

Traversées

naviguer dans l'incertain

Consultation sur la santé
des entreprises sociales et
le rôle des accompagnateur·ices

Compte-rendu
narratif et non-exhaustif
du webinaire du 13 février 2026
par Julie Auffray

Introduction

C'EST QUOI, LE KIIF ?



C'EST UNE ALLIANCE DE 9 ACCOMPAGNATEURS
DES INNOVATIONS SOCIALES ISSUES DES TERRITOIRES.

NDLR :
AVANT, ON DISAIT
« INCUBATEURS SOCIAUX »
MAIS ÇA, C'ÉTAIT AVANT.
(CAR L'INCUBATION N'EST
PAS LE SEUL MÉTIER DES
ACCOMPAGNATEURS !)

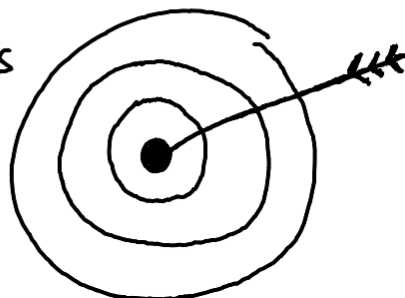
LES MEMBRES DU KIIF SE SONT RASSEMBLÉS POUR
PLEIN DE BONNES RAISONS ET NOTAMMENT CELLE DE

FAIRE SYSTÈME

CETTE VOLONTÉ S'INCARNE NOTAMMENT DANS LA DÉMARCHE « TRAVERSÉES » QUI, DANS UN CONTEXTE QUI SE DURCIT POUR L'ESS, CHERCHE, DANS UN PREMIER TEMPS, À MIEUX COMPRENDRE LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR DE NOMBREUSES ENTREPRISES DE L'ESS AUJOURD'HUI.

POURQUOI ?

POUR QUESTIONNER LEURS PRATIQUES ET CHERCHER LEUR JUSTE PLACE EN TANT QU'ACCOMPAGNATEURS.



COMMENT ?

LE KIIF A RÉALISÉ UNE GRANDE ENQUÊTE SUR LA SANTÉ DES ENTREPRISES SOCIALES.

LE KIIF NE PRÉTEND PAS AVOIR TOUT COMPRIS ! CE WEBINAIRE PROPOSE UNE DISCUSSION « EN VÉRITÉ » À PARTIR DE SES APPRENTISSAGES ET DE TÉMOIGNAGES.



Au programme de ce webinaire

1 - Restitution de l'enquête

2 - Témoignage d'une dirigeante d'association

3 - Regards croisés

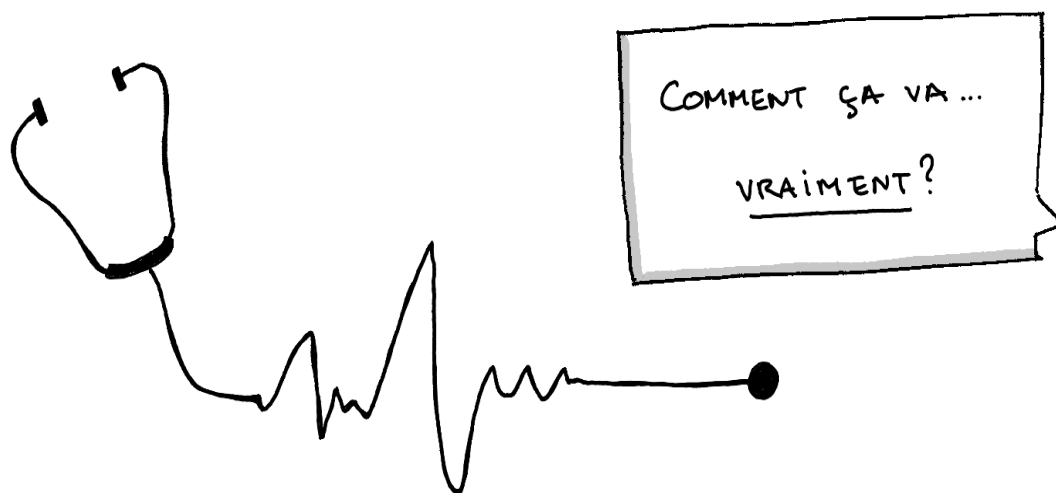
financier x philanthrope x accompagnatrice

4 - Premières intuitions et petits pas du kiif

1 - Restitution de l'enquête

par **Quiterie Zeller**, pilote de l'étude
et **Pierric Hourçourigaray**, co-président du kiif

LE PARTI PRIS DE CETTE ENQUÊTE C'EST D'ALLER CHERCHER
DU **QUALITATIF**, DU **RESSENTI**, DE LAISSER PLACE À
L'**EXPRESSION DES ÉMOTIONS**.

