pas moins important en amont, dès l'élaboration du projet. De ce point de vue, les partitions entre les différentes phases du parcours Nacre sous-estiment sans doute les va-et-vient nécessaires dans le travail de conception et de formalisation du projet, au profit d'une vision assez « séquentielle » du processus de création ou de reprise. L'analyse du fonctionnement concret du dispositif suggère en effet que l'efficacité propre de l'accompagnement – qui peut combiner des outils et des intervenants variés – suppose qu'une continuité s'instaure, un rythme par lequel le créateur parvient à s'approprier et à sécuriser son projet.

Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des acteurs rencontrés dans les différentes régions étudiées, qui, en nous accordant de leur temps, nous ont permis d'accumuler les échanges fructueux et d'obtenir une meilleure compréhension du dispositif Nacre et de ses enjeux.

SOMMAIRE

1. Introduction.....	5
2. Nacre : un dispositif complémentaire qui vient s'ajuster aux offres de services régionales en matière de soutien à la création-reprise	8
2.1 Dans chaque région, le dispositif Nacre s'inscrit dans une offre régionale étoffée d'accompagnement à la création d'entreprise	8
2.2 Pôle emploi joue un faible rôle dans l'information sur le dispositif Nacre	9
2.3 L'orientation initiale des porteurs de projet se fait le plus souvent en direction de l'offre de services de Pôle emploi et du dispositif régional, Nacre venant compléter l'offre existante	10
3. Un dispositif qui soutient les projets les plus aboutis et les porteurs les plus autonomes	11
3.1 Des modalités de sélection à l'entrée de Nacre fortement marquées par la recherche de performance	11
3.2 Des modalités de sélection qui sont également adaptées au contexte régional	12
4. Des projets de création d'entreprise qui s'inscrivent souvent dans la continuité du parcours professionnel des porteurs de projet.....	13
5. Une phase métier 1 (PM1) dont l'atteinte des objectifs repose sur la mobilisation de moyens plus larges.....	14
5.1 La première phase de Nacre consiste en un appui du créateur au montage du projet mais doit plus largement le préparer à l'exercice de la fonction de chef d'entreprise.....	14
5.2 Le cadre de la PM1 permet d'accompagner des porteurs de projets dont le degré d'autonomie dans le projet diffère fortement	14
5.3 L'accompagnement des porteurs de projets durant la première phase de Nacre leur donne généralement satisfaction	15
5.4 Une phase métier dont le périmètre et la nature des objectifs restent flous.....	15
6. Une phase métier 2 (PM2) qui contribue à la bancarisation sans en constituer le facteur principal	17
6.1 La PM2 ouvre la possibilité de mobiliser un prêt à taux zéro pour aider à la structuration financière du projet du créateur	17
6.2 Cette possibilité offerte par Nacre s'avère être la principale motivation des porteurs de projets qui accèdent à la deuxième phase du dispositif... ..	17
6.3 ... et s'avère structurer l'accompagnement mis en œuvre durant cette phase au point d'en être généralement la finalité	18
6.4 Le processus auquel est soumis le demandeur d'un prêt Nacre prend généralement la forme de celui mis en place par l'opérateur conventionné pour ses propres aides.....	18
6.5 La demande d'un prêt Nacre s'accompagne d'ailleurs le plus souvent d'une demande complémentaire de type prêt d'honneur ou garantie	19
6.6 Si Nacre contribue à la bancarisation des porteurs de projets accompagnés... ..	19
6.7 ... son influence reste modeste.....	20
6.8 ...et il n'en est pas le seul déterminant.....	20
7. La phase métier 3 (PM3) : quand le principe d'égalité de traitement vient nuire à l'individualisation du parcours	21
7.1 L'accompagnement réalisé en PM3 consiste en un suivi économique et financier de l'entreprise et, dans une moindre mesure, en des conseils au développement de l'activité.....	21
7.2 Les modalités de l'accompagnement du dirigeant mises en œuvre par les opérateurs sont variables d'un réseau à l'autre et d'un bénéficiaire à l'autre	22
7.3 Le besoin d'accompagnement des dirigeants et la réponse qui est apportée à travers Nacre sont variables, et le niveau de satisfaction hétérogène.....	22

7.4	Le dispositif Nacre a eu un effet structurant sur les pratiques de suivi post-création de certains réseaux d'appui à la création conventionnés mais est perçu comme peu adapté à la diversité des besoins des porteurs de projet.....	23
8.	Les conditions d'efficacité du processus d'accompagnement	25
8.1	Inform�er et orienter dans les démarches	25
8.2	Les bénéfices de la formation, associée à un accompagnement individualisé	25
8.3	Un besoin d'aide au montage des projets, auquel le dispositif Nacre peine à répondre.....	26
8.4	Des visions plurielles de l'accompagnement « post création » : le suivi et le « compagnonnage »	27
8.5	La cadence du dispositif vs le rythme de l'accompagnement.....	30
8.6	Quelle contribution de l'accompagnement à la sécurisation des projets ?	31
9.	Un système de pilotage qui souligne les incertitudes du dispositif quant à son positionnement	35
9.1	Dans chaque région, une instance régionale de pilotage a été mise en place	35
9.2	Dans les faits, la réalité du pilotage se réduit au binôme Direccte - DR CDC	36
9.3	La stratégie régionale de conventionnement des opérateurs diffère selon les régions	36
9.4	Des modalités de pilotage qui présentent des limites, notamment pour l'atteinte des cibles du dispositif	37
10.	Conclusion	39
	Annexe - Cahier des charges du parcours Nacre (janvier 2013)	41

1. INTRODUCTION

Introduit en 2009, en remplacement des dispositifs Eden¹ et chéquiers conseils², le nouvel accompagnement à la création ou la reprise d'entreprise (Nacre) s'adresse à des « personnes sans emploi ou rencontrant des difficultés pour s'insérer durablement dans l'emploi, pour lesquelles la création ou la reprise d'entreprise est un moyen d'accès, de maintien ou de retour à l'emploi » (*code du travail, art. L. 5141-5*). Piloté par le Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, dans le cadre d'un partenariat avec la Caisse des dépôts et consignations (CDC), Nacre offre un accompagnement renforcé avant, pendant et après la création ou la reprise de l'entreprise, selon un parcours agencé en trois phases :

- une aide au montage du projet de création ou de reprise d'entreprise (4 mois maximum pour une création et 6 mois maximum pour une reprise) ;
- une aide à la structuration financière du projet (4 mois maximum pour une création et 6 mois maximum pour une reprise ; validation du plan de financement, appui dans les démarches auprès des banques ; apport au créateur-repreneur *via* l'octroi d'un prêt à taux zéro Nacre en complément d'un prêt bancaire – instruction du dossier de demande de prêt, etc.) ;
- un accompagnement d'une durée fixe de trois ans après la création ou la reprise de l'entreprise visant à soutenir le démarrage de l'entreprise, stimuler son développement, épauler le chef d'entreprise dans ses choix de gestion.

L'accompagnement est pris en charge par l'État. Il est réalisé par des opérateurs conventionnés par l'État et la CDC, au niveau régional. Les opérateurs conventionnés interviennent sur l'une ou l'autre des trois phases du dispositif – ou sur les trois. Néanmoins, au moment de l'enquête, tous les opérateurs sont tenus de proposer l'accompagnement « post création » : qu'ils interviennent sur la phase d'aide au montage du projet (« phase métier 1 » -PM1- du parcours Nacre), et/ou sur la phase d'aide à la structuration financière (« phase métier 2 » -PM2), ils doivent être en mesure d'accompagner le créateur durant les trois ans qui suivent l'immatriculation de l'entreprise (« phase métier 3 » -PM3).

L'engagement du porteur de projet dans le dispositif est formalisé dans le cadre d'un contrat d'accompagnement création/reprise (Cacre), établi à chaque étape entre le créateur et l'organisme qui réalise l'accompagnement.

Enfin, le cahier des charges du parcours Nacre précise que l'offre de service Nacre est accessible à tout créateur ou repreneur « *possédant déjà une idée précise du projet d'entreprise qu'il souhaite créer ou reprendre*³ » et présentant « *une chance sérieuse de créer/reprendre [l'entreprise] dans un délai raisonnable*⁴ ».

Près de quatre ans après le lancement du dispositif Nacre, et dans un contexte où l'année 2012 représente la première année de sortie massive du dispositif pour les bénéficiaires entrés à son lancement, la Dares a lancé un marché d'études dont l'objectif principal était d'analyser le fonctionnement du dispositif, notamment sur son volet d'accompagnement des porteurs de projet, en lien avec les conditions dans lesquelles celui-ci est organisé.

Confié au cabinet Amnyos en partenariat avec l'Ires, le travail réalisé repose sur une enquête de terrain et la rédaction de quatre monographies, qui ont donné lieu à une analyse transversale visant à apporter des éléments de diagnostic, d'analyse et de préconisations sur quatre volets :

- le parcours antérieur des porteurs de projets, leur orientation vers les opérateurs et leur sélection par l'opérateur ;
- l'accompagnement des porteurs de projet par les opérateurs ;

¹ Ce dispositif était un prêt à taux zéro.

² Ce dispositif visait à financer un accompagnement du porteur de projet.

³ *Cahier des charges du parcours Nacre*, version du 01/01/2013, p. 3.

⁴ *Ibid.*, p.4.

- la relation avec les partenaires pour garantir et financer les projets de création ;
- le suivi des projets de création, pendant et après la sortie du parcours.

Ce document présente les principaux enseignements transversaux de l'étude, issus des quatre monographies réalisées, à l'échelle régionale, pour analyser le fonctionnement du dispositif. Les quatre régions dans lesquelles l'enquête a été menée ont été sélectionnées en concertation avec les membres du comité de pilotage de l'étude et sont : Champagne-Ardenne, Languedoc-Roussillon, Limousin et Rhône-Alpes. Dans chaque région, les entretiens réalisés se sont par ailleurs concentrés sur deux territoires *infra* régionaux, afin notamment de pouvoir apprécier, le cas échéant, l'impact du « local » sur le fonctionnement du dispositif (partenariats, etc.). Les investigations ont été conduites au cours du printemps 2013.

Les territoires *infra* régionaux ont été identifiés, dans chacune des régions, en concertation avec les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte), les Directions régionales de la Caisse des dépôts et consignations (DR CDC) et en accord avec le comité de pilotage de l'étude.

Régions	Territoires
Champagne-Ardenne	- Territoire de Reims - Territoire de Charleville-Mézières et Sedan
Languedoc-Roussillon	- Territoire de Lunel, Montpellier et Sète - Territoire d'Alès
Limousin	- Territoire de Limoges - Territoire de La Souterraine et Guéret
Rhône-Alpes	- Territoire de Lyon - Territoire de Vienne-Roussillon et Bourgoin-Jallieu

Dans chaque région, les investigations ont consisté en une série d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des principaux acteurs directement ou indirectement impliqués dans la mise en œuvre du dispositif Nacre : acteurs institutionnels (Direccte, DR CDC, DR Pôle emploi, conseil régional, conseil général dans certains cas), opérateurs conventionnés, banques, porteurs de projet bénéficiaires du dispositif, agences locales pour l'emploi.

140 entretiens ont été réalisés au total, auprès de 152 acteurs ; quelques entretiens collectifs ont été organisés avec des opérateurs conventionnés, afin de garantir une certaine diversité des structures rencontrées sur chacun des territoires.

	Total	Acteurs institutionnels	Opérateurs		Agences Pôle emploi	Banques	Bénéficiaires
			Individuel	Collectif			
National	2	2	0	0	0	0	0
Champagne-Ardenne	30	4	5	1	2	4	14
Limousin	31	5	5	1	2	2	16
Languedoc-Roussillon	38	6	8	1	2	4	17
Rhône-Alpes⁵	39	5	7	2	2	6	17
Total	140	22	25	5	8	16	64

⁵ En Rhône-Alpes, 3 "parrains" ont également été rencontrés dans le cadre d'entretiens individuels.

Ce document est structuré en cinq temps. L'analyse porte tout d'abord sur la façon dont le dispositif Nacre s'inscrit dans son contexte et s'articule notamment avec l'offre d'accompagnement d'ores et déjà existante sur le territoire (2). Elle aborde ensuite les modalités de sélection et d'entrée des bénéficiaires dans le parcours Nacre, en lien avec les caractéristiques des projets et des porteurs de projet, leur parcours antérieur, mais aussi avec les objectifs de performance conférés par l'État au dispositif (3 et 4). Chacune des trois phases du parcours Nacre (PM1, PM2, PM3) est ensuite examinée pour apprécier la façon dont elle parvient –ou pas– à répondre à la diversité des besoins des porteurs de projet (5, 6 et 7). Cet examen permet notamment de pointer les tensions ou les accommodements qui peuvent intervenir entre les spécifications du cahier des charges du parcours Nacre (contenu des prestations, temps imparti à chaque phase, etc.) et les modes de fonctionnement propres aux opérateurs, en identifiant leurs effets pour les bénéficiaires. L'analyse nous a par ailleurs conduits à dégager les conditions d'efficacité du processus d'accompagnement mis en œuvre dans le cadre de Nacre, processus qui constitue *a priori* la plus-value du dispositif au regard de ceux qui l'ont précédé (8). Il s'agit ici de qualifier plus précisément l'apport de l'accompagnement aux projets de création/reprise, de mettre en évidence les modalités selon lesquelles il parvient à se connecter aux spécificités de *chaque* projet, mais aussi les visions plurielles, et complémentaires, que la fonction d'accompagnement recouvre. Il s'agit, au bout du compte, d'apprécier la contribution de l'accompagnement à la sécurisation des projets des créateurs. Enfin, une dernière partie consacrée aux modalités de pilotage du dispositif permet de relier les conclusions qui précèdent aux différentes configurations régionales, aux stratégies de conventionnement des pilotes régionaux ainsi qu'aux effets du suivi du dispositif par indicateurs (9).

2. NACRE : UN DISPOSITIF COMPLÉMENTAIRE QUI VIENT S'AJUSTER AUX OFFRES DE SERVICES RÉGIONALES EN MATIÈRE DE SOUTIEN À LA CRÉATION-REPRISE

Le dispositif Nacre s'est déployé, en 2009, dans des contextes régionaux marqués par l'existence de dispositifs d'appui à la création-reprise d'entreprise mis en place par les régions, au titre de leur compétence en matière de développement économique. La coexistence de ces différents dispositifs, sur un même territoire, peut produire divers types de configurations régionales, en fonction des spécificités respectives de Nacre et de l'offre régionale d'abord, mais aussi de la façon dont une articulation est, ou non, recherchée par les pilotes respectifs de ces dispositifs.

2.1 Dans chaque région, le dispositif Nacre s'inscrit dans une offre régionale étoffée d'accompagnement à la création d'entreprise

Chacune des régions dans lesquelles s'est déroulée l'enquête a en effet développé une offre spécifique de soutien à la création-reprise d'entreprise. Notons d'emblée que dans certains cas, l'offre régionale est assurée par des opérateurs également conventionnés sur le dispositif Nacre.

Régions	Dispositifs régionaux	Volume de places de primo-accédants/an Dispositif régional	Volume de places de primo-accédants/an Nacre
Champagne-Ardenne	Envol (créé en 2000)	300	300
Languedoc-Roussillon	Visa (créé en 2005)	2 000/2 500	700
Limousin	Objectif création (créé en 2007)	700	300
Rhône-Alpes	IDéclic (gamme d'aides à la création-reprise) ⁶ .		1 750

Ces différents dispositifs régionaux ont une « force de frappe » au moins équivalente, voire plus importante que Nacre. Selon les régions, ils présentent des similitudes ou des différences notables. Celles-ci peuvent concerner :

- la cible (resserrée aux publics éloignés de l'emploi ou très ouverte),
- la couverture de tout ou partie du processus de création-reprise d'entreprise (de l'émergence du projet au développement de l'activité en passant par son financement),
- les modalités d'accompagnement (durée, conseil, formation...),
- et les modalités de financement (prêt, subvention, etc.).

Suivant les régions, une certaine complémentarité entre Nacre et le dispositif régional peut être mise en évidence au regard de l'offre de services proposée au porteur de projet. Cette complémentarité peut profiter :

- à Nacre : par exemple, le dispositif « Objectif création » de la région Limousin finance une prestation d'accompagnement à l'émergence du projet, phase qui n'est pas couverte par Nacre. Il faut par ailleurs noter que l'ensemble des régions proposent à travers leurs dispositifs des actions de formation des porteurs de projets sur la gestion, le financement, le développement commercial, etc..

⁶ Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises mis en place par la région s'appuient très largement sur 3 réseaux d'accompagnement auxquels la collectivité octroie des subventions, en application de l'article 1511-7 du code général des collectivités territoriales : Adie, Entreprendre Rhône-Alpes et Rhône-Alpes Initiative (extrait du rapport de la Cour des comptes, *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises*, tome 3, décembre 2012).

- **au dispositif régional** : Nacre offre la possibilité de financer un accompagnement à l'ingénierie financière ou *post*-création que ne proposent pas tous les dispositifs régionaux considérés dans cette étude. Le prêt Nacre complète également l'offre de financements disponible.

Dans certaines régions, des modalités d'articulation entre les deux dispositifs ont été convenues *a priori*, entre l'État et la région, mais jamais formalisées.

- En Champagne-Ardenne, il a ainsi été convenu que l'articulation se fasse au regard de l'antériorité de la demande d'emploi. Les opérateurs doivent en principe privilégier l'entrée des demandeurs d'emploi de moins de six mois dans Nacre et ceux de plus de six mois dans le dispositif « Envol ».
- En Limousin, il a été convenu que l'articulation se fasse dans le cadre du parcours du porteur de projet. Les opérateurs doivent privilégier l'entrée des demandeurs d'emploi dans le dispositif « Objectif création » et la poursuite du parcours dans Nacre pour la réalisation de l'ingénierie financière.

Dans les faits, la coexistence de deux dispositifs peut néanmoins se traduire par une situation de concurrence, qui peut s'observer à trois niveaux :

- **entre les opérateurs** dans la volonté de conventionnement sur un maximum de dispositifs ;
- **entre les dispositifs** : une fois conventionnés – sur les deux dispositifs –, les opérateurs font face à des conditions de prises en charge qui peuvent les inciter à privilégier le dispositif le plus rémunérateur ;
- **entre les financeurs** qui cherchent à maximiser l'audience de leurs dispositifs.

En pratique, on observe que l'articulation des dispositifs s'effectue principalement à l'échelle des opérateurs et dépend de leurs bonnes relations. L'articulation est d'autant plus aisée que certains opérateurs Nacre sont également opérateurs de la région et de Pôle emploi⁷. Ainsi en Limousin, certains opérateurs conventionnés sur Nacre et sur le dispositif régional mobilisent parfois les deux dispositifs, y compris de façon simultanée pour permettre, par exemple, à certains bénéficiaires de disposer d'un volume horaire d'accompagnement plus important au stade du montage de leur projet. Ces opérateurs peuvent également mobiliser les deux dispositifs de façon successive : entamer l'accompagnement dans le cadre du dispositif régional et le poursuivre dans le cadre de Nacre, lorsque la perspective d'obtenir une aide financière, à travers le prêt Nacre, peut s'avérer utile à la réalisation du projet. Dans le cas d'opérateurs différents en revanche, on note que l'articulation est très variable.

2.2 *Pôle emploi joue un faible rôle dans l'information sur le dispositif Nacre*

Quelles que soient les régions, les sources de l'information sur le dispositif Nacre s'avèrent **diversifiées** et il n'est pas possible de souligner l'intervention spécifique d'un acteur en particulier. On peut néanmoins retenir les tendances suivantes.

- **Les témoignages des porteurs de projet indiquent que Pôle emploi joue un faible rôle dans l'information sur le dispositif.** Ce retour concerne d'ailleurs plus largement le champ de la création-reprise. Les entretiens avec les directions régionales Pôle emploi confirment globalement que les outils développés et les initiatives d'information conduites en direction des conseillers du réseau Pôle emploi ont été modestes. Une nouvelle dynamique s'installe cependant depuis peu au sein du réseau des agences locales en matière de sensibilisation à l'entrepreneuriat et d'information sur la création d'entreprise en général⁸.

⁷ Boutique de Gestion en Champagne-Ardenne pour Envol, Chambre de commerce et d'industrie (CCI) pour les prestations de Pôle emploi dans l'Hérault par exemple.

⁸ En Champagne-Ardenne, cela se traduit par la mise en place de « référent(s) création-reprise d'entreprise » dans chacune des agences locales, l'élaboration et la diffusion d'un document synthétique aux conseillers sur l'offre de services en matière de création reprise d'entreprise ; la mise en place de réunions d'information des demandeurs d'emploi hebdomadaires en matière de création d'entreprise (à l'échelle du bassin d'emploi de Reims). Des référents création/reprise d'entreprise existent également en Rhône-Alpes, qui peuvent suivre directement les demandeurs d'emploi ayant un projet de création d'entreprise, ou venir en appui de l'ensemble des conseillers qui suivent, parmi d'autres, des demandeurs d'emploi engagés dans un parcours de création/reprise.

▪ **Le réseau des chambres consulaires joue très fréquemment le rôle de « premier sas »** dans le parcours de création ou de reprise du porteur de projet, que ce dernier soit demandeur d'emploi ou non. Ceci est tout particulièrement vrai pour les créateurs relevant de professions qui requièrent un stage obligatoire avant l'installation, pour lesquels les consulaires sont les premiers interlocuteurs « naturels ».

▪ **Les réseaux bancaires jouent, quant à eux, un rôle croissant dans l'orientation des porteurs de projets.** Les opérateurs conventionnés sur les deuxième et troisième phases de Nacre (Initiative France et France Active) indiquent qu'un nombre croissant de porteurs de projets sont orientés par des banques (à hauteur de 50 % des créateurs dans l'une des plateformes d'initiative locale rencontrées en Rhône-Alpes). Ce constat est à mettre en perspective avec les actions d'information que ces opérateurs mènent régulièrement auprès des banques pour présenter Nacre et leurs dispositifs respectifs (prêt d'honneur et garanties). Il est aussi à rapprocher du contexte économique actuel qui incite les banques à diminuer leur prise de risque en enjoignant les porteurs de projet à se faire accompagner. Ce phénomène reste toutefois encore marginal et le rôle des banques en matière d'information et de communication sur Nacre reste limité. Quand celles-ci identifient que le porteur de projet est éligible à Nacre, elles l'envoient vers l'opérateur conventionné le plus proche géographiquement et pas forcément vers celui qui serait le plus adapté *a priori*. Les entretiens réalisés avec certains réseaux bancaires montrent que si le dispositif est connu, c'est souvent de manière superficielle.

Globalement, on note que l'information réalisée par les opérateurs à propos de Nacre n'est pas spécifique au dispositif, celui-ci étant présenté comme un outil parmi d'autres. Et les actions mises en place s'adressent, quant à elles, à l'ensemble des porteurs de projets potentiels par le biais de salons, de journées d'information, d'informations collectives et de formations.

Concernant les régions, celle du Limousin est la seule à avoir produit un document de communication qui présente côte à côte le dispositif Nacre et le dispositif régional, « Objectif création ». Ce dépliant est distribué aux demandeurs d'emploi qui souhaitent créer une entreprise. Le dispositif régional est explicitement présenté comme étant « *un dispositif complémentaire qui peut s'articuler avec Nacre dans le cadre de l'aide à l'émergence du projet notamment* ».

2.3 L'orientation initiale des porteurs de projet se fait le plus souvent en direction de l'offre de services de Pôle emploi et du dispositif régional, Nacre venant compléter l'offre existante

Quand les prestations de Pôle emploi en matière d'appui à la création d'activité (EPCRE et OPCRE⁹) existent et qu'elles sont proposées aux demandeurs d'emploi ayant un projet de création¹⁰, la première étape du parcours de création-reprise passe souvent par leur mobilisation. Puis, du fait de dispositifs régionaux plutôt orientés vers l'émergence et le montage de projet, les porteurs de projet font directement ou dans un second temps l'objet d'une orientation en direction du dispositif régional. La mobilisation de Nacre intervient quant à elle plutôt en parallèle (Champagne-Ardenne) ou bien ensuite (Limousin, Rhône-Alpes, Languedoc-Roussillon) – sans que cela ait toutefois un caractère systématique.

Outre qu'elle témoigne d'une plus grande notoriété des dispositifs régionaux, cette situation est la résultante d'un positionnement de la PMI certes centrée sur le montage de projet, mais plus particulièrement sur la finalisation de ce travail. Ainsi, de nombreux acteurs régionaux reconnaissent que l'intervention de Nacre en matière de services intervient en aval des besoins des cibles du dispositif. **Cette situation implique que le « parcours » Nacre s'inscrit au final dans la continuité d'un accompagnement commencé préalablement à l'entrée dans le dispositif.**

Dans certaines agences, des réunions d'information régulières sont également organisées pour les demandeurs d'emploi, co-animées avec certains opérateurs (l'Adie par exemple).

⁹ EPCRE : évaluation préalable à la création et à la reprise d'entreprise ; OPCRE : objectif projet création et reprise d'entreprise.

¹⁰ Ce qui n'est pas le cas en Limousin en raison d'un choix de Pôle emploi d'orienter ses publics vers le dispositif régional.