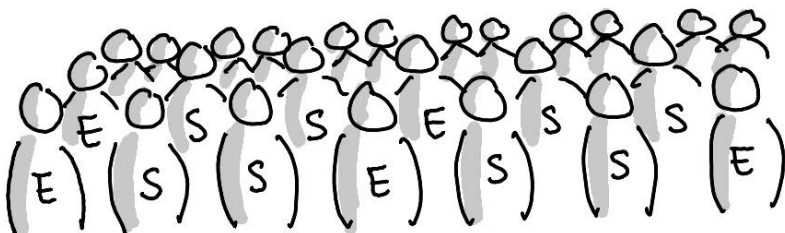


LES RÉPONDANT·E·S :

317

DIRIGEANT·E·S
D'ORGANISATIONS DE L'ESS
SE SONT OUVERT·E·S

AINSI QUE 9 DIRIGEANT·E·S
ET 43 SALARIÉ·E·S DES
STRUCTURES MEMBRES DU KIIF



C'EST UN **PANEL VARIÉ**
MÊME S'IL N'EST PAS COMPLÈTEMENT REPRÉSENTATIF
DES MILLIERS D'ORGANISATIONS ACCOMPAGNÉES PAR LE KIIF



LES GRANDS CONSTATS ISSUS DE L'ENQUÊTE

VOUS VOUS EN DOUTIEZ, C'EST PAS JOJO.

- LA CONJONCTURE A DES **RÉPERCUSSIONS NÉGATIVES** **IMPORTANTES ET CONCRÈTES** SUR LES ORGANISATIONS DE L'ESS.



- **CÔTÉ SANTÉ ET RESSENTIS**, C'EST DUR.

GRAND TEST SPÉCIAL ESS

QUELLE DIRIGEANTE ESS ÊTES-VOUS?

COCHER LES CASES CORRESPONDANT À VOTRE RESSENTI...

- ☒ ÉPUISEMENT
- ☒ SENTIMENT D'URGENCE
- ☒ STRESS
- ☒ INSTABILITÉ
- ☒ PRESSION
- ☒ PRÉCARISATION FINANCIÈRE
- ☒ INCERTITUDE
- ☒ INQUIÉTUDE

► NÉANMOINS LES ENTREPRISES SOCIALES S'ACCROCHENT !

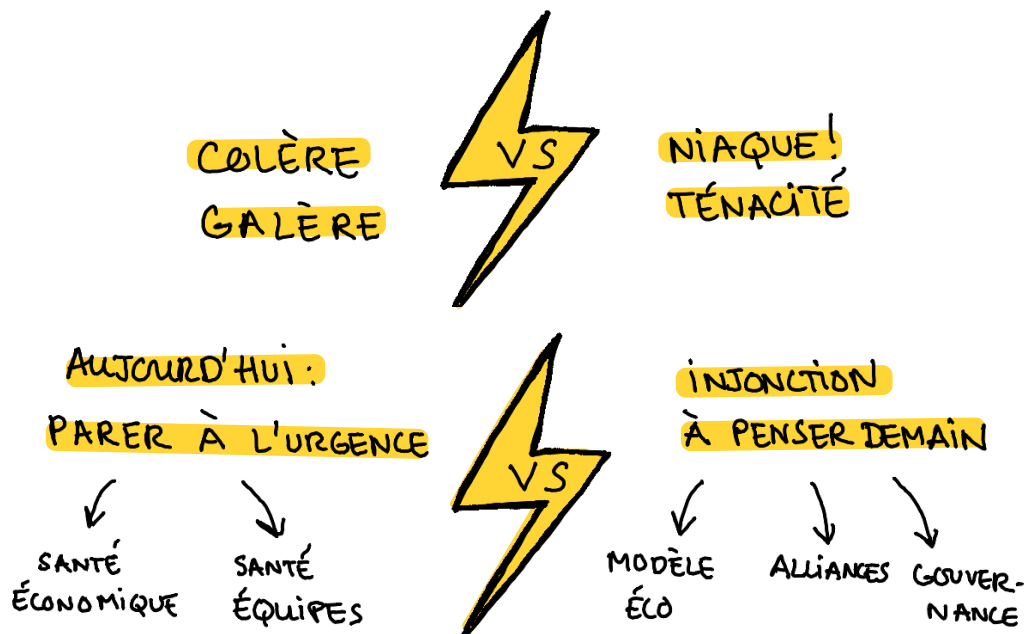
“ NOS IMPACTS CONTINUENT DE
ME DONNER DES AILES ! ”