3. UN DISPOSITIF QUI SOUTIENT LES PROJETS LES PLUS ABOUTIS ET LES PORTEURS LES PLUS AUTONOMES

Compte tenu du type de public que reçoivent habituellement les opérateurs que nous avons rencontrés, le statut de demandeur d'emploi est un critère peu discriminant pour décider de l'entrée ou non d'un porteur de projet dans le dispositif Nacre. Une grande partie du public reçu par les opérateurs est, de ce point de vue, susceptible d'être d'emblée éligible au dispositif. Par ailleurs, aucun des opérateurs rencontrés n'a signalé avoir déjà refusé d'accompagner une personne au motif qu'elle ne rencontrerait pas de difficultés particulières dans l'accès à l'emploi. En revanche, les opérateurs cherchent systématiquement à apprécier la capacité du porteur de projet à faire aboutir son projet *dans les délais impartis par le dispositif Nacre*. Cette évaluation n'est pas sans lien avec les critères de performance attachés au dispositif et ses modalités de pilotage.

3.1 Des modalités de sélection à l'entrée de Nacre fortement marquées par la recherche de performance

Confronté à un porteur de projet souhaitant bénéficier d'un appui, l'opérateur s'assure avant toute chose qu'il dispose d'un volume de places suffisant pour l'intégrer dans Nacre. Ensuite, si cette condition est réunie l'opérateur évalue deux points.

- **La maturité du projet** : celle-ci est en effet un élément important pris en compte dans le processus de sélection des personnes à leur entrée dans le dispositif, eu égard à la durée relativement courte de la phase 1. A ce sujet les réseaux d'appui à la création d'entreprise conventionnés sur la PM1 expriment le fait que Nacre n'est pas mobilisable pour accompagner des personnes à l'émergence ou dans la définition de leur projet. Lorsque c'est le cas, ces derniers se voient proposer d'autres prestations disponibles sur le territoire ou au sein de l'offre de services des opérateurs.
- **L'opportunité et la faisabilité du projet**¹¹ est une autre condition reconnue par les opérateurs interrogés, constituant un critère discriminant dans le choix d'intégrer une personne dans le dispositif. Cet aspect renvoie plus précisément à l'appréciation de l'opportunité du projet par rapport à l'offre existante sur un territoire donné, à sa capacité à convaincre les banques. Au sein de ce critère, **la motivation du porteur de projet, sa rigueur et sa capacité à soutenir le rythme** imposé par la création (et le dispositif) constituent des dimensions non négligeables de l'« examen d'entrée ». Ce critère sera d'autant plus déterminant que l'opérateur disposera d'un faible volume de nouvelles entrées dans Nacre.

S'ils n'ont fait l'objet d'aucune formalisation dans les différentes régions étudiées, ces critères communs interviennent systématiquement en réponse aux exigences de l'État en matière de résultats et en lien avec les conditions de financements des opérateurs. Aussi, pour valider l'entrée d'un porteur de projet dans Nacre, la majorité d'entre eux juge tout d'abord de la capacité de son projet à aboutir et, si c'est le cas, apprécie à quel moment un porteur de projet peut être qualifié d'éligible à Nacre pour l'entrer en phase métier 1, sans que cela préjuge du travail effectué avec lui en amont. Le fait de retarder l'entrée des porteurs de projet dans le dispositif, voire parfois de les entrer « au dernier moment », constitue pour les opérateurs une façon de réduire le risque de ruptures de parcours, préjudiciable au taux de performance de leur structure.

Néanmoins, ce choix n'est pas sans conséquence sur les publics qui accèdent au dispositif. Ainsi, les opérateurs reconnaissent qu'ils sélectionnent souvent des personnes dont la distance à l'emploi est relativement courte parce qu'elles ont un niveau de formation élevé, un projet travaillé, des financements personnels, une faible antériorité dans le chômage... Plusieurs opérateurs regrettent cette situation tout en s'estimant obligés de procéder ainsi : « *On fait rentrer les personnes qui ont une chance d'aller jusqu'au bout de l'accompagnement* » ; « *Même au niveau de la deuxième phase, on attend que les porteurs aient le*

¹¹ Ce point renvoie à une perception partagée que le projet doit présenter des chances raisonnables d'aboutir à la création ou à la reprise d'une entreprise.

justificatif de l'accord bancaire avant de les faire rentrer en PM2 » ; « Avec les indicateurs de taux de transformation, on est de plus en plus sélectifs, ce n'est pas toujours simple sur certains porteurs » ; « concernant la première phase de Nacre [...] une chose nous semble problématique, c'est que le dispositif est sous-tendu par des objectifs de performance qui nous amènent à sélectionner des profils de personnes qui correspondent aux objectifs recherchés mais qui sont parfois antinomiques avec les types de public qui devraient être privilégiés dans ce dispositif comme les bénéficiaires de minima sociaux » ; « C'est gênant [à dire] mais, dans le discours Nacre on doit aider des personnes en difficulté et les contraintes de sélection obligent à prendre certains publics plus que d'autres. Si on suit les recommandations, on ne rentre personne au RSA. On connaît le métier donc on sait quel public rentre dans ces critères. » ; « Comme les bénéficiaires de RSA sont des publics plus fragiles que les autres, et comme dans Nacre on évite les ruptures car sinon on est mal notés, on continue à [les] accompagner mais avec le dispositif du Conseil général. »

3.2 Des modalités de sélection qui sont également adaptées au contexte régional

Aux critères communs décrits dans les quatre régions viennent s'en ajouter d'autres qui varient suivant les régions et qui renvoient à l'articulation de Nacre avec les dispositifs régionaux.

- En Champagne-Ardenne, les opérateurs Nacre orientent les demandeurs d'emploi de moins de six mois vers Nacre et ceux de plus de six mois vers le dispositif régional.
- En Languedoc-Roussillon, et plus particulièrement dans le département de l'Hérault, les bénéficiaires du RSA sont orientés vers le dispositif départemental qui leur est dédié¹².
- En Languedoc-Roussillon et en Limousin, en raison d'une forte spécialisation de certains opérateurs conventionnés, d'autres plus généralistes n'hésitent pas à réorienter vers les opérateurs idoines certains types de publics (public Zus¹³ ou public féminin en Limousin) ou bien certains types de projets (projets de coopératives ou projets en lien avec les activités sportives en Languedoc-Roussillon).

Plus généralement, certains réseaux d'opérateurs plus généralistes tels que les chambres consulaires déclarent orienter les publics jugés comme étant en difficulté vers d'autres réseaux tels que l'Adie.

- En Limousin, les auto-entrepreneurs souhaitant bénéficier d'un accompagnement sont orientés vers Nacre dans la mesure où ils ne sont pas éligibles au dispositif régional.

¹² C'est le cas également en Haute-Marne, département champardennais non étudié mais sur lequel la Boutique de Gestion Champagne intervient en étant tout à la fois prestataire de la Région au titre d'Envol, prestataire Nacre et prestataire du département au titre de son dispositif d'accompagnement à la création-reprise des bénéficiaires du RSA.

¹³ Public résidant dans une zone urbaine sensible (Zus).

4. DES PROJETS DE CRÉATION D'ENTREPRISE QUI S'INSCRIVENT SOUVENT DANS LA CONTINUITÉ DU PARCOURS PROFESSIONNEL DES PORTEURS DE PROJET

Les entretiens réalisés avec les opérateurs conventionnés sur Nacre, comme ceux réalisés avec les bénéficiaires du dispositif, mettent en évidence que le choix de créer une entreprise s'est imposé à de nombreux bénéficiaires après la perte de leur emploi ou bien suite à une période de chômage. Les opérateurs précisent que ce phénomène est croissant dans un contexte économique dégradé.

Néanmoins, la diversité des témoignages montre aussi l'acte de création sous l'angle de la concrétisation d'un projet, d'une envie : *« À l'origine, j'étais salarié dans une entreprise et passionné par la ferronnerie. En plus de ça, j'avais déjà une micro-entreprise dans la ferronnerie d'art. J'ai décidé d'arrêter [...] pour repartir sur un vrai projet en EURL. J'ai fait une rupture conventionnelle, j'ai bénéficié du chômage le temps de m'organiser. »* ; *« Ça faisait longtemps que je pensais à créer mon entreprise. J'ai démissionné il y a trois ans car je ne m'entendais pas avec mon employeur. Je suis plombier de métier. J'ai maintenant une entreprise de chauffage. »*

Ce projet implique parfois un changement d'orientation professionnelle : *« Avant j'étais chef de chantiers dans les travaux publics ; après un licenciement j'ai passé mon bac pro cuisine. »* ; *« Je travaillais auparavant dans le secteur des assurances. Je souhaitais changer de métier [la personne était contrôleur de gestion], j'ai décidé de faire une formation en ébénisterie, pour me laisser le choix de créer ou de reprendre mon ancien métier. »*

Parfois, il repose sur une opportunité saisie par le porteur de projet : *« J'ai touché un héritage, alors autant créer son propre emploi »* ; *« J'avais une connaissance de travail qui prenait sa retraite et son projet m'intéressait »* ; *« Je ne travaillais pas, mon copain était en CDI. On a su que la librairie était à reprendre »* ; *« J'étais en recherche d'emploi depuis août 2008, j'ai appris via une petite annonce sur le Midi Libre qu'un agent commercial indépendant cédait son mandat dans les activités de pompes à chaleur et de climatisation réversible. J'avais [...] un parcours dans le commerce de produits techniques [...] et une formation en gros œuvre et en second œuvre. [...] La reprise a été faite en 2010 »*.

5. UNE PHASE MÉTIER 1 DONT L'ATTEINTE DES OBJECTIFS REPOSE SUR LA MOBILISATION DE MOYENS PLUS LARGES

L'analyse des prestations réalisées dans le cadre de la première phase du parcours Nacre et de la façon dont elles sont reçues par les bénéficiaires, conduit notamment à soulever trois questions : la PM1, telle qu'elle est « calibrée » par le cahier des charges du dispositif, permet-elle vraiment, et « à elle seule », de répondre aux besoins des porteurs de projet ? Comment les opérateurs procèdent-ils pour faire face à des besoins d'intensité variable ? Que dire des contours de cette première phase et de sa contribution à l'élaboration et la finalisation du projet, mais aussi de sa frontière avec ce qui relèverait de l'« émergence » des projets ?

5.1 La première phase de Nacre consiste en un appui du créateur au montage du projet mais doit plus largement le préparer à l'exercice de la fonction de chef d'entreprise

Les entretiens réalisés avec les opérateurs conventionnés sur la première phase de Nacre montrent que l'appui au montage du projet se découpe en trois principaux temps :

- un premier temps de définition du projet et d'analyse de l'adéquation entre l'individu et son projet ;
- un deuxième temps de réalisation d'une étude de marché durant laquelle le produit ou le service développé sera défini, la concurrence, les fournisseurs et le marché seront étudiés, la politique tarifaire sera déterminée, ainsi que la stratégie commerciale, etc. ;
- un troisième temps d'analyse des besoins d'investissement et de réalisation du plan d'affaires (ou « business plan »).

Au-delà de ces temps bien déterminés, les opérateurs interrogés ont insisté sur le fait que la phase de montage du projet est déterminante car elle doit plus largement permettre au porteur de projet de prendre conscience de l'implication que nécessite la création d'entreprise, puis l'exercice du métier de dirigeant, y compris dans ses incidences sur la vie privée des personnes. En somme, celle-ci doit l'aider à revêtir progressivement son nouvel habit de chef d'entreprise, d'où la nécessité de bénéficier d'un temps suffisant pour le faire et ce, au-delà même des « réalisations techniques » prévues dans le cadre de la PM1.

Durant la PM1, aux côtés des ressources de l'opérateur Nacre, de nombreux bénéficiaires ont exprimé le fait d'avoir mobilisé d'autres ressources pour les aider à construire leur projet. Il s'agit le plus souvent d'un expert-comptable ou encore d'autres acteurs ou réseaux d'appui à la création d'entreprise.

5.2 Le cadre de la PM1 permet d'accompagner des porteurs de projets dont le degré d'autonomie dans le projet diffère fortement

S'il est difficile pour plusieurs bénéficiaires interrogés d'identifier ou d'isoler le rôle de Nacre dans le processus de montage du projet, pour d'autres il apparaît que l'accompagnement durant la première phase de Nacre a généralement permis la réalisation d'une étude de marché, l'élaboration d'un plan d'affaires et d'un prévisionnel.

Les entretiens mettent également en exergue le fait que le dispositif a permis d'accompagner des créateurs dont le degré d'autonomie dans le montage du projet était très variable, ceux-ci pouvant être répartis en trois catégories relativement égales.

- **Des porteurs de projet très autonomes:** « *J'ai fait l'étude de marché seul, avec [l'opérateur de la première phase] on a vérifié que ça convenait* » ; « *J'ai pris contact avec la chambre de métiers mais on n'a rien fait de spécial car le dossier était déjà fait. Le conseiller a pris le temps de l'examiner.* » ; « *Mon business plan était déjà très complet et puis j'avais l'habitude de monter des projets* » ; « *On a monté seuls*

l'étude de marché, mais on s'est appuyés sur la chambre de métiers pour avoir leur avis. » ; « J'ai fait ma propre étude de marché, j'avais regardé moi-même via Internet. La préparation de mon projet a été rapide. En parallèle j'avais fait appel à un cabinet comptable pour faire mon bilan prévisionnel, pour avoir quelque chose qui tient la route ensuite pour la banque».

- **Des porteurs de projet nécessitant une aide pour finaliser le montage du projet :** *« Certains travaux je les ai réalisés seul, ensemble [avec l'opérateur] on définissait les contours » ; « [l'opérateur] m'a demandé de préciser l'étude de marché [...] » ; « La finalisation des documents était indispensable pour acquérir les bons réflexes et avancer dans le projet, voir les bonnes personnes ».*
- **Des porteurs de projet nécessitant une aide approfondie pour monter le projet :** *« On a d'abord monté mon projet, fait une simulation de plan d'investissement, un bilan prévisionnel. J'aurais été incapable de faire la première partie seul. » ; « Les documents de sortie de la phase 1 étaient une synthèse de plusieurs paragraphes, pour définir la manière dont on s'y prend pour créer, une étude prévisionnelle de marché, les questions juridiques. On l'a fait ensemble. Je ne savais pas faire » ; « On a eu deux à trois mois d'échanges avec la chambre de commerce [durant lesquels] on a réalisé une étude de marché et aussi préparé le dossier de demande de prêt Nacre [...]. La chambre de commerce connaît bien mon secteur d'activité, elle était à même de faire l'étude de marché. » ; « Avec la chambre de métier [...] on a fait le prévisionnel d'activité et l'ensemble des documents qui me serviraient pour le prêt [Nacre]. [...] J'ai trouvé ça très bien. Sans faire vraiment une étude de marché, ils [ont identifié] le nombre d'entreprises existantes [sur le territoire et également] si le panier moyen était important ou pas. »*

Au final, ces degrés différenciés d'autonomie permettraient pour certains opérateurs d'atteindre une durée moyenne d'accompagnement du porteur de projet proche de ce que finance Nacre. Ceci étant dit, tous ne partagent pas ce point de vue. L'Adie et le réseau des boutiques de gestion insistent notamment sur le fait que le volume horaire disponible n'est pas adapté aux besoins de certains porteurs de projet.

5.3 L'accompagnement des porteurs de projets durant la première phase de Nacre leur donne généralement satisfaction

Les bénéficiaires d'un accompagnement au montage de projet réalisé dans le cadre de Nacre et interrogés sont une majorité à être satisfaits. Outre son utilité pour le projet, ceux-ci mettent également en avant l'intérêt que le cadre représente **pour donner des repères ou encore montrer les étapes à suivre** : *« Cet accompagnement est indispensable dans la création. Cela apporte la vision de gens expérimentés pour éviter de tomber dans les écueils. C'est une réelle rampe de lancement » ; « Pour dire que les étapes avaient été passées, on devait faire un rapport. On voyait l'avancée du projet, c'était plus concret. [...] C'était quand même bien calibré. Il n'y avait pas de redondance et pas de lassitude dans les entretiens » ; « Cet accompagnement a été un regard éclairé, une écoute, des compétences à mon service. [...] On a l'expérience du métier, mais on ne s'improvise pas chef d'entreprise. Leur préoccupation [à l'opérateur] c'est de faire prendre conscience des enjeux, des responsabilités et des risques qui nous attendent. » ; « Les rendez-vous ont été d'une grande aide. C'est quasiment obligatoire d'être accompagné, on n'aurait pas pu le faire sans ça. Surtout, les rendez-vous nous fixent des horaires, nous mettent dans une vie plus active [après avoir été] au chômage ».*

Quelques bénéficiaires ont aussi fait état d'insatisfactions. Celles-ci renvoient notamment au fait que les conseils reçus leur semblaient inadaptés à la nature du projet ou bien à leurs besoins.

5.4 Une phase métier dont le périmètre et la nature des objectifs restent flous

Au-delà de la satisfaction des bénéficiaires en fin de PM1, la mobilisation fréquente par les opérateurs des offres de services régionales en matière de création-reprise en complément de Nacre montre que le dispositif ne se suffit pas pour accompagner un projet et un parcours. Corrélé à un système de pilotage exigeant en matière de résultats, il a conduit les opérateurs à une grande vigilance pour la sélection à l'entrée du dispositif.

Or, ce réflexe pris par les opérateurs vient fondamentalement interroger la PM1 car s'il s'est inscrit dans leurs pratiques de manière informelle, **c'est en réponse aux objectifs de la phase métier 1 et au regard des conditions associées**. En effet, si la fin de la PM1 marque le temps de la finalisation du projet, on peut rarement imputer l'efficacité de ce travail à sa seule action. Dès lors, la question qui se pose pour l'opérateur est celle de savoir si le temps et la durée impartis seront suffisants pour la finalisation du projet. Or, cette question technique en dissimule une autre relative au périmètre et aux attendus de la PM1 en matière d'aide au montage de projet.

Certes, les opérateurs n'ignorent pas que l'émergence des projets n'est pas prise en compte par le dispositif Nacre, mais la frontière entre émergence et aide au montage du projet reste, en pratique, extrêmement floue pour la majorité d'entre eux et d'autant plus que le temps de l'une et de l'autre et les besoins afférents varient suivant les personnes. Le cahier des charges de Nacre vient segmenter ce qui relève d'un processus normal de création pour des personnes qui n'y étaient pas toujours préparées et soulever des questions (artificielles) sur l'articulation de ces étapes.

- **Du point de vue du porteur de projet** car c'est la réponse à ces questions qui va conduire à les intégrer ou pas dans le dispositif Nacre. En cas de non-éligibilité, il s'agit alors de l'orienter vers un dispositif d'émergence, *pour peu qu'il existe sur le territoire...* Et face à une offre de services très inégale en la matière suivant les territoires, cela conduit certains opérateurs à prendre des publics dont les besoins ne sont pas compatibles avec le temps (et le financement) disponible.

- **Du point de vue des opérateurs** car ce choix entraîne inéluctablement des conséquences économiques pour ceux qui vont estimer que le public correspond à la cible, même si le modèle économique – à l'échelle du dispositif¹⁴ - n'est pas viable. A l'opposé, d'autres opérateurs (les chambres consulaires par exemple) vont estimer que le public éligible est celui dont les besoins sont compatibles avec le temps financé par le dispositif.

Les questionnements générés par la PM1 et les stratégies concrètes de sélection mises en place par les opérateurs viennent donc fondamentalement questionner la cible du dispositif ou alors ses moyens et, dans tous les cas, l'adéquation entre les deux.

¹⁴ On précise « à l'échelle du dispositif » car de nombreux acteurs expliquent que si des dispositifs ne couvrent pas la totalité des dépenses afférentes, en général, d'autres financent plus largement et permettent au final à la structure d'équilibrer ses dépenses et ses recettes.

6. UNE PHASE MÉTIER 2 QUI CONTRIBUE À LA BANCARISATION SANS EN CONSTITUER LE FACTEUR PRINCIPAL

Si la deuxième phase du parcours Nacre a pour finalité une aide à la structuration financière du projet, incluant par ailleurs une prestation d'intermédiation bancaire auprès du créateur accompagné, elle semble surtout, en pratique, consister en une gestion du besoin de financement. Ceci est notamment lié à l'existence d'un outil de financement spécifiquement dédié aux bénéficiaires du dispositif, qui peut par ailleurs se coupler aux financements complémentaires que les opérateurs de phase 2 sont en mesure de proposer aux porteurs de projet qu'ils accompagnent – que ceux-ci soient, ou non, inscrits dans le parcours Nacre. Apprécier la contribution du dispositif à la bancarisation des porteurs de projet – l'un des objectifs de Nacre – suppose donc de s'intéresser notamment aux modalités de financement « hybrides » que les opérateurs mettent en place et aux conditions qui leur sont attachées, par-delà les seules conditions prévues par le dispositif Nacre.

6.1 La PM2 ouvre la possibilité de mobiliser un prêt à taux zéro pour aider à la structuration financière du projet du créateur

Pour aider au processus de structuration financière du projet de création ou de reprise, l'opérateur conventionné sur cette deuxième phase du parcours Nacre dispose d'un outil spécifiquement créé avec Nacre, un prêt à taux zéro – dit « prêt Nacre » –, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- cette aide financière bénéficie à une personne physique ;
- son montant est compris entre 1 000 et 10 000 euros ;
- aucun apport personnel n'est demandé ;
- sa durée est comprise entre un à cinq ans ;
- son taux d'intérêt est nul ;
- son obtention est soumise à celle d'un prêt bancaire.

Les opérateurs de la deuxième phase de Nacre se voient confier la responsabilité d'organiser l'instruction de la demande de prêt, le processus d'examen et de décision d'octroi du prêt Nacre.

6.2 Cette possibilité offerte par Nacre s'avère être la principale motivation des porteurs de projets qui accèdent directement à la deuxième phase du dispositif...

Au niveau national, environ un quart des bénéficiaires de Nacre intègre le parcours au stade de la deuxième phase¹⁵. Ceux-ci n'ont pas les mêmes motivations que les porteurs de projets entrés au stade de la première phase de Nacre. Généralement, ces entrées directes sont fondées sur l'espoir d'obtenir le prêt Nacre : « *J'étais en phase de recherche de financement quand j'ai sollicité l' [opérateur]. Je savais qu'il y avait trois niveaux [dans Nacre], je suis donc entrée directement [en deuxième phase]. La conseillère m'a même aidée à refaire un peu le budget prévisionnel pour que ça entre dans les critères de demande de prêt* » ; « *On a établi un plan de financement, avec un fonds de roulement, car c'est ce que je devais avoir pour la demande de prêt Nacre* » ; « *Mon business plan, mon étude de marché, mon plan de trésorerie, mon calcul des fonds étaient déjà faits. On les a validés avec l' [opérateur] et puis on les a mis sous la forme attendue pour le dossier [de demande de prêt Nacre]* » ; « *C'est par pur avantage financier [qu'il] a fait une demande pour Nacre* ».

En cas de refus du prêt Nacre, les opérateurs en conviennent, les porteurs de projet décident le plus souvent de sortir du dispositif.

¹⁵ Ils étaient 20% en Champagne-Ardenne en 2012 et 50% en Limousin (en lien notamment avec la place prise par le dispositif régional au stade de l'émergence et du montage du projet).

6.3 ... et s'avère structurer l'accompagnement mis en œuvre durant cette phase au point d'en être généralement la finalité

Les travaux monographiques montrent qu'une large majorité des porteurs de projets interrogés ont bénéficié d'un prêt Nacre dans le cadre de la PM2. Ce constat est avant tout le résultat de l'objectif défini par les pilotes du dispositif de maximiser la couverture des porteurs de projets accompagnés par le prêt Nacre. Ainsi le système de mesure de l'activité et de la performance du dispositif repose, entre autres, sur un suivi de la part des bénéficiaires entrés dans Nacre depuis plus de six mois qui ont été financés par le prêt Nacre, dont la valeur cible établie est de 80 %.

Cette orientation imprègne la mise en œuvre de la deuxième phase de Nacre et se traduit à plusieurs niveaux. D'abord, les différentes étapes qui jalonnent cette phase sont généralement celles qui rythment le processus qui mène à l'obtention d'un prêt Nacre.

- Analyse économique et financière, plus ou moins approfondie, du projet et ajustement éventuellement du plan de financement associé.
- Analyse du besoin en solutions de financement et des capacités de financement.
- Instruction d'une demande de prêt Nacre.
- Information et conseil sur la relation bancaire.
- Examen de la demande et décision d'accord du prêt Nacre.

Ensuite, de façon assez répandue, les opérateurs interrogés concèdent souvent faire entrer « *administrativement* » les porteurs de projet en deuxième phase de Nacre, le jour où la décision est connue. Cette pratique serait liée à la nécessité de disposer du « *taux de transformation maximum* » et à la volonté de ne pas « *gaspiller des phases* ».

6.4 Le processus auquel est soumis le demandeur d'un prêt Nacre prend généralement la forme de celui mis en place par l'opérateur conventionné pour ses propres aides

À l'échelle française, les deux principaux réseaux d'appui à la création d'entreprise conventionnés sur la deuxième phase de Nacre sont d'une part Initiative France et d'autre part France Active.

Il convient de préciser que le cœur de métier de ces deux réseaux est précisément le financement de créateurs d'entreprises reposant sur des offres de services étoffées.

- Initiative France propose un prêt d'honneur (accordé sans exiger de garantie ni de caution personnelle), dont les caractéristiques sont assez proches du prêt Nacre.
- France Active propose des systèmes de garantie de prêts ou encore des apports en quasi-fonds propres.

Or, pour mettre en œuvre leur mission de traitement des demandes et d'octroi du prêt Nacre, ces deux réseaux se sont appuyés sur le processus qu'ils mettent en place pour la mobilisation de leur propre offre de service.

En tout état de cause, l'examen de la demande de prêt Nacre du porteur de projet et la décision sont laissés par l'opérateur de la deuxième phase à une instance collégiale et généralement partenariale. Sa composition diffère d'un réseau à un autre, ou encore entre structures affiliées à un même réseau. Ceci étant dit, généralement, les membres sont des acteurs locaux, représentants du monde socio-économique, bénévoles dans le cadre de cet exercice et détiennent une expertise spécifique. Il s'agit de banquiers, experts comptables, chefs d'entreprises, représentants des réseaux de chambres consulaires...

À l'exception des commissions du réseau des plateformes d'initiative locale, les porteurs de projet n'interviennent quasiment pas pour présenter eux-mêmes leur projet.

6.5 *La demande d'un prêt Nacre s'accompagne d'ailleurs le plus souvent d'une demande complémentaire de type prêt d'honneur ou garantie*

L'ensemble des bénéficiaires interrogés ayant bénéficié d'un prêt Nacre présente une situation où leur plan de financement incluait, aux côtés du prêt bancaire, d'autres aides financières et en particulier le prêt d'honneur du réseau Initiative France, une garantie du réseau France Active, le prêt à la création d'entreprise d'Oseo.

La multiplicité des aides financières dont les porteurs de projets bénéficient est à mettre en perspective avec la liste des réseaux d'appui à la création d'entreprises conventionnés sur la deuxième phase du dispositif Nacre. En effet chacun de ces réseaux gère des outils financiers qu'il mobilise *a priori* aux côtés du prêt Nacre.

Concernant le prêt d'honneur précisément, les plateformes d'initiative locale (PFIL) se rejoignent pour indiquer que lorsqu'il y a un prêt Nacre, il y a le plus souvent un prêt d'honneur. Il est important de souligner que si le premier, dans son esprit, n'est pas conditionné par un apport personnel pour favoriser l'accès à la création d'entreprises au plus grand nombre, ce n'est pas le cas du second, du moins pas toujours. En effet, les modalités de financement sont propres à chaque plateforme et si quelques PFIL n'ont pas d'exigence de ce point de vue, d'autres définissent le montant du prêt d'honneur en fonction du montant de l'apport personnel du porteur. Dans une situation intermédiaire, une plateforme octroie, quant à elle, un prêt d'honneur sans apport mais plafonné à 1 500 euros.

Au final, quelle que soit la diversité des modalités d'intervention des plateformes d'initiative locale, leur existence même vient amputer l'un des principes de Nacre, celui d'accompagner des porteurs de projet sans fond propre. En effet, les critères de sélection plus exigeants l'emportent sur l'ouverture du dispositif Nacre et celui-ci se trouve ainsi réduit à compléter l'offre de services existante sans parvenir à l'infléchir.

6.6 *Si Nacre contribue à la bancarisation des porteurs de projets accompagnés...*

Les travaux monographiques ont montré qu'*a priori* les bénéficiaires de Nacre avaient accès à la relation bancaire. De plus, les personnes interviewées expliquent généralement ne pas avoir eu de difficultés à accéder à cette relation, ce qui ne veut pas dire qu'elles ont toutes eu complète satisfaction de leur demande.

Si les bénéficiaires de Nacre ont accès à la relation bancaire, faut-il pour autant en déduire que le dispositif y contribue ? Il semble que plusieurs éléments penchent en faveur d'une réponse positive.

- **L'obtention du prêt Nacre appelle en contrepartie un prêt bancaire.** Le porteur de projet doit ainsi nécessairement se rapprocher et nouer une relation avec une banque. De ce point de vue, Nacre contribue à la bancarisation des créateurs.
- **Le prêt Nacre, comme le prêt d'honneur auquel il est souvent comparé, s'avère être utile à consolider l'apport financier du porteur de projet,** finançant par ce biais le fonds de roulement de l'entreprise qui sera créée alors que le prêt bancaire pourra financer un investissement.
- **Le dispositif Nacre, dans son ensemble, a d'abord un effet « sécurisant » sur les réseaux bancaires.** Il est intéressant que sur ce point ce n'est pas tant le bénéfice (ou la perspective de bénéfice) du prêt à taux zéro que l'accompagnement dans sa globalité qui est sécurisant pour les réseaux bancaires. En effet, ces derniers connaissent les conseillers des réseaux d'appui à la création d'entreprise conventionnés sur Nacre et surtout reconnaissent leur expertise et l'intérêt qu'un de leurs clients bénéficie d'un accompagnement de ce type. Dans ce cas, c'est d'ailleurs non pas tant Nacre qui vient sécuriser les banques que l'intervention de réseaux reconnus pour leur crédibilité.

« Notre banque connaît très bien Nacre [...] la majorité des conseillers des quarante agences du territoire [...] a des échanges réguliers avec les opérateurs et nous faisons de la communication en interne pour leur dire que ça existe et quelles sont les conditions d'éligibilité. [...] On fait le même accueil pour les clients bénéficiaires de Nacre que pour les autres. Dans le cas de clients Nacre ou qui ont un prêt d'honneur on sait qu'ils ont un accompagnement [et] on sait que plus un projet est accompagné, bien ficelé avant et suivi

après, plus il a des chances d'aller au bout des trois ans. [...] c'est un avantage énorme d'être dans Nacre, de nombreux dossiers n'obtiendraient jamais de prêt chez nous s'ils n'étaient pas accompagnés par ailleurs. »

6.7 ... son influence reste modeste

Si Nacre contribue à la bancarisation des porteurs de projets, faut-il pour autant en déduire que le dispositif y a contribué fortement ? Il semble que plusieurs éléments penchent en faveur d'une réponse contrastée et globalement négative.

- **La médiation bancaire n'est pas un sujet systématiquement traité au sein de la deuxième phase de Nacre.** D'ailleurs, les porteurs de projets sont plusieurs à avoir déjà entamé la prospection et l'identification de contacts au sein d'agences bancaires. Nacre de ce point de vue est rarement le vecteur de la médiation bancaire mais il peut y contribuer.
- **La médiation bancaire est souvent réduite dans Nacre à la levée d'une condition posée pour l'obtention du prêt à taux zéro.** Dans ce cadre, le travail de médiation bancaire réalisé par l'opérateur de la deuxième phase peut concerner l'identification de points de contacts mais surtout la préparation de la rencontre entre le porteur de projet et le conseiller bancaire. En effet, il est rare que l'opérateur intervienne physiquement dans la relation¹⁶. Tout au plus, cela peut concerner un échange téléphonique avant ou après les échanges.
- **La conjoncture économique actuelle tend à rendre les banques plus exigeantes sur le plan des garanties demandées aux porteurs de projets** en général, accentuant l'effet d'éviction des circuits bancaires des publics les plus fragiles. De ce point de vue, l'objectif du dispositif de ne voir aucun bénéficiaire disposer d'une caution personnelle correspondant à plus de 50 % du montant du prêt n'est pas atteint¹⁷.

6.8 ...et il n'en est pas le seul déterminant

Si Nacre contribue à la bancarisation des porteurs de projets, faut-il pour autant en déduire qu'il est le seul dispositif à le faire ? Il semble que plusieurs éléments penchent en faveur d'une réponse globalement négative.

- **L'expert-comptable, lorsqu'il est présent, joue un rôle important** dans le processus de bancarisation du porteur de projet.
- **Les plans de financement des porteurs de projets bénéficient de multiples aides financières** qui viennent noyer l'effet du prêt Nacre.
- **Nacre n'est qu'une composante de l'offre de services des réseaux d'appui à la création d'entreprise** sur lesquels repose la confiance des réseaux bancaires.

¹⁶ Les investigations ont fait ressortir un seul cas d'intermédiation forte se traduisant par l'intervention physique d'un opérateur dans le cadre des rencontres entre des porteurs de projet et des agences bancaires (France Active en Languedoc-Roussillon).

¹⁷ La question du taux d'intérêt associé au prêt bancaire est quasiment considérée comme annexe par les opérateurs dans la mesure où le montant du prêt est souvent faible et la durée de remboursement courte.

7. LA PHASE MÉTIER 3 : QUAND LE PRINCIPE D'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT VIENT NUIRE À L'INDIVIDUALISATION DU PARCOURS

La troisième phase du parcours Nacre est dédiée à l'« appui au démarrage et au développement » de l'entreprise – selon les termes du cahier des charges du parcours Nacre. D'une durée de trois ans, cette phase doit être ponctuée de « points de gestion » réguliers, c'est-à-dire de rencontres avec le jeune chef d'entreprise, lors desquelles l'opérateur d'accompagnement doit s'assurer de la bonne gestion et de l'état de développement de l'entreprise. Des « livrables » doivent également être produits tout au long de cette dernière phase, eux aussi déterminés par le cahier des charges du dispositif (plan d'accompagnement personnalisé, compte rendu des points de gestion, diagnostic de fin de première année d'exercice, dossier de suivi d'incident de remboursement du prêt à taux zéro en cas d'incident).

En pratique, les « points de gestion » sont réalisés selon des modalités très diverses, tant du point de vue de leur rythme que du contenu et de l'organisation des échanges. L'accompagnement réalisé peut donc prendre des formes sensiblement différentes, qui constituent en quelque sorte des « compromis », plus ou moins satisfaisants, entre les attendus du cahier des charges, les pratiques des opérateurs et les besoins des bénéficiaires.

7.1 *L'accompagnement réalisé en PM3 consiste en un suivi économique et financier de l'entreprise et, dans une moindre mesure, en des conseils au développement de l'activité*

Interrogés sur l'accompagnement dont ils bénéficient dans le cadre de la troisième phase du dispositif Nacre, les chefs d'entreprise sont une majorité à expliquer qu'il recouvre des échanges, espacés dans le temps, portant essentiellement sur la situation économique et financière de l'entreprise. Ces mêmes personnes parlent souvent d'un « suivi » qui peut être réalisé à distance ou dans le cadre de rencontres physiques tenues dans les locaux de l'entreprise ou dans ceux de l'accompagnant. Ce suivi de l'activité de l'entreprise s'accompagne également du suivi du recouvrement du prêt Nacre lorsqu'il a été accordé.

Les bénéficiaires se rejoignent pour dire que l'accompagnement *post*-création compte deux dimensions.

- **Un suivi économique et financier de l'entreprise** : les mots de « bilan », de « suivi » et de « point » sont souvent mis en avant par les bénéficiaires pour décrire le contenu des échanges avec l'opérateur conventionné sur la troisième phase de Nacre. L'accompagnement permet généralement d'apprécier le niveau de l'activité de l'entreprise et son évolution au regard du prévisionnel. Plusieurs témoignages peuvent être avancés pour illustrer ces différents points : « *J'ai déjà eu deux rendez-vous avec la chambre de métiers pour le suivi et ça s'est très bien passé. On a fait un contrôle de la comptabilité et des mesures commerciales que je mets en place pour développer l'entreprise.* » ; « *Ma conseillère de la [plateforme d'initiative locale] est passée il n'y a pas longtemps pour faire le bilan.* » ; « *Une personne de la [plateforme d'initiative locale] vient voir les bilans, etc. [...] La dernière fois nous avons eu un temps de discussion d'une heure trente. [...] Ça permet d'avoir une soupape de sécurité au cas où.* »
- **Un soutien au développement de l'activité** : les dirigeants interrogés reconnaissent que l'accompagnement leur permet aussi de lever des difficultés, d'améliorer certains aspects de leur activité, grâce aux conseils délivrés par l'opérateur, de manière spontanée ou en réponse à des questions. Plusieurs témoignages peuvent être avancés pour illustrer ces différents points : « *[L'accompagnant] me donne aussi des conseils pour développer l'activité [et notamment] le nom de personnes à contacter pour avoir du travail.* » ; « *On parle [de la manière d'] améliorer la façon de faire, de communiquer, c'est utile.* » ; « *Nous avons évoqué les investissements prévus, une embauche, les carnets de commande, le choix des placements avec la banque* » ;

Suivant les réseaux d'appui à la création d'entreprise, le poids de chacun de ces deux volets semble varier au sein de l'accompagnement. Le suivi économique et financier de l'entreprise serait plus prégnant dans

l'accompagnement réalisé par les professionnels des réseaux Initiative France et surtout France Active. Le soutien au développement de l'activité serait quant à lui un volet plus marqué de l'accompagnement réalisé par le réseau des boutiques de gestion. Au-delà des réseaux d'opérateurs, on note que l'appui au développement serait plus particulièrement une marque de fabrique de l'intervention de bénévoles (des parrains issus par exemple des réseaux Initiative France et Adie), voire d'opérateurs locaux très spécialisés (en région Rhône-Alpes par exemple).

7.2 Les modalités de l'accompagnement du dirigeant mises en œuvre par les opérateurs sont variables d'un réseau à l'autre et d'un bénéficiaire à l'autre

Les entretiens avec les opérateurs conventionnés montrent des pratiques d'accompagnement différentes.

- **Certains réseaux conventionnés proposent une égalité de traitement.** Un premier explique que les points de gestion qui jalonnent la troisième phase de Nacre sont présentés au dirigeant comme obligatoires. De plus, le rythme est trimestriel et identique à tous les bénéficiaires. Un autre réseau explique que le conseiller se déplace systématiquement sur les lieux de l'entreprise afin d'apprécier l'environnement dans lequel le bénéficiaire de Nacre évolue.
- **Certains réseaux conventionnés proposent une équité de traitement.** Un premier réseau explique qu'il adapte les modalités d'accompagnement aux besoins du dirigeant. La fréquence, le lieu et la voie d'échange dépendront par exemple de la localisation du bénéficiaire de Nacre ou encore de l'activité de l'entreprise. Un autre réseau privilégie un échange téléphonique si le dirigeant n'a pas de difficultés et un échange en face-à-face s'il en présente.

Ceci étant dit, la variabilité de l'accompagnement post-crédation ne renvoie pas toujours aux différences de pratiques des réseaux conventionnés sur la troisième phase de Nacre dans la mesure où elle peut être observée pour des dirigeants accompagnés au sein d'un même réseau d'appui à la création d'entreprise.

Au final, les modalités d'accompagnement durant la troisième phase de Nacre diffèrent d'un dirigeant à l'autre.

- **Une première différence réside dans l'intensité des échanges entre l'opérateur et le dirigeant.** Certains témoignages suggèrent ainsi des rencontres rapprochées, d'autres des rencontres épisodiques, sans rythme convenu.
- **Une deuxième différence réside dans les modalités de l'échange entre l'opérateur et le dirigeant.** Si dans leur ensemble, les bénéficiaires de Nacre expliquent que les rencontres ont généralement lieu en face-à-face et rarement par téléphone, certaines ont lieu dans les locaux de l'entreprise ou bien dans les locaux de l'opérateur ; parfois les deux modalités sont présentes pour un même accompagnement. Par ailleurs, les personnes chargées de l'accompagnement sont généralement des salariés, parfois des bénévoles, souvent chefs d'entreprises en activité ou retraités¹⁸.

7.3 Le besoin d'accompagnement des dirigeants et la réponse qui est apportée à travers Nacre sont variables, et le niveau de satisfaction hétérogène

Les différences de configuration de l'accompagnement du dirigeant après la création de son entreprise révèlent une pluralité de besoins suivant que le dirigeant a une entreprise dans telle ou telle activité, qu'il détient des compétences et une expérience en gestion, en comptabilité, en communication, en marketing, en ressources humaines... qu'il accepte le regard d'un acteur extérieur sur son activité, etc.

D'ailleurs, les réponses apportées par les opérateurs de la troisième phase de Nacre sont très différentes, comme l'indiquent les témoignages de deux d'entre eux : « *Le déroulement de la [troisième phase] c'est très variable d'un porteur de projet à l'autre. Dans 70 % des cas ça se passe bien, ils trouvent ça logique de rendre des comptes. Dans 10 à 15 % [des cas] on est vraiment sollicité sur des points précis et on dépasse*

¹⁸ Il convient de préciser que certains dirigeants déclarent ne pas être accompagnés dans le cadre de la troisième phase de Nacre (régions Limousin et Languedoc-Roussillon).

largement nos heures. Pour le reste ça coince, ils ne veulent pas entendre parler de l'accompagnement. C'est [perçu comme] du contrôle. » ; « L'accompagnement [pendant la troisième phase de Nacre], c'est extrêmement variable [d'un dirigeant à l'autre]. Certains ont des bonnes bases et ont déjà un comptable, un avocat etc. Ici, l'intérêt pour eux est qu'on a un regard plus global sur l'activité, sur les pistes de développement, etc. L'accompagnement portera [moins sur la gestion et la comptabilité que] sur la communication, le développement, les fournisseurs, la stratégie... dans le cas des dirigeants moins autonomes on les oblige à remplir les tableaux, on leur explique la différence entre chiffre d'affaires et bénéfice, l'utilité de venir nous voir, d'avoir de bons outils de gestion et leur utilisation. La formalisation du suivi permet une prise de conscience des dirigeants. Il y a aussi un soutien administratif [...] on essaye de leur faire prendre un comptable. »

Du point de vue des nouveaux dirigeants, les entretiens tendent à montrer que, pour une majorité d'entre eux, les attentes initiales sont faibles en matière d'accompagnement. Ainsi, un bénéficiaire de Nacre interrogé sur le caractère distendu de ses relations avec le conseiller qui l'accompagne indique que « *cela ne [le]dérange pas* ». Un autre précise que « *[sa] priorité est de faire du business* » et qu'il « *n' [a] pas forcément le temps de faire les papiers demandés [par l'opérateur]* ». Ce même chef d'entreprise ajoute ceci : « *je prends mes responsabilités, je ne vois pas ce qu'ils pourraient m'apporter aujourd'hui* ».

Cette situation renvoie néanmoins à deux explications fort différentes. On notera que de nombreux opérateurs, distinguant la demande initiale du porteur de projet et l'analyse de ses besoins, expriment des difficultés à intéresser certains bénéficiaires. Par ailleurs, on observe également que d'autres bénéficiaires jugent inutile l'accompagnement Nacre dans la mesure où ils bénéficient déjà d'un appui hors du dispositif. Fréquemment cet avis renvoie au fait que le dirigeant a pris l'attache d'un expert-comptable pour s'occuper des dimensions de gestion et de comptabilité de l'entreprise. L'accompagnement de Nacre n'est alors plus mis à profit sur cette dimension: « *J'ai un suivi post-crédation par l'Etat en tant qu'allocataire du RSA. [...] Je n'en ai pas besoin [du suivi proposé à travers la troisième phase de Nacre] car j'ai un comptable attitré pour ma société [...]. On m'impose ça, mais ça devrait être sur l'initiative de la personne. [...] Je suis dans une phase de développement. A l'heure actuelle, j'aurais besoin d'un chèque pour développer la boutique.* ».

Néanmoins, d'autres bénéficiaires mettent en avant le bénéfice retiré par l'accompagnement Nacre. Un chef d'entreprise explique ainsi que d' « *avoir des points réguliers sur le projet répond à [ses] attentes [car] en cas de difficulté cela permet d'avoir les conseils d'une personne qui a l'habitude de la gestion d'entreprise* ». Un autre que « *[sa] conseillère [lui] avait dit de bien faire attention à [sa] trésorerie [au démarrage de son activité], car il fallait du temps pour se faire connaître.* » pour conclure que « *[la conseillère lui] a donné de bons conseils, appropriés* ». Un dernier souligne qu'il a bénéficié d'« *un suivi régulier et individualisé [et qu'il en est] très satisfait* ». On note de ce point de vue que la reconnaissance de l'utilité de la PM3 va croissante avec l'avancée de l'accompagnement et pour peu que celui-ci soit adapté aux besoins du chef d'entreprise.

7.4 Le dispositif Nacre a eu un effet structurant sur les pratiques de suivi post-crédation de certains réseaux d'appui à la création conventionnés mais est perçu comme peu adapté à la diversité des besoins des porteurs de projet

Plusieurs opérateurs reconnaissent que l'application du cadre défini par Nacre pour le suivi des porteurs de projets après la création ou la reprise de l'entreprise a eu un effet structurant sur leurs pratiques. Cet effet structurant renvoie au cadencement et aux livrables demandés.

Ceci étant dit, la grande majorité des opérateurs interviewés le jugent également contraignant et lourd. Plus précisément, ils expliquent que :

- **La rigidité du cadencement ne permet pas d'adapter le rythme du suivi en fonction des besoins des porteurs de projets.** Selon eux, l'application du cahier des charges de Nacre peut faire naître chez certains porteurs de projets un sentiment de contrôle. Par ailleurs, l'ensemble des documents et des démarches administratives nécessaires à la réalisation des livrables, au suivi des prêts Nacre, à l'actualisation des extranets, etc. génère une lourdeur dans l'accompagnement post-crédation, vécue à la fois par le conseiller et le chef d'entreprise. Ceci peut au final se traduire par une lassitude voire un

abandon du bénéficiaire. Plusieurs opérateurs conventionnés ont fait état de difficultés à maintenir un contact avec le chef d'entreprise la troisième année de la troisième phase.

- **La prise en charge financière de Nacre pour la réalisation de l'ensemble des tâches associées à la troisième phase du dispositif est également considérée par tous les opérateurs comme insuffisante.** Elle conduit à conforter un investissement *a minima* des opérateurs, recentrés sur le suivi économique et financier et n'offre pas la possibilité d'accompagner le bénéficiaire dans le développement de son entreprise, autrement dit de l'appuyer dans le développement de son activité et la création d'emplois. Dans le cas des personnes ayant une appétence particulière pour l'accompagnement, le faible volume de temps dédié à l'accompagnement conduit même à une forme de frustration de certains bénéficiaires.

8. LES CONDITIONS D'EFFICACITÉ DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

Si les pratiques d'accompagnement des opérateurs se développent « en réponse », ou « en écho » à l'agencement et à la succession ordonnée des différentes phases du parcours Nacre, l'accompagnement est avant tout un *fonctionnement*, qui doit parvenir à « s'installer » et à *s'articuler*, à chaque étape, à un processus de création ou de reprise toujours singulier – sauf à manquer sa cible. Le processus de création ou de reprise d'une entreprise a en quelque sorte sa vie et sa dynamique propre, et c'est bien l'objectif du dispositif Nacre que de contribuer à les renforcer, pour œuvrer, *in fine*, à la pérennité des structures accompagnées. Comment prestations d'accompagnement et processus de création-reprise parviennent-ils à « fonctionner ensemble » ? Quels sont les apports spécifiques de l'accompagnement et comment les qualifier ? Mais comment, également, caractériser le processus de création ou de reprise, les besoins du projet et ceux du créateur ? Qu'est-ce qui se joue alors dans les modalités selon lesquelles un créateur, une structure d'accompagnement et un projet d'entreprise « se rencontrent » et « travaillent ensemble », pour reprendre les termes de l'un des intervenants que nous avons rencontré ? D'où l'accompagnement tire-t-il, finalement, son efficacité propre ? Enfin, quelles « figures » de l'accompagnement émergent de l'enquête ?

Le projet de création d'une entreprise, lorsqu'il intervient *ex nihilo*, suppose de constituer des ressources pour former un agencement économique, à partir de rien. La constitution des ressources nécessaires au projet est un processus qui ne va pas de soi, qui suppose des investissements spécifiques, ajustés au projet. L'orientation que peuvent prendre ces investissements, de quelque nature qu'ils soient – formation, acquisition d'un diplôme, étude de marché, réflexion sur la conception du produit ou de la prestation envisagés, etc. – rendra possible, ou non, la constitution progressive d'un agencement économique efficace. Les porteurs de projet qui s'engagent dans ce travail n'ont pas d'idée précise de ce qu'il suppose. Ils témoignent, pour ceux qui en ont bénéficié, de l'utilité d'un accompagnement individualisé, qui leur permette de concevoir, penser et faire fonctionner ensemble toutes les ressources qui, agrégées, solidarisées, constitueront à proprement parler l'entreprise.

8.1 Informer et orienter dans les démarches

La dimension la plus partagée de l'accompagnement, le plus petit dénominateur commun de l'accompagnement réalisé par l'ensemble des opérateurs du champ de la création d'entreprise, consiste en une information des porteurs de projet sur les aides disponibles, l'orientation dans les démarches « administratives » à entreprendre et les formalités à respecter. Selon les opérateurs, cette dimension de l'accompagnement interviendra très rapidement, dès les premiers contacts avec le porteur de projet, ou plus tardivement, dans le cours du travail réalisé sur le projet et au moment utile. Cette différence de pratiques est directement liée au positionnement des opérateurs vis-à-vis de ce qu'ils nomment la « construction » ou la « maturation » du projet, et du même coup au fait qu'ils « rattachent », ou pas, ce travail de maturation à l'accompagnement réalisé dans le cadre de Nacre. Qu'il intervienne dès la première rencontre avec le porteur de projet, ou qu'il soit plus étalé dans le temps, au fil d'un travail approfondi sur le projet, l'apport d'informations actualisées et précises, y compris sur les formalités et les dimensions administratives de la création d'entreprise, est systématiquement apprécié par les porteurs de projet. L'accompagnement constitue alors une sorte de guide, qui permet au porteur de projet de ne pas se perdre dans le « maquis de la création d'entreprise », ses démarches, ses dossiers, les différentes aides disponibles, etc. Comme l'indiquait un porteur de projet en Champagne-Ardenne : « *Mes attentes envers l'accompagnement étaient (de) m'aider à monter le projet. J'étais fermement décidée, mais je ne savais pas comment faire, quelles étaient les démarches administratives, les règles* ».