► UN BESOIN DE PARLER ET D'ÊTRE ÉCOUTÉ·E·S

98% ONT RÉPONDU À LA DERNIÈRE QUESTION
« ET VOUS, COMMENT ÇA VA, VRAIMENT ? »

► POUR CONCLURE : DE GRANDS PARADOXES...



... ET UN BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT RÉAFFIRMÉ.

2 - Témoignage

Prisca Berroche,

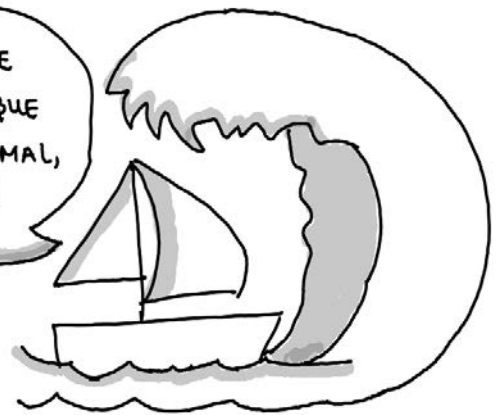
déléguée générale de La Cloche

Comment réagis-tu face à ce contexte ?

J'ai le sentiment que cela met en lumière des choses qu'on avait «normalisées», qu'on ne questionnait plus.

On travaille depuis toujours avec de l'instabilité, de l'incertitude, de l'invisibilité... on le conscientise et on le remet en question.

MAIS PUISQUE
JE VOUS DÌS QUE
TOUT EST NORMAL,
CAPITAINE !



EN FAIT, ÊTRE TOUT LE TEMPS RÉSILIENT,
CE N'EST PAS NORMAL. C'EST VIOLENT !



IL Y A UNE COURSE À L'INNOVATION PERMANENTE
QUE JE REQUESTIONNE

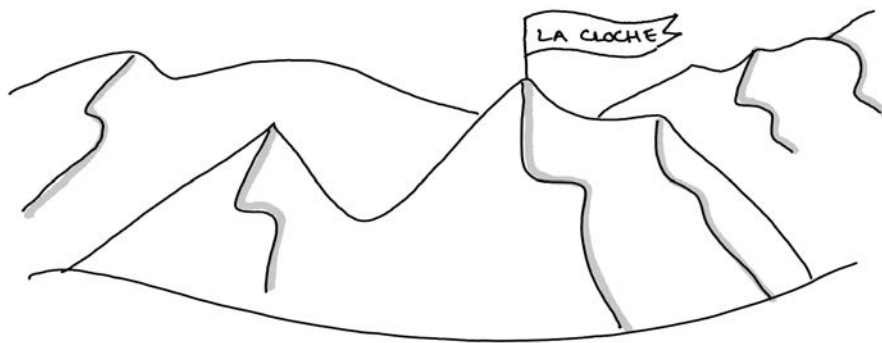


QUANT À L'APPEL #ÇANETIENTPLUS, ÇA M'INTERPELLE
QU'IL N'AIT PAS ÉTÉ PLUS RELAYÉ PAR LE GRAND
PUBLIC ALORS QUE NOS ORGANISATIONS AGISSENT
POUR LA SOCIÉTÉ...

«ALORS, COMMENT ON S'ORGANISE?»

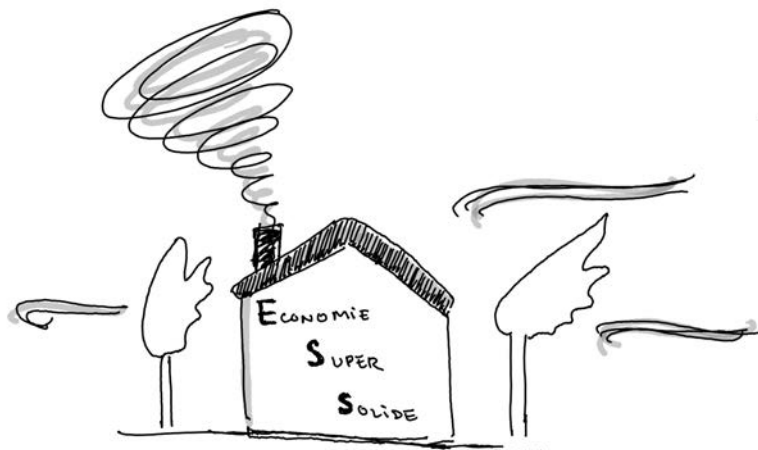
UN PEU MIEUX...