8.2 Les bénéfiques de la formation, associée à un accompagnement individualisé

Les créateurs comme les opérateurs témoignent par ailleurs de la **difficulté que représente le passage de la situation de salarié à celle d'entrepreneur**. De nombreux porteurs de projet soulignent à quel point cela a

représenté, pour eux, l'entrée dans un monde inconnu : « *Quand on est employé et qu'on veut créer, on arrive dans un monde où on ne connaît rien. Les fournisseurs, la gestion, la comptabilité... (...) C'était l'inconnu. Mes parents étaient ouvriers ; je n'avais pas de référence* » (créateur). La formation est l'un des moyens par lesquels le porteur de projet peut parvenir à se constituer des repères, s'outiller. Les opérateurs indiquent en effet que la « *connaissance (des porteurs de projet) dans le domaine économique est faible, alors qu'ils sont souvent des techniciens très pointus* » (opérateur) et que c'est donc là qu'il faut intervenir. En pratique, la formation peut intervenir à différents titres et dans différents cadres. L'une des créatrices contactées en Champagne-Ardenne témoignait ainsi : « *En tant que chômeuse, je devais faire des stages Afpfa pour avoir les aides. Je ne connaissais rien à l'entreprise, la comptabilité. C'était très bien pour moi d'être épaulée. En même temps, j'ai fait les travaux (...) pour m'installer. (...) J'ai eu 6-8 mois de préparation de mon projet. C'était dans les temps, pour les travaux, avec les formations* ». Du point de vue du porteur de projet, la formation peut être entièrement associée, intégrée à l'accompagnement, comme l'indiquait cette créatrice rencontrée dans le Limousin : « *Porter un projet seul, sans appui, c'est suicidaire (...). Les accompagnateurs nous parlent des erreurs à ne pas reproduire : c'est trois pas d'avance sur d'autres. On se rend compte de nos lacunes, si on n'avait pas (fait) ces formations* ». De fait, **la formation constitue surtout un soutien dans la mesure où elle s'accompagne d'un travail individualisé avec un consultant ou un bénévole, qui permet d'incorporer et d'ajuster ainsi les contenus de formation à chacun des projets**. Comme l'indiquait une bénévole d'une association, conventionnée Nacre en Rhône-Alpes, **formation et accompagnement doivent être étroitement mêlés : les apports de l'une servent à travailler et orienter directement la configuration de chaque projet, et c'est la médiation de l'accompagnement qui rend ce travail possible**. Le créateur apprend alors à connaître un monde qu'il ne connaît pas, découvre ainsi les diverses facettes de ce qu'est la gestion d'une entreprise.

La formation, ainsi conçue, est solidaire du processus de construction ou de maturation du projet de création, processus pour partie pris en charge par la phase une du dispositif Nacre. Elle constitue, dans ces conditions, l'une des dimensions de l'accompagnement, qu'elle soit directement assurée ou non par celui qui accompagne : elle permet aussi au créateur d'apprendre à apprendre et ce sont autant les contenus que le travail individualisé permettant à chacun de se les approprier qui y contribuent.

8.3 Un besoin d'aide au montage des projets, auquel le dispositif Nacre peine à répondre

L'accompagnement à l'élaboration et la finalisation du projet tel qu'il est prévu par la PM1 est fréquemment jugé très insuffisant par les opérateurs : le travail à réaliser sur le projet, pour le sécuriser au mieux, déborde toujours en pratique le temps octroyé par le cahier des charges de Nacre. Selon les cas, ce travail est donc réalisé : « en temps masqué » par l'opérateur de PM1 ; *via* la mobilisation conjointe de plusieurs dispositifs par un même opérateur et au bénéfice d'un même porteur de projet ; en renvoyant le porteur de projet vers un autre opérateur avant de l'entrer en PM1 ; voire par la mise en place, par le porteur de projet lui-même, d'un double accompagnement.

Les opérateurs comme les créateurs témoignent de l'importance de l'accompagnement à la formalisation et au montage du projet. Ce travail, qui peut donc mêler des apports en formation et de l'accompagnement individualisé, permet au créateur de **déployer son projet, tout en le différenciant, pour le stabiliser**. Comme l'indiquait un opérateur en Champagne-Ardenne, ce travail de formalisation qui oblige le porteur de projet à écrire le business plan, permet de progresser dans l'élaboration du projet (« *quand on a tout dans la tête, c'est un peu brouillon ; l'écriture permet de structurer la pensée* ») mais aussi et simultanément, à l'opérateur de « *tester (son) implication* ». L'évaluation de la maturité et des chances de succès d'un projet s'opère ainsi largement « en marchant ».

Les opérateurs qui s'engagent effectivement dans ce travail avec les porteurs de projet restituent assez finement le processus qu'il faut parvenir à instaurer, la « **méthodologie** » qu'ils doivent mobiliser, **la réflexion à laquelle il faut inviter le porteur de projet pour l'amener à spécifier progressivement les propriétés de son projet – son produit, sa prestation –, préciser les attributs qui le distinguent et qui seront susceptibles d'intéresser ses clients**. Cette méthodologie s'apparente à bien des égards au mode de

raisonnement qui caractérise les processus de conception, tels qu'Armand Hatchuel les formalise¹⁹. À l'instar de ce qui opère dans un processus de conception, le porteur de projet est amené à **resserrer progressivement le champ des possibles**, pour parvenir à mieux spécifier son projet. L'un des créateurs rencontrés en Rhône-Alpes utilisait l'image de l'entonnoir, pour évoquer cette nécessité de circonscrire, de préciser le projet. Mais cette « partition » de l'ensemble des possibles s'effectue elle-même, paradoxalement, par une « *expansion de la définition et des attributs*²⁰ » du projet, par l'adjonction de nouvelles propriétés et spécificités au projet. Or ces nouvelles propriétés sont inséparables d'un **processus d'acquisition de connaissances**, pour que le porteur de projet soit en mesure de **reconnaître ce qui, dans son projet, est différent et nouveau par rapport à ce qui existe déjà**. C'est grâce à ce double mouvement que le porteur de projet devient en capacité de définir effectivement, et précisément, ce qu'est réellement son projet. Les opérateurs soutiennent donc ce travail sur le projet, en aidant le créateur à rechercher les informations et connaissances disponibles intéressant son projet. Ils incitent le créateur à **documenter son projet** et l'invitent en particulier à **réaliser une étude de marché consistant en des démarches voire une véritable enquête de terrain**. Comme l'indiquait un opérateur en Champagne-Ardenne, l'étude de marché comprend à la fois la définition du produit, l'étude de la concurrence, la recherche des fournisseurs, l'étude des tarifs pratiqués dans le secteur d'activité : les porteurs de projet doivent aller chercher l'information pertinente, définir et préciser progressivement leur projet et, indissociablement élaborer leur stratégie commerciale.

Plusieurs créateurs ont indiqué que **cette enquête préalable avait été pour eux une façon de « démarrer à moitié l'entreprise », d'affiner leur projet, de travailler sur sa viabilité. Ce travail sur le projet, adossé à une enquête, procède par réajustements successifs**, comme l'expliquait un opérateur en Rhône-Alpes : « *On s'empare d'une idée qu'on va tester, à travers le bilan personnel, l'étude de marché, le prévisionnel financier et tout ça, on réajuste, on réajuste, on réajuste. Moi je leur dis toujours, l'outil du créateur, ce n'est pas le papier et le crayon, c'est la gomme* ». Certains ajoutent mettre particulièrement l'accent sur l'étude de marché dans la période actuelle, pour « *sécuriser au mieux les projets* »²¹.

Tous les opérateurs soulignent que l'accompagnement « *ante création* », dans ces conditions, est indissociablement un apprentissage à être chef d'entreprise : l'objectif de l'accompagnement est d'aider, d'orienter mais sans jamais « faire à la place » du porteur de projet, d'encourager les initiatives et l'autonomie à *travers le lien d'accompagnement et grâce au soutien* qu'il procure. Du point de vue du porteur de projet, l'apport de l'accompagnement peut par ailleurs se révéler en marchant, comme en témoignent ces créateurs rencontrés en région Limousin : « *Nous avons mis un an et demi pour porter le projet ; c'était un peu long. (...) Nous avons vu (nom de l'opérateur) et avons reconstruit notre projet. C'était pas mal, ça a permis de le (travailler), de voir tous ses défauts, d'ouvrir sereinement. (...) Au début, on pensait que ça n'allait pas nous servir à grand-chose. Mais ça sert d'avoir quelqu'un de professionnel qui (vous) conseille, qui a un œil sur le business plan. Ça nous remet dans le droit chemin* ».

Le travail réalisé sur le projet, qui peut conduire à en modifier les attributs, suppose toutefois que l'opérateur soit sensible aux évolutions du projet, à ses redéfinitions successives, qui modifient inévitablement, chemin faisant, le lien d'accompagnement. **L'opérateur est de fait contraint de maintenir des « connexions » avec un projet en évolution constante et dont il doit lui-même d'une certaine façon apprendre quelque chose pour rester pertinent.**

8.4 Des visions plurielles de l'accompagnement « post création » : le suivi et le « compagnonnage »

Tout comme l'accompagnement à la formalisation du projet suppose, pour les opérateurs, de travailler avec le porteur de projet à l'invention, la création des ressources nécessaires à son projet dans ce qu'il a de plus singulier, il s'agit toujours ensuite, lorsque l'entreprise est créée, d'être attentif aux « atomes » du projet, de mettre sa « *sensibilité professionnelle* », comme le disait un parrain d'une plateforme d'initiative locale, au

¹⁹. Hatchuel A., Weil B., « La théorie C-K : fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception », communication au Colloque « Sciences de la conception », Lyon, 15-16 mars 2002.

²⁰. *Ibid.*, p.10. Hatchuel et Weil parlent de « *partitions expansives* ».

²¹. L'étude de marché, lorsqu'elle est pratiquée comme une étude de données et non comme une enquête de terrain, est repérée par certaines Directe comme l'un des maillons faibles de la création d'entreprise.

service de l'agencement de ressources constitué et de son efficacité économique. Ce parrain indiquait également que « *la première question qui se pose, c'est : comment je fais pour développer mon business ?* ». Rien n'est réglé, en effet, lorsque l'entreprise est immatriculée²².

Les monographies reviennent en détail sur les attentes des créateurs, les apports et le fonctionnement de l'accompagnement « post création ». Elles montrent en particulier qu'il existe plusieurs visions de cet accompagnement, qui peuvent d'ailleurs se conjuguer au bénéfice d'un même porteur de projet.

Certains opérateurs mettent en place un suivi à distance, à base d'indicateurs. Ce type de suivi est généralement proposé par les opérateurs de financement, qui le pratiquent pour tout porteur de projet ayant bénéficié de leur financement, associé ou non à un prêt Nacre. Les indicateurs de suivi sont, dans certains cas, déterminés en accord avec le créateur, ajustés à son activité. Lorsque tel n'est pas le cas, le créateur perçoit d'autant moins l'intérêt, pour lui, du suivi réalisé, comme en témoignait un restaurateur en Champagne-Ardenne : « *Ce qu'ils demandent de remplir dans le document de suivi est trop généraliste (et) s'adresse à tout corps de métier. On ne sait jamais quoi mettre dans leurs cases (...). Les dossiers de prêt sont aussi trop standardisés. (...) Je trouve dommage qu'il n'y ait pas de représentant de la profession au sein de la commission, qui pourrait avoir un œil plus expert sur le projet. (...) On pourrait avoir un parrain peut-être, pour nous conseiller avant le passage en commission, pour nous aider au montage du dossier en fonction de nos spécificités. (...) Leur service (opérateur X), aussi sympathiques soient-ils, n'est pas propre à mon secteur, l'hôtellerie-restauration. S'il est destiné à soulever des questions que l'entrepreneur ne se serait pas posé, ça ne fonctionne pas (...). Se savoir épaulé par un parrain, un professionnel, serait très enrichissant* ». Il n'est pas rare, en effet, que les créateurs manifestent le besoin d'être aidé par un accompagnateur expérimenté, connaissant le monde de l'entreprise et qui soit en mesure de s'intéresser aux propriétés et à l'environnement *spécifique* de chacun des projets.

Ces modalités du suivi à distance peuvent en effet être complétées d'un parrainage, en particulier dans le réseau des plateformes d'initiative locale. Le système du parrainage est toutefois diversement développé au sein du réseau : certaines plateformes ne l'ont pas encore mis en place, d'autres le présentent comme faisant partie intégrante de leur offre d'accompagnement - même si le nombre de parrains ne permet pas d'en faire bénéficier *tous* les créateurs accompagnés. L'un des parrains contactés en région Rhône-Alpes résumait ainsi son rôle, par différence avec celui des chargés de mission de la plateforme auprès de laquelle il intervient : « *On n'est pas des gendarmes, (...) on ne contrôle rien. (...) On n'est pas pompier. Donc on n'est pas fait pour éteindre un incendie. Si on nous appelle on ira, mais... On n'est pas des nounous non plus. C'est à eux d'être chefs d'entreprise. Mais on essaie d'être un véritable interlocuteur professionnel, neutre, indépendant* ». Certains opérateurs « financeurs » signalent d'ailleurs eux-mêmes que leur métier est avant tout d'« *instruire des dossiers (et) de faire de l'analyse financière* » (opérateur) et que le développement du parrainage est une façon de prendre en charge un type d'accompagnement qui leur est beaucoup moins familier.

L'aide apportée par les parrains, et par un certain nombre d'autres opérateurs et bénévoles, relève d'une autre vision de l'accompagnement, qui fonctionne non pas à distance via des indicateurs, mais sur le mode du « compagnonnage ». Celui qui accompagne va alors « entrer dans le contenu de la boîte noire » que constitue chaque agencement productif, chaque entreprise. Il travaille ainsi, avec le créateur, sur le rapport entre ce qu'il y a dans la boîte noire et ce qu'elle produit, et dans lequel se joue sa performance économique. **L'apprentissage opère par contiguïté.** L'un des créateurs rencontrés en région Rhône-Alpes disait, en parlant du consultant qui l'a accompagné tout au long de son parcours : « *Moi, c'est les compétences de X qui m'ont été transmises par Nacre* ». Il ajoutait : « *X, c'est quelqu'un d'extérieur à mon métier. Ça me permet de me détacher de mon entreprise* ». **Le créateur a, comme il est coutume de dire, « la tête dans le guidon », et c'est inévitable. Il a une vision intégrée de son agencement et il en a impérativement besoin pour faire tenir ensemble toutes ses composantes, trouver un rythme.** Mais un créateur a aussi parfois besoin de « *prendre du recul sur (son) entreprise, (... de) s'en détacher* » (créateur) pour mieux réfléchir. Il témoigne alors de l'aide que représente pour lui la personne qui l'accompagne lorsqu'il doit prendre une décision importante : « *En général, je développe les choses avec lui, on voit le plus*

²². Les opérateurs insistent d'ailleurs sur le fait que la « *création d'une entreprise ne s'arrête pas le jour de l'immatriculation* », qu'on « *est encore en période de création les premiers mois après l'immatriculation ; la création s'étale sur un certain temps* ». Tous reconnaissent au dispositif Nacre d'en avoir pris acte et de conforter en cela leur activité.

et le moins, puis c'est moi qui prends les décisions. (...) On ne met pas trop de barrières. C'est la seule personne avec qui on parle de problèmes délicats » (créateur). Il faut pouvoir « parler de n'importe quoi et étaler dans tous les sens toutes les possibilités » (créateur), pour donner à voir la situation, la partager, la penser. Un autre créateur, en Languedoc-Roussillon, qualifiait même cette relation de « partenariat », particulièrement utile de son point de vue pour travailler sur la prospection. L'opérateur aide ainsi le créateur à anticiper, à prendre *par moment* du recul, à envisager toutes les conséquences d'une décision, à réfléchir à des voies de développement et à **agir continuellement en intégrant toutes les dimensions de son entreprise**. Sur la base éventuellement des mêmes données chiffrées – mais moins régulières – que l'opérateur qui intervient à distance, l'accompagnateur a ici une intelligence différente de la situation de l'entreprise. Les parrains et consultants qui interviennent sur ce mode apprennent en quelque sorte au créateur à se « préoccuper de plusieurs choses en même temps ». Ils lui signalent qu'il lui faut toujours, lorsqu'il s'occupe de quelque chose, être aussi « préoccupé » par autre chose et gérer des priorités. Le « compagnon » - le parrain, le consultant - fait la *check list* des préoccupations avec le chef d'entreprise. Un opérateur en Languedoc-Roussillon expliquait ainsi : certains ont « déjà un comptable, un avocat, etc. Dans ce cas, l'intérêt (de l'accompagnement), ce que nous apportons nous, c'est un regard plus global sur l'activité, les pistes de développement, etc. »²³. **Cet accompagnement global, « intégré », devient alors une médiation essentielle par laquelle le créateur apprend à devenir chef d'entreprise.**

Du côté de celui qui accompagne, ceci suppose de développer une attention particulière à chaque situation, à chaque entreprise, à l'économie propre de chaque agencement productif. Pour ce faire, plusieurs indiquent d'ailleurs qu'il faut aller voir sur pièce : on ne peut pas savoir *a priori* ce qui rend l'agencement économique. Certains créateurs ne disent eux-mêmes pas autre chose lorsqu'ils décrivent leurs attentes ou le fonctionnement qu'ils ont pu instituer avec celui qui les accompagne : « tout montrer » et « donner », voire se faire aider « pour le quotidien », etc. Les opérateurs - « compagnons » insistent sur les bénéfices de cet accompagnement « rapproché » et prolongé sur les premières années de vie de l'entreprise. Plusieurs d'entre eux, rencontrés en régions Rhône-Alpes et Languedoc-Roussillon, en témoignaient explicitement : « *Nacre a été une véritable réponse à un vrai besoin. (...) Dans ces trois ans, nous apportons une plus-value à l'entrepreneur sur le suivi et le développement de son entreprise. Sur un groupe d'une petite vingtaine, j'en ai un qui a arrêté ; pour tous les autres, l'accompagnement leur a permis de surmonter des difficultés, de prendre du recul, de prendre des bonnes décisions et, aujourd'hui, de se retrouver en « année 4 ».* S'ils avaient été seuls, il y en a pas loin de la moitié qui aurait certainement arrêté leur activité » ; « *Beaucoup n'existeraient plus si on ne les avait pas suivis de très près, qui aujourd'hui vivent bien de leur activité* » ; « *Ça se passe généralement très bien ; une seule fois, nous avons eu une cessation d'activité* ». Car, enfin, les opérateurs signalent aussi qu'il suffit parfois d'une accumulation malheureuse, conjuguée à un isolement et à l'impossibilité de faire état de ses difficultés à quiconque, pour que le pire arrive alors qu'il aurait pu être évité.

Enfin, l'accompagnement conduit sur le mode du compagnonnage, suppose également d'ajuster l'aide apportée au rythme de l'entreprise, plutôt que de chercher à la programmer selon une régularité pré-établie, comme le souligne l'un des opérateurs rencontrés en région Rhône-Alpes : « *L'accompagnement où on dit tous les trois mois, le troisième mardi du quatrième mois, il faut qu'on se voie... Non, ce n'est pas ça. L'accompagnement, c'est quelque chose qu'il faut un peu adapter au rythme de l'entreprise... à ces choses-là. Là je sais qu'actuellement c'est la période où les experts comptables rendent les bilans. La plupart des gens ne savent pas lire un bilan, donc ils m'appellent en me disant, j'ai le bilan, est-ce qu'on peut le lire ensemble ? Mais après, au mois de juillet, je vais souvent passer un coup de fil en demandant, tout va bien, tu n'as pas de soucis ? Et il me répond, ah, oui, tiens, je voulais te dire, mais je n'ai pas eu le temps de t'appeler... etc.* »

²³. Plusieurs opérateurs et porteurs de projet ont pointé la différence entre l'apport d'un accompagnateur et celui d'un expert-comptable, en indiquant notamment que ce dernier ne travaille pas sur la stratégie et sur l'avenir, mais plutôt sur le passé ou l'existant. Toutefois, lorsque le suivi réalisé en PM3 consiste principalement en un suivi financier et à distance, quelques opérateurs indiquent que leur intervention est parfois perçue comme un peu redondante avec celle de l'expert-comptable du créateur.

8.5 La cadence du dispositif versus le rythme de l'accompagnement

Cette attention au rythme est de fait, on le voit, solidaire d'une certaine conception de l'accompagnement. Elle semble aussi liée à la conception qu'a l'opérateur de la façon de travailler avec un dispositif qui n'est pas représentatif de ce qui pourrait constituer un guide pour l'action.

Lorsque les opérateurs indiquent qu'il faut **ajuster le rythme de l'accompagnement aux besoins du chef d'entreprise**, ils signalent qu'être attentif et fidèle à la *visée* du dispositif suppose, en pratique, de ne pas s'en tenir strictement à la lettre de ce qu'il prescrit et par exemple à une cadence, une régularité imposées de rencontres fixées *a priori*. Un opérateur du Limousin, décrivant l'accompagnement réalisé en PM3, insistait surtout sur le fait qu'il se traduisait par « *beaucoup de terrain, de déplacements pour rencontrer les créateurs et réaliser les points de gestion trimestriels sur la base d'entretiens d'au moins une heure, (à quoi) s'ajoutent les questions que les créateurs adressent ponctuellement à l'opérateur, sur de multiples sujets (développement commercial, marketing, affacturage, comptabilité, etc.)* ». Si les points de gestion ne semblent pas, ici, poser de difficulté, c'est aussi que *l'accompagnement réalisé ne s'y résume pas*. L'accompagnement est avant tout, comme le précisait cet opérateur, *individualisé et adapté* aux besoins du créateur et les points de gestion constituent des échéances parmi d'autres contacts : **c'est cet ensemble qui rythme l'accompagnement et lui donne sens**.

Plus généralement, **certains opérateurs considèrent d'ailleurs qu'il leur revient de gérer, en quelque sorte, la dimension administrative du dispositif, pour qu'elle ne pèse pas sur le porteur de projet**. Un opérateur interrogé en Rhône-Alpes l'expliquait dans ces termes : « *C'est à nous, dans la manière d'en parler, à enlever un peu cette dimension (administrative au dispositif). Il l'est pour nous, mais pour le créateur il ne faut pas lui montrer ça. Il faut qu'il soit polarisé sur son projet, c'est le plus important. (Pensez-vous que les créateurs ont bien conscience des différentes phases ?) Non. C'est à nous à gérer cet aspect-là. Eux ils sont dans une continuité qui est la maturation du projet, des choses de plus en plus compliquées qui arrivent... Je ne dis jamais « tu sors de la phase 1 ». Je dis « on fait le bilan des 4 mois, puis il y a un 5ème mois, puis un 6ème »... Le mot sortir c'est un mot qui est fort, pour des gens qui sont dans une situation quand même de fragilité. (...) De l'extérieur, pour gérer un dispositif, il faut bien des mots (entrer, sortir des différentes phases), mais ensuite, c'est à nous de dire ce que la personne peut entendre. Moi je trouve que dire à quelqu'un « tu sors du dispositif, il y a un côté abandon ». Il y a une fragilité... ce sont des demandeurs d'emploi, avec pour un certain nombre d'entre eux des soucis d'ordre personnel, et puis il y a l'angoisse de créer. C'est quand même une aventure qui mobilise des peurs intérieures qui ne sont pas négligeables. (...) Se mettre à son compte c'est se jeter dans l'inconnu, il y a une part d'angoisse importante. (...) Entre le dispositif qui a des contraintes, etc. : c'est à nous à digérer ces contraintes là mais ne pas les dire à l'identique au porteur de projet. »*

D'autres opérateurs semblent avoir une vision plus « administrative », ou plus « contrainte », du dispositif et de ses attendus. Ces opérateurs insistent d'autant plus, semble-t-il, sur la rigidité du dispositif, qu'ils s'en « affranchissent » moins que les précédents. Calant leur intervention à la lettre sur le cahier des charges, ils concèdent eux-mêmes que le créateur peut parfois en pâtir, comme le disait cet opérateur de financement, en Champagne-Ardenne : « *On est sur un suivi « administratif » en PM3. On applique un même cadre à tous les porteurs alors que les besoins sont très variables d'un porteur à l'autre. Nacre 3 ne permet pas d'adapter le temps passé au besoin. On n'est pas sur de la réponse à un besoin d'accompagnement, mais bien sur du suivi déclaratif. (...) La phase 3 est trop centralisée : la DGEFP demande une remontée d'information (et ça devient) du suivi du chiffre d'affaire, des ETP, du bénéfice, etc. Ce n'est pas au bénéfice des porteurs de projet. Les opérateurs passent plus de temps à recueillir l'ensemble des informations exigées par la DGEFP qu'à appuyer et conseiller les porteurs de projet. Il faut laisser l'opérateur déterminer où il faut mettre l'accent, en fonction du porteur* ». À l'inverse, les opérateurs qui réalisent un accompagnement sur le mode du « compagnonnage » semblent s'accommoder plus facilement du cadre administratif du dispositif. Ceux d'entre eux qui étaient jusqu'alors moins familiers de l'accompagnement post création indiquent parfois que l'obligation d'accompagnement sur trois ans les a conduits à s'équiper davantage, voire à se « professionnaliser ». Mais *l'efficacité de l'accompagnement, pour le porteur de projet*, ne procède jamais, de leur point de vue, du caractère « obligé » de cet accompagnement et de son organisation telle qu'elle est strictement conçue dans le cahier des charges du dispositif. L'efficacité de l'accompagnement découle plutôt de la capacité de l'opérateur à faire de chaque accompagnement un accompagnement « unique », adapté au

créateur et à son projet, comme le soulignait, parmi d'autres, un opérateur du Limousin. Ceci supposerait toutefois, poursuivait ce même opérateur, de *mieux qualifier* l'offre d'accompagnement post création et de préciser les prestations attendues : attend-on « *vraiment de l'accompagnement en tant que soutien au développement de l'activité, (...) ou simplement un contrôle de (la capacité de) remboursement du créateur, (et des...) écarts entre le prévisionnel et la réalité ?* ».

Enfin, les marges de manœuvre que les opérateurs se donnent pour réaliser un accompagnement effectivement ajusté aux besoins du chef d'entreprise, dépendent *aussi* des moyens financiers dont ils disposent et qui peuvent, quant à eux, les ramener à « la lettre du dispositif ». Si certains opérateurs estiment en effet qu'il est important, dans l'échange avec le porteur de projet, d'atténuer la dimension administrative du dispositif, ils peuvent dans le même temps regretter que la façon dont le dispositif est géré ne les y aide pas, ainsi que l'expliquait cet opérateur en Champagne-Ardenne : « *On applique le cahier des charges à la lettre si on veut être payés. (...) Le gros point négatif, c'est l'administratif. Pour quelqu'un qui se met à son compte, c'est très lourd. Les points de gestion sont lourds pour nous également. Les créateurs ont autre chose à faire que de signer des documents. Le poids administratif de la PM3 est en totale inadéquation avec la réalité d'un chef d'entreprise : il ne peut pas passer sa vie à signer des documents. Je pense que cette déconnexion avec la réalité est une raison fréquente de décrochage* ». Le « *suivi cadencé (...) tous les trimestres est trop rigide* » pour le créateur, disait un autre opérateur en Languedoc-Roussillon... or c'est lui qui décide du paiement de l'accompagnement réalisé par l'opérateur.

Les difficultés pointées ici sont sans doute amplifiées par une forme de « sous équipement » organisationnel du dispositif Nacre, la circulaire de 2008 étant aujourd'hui caduque. Le cahier des charges du parcours Nacre définit, classiquement, des points de passage obligés pour les opérateurs qui sont ici le relais de l'action publique en matière d'accompagnement des demandeurs d'emploi à la création-reprise d'entreprise. Toutefois, ainsi que certains interviewés l'ont indiqué, il ne donne pas d'indications sur ce que serait la « doctrine » en matière d'accompagnement des demandeurs d'emploi créateurs d'entreprise : « *La circulaire était une bible ; elle le reste, mais plus personne ne peut le dire. Il manque une circulaire pour que les opérateurs aient une vraie vision du dispositif. (...) Le cahier des charges crée des exigences, mais il ne définit pas comment les choses doivent se passer. Par exemple, le décret dit que sont susceptibles d'être accompagnés les demandeurs d'emploi et les personnes connaissant des difficultés d'insertion dans l'emploi (maintien et retour). Mais c'est quoi ? C'est donc aux opérateurs de voir... Un fonctionnaire, ça interprète les textes. Un opérateur, ça accompagne* » (Direccte). **Plusieurs opérateurs ont par exemple indiqué qu'une rupture du parcours Nacre devrait être considérée comme positive lorsque la personne accompagnée retrouve un emploi salarié.** Certains opérateurs précisent également que l'accompagnement individualisé, quoiqu'orienté vers un projet de création d'entreprise, a dans ce type de cas clairement aidé la personne à retrouver un emploi. La circulaire DGEFP du 4 décembre 2008 évoquait explicitement cette possibilité²⁴. Du point de vue des opérateurs, dans la gestion actuelle du dispositif, fortement orientée par les indicateurs de performance en matière de « stricte » création-reprise, cette modalité de sortie du dispositif reste toutefois problématique, alors même qu'elle peut être pleinement bénéfique à l'individu concerné.

8.6 Quelle contribution de l'accompagnement à la sécurisation des projets ?

Nous n'avons rencontré aucun créateur qui *ne veuille pas* être accompagné. En revanche, **les porteurs de projet ont un point de vue sur le type d'accompagnement qui leur convient, ou qui ne leur convient pas.** Certains d'entre eux bénéficient par ailleurs, de fait, d'une sorte d'accompagnement alternatif, ou « de substitution », que celui-ci soit ou non repéré et formalisé comme tel – un fournisseur, un ancien employeur, un conseil, voire une couveuse, etc. Cet accompagnement peut, dans certains cas, constituer un vrai compagnonnage. Le besoin d'accompagnement auprès de l'opérateur conventionné peut alors s'en trouver, de fait, amoindri. Ces créateurs peuvent ainsi dire qu'ils n'ont « pas besoin d'accompagnement » - ...

²⁴ La circulaire n°2008-20 du 4 décembre 2008 relative à la mise en œuvre de la réforme des aides d'État (Eden et Chèques conseil) à la création/reprise d'entreprise par les demandeurs d'emploi et les bénéficiaires de minima sociaux indiquait explicitement, dans son titre IV dédié à la performance : « *Comme pour l'ensemble des politiques de l'emploi (par exemple les missions locales ou les SIAE), vous pourrez le cas échéant distinguer les objectifs liés à la création-reprise d'entreprise de ce qui peut être considéré, à défaut, comme des sorties positives propres à un parcours alors même qu'une création/reprise d'entreprise ne serait pas atteinte (retour à l'emploi autre que la création par exemple)* » (p.10).

supplémentaire, pourrait-on ajouter. Certains d'entre eux sont peut-être, par ailleurs, avant tout intéressés par le bénéfice d'un prêt à taux zéro. D'autres créateurs suggèrent également qu'ils n'ont pas besoin d'accompagnement, sans bénéficier apparemment d'une aide extérieure particulière ; mais cette affirmation ponctuelle est alors souvent associée à d'autres réflexions, qui en nuancent la portée et qui peuvent mêler plusieurs registres : un point de vue critique, des regrets, etc. Un créateur rencontré en Champagne-Ardenne considère ainsi qu'il « *n'(a) pas besoin d'accompagnement, car (il) est expérimenté dans la gestion* ». Actuellement suivi par un opérateur de financement, il dit implicitement que ce suivi ne constitue pas, pour lui, une aide particulière, dans un contexte où son activité se développe particulièrement bien. Néanmoins, il considère qu'un parrainage serait pour lui « *très enrichissant* ». L'absence de besoin d'accompagnement qu'il exprime s'adresse surtout, semble-t-il, à l'accompagnement dont il bénéficie à ce jour et dont il ne perçoit pas réellement l'apport. Ceci n'exclut pas qu'une autre modalité d'accompagnement lui semblerait plus intéressante et tout à fait profitable.

Ce point de vue n'est pas isolé et plusieurs créateurs ont fait part d'appréciations assez similaires. Un autre créateur, interrogé en Languedoc-Roussillon, explique que l'accompagnement dont il a bénéficié a été, dans un premier temps, peu ajusté au rythme avec lequel il avait lui-même engagé les premières démarches pour démarrer son activité. Apparemment exclusivement centré sur les formalités à accomplir et leur ordonnancement, l'accompagnement réalisé avant l'immatriculation n'a pas constitué une aide pour ce porteur de projet, qui témoigne surtout d'une forme de « contre temps », d'une rupture de rythme : « *J'étais au chômage, j'ai souhaité revenir à mon premier métier de montage de lunetterie, mais en indépendant. (...) J'ai mis pratiquement 4 mois à monter mon dossier, j'ai fait bien les choses. Mais j'avais besoin de financement pour acheter les machines (30 000 euros). Je suis allé à la (chambre consulaire) pour m'enregistrer, j'avais un dossier tout prêt mais ils ont mis 2 mois à m'immatriculer. (...) J'avais pris le temps de faire mes recherches, (... de contacter) d'anciens collègues qui m'ont aidé à me remettre en selle pour l'optique. (...) Quand j'ai montré mon dossier à l'expert-comptable il m'a demandé pourquoi je n'étais pas encore enregistré. (Mais) la procédure, c'est tant de jours. C'est trop cloisonné. (...) J'ai demandé le prêt Nacre, un prêt d'honneur, un prêt bancaire et le concours d'Oseo ; tout était budgété. J'avais déjà des clients en avril, que j'ai perdus parce que la (chambre consulaire a) refait tout mon dossier au lieu de (faire un) copier-coller. J'ai perdu de l'activité. Je leur en veux. J'avais assuré plus de 25 montages par jour et je dois (maintenant) en avoir 1 par jour ; ça a vraiment (pesé) sur mon activité. La procédure a fait que je n'ai pas pu rentrer en PM2. J'avais déposé mon étude de marché, mon business plan et le prévisionnel, contrôlés par l'expert-comptable. (... Aujourd'hui), je suis obligé d'aller chercher ailleurs de (nouveaux) clients.* » Ce même créateur, qui a bénéficié d'un prêt à taux zéro auprès d'un opérateur de financement, se dit également déçu de l'accompagnement réalisé dans le cadre de la PM3. Il distingue, pour sa part, « *l'accompagnement financier* » dont il bénéficie, de ce qui relèverait d'un parrainage, dont il attendrait autre chose. Sans critiquer le suivi financier, il estime que l'accompagnement réalisé « *ne correspond pas* » à ce qu'il attendait et, qu'en l'état, celui-ci « *n'est pas utile* ». Il a en revanche un point de vue sur ce dont il aurait besoin et qu'il détaille dans ces termes : « *Il n'y a pas ce que j'attendais (dans l'accompagnement). J'ai voulu passer par (une plateforme d'initiative locale) pour le prêt à taux zéro, mais aussi pour le concept. Chez X [une autre plateforme d'initiative locale, située dans une autre région], ils octroient le prêt mais on est (aussi) rattaché à (...) un ancien chef d'entreprise (...), qui (...) motive, stimule, (permet) d'éviter certaines erreurs, de négocier avec des fournisseurs (et d')appuyer notre crédibilité. (...) J'ai demandé s'il y avait une possibilité de parrainage. Ils veulent bien avoir des professionnels (dans) la commission, ou pour faire une ou deux réunions autour d'un verre de l'amitié, mais ça s'arrête là. (...) Pour avoir ces mêmes (types de) réponses, il faut (donc) payer un conseiller juridique, financier... Le fait d'avoir quelqu'un de terrain (permettrait) d'aller plus vite et d'avoir confiance. (...) J'ai eu mon premier suivi la semaine dernière avec un conseiller (...). Il voulait savoir où j'en étais, comment j'avais fait pour trouver d'autres clients. Il connaissait mon problème. Il m'avait donné quelques contacts mais ça ne marchait pas. On a diminué la mensualité (...) Ils sont souples, réactifs et conciliants pour l'accompagnement financier. (...) C'est réconfortant de voir que notre projet est soutenu. (Mais) **j'attendais un accompagnement de chef d'entreprise**, (... j'attendais de pouvoir) discuter banquier, comptable, facturation, astuces, contacts avec les clients... ce n'est pas (être) « **paterné** », mais (avoir) un parrain, (qui montre) comment on fait. (...) Je ne suis pas un bon gestionnaire ; j'ai pris un expert-comptable (...). Quand je reçois quelque chose, je lui scanne. En fin de mois il m'indique quel document envoyer. Je n'avais pas besoin de l'accompagnement de départ. J'avais 0 centime en poche et je voulais monter mon entreprise. C'était réalisable avec les aides. Personne n'y croyait mais je l'ai fait. Le problème c'est que ça n'a pas été fait dans les temps. Je revois la personne de (la*

plateforme d'initiative locale, pour le suivi,) en juillet (...), mais ça ne m'est pas utile. Ils pourraient aussi bien envoyer un formulaire à cocher. »

On retrouve une configuration un peu similaire dans le cas de cet autre créateur, en Languedoc-Roussillon, qui a créé une petite société dans le domaine de l'électricité et des alarmes. Celui-ci se dit volontiers autonome et peu satisfait de l'accompagnement dont il a bénéficié. Il a fait faillite après avoir fait « *de gros chiffres d'affaires pendant les deux premières années. Puis, en 2012, avec la crise et les élections, ça a été le grand plongeon* ». Lorsque ce créateur revient sur la façon dont il a été accompagné, l'idée qu'il n'avait pas besoin d'un accompagnement approfondi se mêle au constat d'un accompagnement dont il n'a perçu ni l'intérêt, ni l'efficacité. Il interroge de fait, lui-même, l'apport de l'accompagnement, sa plus-value, son efficacité : « *J'ai participé à la formation d'une semaine obligatoire (...) et à des modules complémentaires gratuits (...). Puis, l'accompagnement, (a consisté en) trois rendez-vous pour faire le point, rien de bien efficace ni de particulier. J'étais autonome, j'ai fait mon étude de marché et mon business plan seul. La première année, j'ai fait la comptabilité moi-même, puis je l'ai déléguée à mon comptable. La formation a été efficace car elle m'a permis d'avoir toutes les bases pour créer. C'est le manque d'activité qui m'a fait fermer. J'ai ma façon de faire, ça m'allait très bien de ne pas approfondir l'accompagnement. En l'espace de deux ans, j'ai fait de gros chiffres d'affaires. Puis en 2012 avec la crise et les élections ça a été le grand plongeon. (...) J'ai eu un accompagnement (en PM3, dans lequel) on parlait de l'activité, du moyen de relancer, de diversifier, d'accélérer. Rien d'exceptionnel, c'était un rendez-vous pour discuter. Ce n'était pas vraiment utile, je n'en ai pas eu le besoin dès le début. Je le faisais parce que c'était obligatoire. Si j'avais pu m'en passer, je m'en serais passé. On passait quarante-cinq minutes à discuter, mais rien d'intéressant. Il me vantait le mérite des publicités sur les pages jaunes et sur internet, mais quand il faut payer, je préfère le bouche à oreille. Pour certains, ça doit être utile, mais moi j'ai réussi à me lancer sans aide. (...) L'accompagnement (qui consiste en) un rendez-vous d'une heure par an, je n'en vois pas l'intérêt. Je ne suis pas sûr que ce soit efficace. Car on parle de tout et de rien, mais surtout de rien. Ils nous donnent des conseils qu'ils pensent être bons, mais je n'en suis pas convaincu. Ça leur sert surtout pour suivre le créancier : c'est pour Nacre, pas vraiment pour le créateur. (...) Je pense qu'une journée de formation par an à la place, sur une thématique choisie, avec un rendez-vous à la fin pour voir nos problèmes, ce serait plus utile. Ce serait (fait) pour anticiper nos difficultés, car ce n'est pas la peine de revenir sur nos facilités.* » Enfin, il faut également signaler ce dont les opérateurs eux-mêmes témoignent parfois : les créateurs qui ne se manifestent jamais sont parfois en difficulté. Charge alors à celui qui accompagne de se manifester, mais aussi d'intéresser le chef d'entreprise, compte tenu des besoins qui sont les siens et ceux de son entreprise. A l'évidence, c'est précisément ce qui n'a pas fonctionné dans le cas de cessation d'activité que nous venons d'évoquer.

Ces quelques cas suggèrent également, en creux, que **l'absence d'un « réel » accompagnement en amont de l'immatriculation, ou en d'autres termes l'existence d'un accompagnement qui s'en tient strictement au « bon ordonnancement des formalités », peut aussi s'avérer préjudiciable au porteur de projet.**

Certains opérateurs insistent d'ailleurs sur le fait que l'engagement de l'accompagnement « *ante création* » consiste d'abord à « **prendre les gens (et leurs projets) là où ils en sont** », **pour installer une sorte de travail « à trois » entre le créateur, son projet et l'accompagnateur**. Ces opérateurs signalent également que ce travail peut consister, dans certains cas, à aider le porteur de projet à se défaire « d'idées préconçues, de préjugés », à presque « déconstruire » en informant et en retravaillant le projet. Il n'y a naturellement pas de règle et tout reste à *l'appréciation conjointe* de l'accompagnateur et du porteur de projet : **s'il faut parfois aller vite, il faut d'autres fois prendre le temps de retravailler les choses**. Dans tous les cas, il semble que l'utilité de l'accompagnement demeure, *dès lors toutefois* qu'on l'entend comme l'opportunité, pour le créateur, de construire les ressources nécessaires à son projet, de trouver un rythme qui lui convienne et permette effectivement au projet de se déployer, dès lors autrement dit qu'un cheminement parvient à s'installer dans lequel **les apports de l'accompagnement se connectent effectivement aux propriétés du projet**. À cet égard, le cahier des charges du parcours Nacre paraît moins compréhensif, dans la partie dédiée à la phase 1, du *processus d'accompagnement* en tant que tel, qu'il ne l'est dans la partie consacrée à la PM3 : les attendus métiers de la PM3 font explicitement état d'une offre *d'accompagnement*, tandis que ceux de la PM1 sont davantage formulés dans les termes d'une *expertise*. Les pratiques d'un certain nombre d'opérateurs, comme les besoins de nombreux créateurs, témoignent bien cependant de l'utilité d'un réel accompagnement pour l'élaboration et le montage du projet.

L'analyse du fonctionnement d'ensemble de l'accompagnement réalisé dans le cadre de Nacre et de la situation des porteurs de projet rencontrés, suggère que dans bien des cas, la sécurisation des projets n'est pas sans lien avec le fait que le porteur de projet ait pu côtoyer, ou pas, et de son propre point de vue, « quelqu'un qui l'accompagne » – à un titre ou un autre, et sans doute à des degrés divers selon son propre besoin.

Cette analyse semble confortée, en creux, par celle des cas de rupture que nous avons rencontrés – du moins celles qui traduisent un échec du projet de création, hormis donc les ruptures causées par le fait d'avoir retrouvé un emploi. Dans plusieurs cas de « ruptures-échec » que nous avons pu observer, les parcours des porteurs de projet paraissent « morcelés », non pas en soi parce qu'ils ont connu plusieurs opérateurs, mais parce qu'aucune continuité ne semble s'être installée, aucun rythme qui leur soit propre et dont ils puissent témoigner en faisant état du déploiement progressif de leur projet. On ne parvient pas à identifier, dans leur parcours, la figure d'un accompagnement qui aurait pu permettre d'intégrer l'ensemble des dimensions du projet, de façon progressive, pour le sécuriser. Ces porteurs de projets ont pu notamment avoir des difficultés à constituer les ressources utiles à leur entreprise (une formation apparemment peu ajustée au projet ; un problème de local qui aurait peut-être pu être davantage anticipé ; un fournisseur délivrant un produit qui s'est avéré défectueux). L'un d'entre eux dit, d'ailleurs, s'être « débrouillé tout seul ». D'autres, on l'a vu, insistent davantage sur les besoins qu'ils auraient eu après la création ou, en creux, sur l'accompagnement qu'ils n'ont pas eu.

L'analyse du fonctionnement concret du dispositif suggère ainsi que **l'efficacité propre de l'accompagnement –qui peut combiner des outils et des intervenants variés– procède plutôt d'une intégration que d'une décomposition de l'action, de l'instauration d'une continuité plutôt que d'un bon ordonnancement.** Le créateur apprend à devenir chef d'entreprise non pas en acquérant des compétences « ici et là », avec l'aide d'un expert puis d'un autre, mais en acquérant une capacité à produire et agencer ses ressources, à les intégrer et les solidariser, au profit de la consolidation puis de la performance de son projet. L'accompagnement, *réalisé dans certaines conditions*, et ajusté aux besoins de chaque créateur, y contribue grandement. Mais il peut aussi n'être qu'un faible soutien, voire contrecarrer le cheminement et l'apprentissage nécessaire au créateur, au risque de mettre son projet en péril, s'il est insuffisamment ajusté aux besoins du projet comme du créateur.

9. UN SYSTÈME DE PILOTAGE QUI SOULIGNE LES INCERTITUDES DU DISPOSITIF QUANT À SON POSITIONNEMENT

Enfin, les modalités de pilotage du dispositif ne sont pas sans effet sur son fonctionnement et la portée qui peut être la sienne. Tant les stratégies de conventionnement élaborées par les pilotes régionaux du dispositif, que la façon dont ceux-ci gèrent en continu les rapports avec les opérateurs, dans le cadre du dialogue de gestion et sur la base d'un *reporting* structuré autour d'une série d'indicateurs de performance, ont elles aussi un impact sur le positionnement du dispositif.

9.1 Dans chaque région, une instance régionale de pilotage a été mise en place

Animée par les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, de l'emploi et du travail (Direccte) en étroite collaboration avec les directions régionales de la Caisse des dépôts et consignations (DR CDC), cette instance associe *presque* systématiquement des représentants :

- **du conseil régional**, en raison de la compétence détenue en matière de développement économique, et tout particulièrement afin de renforcer l'articulation de Nacre avec les dispositifs régionaux de soutien à la création-reprise d'entreprises et de développement de la formation professionnelle ; en région Rhône-Alpes toutefois, aucun représentant du conseil régional ne siège au comité de pilotage ;
- **de la direction régionale de Pôle emploi**, afin de renforcer l'articulation entre l'offre de service de l'opérateur et Nacre et d'assurer une mobilisation de ce dernier par les agents Pôle Emploi.

Suivant les régions, la liste des autres membres est, quant à elle, à géométrie variable.

Régions	Autres membres
Champagne-Ardenne	-La Délégation régionale aux droits des femmes et à l'égalité (DRDFE) -L'Agefiph -Les différentes unités territoriales de la Direccte (UT)
Languedoc-Roussillon	-Les conseils généraux
Limousin	- La Délégation régionale aux droits des femmes et à l'égalité -Les conseils généraux
Rhône-Alpes	- pas d'autres membres

Les différences constatées quant à la composition du comité de pilotage régional de Nacre correspondent à des contextes et des stratégies spécifiques propres à chaque région.

- En Limousin, la présence de la DRDFE se justifie par la volonté de tisser des liens avec le plan en faveur de la création d'activité par les femmes.
- En Champagne Ardenne, la présence de l'Agefiph renvoie aux connexions souhaitées entre Nacre et le Plan régional d'insertion des travailleurs handicapés (PRITH).
- En Languedoc-Roussillon, la présence des conseils généraux répond au souhait de favoriser l'articulation avec l'action de ces derniers. Dans une région où la population de bénéficiaires du RSA est importante, les départements se sont en effet fortement engagés dans le soutien de ces publics à la création d'activité.

La place des unités territoriales ne semble quant à elle pas stabilisée. Parfois présentes, parfois absentes, parfois davantage mobilisées dans le cadre de réunions départementales avec les opérateurs, leur place dans le dispositif renvoie à une question organisationnelle plutôt qu'opérationnelle. En effet, leur mobilisation par

le niveau régional s'explique surtout par la volonté de renforcer des liens parfois distendus, les UT intervenant au final peu voire pas du tout dans le déploiement du dispositif.

9.2 Dans les faits, la réalité du pilotage se réduit au binôme Direccte - DR CDC

Le plus souvent, les instances régionales ne constituent pas le lieu effectif du pilotage du dispositif. En effet, les entretiens réalisés avec leurs membres mettent en évidence que, dans les faits, cette instance constitue davantage un lieu d'information sur l'actualité et l'activité du dispositif qu'un lieu de décision.

Dans le cas de Rhône-Alpes toutefois, où la composition du comité de pilotage est « resserrée » aux deux pilotes régionaux, Direccte et DR CDC, ainsi qu'à la DR Pôle emploi, l'instance fonctionne effectivement comme lieu de décision. En pratique, les décisions relatives aux opérateurs conventionnés et à l'attribution des phases métiers sont préparées par la Direccte, qui propose un tableau de conventionnement, discuté et validé par le comité de pilotage.

Dans les trois autres cas, le pilotage régional s'effectue donc en dehors de cette instance et repose sur le binôme composé de la Direccte et la DR CDC. Aidés d'un organisme d'appui technique régional²⁵ (OATR), les co-pilotes du dispositif décident, sur la base des instructions définies par la DGEFP et la CDC et des besoins repérés sur le terrain, des opérateurs conventionnés, du nombre de primo-accédants au parcours Nacre et des phases métiers octroyées à chaque opérateur.

À ce titre, la mise en place du dispositif Nacre a permis de renforcer les relations entre deux acteurs régionaux aux cultures et aux modalités d'intervention *a priori* éloignées, la Direccte et la DR CDC.

9.3 La stratégie régionale de conventionnement des opérateurs diffère selon les régions

La typologie et le panorama des opérateurs conventionnés ont fait l'objet de stratégies différenciées de la part des pilotes de Nacre selon les régions. Plusieurs éléments peuvent être mis en avant.

- **Depuis le lancement du dispositif, en 2009, jusqu'à aujourd'hui, le nombre d'opérateurs conventionnés a été notablement réduit dans les différentes régions.** Cette évolution traduit, pour l'essentiel, la volonté des pilotes de diminuer les coûts du dispositif en termes de gestion administrative et d'animation de la relation avec les opérateurs, mais fréquemment aussi de limiter le saupoudrage des phases métier en s'appuyant sur des opérateurs plus impliqués dans sa mise en œuvre.
- **Suivant les régions, les pilotes ont, de manière plus ou moins active, fait le choix de conventionner les opérateurs sur tout ou partie des trois « phases métier ».**
 - En Limousin et en Languedoc-Roussillon, aucun opérateur n'est conventionné sur l'ensemble des trois « phases métier » qui jalonnent le dispositif Nacre.
 - En Champagne-Ardenne et en Rhône-Alpes, certains opérateurs sont conventionnés sur l'ensemble des trois « phases métier » du dispositif²⁶.Chacune de ces approches révèle des choix différents.
 - La première, et la plus répandue sur les quatre régions étudiées, traduit **un choix des pilotes de faire reposer le dispositif sur les compétences spécifiques et « traditionnelles » des différents réseaux d'accompagnement.** Ainsi, la phase d'ingénierie financière est fréquemment confiée aux

²⁵ Par procédure d'appel d'offre, les Direccte ont la possibilité de sélectionner un prestataire pour les appuyer dans la mise en œuvre du dispositif. Le périmètre d'intervention de l'appui technique peut être variable et comprend potentiellement les missions suivantes : gestion administrative du dispositif, animation des opérateurs, préparation et conseil dans le dialogue de gestion avec les opérateurs, suivi de l'activité et de la performance du dispositif, réalisation d'enquêtes et d'études, outillage de la Direccte en matière de pilotage et d'évaluation...