ÇA A SECOUÉ DUR PENDANT DEUX ANS (CRISE FINANCIÈRE)
ON A GRAVI DES ÉNORMES MONTAGNES SANS
FORCÉMENT LE MATOS ADAPTÉ ... ON A RÉUSSI ÇA,
MAIS ENSUITE ?
ON SAIT QU'ON EST PAS COMPLÈTEMENT SORTI DES PROBLÈMES.



ON VA MIEUX CAR ON A PRIS DES DÉCISIONS LOURDES
ET COURAGEUSES. L'IDÉE C'EST DE NE PAS AVOIR À
REPRENDRE DE TELLES DÉCISIONS TOUS LES ANS !

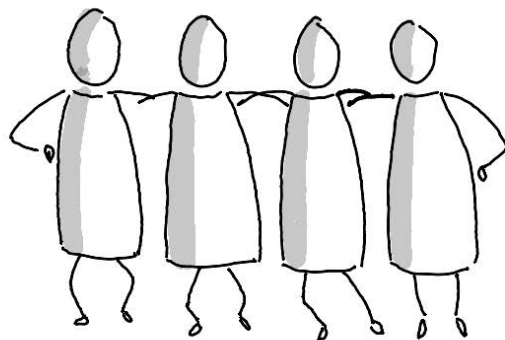
ON VA AFFRONTÉ UNE NOUVELLE TEMPÊTE, CELLE DU
SECTEUR, ALORS ESSAYONS DE CONSTRUIRE LA MAISON
LA PLUS SOLIDE POSSIBLE !



Et toi, comment ça va ?

C'EST DUR, MAIS ON S'ACCROCHE, ÇA VA !

J'AI LA CHANCE D'AVOIR UNE CO-DIRECTION. ON EST 4.
ET UNE GOUVERNANCE IMPLIQUÉE, SOUTENANTE.



DREAMTEAM

ET, MÊME DE RIEN, ÇA FAIT DU BIEN D'AVOIR DES
ESPACES POUR EN PARLER, COMME AUJOURD'HUI !

3 - Regards croisés

FINANCEUR x PHILANTHROPE x ACCOMPAGNATRICE

LAURENT DUCLOT
[FRANCE ACTIVE]



MARION BEN HAMMO
[FONDATION DE FRANCE]



JOSEPHA PORET
[RONALPIA]



Vos réactions ?



DE L'INQUIÉTUDE FACE **UNE CRISE PROFONDE** QUI N'EST PAS QU'UN SIMPLE CHOC MAIS AUSSI LE CONSTAT D'UNE **ENVIE D'ENGAGEMENT QUI RESTE PRÉSENTE** : NOUS RECEVONS TOUJOURS AUTANT DE CANDIDATURES POUR L'INCUBATION !

IL Y A UNE **FRAGILISATION GÉNÉRALE** DE L'ACTIVITÉ ASSOCIATIVE : BAISSÉ DES FINANCEMENTS MAIS AUSSI COMPLEXITÉ ADMINISTRATIVE, DISCOURS STIGMATISANTS, REMISE EN CAUSE DE LA LÉGITIMITÉ DE L'ACTIVITÉ ...

CETTE PROBLÉMATIQUE NE CONCERNE PAS QU'UN SECTEUR, MAIS TOUTE LA SOCIÉTÉ
CAR CE SECTEUR EST AU SERVICE DES AUTRES.



IL NE S'AGIT PAS DE COURBER LE DOS EN ATTENDANT QUE CELA SE TERMINE :
IL Y A UNE **TRANSFORMATION À PRENDRE EN CHARGE**.

Ça veut dire quoi pour vos métiers ?



- ▶ DES DIFFICULTÉS À RÉPONDRE À LA DEMANDE ENTRANTE EN CONSERVANT **LA QUALITÉ DE LA RELATION...**
- ▶ LORS DE L'INSTRUCTION DES DOSSIERS, ASSUMER QU'ON VA VOIR **DES COMPTES FRAGILISÉS**
- ▶ UNE **RESPONSABILITÉ** À PRENDRE EN COMPTE L'ÉTAT GÉNÉRAL DU SECTEUR : POUR EXPÉRIMENTER ET INNOVER, IL FAUT **UN ÉCOSYSTÈME FAVORABLE!**

→ **QUEL TRAVAIL COLLECTIF**
ENTRE LES FONDATIONS
AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL ?



EN TANT QU'ACCOMPAGNATEUR, ON SE POSE DES QUESTIONS :



▶ DOIT-ON CHOISIR ENTRE **SOUTENIR LA CONSOLIDATION** DES PROJETS EXISTANTS ET **SOUTENIR LA CRÉATION** DE NOUVEAUX PROJETS?

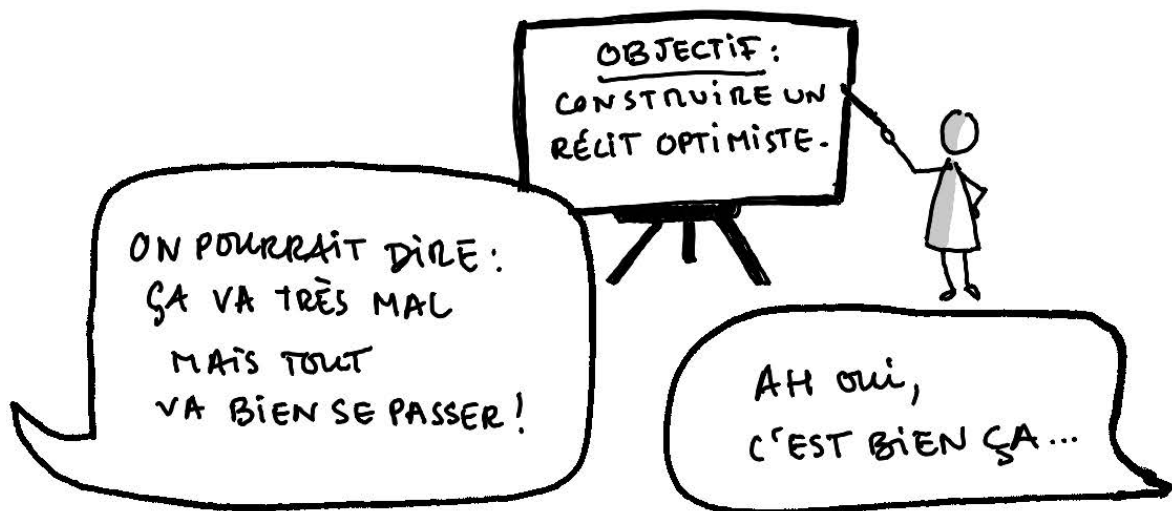
ON VEUT
SOUTENIR
LES DEUX!

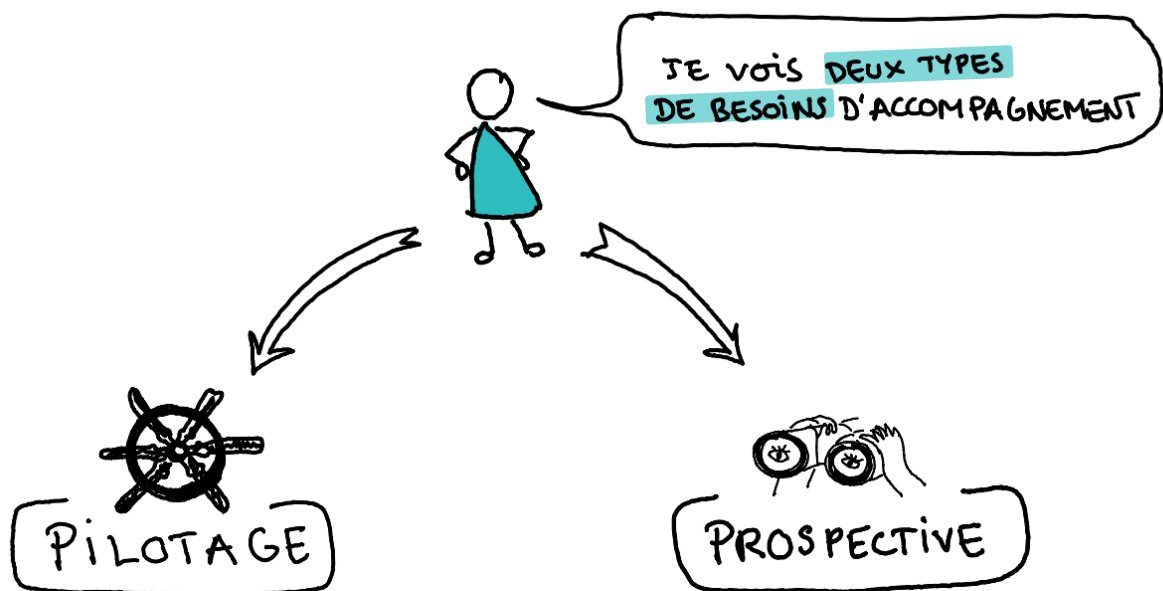
▶ COMMENT **ADAPTER NOS CRITÈRES DE SÉLECTION** ?