²⁶ En Champagne-Ardenne, ces opérateurs sont essentiellement ceux appartenant au réseau des « Boutiques de gestion ». En Rhône-Alpes, c'est notamment le cas des réseaux régionaux Rhône-Alpes Initiative et Rhône-Alpes Active (chaque plateforme faisant ensuite le choix de se positionner, ou pas, sur la PM1 en particulier), des Chambres des métiers et de l'artisanat, de l'Adie et de l'Union régionale des Scop.

réseaux « France Initiative » et « France Active » quand celle d'appui au montage du projet est confiée au réseau des « Boutiques de gestion » ou encore à celui des « Chambres consulaires ».

- **La seconde peut signaler l'absence d'une stratégie active des pilotes. Dans ce cas, la cartographie régionale reflète plutôt les stratégies des opérateurs eux-mêmes.** Elle peut aussi traduire un choix des pilotes d'amener certains réseaux à ouvrir leur champ d'intervention. Dans ce cas, lorsque les conventionnements sont reconduits, ce peut être la marque d'une reconnaissance, par les pilotes régionaux, de l'expérience nouvellement acquise dans le cadre de Nacre par certains réseaux, sur des métiers qui n'étaient pas les leurs *a priori* (les Chambres des métiers et de l'artisanat en Rhône-Alpes par exemple, conventionnées sur les trois phases, au plan régional). Ce choix peut également découler de la volonté de la Direccte et de la DR CDC d'assurer la meilleure couverture territoriale possible par le dispositif, pour garantir une offre de proximité complète à tout porteur de projet. C'est ce qui a orienté, dès 2009, la stratégie de conventionnement en Rhône-Alpes.
- **Suivant les régions, le panorama des opérateurs conventionnés diffère, traduisant également le choix des pilotes de Nacre de toucher certains publics.** Deux stratégies sous-jacentes se révèlent ainsi :
 - assurer un ciblage des publics les plus éloignés de l'emploi ; à titre illustratif, Champagne-Ardenne et Rhône-Alpes ont fait le choix de conventionner le réseau Adie ;
 - assurer un ciblage de publics particuliers ; à titre illustratif, les régions Languedoc-Roussillon, Limousin et Rhône-Alpes ont fait le choix de conventionner des opérateurs dont l'offre de services s'adresse aux jeunes des quartiers de la politique de la ville, aux femmes, aux habitants de zones rurales ou montagnaises, aux sportifs...

9.4 Des modalités de pilotage qui présentent des limites, notamment pour l'atteinte des cibles du dispositif

Le pilotage régional du dispositif s'appuie sur une batterie d'indicateurs quantitatifs dits « d'activité et de performance ». Adossés à un principe de gestion mensualisée des phases métiers, aujourd'hui disparu, et à un système d'information²⁷ qui permet d'assurer le suivi des dossiers et de l'activité des opérateurs, ces indicateurs²⁸ devaient permettre aux Direccte de renforcer le suivi physico financier du dispositif²⁹ mais surtout d'apprécier les résultats de Nacre³⁰. Au-delà de la gestion régionale du dispositif, la mise en place de ces indicateurs est également venue structurer plus fortement le dialogue de gestion avec les opérateurs.

Cette approche présente néanmoins plusieurs limites.

- **Elle est remise en question par certains opérateurs pour la pertinence des informations.** Les valeurs associées aux indicateurs seraient en partie biaisées par les modalités de leur calcul, notamment en ce qui concerne le taux d'abandon³¹.
- **Elle a modifié la relation des Direccte avec les opérateurs.** Considérés davantage comme des partenaires de l'Etat au démarrage du dispositif, les opérateurs ont été progressivement repositionnés sur leur fonction de prestataire tandis que l'Etat réinvestissait sa fonction de commanditaire et de financeur. D'un travail d'animation, on est passé davantage à un travail d'information des opérateurs – dans le meilleur des cas – et de contrôle du service fait avec des nuances suivant les régions et les manières de faire. Les réductions budgétaires de 2011 ont largement contribué à l'évolution de cette relation.
- **Si elle a un effet structurant sur les pratiques de pilotage des Direccte, elle semble en partie nuire à l'efficacité du dispositif** dans la mesure où la quête de performance (et les enjeux financiers pour les opérateurs) limiterait la prise de risque des opérateurs au stade de la sélection des projets. Ces derniers auraient tendance à mobiliser Nacre au profit des projets les plus mûrs et des publics les plus autonomes.

²⁷ Constitué de deux outils dans les faits, celui de l'Agence de services et de paiement (ASP) et celui de France Active-France Initiative (FAFI).

²⁸ Mise en place en 2011.

²⁹ Consommation des crédits et des phases métiers

³⁰ Taux de transformation des projets, taux d'abandon, taux de sinistre, etc.

³¹ La durée retenue pour caractériser une rupture de parcours aurait pour conséquence de comptabiliser des sorties artificielles, alors que les porteurs de projets resteraient impliqués dans le processus de création-reprise.

Plus largement, les modalités de pilotage viennent traduire un problème de positionnement du dispositif. Destiné initialement aux « *personnes sans emploi ou rencontrant des difficultés pour s'insérer durablement dans l'emploi, pour lesquelles la création ou la reprise d'entreprise est un moyen d'accès, de maintien ou de retour à l'emploi* », celui-ci a glissé progressivement d'un objectif d'appui à des personnes à un objectif de création d'entreprises. Ainsi, les indicateurs mis en place ont fait de la « transformation » du projet en entreprise le cœur du dispositif en décontextualisant les personnes, porteurs de projet avant tout, de la situation psychologique et sociale dans laquelle elles se trouvent et en omettant de faire de la mesure du retour à l'emploi un indicateur structurant du pilotage. **Alors que la création-reprise d'entreprise était dans l'esprit du dispositif un moyen, celle-ci est devenue, par le biais des indicateurs sélectionnés, une fin en soi.**

10. CONCLUSION

L'introduction d'une offre globale, présente sur l'ensemble du territoire, aux côtés des autres outils de la politique de l'emploi, et associant prestations d'accompagnement et aide au financement de la création d'activité, est, en tant que tel, à mettre au crédit du dispositif. En particulier, la possibilité d'accéder à un prêt à taux zéro et de bénéficier d'un accompagnement qui se prolonge bien au-delà de l'immatriculation de l'entreprise proprement dite –deux caractéristiques distinctives du dispositif–, constituent *a priori* un soutien important pour des porteurs de projet qui, le plus souvent, sont entièrement novices en matière de création comme de gestion d'entreprise : le prêt Nacre représente une nouvelle source de financement qui, ouverte à un large public, permet de consolider ou de limiter l'apport personnel et de financer le fonds de roulement ou la trésorerie de l'entreprise. L'accompagnement *tout au long du processus de création* soutient quant à lui les jeunes chefs d'entreprise jusqu'aux premières années d'existence de leur structure, tout en sécurisant l'implication des banques.

Le dispositif Nacre croise par ailleurs les autres dispositifs dédiés au soutien à la création/reprise d'entreprise sur le territoire et en particulier les offres de service mises en place par les collectivités territoriales au premier rang desquelles figurent les régions. Les dispositifs régionaux couplent, le plus souvent, un accompagnement en amont et en aval de l'immatriculation de l'entreprise, d'une durée variable. Selon le niveau de valorisation des prestations, on peut observer un phénomène de concurrence entre Nacre et certains dispositifs régionaux, ou simplement une certaine forme de redondance, lorsque les mêmes opérateurs interviennent sur les deux dispositifs. **À cet égard, le déploiement de Nacre pourrait gagner à une meilleure articulation, au plan local, avec les autres dispositifs de soutien à la création d'entreprise, en donnant par exemple la possibilité d'adapter les composantes de l'offre de service Nacre à l'offre préexistante sur un territoire.** Des modalités de pilotage plus partagées au plan régional pourraient également y contribuer, à travers, par exemple, la mise en place d'une instance de gouvernance commune, chargée d'assurer la bonne régulation des différents dispositifs sur un territoire donné – que ces dispositifs émanent de la région, des départements, voire des gros EPCI (métropoles, communautés urbaines et d'agglomération) ayant développé une politique volontariste en matière de soutien à la création d'activité. L'une et l'autre de ces dispositions confèreraient une plus grande souplesse au dispositif, permettant de tenir compte du contexte dans lequel il est mis en œuvre.

Les travaux monographiques mettent par ailleurs en évidence combien les modalités de pilotage du dispositif ont parfois pu influencer une sélection à l'entrée, au profit des demandeurs d'emploi les plus autonomes et des projets les plus aboutis. À cela s'ajoute le phénomène de couplage du prêt Nacre avec le prêt d'honneur qui vient, dans plusieurs cas, favoriser l'accès à Nacre à des personnes disposant déjà d'apports personnels. Si l'esprit du dispositif est maintenu – à savoir appuyer « les personnes sans emploi ou rencontrant des difficultés pour s'insérer durablement dans l'emploi » –, des critères d'éligibilité relatifs au statut des personnes ne peuvent donc suffire³² et il paraît également difficile de laisser les opérateurs accorder autant d'importance au degré de maturité du projet dans la sélection qu'ils opèrent. Mieux encadrer les modalités de sélection à l'entrée dans Nacre supposerait de définir de manière plus approfondie la ou les cibles du dispositif. Par ailleurs, les sorties du dispositif peuvent, elles aussi, être affectées par les modalités de pilotage, qui tendent à pénaliser *a priori* toute rupture de parcours. Il faudrait certainement pouvoir valoriser davantage, en tant que sorties *positives* du dispositif, celles qui se traduisent par un retour à l'emploi.

Enfin, l'enquête de terrain confirme l'importance de l'accompagnement et ses bénéfices tout au long du processus de création ou de reprise, du moins lorsqu'il est ajusté aux besoins du porteur de projet, connecté sans discontinuité aux besoins du projet. C'est à ces conditions que l'accompagnement, ainsi personnalisé, peut être pleinement bénéfique au créateur. Dans le cas contraire, l'accompagnement peut ne pas fonctionner et susciter des réactions allant du regret au rejet progressif de certains bénéficiaires, lorsque

³² On observe notamment les liens qui ont pu se tisser entre le dispositif de la rupture conventionnelle et le dispositif Nacre. Dans ce cas, la personne entre certes dans le statut de demandeur d'emploi. En revanche, il n'est pas évident qu'elle entre dans la catégorie des personnes rencontrant des difficultés pour s'insérer durablement dans l'emploi.

le traitement des besoins bute sur les moyens disponibles. Ceci peut notamment se produire dans le cadre de l'accompagnement dit « post création », lors de la troisième phase du parcours Nacre. Le format très « cadencé » de l'accompagnement prescrit par le dispositif à cette étape peut en effet s'avérer peu propice à l'instauration d'un *rythme*, nécessairement singulier et indispensable au créateur pour déployer son activité. Mais réalisé dans certaines conditions, l'accompagnement peut au contraire y aider. En particulier, le soutien apporté par des chefs d'entreprise expérimentés, par exemple sous la forme d'un parrainage qui peut s'associer à un suivi plus à distance du créateur, s'avère particulièrement bénéfique. Le principe du parrainage pourrait ainsi être davantage valorisé et encouragé, tout comme les formes d'accompagnement collectif qui permettent aux jeunes chefs d'entreprises d'échanger et de partager leurs expériences.

L'accompagnement n'est pas moins important en amont, dès l'élaboration du projet. **De ce point de vue, les partitions entre les différentes phases du parcours Nacre sous-estiment sans doute les va-et-vient nécessaires dans le travail de conception et de formalisation du projet, au profit d'une vision assez « séquentielle » du processus de création ou de reprise.** En pratique, la conception du projet procède plutôt par itérations successives, soutenues tant par les démarches que l'opérateur d'accompagnement encourage le porteur de projet à entreprendre (étude de marché poussée, etc.), que par les documents qu'il l'aide progressivement à formaliser (business plans successifs, plans de financement, etc.). Ce travail, qui peut également requérir des apports en formation (gestion d'entreprise au sens large), suppose le plus souvent de déborder le cadre et le temps imparti dans les deux premières phases du dispositif, voire de mobiliser un dispositif complémentaire pour que le porteur de projet puisse, globalement, bénéficier du soutien dont il a besoin. Ceci suppose, de la part des opérateurs, un travail de réingénierie des dispositifs pour globaliser les volumes horaires de plusieurs dispositifs ou des deux premières phases métiers du parcours Nacre et mieux répondre aux besoins des porteurs de projets. Pour diverses raisons, tous les opérateurs ne sont pas en capacité de procéder ainsi. L'actuelle « phase une » du parcours Nacre, *a priori* resserrée sur la finalisation du projet, semble alors produire un effet d'éviction de certains publics – ou de certains projets – dont les besoins en accompagnement sont importants. L'offre de service attendue dans le cadre de cette première phase gagnerait certainement à être qualifiée de façon plus précise et plus compréhensive du *fonctionnement* par lequel l'accompagnement opère effectivement. La phase suivante, dédiée à « l'aide à la structuration financière » du projet, et qui semble parfois se réduire à l'octroi du prêt Nacre, gagnerait elle aussi à spécifier davantage le travail *d'accompagnement* à réaliser en lien avec le financement du projet (analyse des besoins d'investissement et de fonctionnement, finalisation du plan de financement, préparation à la relation bancaire et intermédiation bancaire, recherche de solutions de financement). **Mais au-delà d'une meilleure spécification de chacune des « phases » du parcours Nacre, l'analyse du fonctionnement du dispositif conduit surtout à souligner la nécessité d'introduire de la souplesse dans sa mise en œuvre et de favoriser la personnalisation des prestations, leur ajustement continu aux besoins des créateurs et de leurs projets.**

Annexe 1 à la Convention d'objectifs 2013

CAHIER DES CHARGES DU PARCOURS NACRE

Version 01/01/2013

SOMMAIRE

1. Présentation du parcours nacre et publics concernés	3
2. Objectif qualité du parcours nacre	3
3. Le cahier des charges du parcours nacre	4
3.1. L'entrée dans le parcours nacre	4
3.2. L'orientation au sein du parcours	5
3.3. La contractualisation	5
3.3.1. Signature à l'entrée du créateur/repreneur dans le parcours nacre	6
3.3.2. Contre-signature à la sortie du créateur/repreneur d'une phase du parcours nacre	6
3.4. La phase métier 1 – Aide au montage du projet	6
3.5. La phase métier 2 – Aide à la structuration financière	9
3.6. La phase métier 3 – Appui au démarrage et au développement	13
3.7. Actions d'expertise spécialisée	18
4. Attentes générales des opérateurs d'accompagnement nacre	19
4.1. Qualité de service	19
4.2. Moyens humains	21
4.3. Moyens matériels	21

1. Présentation du parcours nacre et publics concernés

Conformément à l'article L. 5141 – 5 du code du travail, le parcours nacre peut bénéficier à des « personnes sans emploi ou rencontrant des difficultés pour s'insérer durablement dans l'emploi, pour lesquelles la création ou la reprise d'entreprise est un moyen d'accès, de maintien ou de retour à l'emploi ».

Conformément à l'article R. 5141-29 du code du travail, les actions de conseil et d'accompagnement mentionnées au 4° de l'article R. 5141-1 du code du travail sont réalisées dans le cadre du parcours d'accompagnement nacre, comportant les trois phases suivantes :

1. **une phase d'aide au montage (phase métier 1)**, d'une durée maximum de quatre mois pour un projet de création et de six mois pour un projet de reprise d'entreprise ;
2. **une phase d'aide à la structuration financière (phase métier 2)**, d'une durée maximum de quatre mois pour un projet de création d'entreprise et de six mois pour un projet de reprise d'entreprise ;
3. **une phase d'accompagnement du démarrage et du développement de l'activité de l'entreprise immatriculée ou bénéficiant d'une dispense d'immatriculation en application de l'article L. 123-1-1 du code de commerce (phase métier 3)**, d'une durée fixe de trente-six mois.

Conformément à l'article R. 5141-30, les personnes mentionnées à l'article L. 5141-5 peuvent solliciter auprès des opérateurs conventionnés de leur choix le bénéfice des actions de conseil et d'accompagnement prévues à l'article R. 5141-29.

L'opérateur conventionné peut refuser d'accompagner une personne :

1. soit en raison de l'absence de difficultés particulières du demandeur dans l'accès, le maintien ou le retour à l'emploi ;
2. soit en raison du manque de consistance ou de viabilité économique du projet de création ou de reprise d'entreprise ;
3. l'opérateur peut également refuser la demande lorsqu'il ne dispose pas de moyens d'accompagnement suffisants.

Des expertises spécialisées répondant à un besoin particulier du projet peuvent également être réalisées au cours des phases mentionnées aux 1 et 3 ci-dessus, dans des conditions définies par la convention. Ces expertises spécialisées visent à compléter le service d'accompagnement généraliste réalisé par les opérateurs d'accompagnement des phases métier 1 et 3 du parcours.

L'offre de service nacre s'adresse donc à tout créateur/repreneur possédant déjà une idée précise du projet d'entreprise qu'il souhaite créer ou reprendre, et n'inclut pas d'aide à l'émergence du projet.

De plus, la finalité globale du parcours nacre est d'apporter un appui complet et renforcé aux créateurs/repreneurs qui ne peuvent démarrer et développer leur activité sans la mobilisation des fonds publics et un accompagnement post-crédation renforcé.

2. Objectif qualité du parcours nacre

L'offre de service nacre doit être coordonnée, simple d'accès, professionnalisée et de qualité sur tout le territoire national et permettre l'accès des entreprises créées ou reprises à une relation bancaire de qualité (compte bancaire et services professionnels, prêt).

Il s'agit ainsi pour le créateur/repreneur de

- faciliter son accès à la création/reprise d'entreprise ;
- appuyer le développement de son entreprise une fois créée (en améliorant les revenus du créateur/repreneur, le chiffre d'affaires de l'entreprise ou encore sa capacité à embaucher) ;

- bénéficiaire, selon ses besoins, d'un appui dans la durée au démarrage et au cours du développement du projet, et accéder à l'autonomie ;
- augmenter les chances de succès de son entreprise ;
- accéder à une expertise sur l'optimisation du montage financier (cumul aides et subventions, défiscalisation / régime fiscal par exemple) ;
- être informé sur le parcours et orienté et/ou réorienté vers ses différents points d'entrée ;
- être accompagné tout au long du parcours y compris en cas d'échec ;
- constituer simplement le dossier nécessaire ;
- minimiser les délais de traitement ;
- bénéficier d'une offre de qualité ;
- acquérir de l'expérience et/ou de la compétence ;
- être assisté techniquement (voire financièrement) dans l'achat d'expertise spécialisée ;
- accéder à la bancarisation et/ou bénéficier d'un partenariat bancaire de qualité, et trouver un financement pour son projet si nécessaire ;
- maîtriser son risque personnel (patrimoine notamment).

3. Le cahier des charges du parcours nacre

L'objectif du cahier des charges est double :

- garantir et attester de l'homogénéité et de la qualité de l'offre de service d'accompagnement des porteurs de projet d'entreprise sur le territoire national avec un pilotage régional ;
- poser les exigences qualitatives de l'offre de service et les livrables complets qui la composent.

Le cahier des charges décrit davantage les résultats à atteindre qu'il ne paramètre la forme des livrables attendus ou le(s) processus permettant de les produire.

Pour chaque phase métier, le cahier des charges décrit :

- les objectifs que le créateur/repreneur doit pouvoir atteindre à l'issue de la phase métier ;
- les livrables que l'opérateur d'accompagnement s'engage à fournir au cours de chaque phase métier ;
- les attendus métier que l'opérateur d'accompagnement doit être en capacité d'apporter lors de la phase métier ;
- la durée maximale d'exécution de chaque phase métier.

3.1. L'entrée dans le parcours nacre

Conformément à l'article R. 5141-31, l'entrée du créateur/repreneur dans le parcours est formalisée par la signature d'un contrat d'accompagnement création/reprise (CACRE) selon les modalités décrites à l'article 3.3 du présent cahier des charges.

Le parcours d'accompagnement nacre s'adresse aux porteurs de projets qui présentent une chance sérieuse de créer/reprendre une entreprise dans un délai raisonnable et qui ne pourraient pas créer sans un accompagnement et un prêt à taux zéro nacre.

Avant toute signature d'un CACRE, l'opérateur d'accompagnement signataire de la convention d'objectifs s'engage à réaliser un diagnostic des situations du créateur/repreneur et de son projet afin d'apprécier si son entrée dans le parcours lui permettra d'aboutir à une création/reprise d'entreprise dans un délai raisonnable et au développement pérenne de son entreprise en poursuivant notamment le parcours d'accompagnement pendant les 3 années suivant le démarrage de son entreprise.

Les porteurs de projet qui souhaitent être accompagnés dans le cadre du parcours nacre (phase métier 1) doivent donc maîtriser en partie les grands équilibres économiques et financiers du projet et en avoir une préfiguration suffisante en termes de produit(s), clients, fournisseurs, et besoins d'équipement, d'investissement, de financement, etc.

En cas de refus, l'opérateur d'accompagnement doit réorienter le créateur/repreneur vers une solution alternative (vers le service public de l'emploi notamment). Il s'engage ainsi à orienter ou réorienter tous créateurs/repreneurs qu'il déciderait de ne pas inscrire dans le parcours, vers les dispositifs locaux les mieux adaptés à sa situation sociale ou économique et aux caractéristiques de son projet (degré de formalisation notamment).

3.2. L'orientation au sein du parcours

À l'issue de l'accompagnement correspondant à une phase métier, l'opérateur d'accompagnement concerné propose au créateur/repreneur une orientation vers un opérateur d'accompagnement pour la phase métier suivante.

Conformément à l'article R. 5141-30, le créateur/repreneur est libre d'accepter cette orientation ou de s'adresser à un opérateur différent de celui qui l'a accompagné au cours de la phase précédente.

Un créateur/repreneur peut, s'il le désire, se tourner vers un opérateur d'accompagnement de la phase métier 3 qui ne l'aurait suivi ni en amont (phase métier 1) ni pour le financement (phase métier 2).

Le créateur/repreneur dispose d'un délai maximum de 4 semaines pour passer d'une phase métier à l'autre. Il est de sa responsabilité de prendre contact avec l'opérateur d'accompagnement qu'il aura choisi à partir des préconisations d'orientation d'un opérateur d'accompagnement de la phase métier précédente ou à partir de sa propre sélection.

3.3. La contractualisation

Conformément à l'article R. 5141-31, le contrat d'accompagnement pour la création/reprise d'entreprise nacre (CACRE) définit les engagements réciproques des deux parties signataires. Le créateur/repreneur accompagné et l'opérateur d'accompagnement nacre s'engagent à réaliser le parcours dans le respect des conditions décrites dans le présent cahier des charges afin de donner au projet de création ou de reprise d'entreprise toutes les chances d'aboutir au démarrage de l'activité, dans un délai raisonnable et à l'entreprise une fois créée ou reprise de se pérenniser et de se développer.

La signature du CACRE poursuit plusieurs objectifs :

- Valider l'entrée initiale du créateur/repreneur dans le parcours d'accompagnement nacre ;
- Formaliser les engagements réciproques entre le créateur/repreneur et le(s) opérateur(s) d'accompagnement nacre qui travailleront avec lui tout au long de son parcours. Il comprend l'ensemble des droits et devoirs du créateur/repreneur :
 - o le droit à une offre de services et de conseils de qualité (ces services sont décrits dans le contrat et constituent le plan d'accompagnement du porteur de projet) qui doit lui permettre d'accéder à la bancarisation (un compte bancaire professionnel, des services bancaires professionnels associés, un prêt bancaire ou solidaire complémentaire) ;
 - o en contrepartie, le devoir de respecter certaines obligations : assiduité, suivi des formations prescrites, participation aux évaluations et questionnaires éventuels, sincérité des déclarations.
- Suivre le cheminement du créateur/repreneur dans le parcours d'accompagnement, en constituant ainsi le dossier unique du créateur/repreneur ;
- Permettre le paiement de l'opérateur d'accompagnement nacre pour les actions d'accompagnement qu'il a réalisées en attestant du service fait à la sortie de chaque phase métier.

La saisie et l'édition des CACRE ne peuvent être réalisées qu'à partir de l'extranet nacre.

3.3.1. Signature à l'entrée du créateur/repreneur dans le parcours nacre

A l'entrée du créateur/repreneur dans le parcours nacre (quelle que soit la phase de 1^{ère} entrée dans le parcours), l'opérateur d'accompagnement procède à la saisie des informations requises pour l'édition du CACRE, dans l'extranet nacre.

A l'issue de cette saisie, l'opérateur peut alors éditer le CACRE automatiquement via l'extranet nacre. Celui-ci doit être imprimé en deux exemplaires originaux signés par les parties (opérateur d'accompagnement et créateur/repreneur).

Lorsqu'un créateur/repreneur poursuit son parcours dans la phase métier suivante, il signe avec l'opérateur d'accompagnement nacre concerné, une annexe de poursuite dans cette phase ; le CACRE qu'il a signé en entrant la première fois dans le parcours nacre est ainsi mis à jour.

3.3.2. Contre-signature à la sortie du créateur/repreneur d'une phase du parcours nacre

Une phase métier (ou chaque période de 12 mois de la phase 3) est réputée terminée dès lors que l'opérateur d'accompagnement nacre a fourni au créateur/repreneur tous les livrables prévus dans le présent cahier des charges pour chacune des phases métier. Au terme d'une phase métier (et à la fin de chaque période de 12 mois composant la phase métier 3), l'opérateur atteste via l'extranet nacre avoir réalisé et remis au créateur/repreneur les livrables convenus et imprime l'annexe de sortie de phase métier au CACRE en trois exemplaires originaux (un pour l'opérateur, un pour le créateur et le dernier pour l'ASP).

Pour être valides, ces exemplaires doivent être signés par les deux parties en bas de pages.

Cette procédure se répète au terme de chaque phase et de chaque période de 12 mois de la phase 3.

Ces contresignatures contribuent à attester de la réalisation des actions d'accompagnement prévues dans chaque phase métier (attestation de service fait) et conditionnent le paiement de l'opérateur d'accompagnement pour les actions et livrables qu'il a réalisés.

L'opérateur d'accompagnement doit détenir et conserver toute pièce justifiant la sélection du créateur/repreneur pour bénéficier du parcours.

3.4. La phase métier 1 – Aide au montage du projet

Objectifs pour le porteur de projet

- Valider la maturité et les chances de succès de son projet de création/reprise d'entreprise ;
- Être réorienté vers d'autres dispositifs de retour à l'emploi si son projet de création/reprise d'entreprise ne constitue pas pour lui une voie crédible ;
- Signer un contrat d'accompagnement création/reprise et bénéficier d'un parcours d'accompagnement adapté et professionnel ;
- Obtenir un soutien sur l'ensemble des problématiques (personnelle, technique, économique, juridique, financière, administrative) liées à son projet de création/reprise d'entreprise ;
- Finaliser un dossier structuré et complet de présentation de son projet afin de faciliter et d'accélérer sa recherche de financement (notamment auprès des banques) ;
- Être assisté techniquement (voire financièrement) dans un achat d'expertise spécialisée, en fonction de ses besoins et selon les modalités précisées à l'article 3.7 du présent cahier des charges ;
- Être en mesure de présenter son projet en phase métier 2 dans un délai maximum de 4 mois (6 mois pour les reprises d'entreprise) ;
- Disposer d'une visibilité sur la durée et les difficultés prévisionnelles de son parcours.

Pour rappel : cette phase métier ne concerne pas les problématiques liées à l'émergence d'un projet qui doivent être traitées en dehors du parcours.

Livrables à produire

Livrable 1.1 : Contrat accompagnement création/reprise (CACRE)

Après le diagnostic décrit ci-dessous, le CACRE est établi via l'extranet nacre puis signé par les deux parties.

Une fiche d'évaluation synthétique sur la maturité du projet sera jointe en annexe au CACRE.

Les principaux critères évalués dans ce cadre concernent la personnalité du futur créateur, sa motivation pour la création/reprise d'entreprise, sa compréhension des contraintes inhérentes au statut de créateur/repreneur d'entreprise et l'adéquation de ses compétences et de son expérience au projet.

Cette fiche doit également inclure une première approche du réalisme économique du projet et du reste à vivre pour le futur créateur/repreneur, même s'il ne s'agit pas à ce stade de produire le modèle économique complet.

Le reste à vivre est le revenu tiré de l'activité complété des autres sources de revenu du foyer (revenu du conjoint, allocations familiales, etc.) duquel sont déduits *a minima* le loyer et les dettes personnelles (prêts à la consommation, prêts à l'entourage, IRPP éventuel, etc.).

Le diagnostic de la situation personnelle du créateur/repreneur (notamment concernant les freins à l'emploi, santé et logement notamment) est également une exigence clé de la phase. L'objectif de cette évaluation est d'éviter d'engager des porteurs de projets sur des projets de création/reprise d'entreprise dont les conditions de succès ne sont manifestement pas toutes réunies.

L'opérateur d'accompagnement est soumis à une obligation de confidentialité quant à la communication de certains aspects personnels évoqués par le créateur/repreneur dans le cadre de cette étape de diagnostic (santé en particulier).

Livrable 1.2 : Argumentaire projet

L'argumentaire projet est un dossier synthétique qui permet de structurer simplement le discours du créateur/repreneur lors de la présentation et de la description de son projet.

C'est donc un support qui doit pouvoir être communiqué à des tiers (dont à l'opérateur de la phase métier 2, à une banque, à un partenaire économique du projet par exemple) et leur permettre une compréhension rapide des enjeux principaux du projet ainsi qu'une bonne perception de l'adéquation entre le porteur et son projet.

Il présente donc les principales caractéristiques du projet, soit *a minima* les éléments suivants :

- profil du créateur/repreneur ;
- apports du créateur/repreneur le cas échéant ;
- description du produit et/ou du service ;
- éléments commerciaux ;
- description succincte du cycle d'exploitation ;
- domiciliation ;
- statut juridique.

Le dossier élaboré est personnalisé en fonction du créateur/repreneur et des spécificités de son projet. Il inclut en annexe les éléments justificatifs adéquats.

Ce livrable est fourni au créateur/repreneur :

- sous format papier ;
- et sous forme d'un document électronique (type bureautique) modifiable.

Livrable 1.3 : Simulation du modèle économique

Le modèle économique constitue pour le créateur/repreneur la deuxième partie des documents qu'il est susceptible de transmettre à des tiers. Il s'agit de décrire l'organisation et le fonctionnement prévisionnels de l'entreprise sur les trois premières années.

Ce livrable doit répondre aux attentes traditionnelles des établissements bancaires, sans les excéder.

Les éléments indispensables sont les suivants :

- tableau de financement du projet de création/reprise qui récapitule et qui chiffre la nature des besoins et les types de ressources mobilisables ;
- plan de trésorerie prévisionnel sur un an ;
- compte de résultat prévisionnel sur 3 ans ;
- simulation du reste à vivre mensuel moyen du créateur/repreneur sur 12 mois.

Le créateur/repreneur doit être en mesure de présenter et défendre son modèle économique auprès de tiers.

Par conséquent toutes les hypothèses retenues doivent être justifiées et adaptées aux spécificités du projet, notamment :

- la constitution du chiffre d'affaires ;
- les tarifs d'achat et délais de paiement des fournisseurs ;
- le calcul et financement du besoin en fonds de roulement (BFR) ;
- la constitution du stock le cas échéant ;

Ce livrable est fourni au créateur/repreneur :

- sous format papier ;
- et sous forme d'un document électronique (type tableur bureautique) qui soit éditable et qui comporte des formules de calcul automatique pour les différents éléments.

Livrable 1.4 : Préconisations d'accompagnement pour le bon déroulé de la suite du parcours

L'opérateur d'accompagnement fournit au créateur/repreneur une liste de points de vigilance (ou plan d'accompagnement) concernant le développement à venir du projet, au vu des caractéristiques du projet et du profil et des compétences du porteur de projet.

L'opérateur d'accompagnement peut également indiquer dans ce document la pertinence de mobiliser ou non des expertises spécialisées.

Ce livrable est fourni au créateur/repreneur :

- Sous forme papier ;
- Sous forme d'un document électronique non modifiable (format pdf par exemple).

Attendus métier

L'aide au montage des projets s'appuie sur une expertise métier dans des domaines tels que :

- l'analyse de la situation personnelle du porteur de projet, et notamment des freins à l'emploi (santé, logement) et des appuis personnels et/ou familiaux dont le créateur/repreneur peut bénéficier ;
- l'évaluation du marché et de l'environnement du projet ;
- la connaissance des contraintes réglementaires liées à l'activité ;
- la compréhension des grands équilibres économiques et financiers du projet ;
- la connaissance et l'aide à la décision parmi les différents statuts d'exercice de l'activité et des options juridiques, fiscales et sociales ;
- la connaissance des dispositifs législatifs en matière de création/reprise d'entreprise.

Les analyses ou évaluations effectuées sont l'occasion, pour le porteur de projet, de bénéficier des conseils et de l'expertise de l'opérateur d'accompagnement et d'identifier les actions à mener pour une éventuelle amélioration de la présentation de son projet.

Les modalités possibles d'un tel accompagnement sont notamment :

- des entretiens individuel(s)
- des formations collective(s)
- la mise à disposition de documentation

Durée maximale d'exécution

Le délai maximum pour un premier rendez-vous est fixé à 7 jours calendaires à compter de la prise de contact par le créateur/repreneur.

Conformément à l'article R. 5141-29, la durée maximale entre la signature du CACRE et l'annexe de sortie de phase métier est fixée à 4 mois (6 mois pour un projet de reprise d'entreprise).

3.5. La phase métier 2 – Aide à la structuration financière

Objectifs pour le porteur de projet

- Valider la pertinence économique de son projet dont notamment la structuration financière du plan de financement (ressources bancaires et institutionnelles à mobiliser) pour aboutir à une solution équilibrée de financement de son projet ;
- Obtenir dans des délais brefs une réponse à sa demande de prêt à taux zéro nacre ;
- Être assisté dans ses démarches de recherche de financement notamment auprès des banques ;
- Obtenir des conditions satisfaisantes de la part de l'établissement bancaire retenu (garanties personnelles inférieures ou égales à 50 % du montant du prêt bancaire ou solidaire, taux d'intérêt du prêt bancaire ou solidaire complémentaire, services bancaires professionnels de qualité) ;
- Obtenir si nécessaire la mobilisation d'une garantie du fonds de cohésion sociale pour le prêt bancaire ou solidaire complémentaire ;
- Obtenir un appui et une expertise pour identifier et mobiliser les différentes sources de financement accessibles et utiles à son projet ;
- Disposer d'une visibilité sur la durée et les difficultés prévisionnelles de son parcours.

Livrables à produire

Livrable 2.1 : Contrat accompagnement création/reprise (CACRE)

Pour l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 2, ce livrable peut prendre deux formes, selon que le créateur/repreneur entre dans le parcours directement en phase métier 2 ou bien qu'il y accède après avoir suivi la phase métier 1.

- Lorsque le créateur/repreneur sollicite **une entrée directe dans le parcours en phase métier 2**, il appartient à l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 2, de répondre favorablement ou non à sa demande, après avoir procédé à l'évaluation du degré de maturité du projet tel que précisé à l'article 3.1 ci-dessus. En cas de décision d'inscription du créateur/repreneur dans le parcours d'accompagnement nacre, l'opérateur d'accompagnement établit le CACRE via l'extranet nacre et joint la fiche d'évaluation synthétique sur la maturité du projet, telle que décrite dans la partie « Livrable 1.1 » de l'article 3.4 ci-dessus ;
- Lorsque le créateur/repreneur sollicite **une entrée en phase métier 2 après avoir achevé la phase métier 1**, il appartient à l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 2, de répondre favorablement ou non à sa demande après avoir procédé à l'évaluation du degré de maturité de son projet. En cas de décision d'inscription du créateur/repreneur en phase métier 2, l'opérateur d'accompagnement et le créateur/repreneur établissent et contresignent une annexe de poursuite du CACRE et en gardent chacun un exemplaire original. En cas de décision de refus d'inscription, l'opérateur d'accompagnement oriente le créateur/repreneur vers l'interlocuteur qu'il juge le plus adapté au degré de maturité de son projet.

Livrable 2.2 : Dossier d'instruction du prêt à taux zéro nacre

Sur la base des livrables de la phase métier 1, l'opérateur d'accompagnement effectue l'instruction du prêt à taux zéro nacre.

Cette instruction comprend deux volets :

- l'évaluation du risque économique et financier induit par le projet sur des bases statistiquement satisfaisantes ; cette évaluation est documentée par la validation d'un dossier

relatif à son Modèle économique fourni par l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 1, qui comprend en particulier les éléments suivants :

- Tableau de financement de la création/reprise (besoins – ressources) ;
 - Plan de trésorerie prévisionnel sur un an ;
 - Compte de résultat prévisionnel sur 3 ans ;
 - Simulation du reste à vivre mensuel moyen du créateur/repreneur sur 12 mois.
- la validation qualitative du projet, permettant d'anticiper le risque social (risque personnel pour le porteur de projet) éventuel du projet.

Dans le cas d'une demande de prêt à taux zéro nacre, ajournée par décision de l'opérateur d'accompagnement, cette demande peut être retravaillée avec le créateur/repreneur à condition que les points de fragilité du projet qui ont motivé cet ajournement puissent être raisonnablement corrigés pendant la durée maximale de la phase métier 2.

Le dossier d'instruction a vocation à être transmis par le créateur/repreneur aux banques auprès desquelles il sollicite un prêt bancaire ou solidaire complémentaire et dont l'attribution constitue une condition nécessaire à l'octroi du prêt à taux zéro nacre.

La mise en place de la garantie du fonds de cohésion sociale doit permettre de faciliter la décision d'octroi du crédit bancaire ou solidaire. Il revient à l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 2 de s'organiser au mieux pour la mobiliser.

Il s'agira notamment pour l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 2, de nouer des partenariats adaptés avec les dispositifs locaux, nationaux et européens de garantie, de manière à articuler dans le temps les décisions de garantie sur les prêts bancaires ou solidaires complémentaires avec ses propres décisions d'octroi du prêt à taux zéro nacre.

Ce livrable est fourni au créateur/repreneur :

- sous format papier ;
- et sous forme d'un document électronique non modifiable (format pdf par exemple).

Livrable 2.3 : Notification de décision relative à l'attribution du prêt à taux zéro nacre

Sur la base d'un modèle national édité par le système d'informations du gestionnaire central de prêt, l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 2 communique au créateur/repreneur une fiche de décision relative à l'attribution du prêt à taux zéro nacre.

En cas de décision d'attribution, la fiche présente les caractéristiques (durée, montant) du prêt à taux zéro nacre accordé ainsi que les réserves éventuelles. Cette fiche rappelle l'obligation de couplage du prêt à taux zéro nacre avec un prêt bancaire ou solidaire complémentaire.

Cette fiche est accompagnée d'une attestation pouvant être présentée aux établissements financiers (éventuellement identifiés en amont de la décision d'attribution du prêt à taux zéro nacre) précisant que le prêt à taux zéro nacre ne peut être décaissé que dans le cas de la mobilisation d'un prêt bancaire ou solidaire complémentaire.

La notification de la décision d'attribution du prêt à taux zéro nacre constituant la preuve de service fait pour paiement de l'opérateur d'accompagnement de la phase 2, toute décision positive d'attribution du prêt à taux zéro nacre doit reposer sur une assurance raisonnable, évaluée par cet opérateur d'accompagnement de la phase 2, d'obtention d'un prêt bancaire ou solidaire complémentaire.

En cas de décision de refus d'attribution, celle-ci doit être motivée par l'opérateur d'accompagnement et doit être accompagnée d'une proposition alternative au prêt à taux zéro nacre.

Ce livrable est fourni au créateur/repreneur :

- sous format papier ;
- Et sous forme d'un document électronique non modifiable (format pdf par exemple).

Livrable 2.4 : Fiche de synthèse du prêt (bancaire ou solidaire) complémentaire et des services bancaires professionnels obtenus

Ce livrable est destiné au gestionnaire central de prêt.

L'opérateur d'accompagnement de la phase 2, une fois le prêt bancaire ou solidaire complémentaire obtenu par le porteur de projet, collecte auprès de lui les principales caractéristiques de ce prêt ainsi que celles des éventuelles garanties mobilisées comme celles de tout autre financement public obtenu (collectivités locales, etc.)

Il saisit l'ensemble de ces données dans le système d'informations centralisé.

La saisie de ces données permet de valider, dans le système d'informations, l'obtention du prêt bancaire ou solidaire complémentaire et de services bancaires professionnels.

La production de ce livrable, accompagné de la transmission, au gestionnaire central de prêt, des pièces nécessaires au décaissement du prêt à taux zéro nacre (RIB et copie de pièce d'identité pour le décaissement du prêt, autorisation de prélèvement signée pour les remboursements), conditionne le décaissement du prêt à taux zéro nacre.

Une copie de la lettre d'accord et/ou du contrat de prêt bancaire devra être obligatoirement transmise par le créateur/repreneur bénéficiaire du prêt à taux zéro nacre au gestionnaire central de prêt, pour que celui-ci procède à son décaissement directement sur le compte bancaire du porteur de projet.

Livrable 2.5 : Contrat de prêt à taux zéro nacre

Une fois le prêt bancaire ou solidaire complémentaire obtenu et validé, le gestionnaire central de prêt transmet le contrat de prêt à taux zéro nacre, les tableaux d'amortissement correspondants et l'autorisation de prélèvement automatique à l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 2.

Le contrat de prêt à taux zéro nacre et ses annexes sont signés en trois exemplaires par le créateur/repreneur et l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 2 puis envoyés, par ce dernier, au gestionnaire central de prêt qui signe à son tour le contrat, en retourne un exemplaire à chacun des 2 autres cosignataires et décaisse le prêt à taux zéro nacre.

Livrable 2.6 : Préconisations d'accompagnement post création/reprise

Au vu des caractéristiques du projet, du profil et des compétences du porteur de projet, l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 2 fournit une liste de points de vigilance (ou plan d'accompagnement) concernant le démarrage et le développement à venir du projet.

C'est sur cette base que l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 2 oriente le créateur/repreneur vers l'opérateur de la phase métier 3 le mieux adapté à ses besoins.

Ce plan d'accompagnement est transmis à l'opérateur de la phase métier 3 retenu par le porteur de projet.

Ce livrable est fourni au créateur/repreneur :

- sous format papier ;
- et sous forme d'un document électronique non modifiable (format pdf par exemple).

Attendus métier

Les actions réalisées dans le cadre de la phase métier 2 portent sur deux aspects principaux :

L'instruction du prêt à taux zéro nacre

Cette instruction constitue la finalisation de la structuration financière du projet. À ce titre, l'opérateur d'accompagnement analyse les livrables issus de la phase métier 1, et apporte son expertise en matière de ressources disponibles (prêts d'honneur, ressources spécifiques régionales, départementales ou locales en fonction des caractéristiques du projet et du profil du porteur de projet) et d'équilibre du plan de financement proposé (apport personnel, prêts à taux zéro, prêt bancaire ou solidaire complémentaire, garanties mobilisables, chances de succès).

L'instruction du prêt à taux zéro nacre en tant que telle repose sur une double évaluation des risques financiers et sociaux. Cette évaluation conduit à une cotation qui doit être fondée sur un modèle statistiquement satisfaisant et sur une appréciation qualitative du créateur/repreneur et du projet lui-même.

Les modalités de décision et d'attribution du prêt à taux zéro nacre sont déterminées par l'opérateur d'accompagnement de la phase 2 dans le respect des règles définies par les conventions qu'il a signées avec la DIRECCTE/ DIECCTE et la DRCDC.

Dans un souci de maîtrise du risque, il est recommandé que la décision sur la demande de prêt à taux zéro nacre soit actée dans le cadre d'un comité d'engagement réunissant des personnalités qualifiées et dont les règles de fonctionnement sont formalisées ou bien, à défaut, par un double contrôle du dossier selon des modalités à expliciter précisément.

Le prêt bancaire ou solidaire complémentaire, associé obligatoirement au prêt à taux zéro nacre, est éligible à la garantie par le fonds de cohésion sociale, conformément aux conventions de gestion et aux règlements d'intervention des fonds de garantie qu'il dote.

L'opérateur d'accompagnement de la phase métier 2 n'est pas responsable de la gestion des éventuels incidents de remboursement du prêt à taux zéro nacre.

La sinistralité des prêts à taux zéro qu'il a accordés est toutefois un élément d'évaluation de sa performance et fait l'objet d'un objectif quantitatif inscrit dans les conventions signées avec la DRCDC et la DIRECCTE/DIECCTE. Aussi l'opérateur d'accompagnement de la phase 2 est fortement encouragé à suivre cette sinistralité, via le système d'informations du gestionnaire central de prêt auquel il a accès, et à produire sa propre analyse des résultats obtenus.

Dans le cadre de la solidarité entre opérateurs d'accompagnement pour l'atteinte des objectifs généraux du parcours, l'opérateur de la phase métier 2 est susceptible d'être sollicité par l'opérateur de la phase métier 3 dès lors qu'une expertise financière serait rendue nécessaire notamment en cas d'incidents dans le remboursement du prêt à taux zéro nacre.

L'intermédiation bancaire

Au cours de cette phase, l'opérateur d'accompagnement s'assure que le créateur/repreneur dispose des éléments nécessaires à la sollicitation d'un prêt bancaire ou solidaire.

Cette phase d'intermédiation doit être menée, le cas échéant, en parallèle de l'instruction du prêt à taux zéro nacre. En décidant de l'attribution du prêt à taux zéro nacre, l'opérateur d'accompagnement de la phase 2 s'engage en effet sur l'existence d'une assurance raisonnable que le créateur/repreneur obtienne un prêt bancaire ou solidaire complémentaire conforme aux exigences du présent cahier des charges.

L'opérateur d'accompagnement assiste le créateur/repreneur dans ses démarches d'obtention du prêt bancaire ou solidaire complémentaire au prêt à taux zéro nacre ou toute autre solution de financement : il est en mesure de fournir des contacts avec les réseaux financeurs (bancaires ou solidaires) et d'apporter toute information utile au créateur/repreneur en termes d'équilibres nécessaires à respecter dans la recherche d'un financement, de garanties susceptibles d'être sollicitées auprès de différents organismes et de points de vigilance quant à la qualité de la relation bancaire.

L'opérateur d'accompagnement de la phase métier 2 assiste en particulier le créateur/repreneur dans la négociation d'un prêt bancaire ou solidaire aux conditions du marché et des niveaux de garantie correspondants ainsi que de services bancaires professionnels de qualité. Si une instruction de prêt à taux zéro nacre est en cours et qu'il s'est entouré de toutes les garanties relatives à l'obtention du prêt complémentaire, il sollicite auprès du gestionnaire central de prêt le décaissement du prêt à taux zéro nacre.

Parmi les critères de qualité du crédit bancaire ou solidaire et de la relation bancaire, le montant des cautions personnelles est une donnée fondamentale : il doit se limiter à 50 % du montant du prêt.

L'opérateur d'accompagnement de la phase métier 2 doit également appuyer le créateur/repreneur dans la recherche de financements supplémentaires (subventions locales par exemple), mais aussi dans l'accès aux dispositifs et mesures d'aide fiscale et sociale existantes (ACCRE, ARCE, exonérations diverses, etc.).

A cet égard, il s'attache à établir des relations fonctionnelles avec les fonds de garantie dotés par le Fonds de Cohésion Sociale.

Durée maximale d'exécution

Le délai maximum pour un premier rendez-vous est fixé à 7 jours calendaires à compter de la prise de contact par le créateur/repreneur.

Conformément à l'article R. 5141-29, la durée maximale entre la signature du CACRE ou de l'annexe de poursuite en phase métier 2 et l'annexe de sortie de phase métier, est fixée à 4 mois (6 mois pour un projet de reprise d'entreprise).

3.6. La phase métier 3 – Appui au démarrage et au développement

Objectifs pour le porteur de projet

- Être en mesure d'assumer pleinement son rôle de chef d'entreprise notamment sur les aspects de gestion de l'entreprise ;
- Obtenir des réponses sur les questions les plus fréquentes qu'un chef d'entreprise est susceptible de se poser au cours du démarrage, de la vie et du développement de son entreprise ;
- Connaître la rentabilité de l'entreprise et ses perspectives de développement (en particulier en matière de revenu, d'embauche de salariés, de diversification, etc.) ;
- Être en mesure de faire face aux échéances des prêts (taux zéro et complémentaire) ;
- Anticiper les échéances fiscales (TVA) ou sociales (URSSAF) notamment lorsqu'elles sont décalées dans le temps ;
- Anticiper les éventuelles difficultés financières et prendre les mesures correctives nécessaires ;
- Maîtriser d'éventuels recrutements ;
- Être stimulé et épaulé dans les choix de développement de son entreprise (marketing, commercial, recrutement, respect de la réglementation en vigueur type droit du travail, hygiène, sécurité) ;
- Disposer d'une visibilité sur la durée et les difficultés prévisionnelles de son parcours ;
- Etre assisté techniquement (voir financièrement) dans l'achat d'expertise spécialisée et selon les modalités précisées à l'article 3.7 du présent cahier des charges ;
- Rompre son isolement après être devenu dirigeant de son entreprise.

Livrables à produire

Livrable 3.1 : Contrat Accompagnement création/reprise (CACRE)

Pour l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 3, ce livrable peut prendre deux formes, selon que le créateur/repreneur entre dans le parcours directement en phase métier 3 ou bien qu'il y accède après avoir suivi la phase métier 2.

- Lorsque le créateur/repreneur sollicite **une entrée directe dans le parcours en phase métier 3**, il appartient à l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 3, de répondre favorablement ou non à sa demande, après avoir procédé à l'évaluation du degré de maturité du projet tel que précisé à l'article 3.1 ci-dessus. En cas de décision d'inscription du créateur/repreneur dans le parcours d'accompagnement nacre, l'opérateur d'accompagnement établit le CACRE via l'extranet nacre et joint la fiche d'évaluation synthétique sur la maturité du projet, telle que décrite dans la partie « Livrable 1.1 » de l'article 3.4 ci-dessus.
- Lorsque le créateur/repreneur sollicite **une entrée en phase métier 3 après avoir achevé la phase métier 2**, il appartient à l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 3, de répondre favorablement ou non à sa demande après avoir procédé à l'évaluation du degré de maturité de son projet. En cas de décision d'inscription du créateur/repreneur en phase métier 3, l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 3 et le créateur/repreneur établissent et contresignent une annexe de poursuite du CACRE et en gardent chacun un exemplaire

original. En cas de décision de refus d'inscription, l'opérateur d'accompagnement oriente le créateur/repreneur vers l'interlocuteur qu'il juge le plus adapté au degré de maturité de son projet.

Nota :

- conformément à l'article R. 5141-29 du code du travail, la phase métier 3 est dédiée à l'accompagnement du démarrage et du développement de l'activité de l'entreprise **immatriculée ou bénéficiant d'une dispense d'immatriculation en application de l'article L.123-1-1 du code de commerce.**

Livrable 3.2 : Plan d'accompagnement au démarrage et au développement de l'entreprise

Dans le mois suivant le démarrage effectif de l'activité, l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 3 établit avec le créateur/repreneur un plan d'accompagnement personnalisé à partir :

- de la synthèse des préconisations émises par les opérateurs d'accompagnement des phases métier précédentes ;
- de l'analyse complète qu'il fait du projet à partir des livrables précédents ;
- des besoins exprimés par le créateur/repreneur d'entreprise.

L'opérateur d'accompagnement informe le créateur/repreneur de son offre de service complète sur l'accompagnement post création/reprise. Ils conviennent ensemble du contenu et du calendrier du plan d'accompagnement et a minima des modalités des 4 points de gestion trimestriels (cf. ci-dessous) sur l'année à venir.

L'opérateur d'accompagnement de la phase 3 met à disposition du créateur/repreneur tous les outils qu'il juge nécessaire (aide à la gestion, tableau de bord, mémos divers, etc.) au bon démarrage de l'entreprise.

S'il y a lieu, l'opérateur d'accompagnement s'assure que le créateur/repreneur a bien transmis son contrat de prêt bancaire ou solidaire complémentaire au gestionnaire central de prêt.

Il peut également à cette occasion traiter les éventuelles questions techniques liées à l'actualité du créateur/repreneur.

Le livrable plan de démarrage est fourni au créateur :

- sous format papier ;
- et sous forme d'un document électronique non éditable (format pdf par exemple).

Nota :

- Dans le cas d'une entrée directe du créateur/repreneur dans le parcours par la phase métier 3, l'opérateur d'accompagnement réalisera, dans le cadre de ce livrable, un diagnostic de la situation économique, financière et personnelle de l'entreprise et du créateur. C'est à partir de ce diagnostic, qu'il établira le plan d'accompagnement au démarrage et au développement de l'entreprise comme visé ci-dessus.

S'il estime pertinent et justifié le recours à un prêt à taux zéro nacre, l'opérateur d'accompagnement de la phase 3, pourra orienter le créateur/repreneur vers un opérateur d'accompagnement de phase métier 2. Dans ce cas la phase métier 2 et la phase métier 3 se déroulent pour partie en concomitance.

Livrable 3.3 : Points de gestion

Au cours de la première année de la phase 3, et jusqu'à la clôture du premier exercice de l'entreprise, l'opérateur d'accompagnement s'assure, **sur une base au moins trimestrielle,** de la bonne gestion et de l'état du développement de l'entreprise.

Au cours des deuxième et troisième années de la phase 3, l'opérateur d'accompagnement et le créateur/repreneur conviennent d'une fréquence adaptée (et qui peut être plus espacée), **a minima semestrielle,** ainsi que de l'orientation qu'ils souhaitent donner à ces points de gestion.

Toute sortie définitive du parcours avant la fin des 3 années doit être exceptionnelle et justifiée. Elle doit faire l'objet d'un point de gestion spécifique pour clôturer précisément le parcours,

faire un bilan, échanger sur les orientations possibles et donner lieu à la contre signature d'une annexe de sortie.

Au cours de l'entretien et sur la base du plan d'accompagnement au démarrage et au développement de l'entreprise tel que défini précédemment, l'opérateur d'accompagnement de la phase 3 aborde les points suivants :

- bilan économique et financier de l'activité ;
- rappel des échéances fiscales et sociales à venir ;
- rappel des événements clés à venir (déclarations) ;
- proposition d'amélioration de la gestion (relance suite à devis, encaissement des montants facturés, réduction des frais, etc.) ;
- plan glissant de trésorerie ;
- actions de développement identifiées (simulation du premier recrutement, changement de statut, etc.) ;
- appui technique (voire financier) à l'achat d'expertise spécialisée en fonction des problématiques rencontrées (selon les modalités précisées à l'article 3.7 ci-dessous) ;
- suivi des actions d'accompagnement initiées au cours des entretiens précédents et dans le cadre du plan d'accompagnement au démarrage et au développement de l'entreprise.

L'opérateur d'accompagnement de la phase 3 établit un compte-rendu qui résume les points abordés avec le créateur/repreneur, et présente les éventuelles alertes, les réactions du créateur/repreneur, les actions à mener et les échéances.

L'opérateur d'accompagnement de la phase 3 doit collecter et conserver, pendant 3 ans les justificatifs qui attestent de la véracité des données d'activité de l'entreprise (taux d'emploi, chiffre d'affaires, revenu tiré de l'activité, existence de l'entreprise), sur la base desquels il renseigne le système d'information centralisé.

Ce livrable est fourni au créateur :

- sous format papier ;
- et sous forme d'un document électronique non modifiable (format pdf par exemple).

Livrable 3.4 : Diagnostic de fin de première année d'exercice et simulation du développement

Dans un délai de 6 mois après la date de clôture du premier exercice d'activité de l'entreprise, l'opérateur d'accompagnement effectue un diagnostic complet de l'entreprise notamment sur les aspects comptables, financiers, commerciaux et de gestion.

Le diagnostic se matérialise par :

- la comparaison entre le prévisionnel établi avant la création/reprise et l'activité effectivement réalisée ;
- la description des points forts et des points faibles du créateur/repreneur dans l'exploitation de l'entreprise ;
- la préconisation de formations adaptées aux besoins du créateur/repreneur, et / ou en cas de difficultés, l'élaboration d'un plan d'actions correctives permettant d'améliorer la situation.

Ce diagnostic est complété par une évaluation des opportunités de développement de l'entreprise et des actions à mettre en œuvre le cas échéant.

Ce livrable est fourni au créateur :

- sous format papier ;
- et sous forme d'un document électronique non modifiable (format pdf par exemple).

Livrable 3.5 : Dossier de suivi d'incident de remboursement (en cas d'incident)

L'opérateur d'accompagnement de la phase 3 assiste le créateur/repreneur pour faciliter le respect de toutes ses échéances, en portant une attention particulière au remboursement du prêt à taux zéro nacre ; l'opérateur d'accompagnement se tient informé auprès du créateur/repreneur de l'état des remboursements du prêt à taux zéro nacre, qu'il est également en mesure de suivre directement via le

système d'informations centralisé. Des alertes sont émises par le gestionnaire central de prêt en cas d'incident dans le remboursement du prêt à taux zéro nacre.

Au cours des trois années d'accompagnement du créateur/repreneur et en cas d'incident dans le remboursement du prêt à taux zéro nacre, l'opérateur d'accompagnement de la phase 3 doit systématiquement prendre contact avec le créateur/repreneur. L'opérateur d'accompagnement peut trouver avantage si un besoin d'expertise financière se fait sentir, à contacter l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 2 qui a attribué le prêt à taux zéro nacre.

L'opérateur d'accompagnement de la phase 3 établit une « fiche contact incident » dans le système d'informations centralisé du prêt nacre, présentant le motif de l'incident et éventuellement une proposition de rééchelonnement du plan d'amortissement qu'il établit avec le créateur/repreneur et soumet au gestionnaire central de prêt. En cas d'accord, le gestionnaire central de prêt fournit à l'opérateur d'accompagnement de la phase métier 3 l'avenant au contrat de prêt et les tableaux d'amortissement correspondant.

L'opérateur d'accompagnement est consulté par le gestionnaire central de prêt avant le déclenchement éventuel d'une procédure de recouvrement.

Si la durée du prêt à taux zéro nacre excède trois ans, l'opérateur d'accompagnement de la phase 3 n'est plus tenu, trois ans après le début de l'accompagnement et la fin du CACRE (date de contresignature de l'annexe de sortie de phase métier 3 – 3^{ème} année), de suivre les éventuels incidents de remboursement.

Obligation de moyens

L'opérateur d'accompagnement est disponible pour recueillir les besoins et répondre aux questions au fil de l'eau du créateur/repreneur.

L'opérateur d'accompagnement de la phase 3 doit s'articuler avec un réseau d'experts vers qui orienter les créateurs/repreneurs qu'il accompagne en fonction de leurs besoins.

Le réseau d'experts couvre a minima les compétences suivantes :

- comptable,
- juridique (en particulier recrutement),
- financière,
- commerciale,
- marketing.

Dans le cas d'une question ponctuelle, l'opérateur d'accompagnement de la phase 3 est en mesure, afin de répondre au créateur/repreneur :

- soit de fournir une réponse documentée satisfaisante dans un délai de cinq jours ouvrés ;
- soit de proposer un interlocuteur qualifié, via éventuellement le recours à une expertise spécialisée, financée en tout ou partie par l'Etat (selon les modalités précisées à l'article 3.7 ci-dessous).

L'opérateur d'accompagnement de la phase 3 doit pouvoir attester dans le cadre des audits diligents (contrôle service fait, contrôle qualité) du volume des actions d'accompagnement effectivement réalisées en interne et des prestations externalisées.

Attendus métier

L'opérateur d'accompagnement de la phase métier 3 est missionné pour fournir au créateur/repreneur d'entreprise un appui à la maîtrise de la gestion et une stimulation du développement de l'entreprise.

Cette approche doit être personnalisée, adaptée aux besoins du créateur/repreneur et combinée avec la prise en main des fondamentaux de gestion d'entreprise.

L'opérateur d'accompagnement de la phase métier 3 s'engage à être proactif sur l'ensemble du suivi, soit *a minima* :

- avoir une bonne connaissance de chaque entreprise et du parcours du créateur/repreneur, ce qui suppose un portefeuille de créateurs/repreneurs par conseiller de taille raisonnable ;

- anticiper les difficultés de l'entreprise et du créateur/repreneur ;
- fidéliser le créateur/repreneur pour qu'il poursuive l'accompagnement sur les 3 années qui composent cette phase métier.

Dans tous les cas l'opérateur d'accompagnement de la phase 3 fait également un point sur l'opportunité de demander la prorogation de l'ACCRES pour 12 mois supplémentaires et la pertinence du choix du régime fiscal et social de l'entreprise.

Le champ couvert par l'accompagnement de la phase métier 3 est large ; aussi il appartient à l'opérateur d'accompagnement de doser la présence et le contenu de l'accompagnement mobilisé selon les spécificités des projets, des personnes et l'actualité de l'entreprise.

Ce champ peut être divisé en trois principaux domaines d'accompagnement :

- gestion de l'entreprise ;
- suivi de la rentabilité et des prévisions ;
- appui au développement.

Selon le niveau de connaissance et les besoins du créateur/repreneur dans ces différents domaines, l'accompagnement proposé peut être plus ou moins approfondi et renforcé.

Accompagnement dans la gestion de l'entreprise

Suivant les besoins du créateur/repreneur, cet accompagnement peut aller d'un simple échange sur les chiffres clés de l'entreprise mis à jour, jusqu'à des relations plus renforcées dans l'objectif d'amener le créateur/repreneur à prendre conscience si nécessaire des équilibres financiers majeurs de son exploitation (prélèvement personnel, remboursement des prêts, facturation, encaissements, règlements, délais associés) afin de lui permettre d'anticiper au mieux les principales échéances fiscales et sociales liées à son exploitation (TVA, taxe professionnelle, rattrapage URSSAF, etc.)

Suivi de la rentabilité et des prévisions

Il est également possible de graduer la sophistication des outils, par exemple de la sensibilisation du créateur/repreneur à quelques indicateurs de rentabilité simples, jusqu'à l'instauration de tableaux de bord structurés et l'établissement régulier de prévisionnels.

Appui au développement

Le champ des actions d'accompagnement possibles est également diversifié, par exemple :

- appui technique d'ordre juridique, bureautique, vente, recrutement, marketing, hygiène et sécurité, etc. ;
- aide à la décision sur les choix de développement (recrutement, prospection, changement de locaux, etc.) ;
- assistance en cas de difficultés et définition de scénario de redressement.

Les modalités d'exécution de l'ensemble de ces actions peuvent prendre différentes formes, parmi lesquelles :

- des entretiens individuels réguliers, téléphoniques et / ou physiques ;
- la mise en place d'un programme de tutorat / parrainage avec des chefs d'entreprises expérimentés ;
- l'organisation de réunions collectives de porteurs de projets ;
- des actions de formations collectives ou individuelles, génériques ou spécifiques ;
- l'accès à une « hotline » de conseils ;
- des permanences thématiques spécialisées.

Les actions d'accompagnement peuvent se dérouler dans les locaux de l'opérateur d'accompagnement de la phase 3 ou dans ceux du créateur/repreneur d'entreprise.

Durée d'exécution

Le délai maximum pour un premier rendez-vous est fixé à 7 jours calendaires à compter de la prise de contact par le créateur/repreneur.

Conformément à l'article R. 5141-29, la durée maximale entre la signature du CACRE ou de l'annexe de poursuite en phase métier 3 et l'annexe de sortie de phase métier 3 – 3^{ème} année, est fixée à 36 mois.

3.7. Actions d'expertise spécialisée

Dans le cas où le créateur/repreneur formule le besoin de recourir à des compétences hors du champ généraliste de l'opérateur d'accompagnement des phases 1 et 3, le créateur/repreneur peut avoir accès à une expertise spécialisée financée en tout ou partie par l'Etat.

Objectifs pour le porteur de projet

- Pouvoir accéder à des expertises spécialisées en réponse à des problématiques techniques liées à la sauvegarde ou au développement de son entreprise en aval de la création/reprise et à la validation de choix critiques du projet en amont de l'acte de création/reprise ;
- Être appuyé dans le choix des experts conseils.

Livrables à produire

Livrable 4.1 : Diagnostic du besoin du porteur de projet

Lorsque l'opérateur d'accompagnement de la phase 1 ou de la phase 3 repère un besoin d'expertise auquel ses actions d'accompagnement généraliste ne peuvent répondre, il établit une fiche de diagnostic présentant les éléments suivants justifiant du recours à l'achat d'une expertise spécialisée auprès d'un prestataire externe :

- contexte ;
- formalisation de l'expression des besoins et des livrables attendus ;
- budget estimé ;
- expert(s) pressenti(s) ;
- planning estimé de l'intervention.

Livrable 4.2 : Accompagnement de la réalisation de l'expertise

L'opérateur d'accompagnement des phases 1 ou 3 assiste le créateur/repreneur dans la consultation d'au minimum deux experts (mise en concurrence simple) susceptibles de répondre au besoin sur la base de l'expression des besoins et participe à la négociation des conditions d'exécution de l'expertise spécialisée.

Après avoir retenu le prestataire le plus adapté pour répondre au besoin du créateur/repreneur ou au porteur de projet, celui-ci et l'opérateur d'accompagnement des phases 1 ou 3 donnent leur accord au prestataire qui réalisera l'expertise sur la base du devis qu'il leur a transmis.

L'exécution de l'expertise spécialisée doit débiter avant la fin de la phase métier au titre de laquelle elle est sollicitée.

Après réalisation de l'expertise spécialisée, le prestataire transmet à l'opérateur d'accompagnement de la phase 1 ou 3 et au créateur/repreneur, la facture relative à sa prestation.

À l'issue de l'exécution de l'expertise, l'opérateur d'accompagnement des phases 1 ou 3 s'assure de l'existence et de la conformité des livrables produits au cahier des charges synthétique. L'opérateur d'accompagnement et le créateur/repreneur attestent du service fait et de la bonne exécution de l'expertise spécialisée par le prestataire.

Le créateur/repreneur paye le prestataire pour la part qui lui revient.

L'opérateur d'accompagnement de la phase 1 ou 3 transmet la facture à l'ASP pour paiement de la prise en charge de l'Etat.

Les prestations effectuées constituent le livrable.

Nota : L'achat d'expertise spécialisée suppose une contribution du créateur/repreneur à hauteur de 25% du prix de la prestation ; pour les bénéficiaires de minima sociaux, elle est financée à 100% par l'Etat en phase métier 1.

Attendus métier

Au cours des phases métiers 1 et 3, le créateur/repreneur peut exprimer des besoins spécifiques hors champ de compétence de l'opérateur d'accompagnement généraliste. Ces besoins spécifiques ne peuvent correspondre aux attendus de la phase métier 1 ou 3 tels que décrits dans le présent cahier des charges.

À titre d'exemple, des conseils en matière comptable, juridique, fiscale sont a priori exclus du champ des expertises spécialisées financées par l'Etat pour la phase métier 1. Les expertises spécialisées doivent répondre à des besoins techniques inhabituels ou liés à un secteur d'activité particulier, par exemple des problématiques d'hygiène et de sécurité ou de dépôt de brevet.

Pour la phase métier 3, une expertise spécialisée peut être achetée pour le financement d'études ou de conseils sur des problématiques spécifiques, liées aussi bien au développement de l'entreprise (recrutement, formation par exemple) ou à la résolution de difficultés rencontrées.

Dans ce cadre, le premier champ d'intervention de l'opérateur d'accompagnement des phases 1 ou 3 concerne la prescription d'expertises spécialisées. Il doit comprendre et préciser le besoin du créateur/repreneur et l'aider à valider la pertinence d'un recours à une expertise spécialisée au regard de la connaissance de sa situation personnelle, et des perspectives économiques, financières ou techniques du projet d'entreprise ou de l'entreprise créée ou reprise.

L'opérateur d'accompagnement doit également assurer, au côté du créateur/repreneur, le rôle d'acheteur. À ce titre il doit être en capacité d'identifier les prestataires les plus qualifiés et adaptés aux besoins du créateur/repreneur ou du porteur de projet, de négocier les meilleurs tarifs et de vérifier la bonne exécution des expertises spécialisées.

Délais d'exécution

Les expertises spécialisées doivent être réalisées au cours de la phase métier lors de laquelle elles sont prescrites.

4. Attentes générales des opérateurs d'accompagnement nacre

4.1. Qualité de service

Offre de service lisible

Le contenu et les exigences du cahier des charges doivent être maîtrisés par les intervenants de l'opérateur d'accompagnement et ce, sur l'ensemble des phases du parcours pour lesquelles il est conventionné.

Chaque opérateur d'accompagnement informe et tient à disposition des porteurs de projet toute la documentation technique relative au parcours d'accompagnement nacre. Il est en mesure d'orienter les porteurs de projets vers les opérateurs d'accompagnement les plus adaptés à leur besoin en fonction du degré d'avancement de leur projet.

Dispositif centré sur le porteur de projet

L'appropriation par le créateur/repreneur des livrables du parcours d'accompagnement est un facteur clé de succès. La compétence pédagogique des opérateurs d'accompagnement lors des différents actes d'accompagnement doit être attestée.

L'opérateur d'accompagnement répond aux besoins du créateur/repreneur sur son champ de compétence généraliste et dans le respect des attendus du présent cahier des charges ; il a le devoir d'orienter le créateur en cas d'abandon du projet ; il ne lui appartient pas, cependant, de résoudre concomitamment toutes les problématiques, notamment personnelles, du porteur de projet.

L'opérateur d'accompagnement doit donner une visibilité au créateur/repreneur sur les délais et difficultés de son parcours et lui apporter une information sincère.

Continuité de services

Tous les opérateurs d'accompagnement sont garants, ensemble et auprès du porteur de projet, de la continuité de service d'une phase métier à l'autre. Ils contribuent tous à la fluidité des parcours, et à cette fin organisent au mieux les échanges nécessaires à l'atteinte de cet objectif.

Il existe une solidarité entre tous les opérateurs du parcours, s'agissant notamment de la performance globale : fluidité des parcours, sincérité des relations et mutualisation des résultats entre eux. Ces éléments se retrouvent dans les engagements de chaque opérateur d'accompagnement vis-à-vis du créateur.

Délais d'accueil et de réponse maîtrisés

À chaque début de phase métier, le créateur/repreneur d'entreprise doit être informé de la nature et des modalités d'accompagnement qui lui seront proposées. Un calendrier prévisionnel des actions d'accompagnement lui sera également communiqué.

Les dépassements des délais qui conduiraient à maintenir le créateur/repreneur dans le parcours pendant une durée supérieure aux délais fixés par le décret, relèvent de la responsabilité des opérateurs qui doivent alors être en mesure de les justifier.

Adéquation missions/moyens

L'opérateur d'accompagnement sait piloter et rendre compte de l'ordonnancement de ses ressources (salariés et bénévoles) et de l'engagement de ses moyens pour accomplir les actes professionnels conformément aux attendus du cahier des charges.

L'opérateur d'accompagnement s'assure notamment de la cohérence et de la correspondance entre les compétences dont disposent ses intervenants (formation, expérience professionnelle) d'une part et les besoins des porteurs de projets susceptibles d'être accompagnés dans le cadre et conformément aux exigences du cahier des charges, d'autre part.

Professionalisme sur la connaissance du champ de la création/reprise d'entreprises

L'opérateur d'accompagnement est réactif vis-à-vis des diverses évolutions législatives, fiscales, locales, économiques permettant d'améliorer la qualité de service.

Traçabilité des parcours

L'opérateur d'accompagnement garantit, pour le ou les phase(s) métier(s) pour la(es)quelle(s) il est conventionné, le recueil et la validité de l'ensemble des données relatives au parcours des porteurs de projets accompagnés.

Traçabilité des données

L'opérateur d'accompagnement doit disposer, pour chaque porteur de projet, d'un dossier (papier et/ou informatique) lui permettant à tout moment de justifier de son activité. La conservation des documents est nécessaire jusqu'à 3 années révolues suivant la sortie du créateur/repreneur du parcours.

Orientation en cas d'échec

En cas d'échec de la création/reprise d'entreprise (quelle que soit la phase métier), l'opérateur d'accompagnement s'assure par tout moyen adapté que le créateur/repreneur dispose des informations nécessaires à la poursuite d'un parcours de retour vers l'emploi hors création/reprise d'entreprise.

4.2. Moyens humains

L'opérateur d'accompagnement doit disposer dans le cadre du dispositif mis en œuvre d'une équipe d'intervenants salariés ou bénévoles, permanents ou susceptibles d'être sollicités :

- connaissant et comprenant l'environnement socio-économique du territoire au sein duquel l'opérateur est conventionné (marché du travail, emplois, métiers, secteurs professionnels, ...) ;
- maîtrisant les étapes et les techniques de la création et de la reprise d'entreprise ;
- connaissant les spécificités des secteurs d'activité visés par les porteurs de projets ;
- maîtrisant les processus et les méthodes utilisés par l'opérateur conventionné ;
- maîtrisant les formalités de la création/reprise d'entreprise et les différents dispositifs d'aide à la création ou reprise d'entreprise ;
- capables de mettre en œuvre une intermédiation active entre les porteurs de projets, les autres opérateurs d'accompagnement et les acteurs du service public de l'emploi ;
- connaissant les techniques d'animation de groupe ;
- en nombre suffisant pour garantir une exécution correcte des actions d'accompagnement attendues dans le cadre du présent cahier des charges et respectant les délais prévus par celui-ci pour la population concernée dans le bassin d'emplois considéré.

L'opérateur d'accompagnement réalise les actions d'accompagnement définies par le présent cahier des charges dans les règles et usages de sa profession. Il affecte à leur réalisation des intervenants dont il garantit les compétences et l'expérience.

L'opérateur d'accompagnement doit disposer d'au moins 2 salariés (non bénévoles) avec au minimum 2 équivalents temps plein (ETP) pouvant être éventuellement répartis sur plusieurs temps partiels et comprenant forcément un temps de direction et de management.

L'opérateur d'accompagnement doit être en mesure de participer aux événements et instances organisés par le comité de pilotage régional du dispositif nacre. Il désigne pour cela au sein de son équipe un responsable, seul interlocuteur direct du comité de pilotage régional.

4.3. Moyens matériels

Compte tenu des enjeux et des exigences liées au présent cahier des charges, l'opérateur d'accompagnement doit disposer d'un minimum de moyens matériels.

Aspect financier

L'opérateur d'accompagnement possède sur les trois dernières années une situation financière qui permet d'apporter des garanties quant à la pérennité de sa structure.

Capacité d'accueil

Deux types d'implantations sont possibles :

- implantation principale ;
- implantations secondaires, éventuellement temporaires, permettant un accueil du créateur/repreneur au plus près de son domicile.

La capacité minimale d'accueil physique des porteurs de projet dans la ou les implantation(s) principale(s) est d'au moins une demi-journée par jour ouvré. L'existence d'espaces clos garantissant la confidentialité des échanges est également requise.

Cette implantation principale doit disposer de locaux suffisants pour accueillir les porteurs de projets, en entretien individuel et en groupe. L'opérateur d'accompagnement doit disposer d'une solution éventuellement alternative afin d'être en mesure d'accueillir les personnes handicapées dans des conditions acceptables.

Un accueil téléphonique doit être proposé cinq jours par semaine aux horaires de bureau habituels.

Les implantations secondaires ne font pas l'objet de contraintes en matière d'horaires d'ouverture. L'équipement minimal des implantations secondaires consiste en un espace garantissant la confidentialité des échanges lors d'un entretien individuel.

Les moyens matériels mis à disposition du créateur/repreneur doivent être récents et comporter a minima :

- l'accès à Internet haut débit et la possibilité d'envoi de courriels ;
- une documentation professionnelle de base et notamment la documentation relative au parcours et aux opérateurs d'accompagnement de la région ;
- des titres de la presse généraliste et spécialisée ;
- un téléphone, un télécopieur ;
- un photocopieur.
- ...