▶ FAUT-IL CONTINUER À ACCOMPAGNER ET PROMOUVOIR LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE ? OU PLUTÔT DÉVELOPPER UN **ACCOMPAGNEMENT À LA ROBUSTESSE** ?

▶ QUI METTRE AUTOUR DE LA TABLE POUR **RÉINVENTER LES MODÈLES ÉCO** ?

▶ COMMENT CONSTRUIRE UN **RÉCIT OPTIMISTE** TOUT EN SOUTENANT LES ORGANISATIONS EN DIFFICULTÉ ?

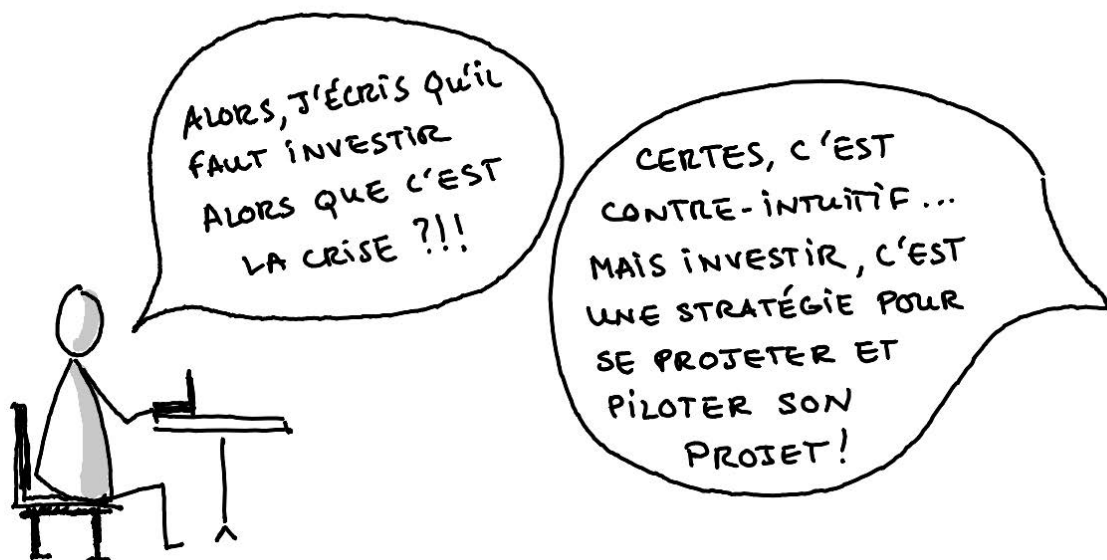




COMMENT ACCOMPAGNER
À SE DOTER D'OUTILS
DE PILOTAGE ADAPTÉS ?

COMMENT ACCOMPAGNER
LES STRATÉGIES DE TRANSFORMATION
AVEC LE RISQUE QUE LE
MODÈLE SE DÉNATURE ?

COOPÉRATION ENTRE LES
ASSOS ET LE TERRITOIRE
À FINANCER !



Comment agissez-vous ?

SENSIBILISER
LES FONDATIONS
AU CONTEXTE

PERCEPTION DES BESOINS :
ÉCOUTER LES
PREMIÈRES CONCERNÉES

INVESTIR EN MOYENS
ET EN TEMPS

OFFRE
COUP DE POUCE
POUR LES ORGANISATIONS
EN GROSSE DIFFICULTÉ

RECHERCHE-ACTION
«INSPIRE»
SUR LES FACTEURS FRAGILISANT
LA SANTÉ MENTALE DES DIRIGEANT·E·S ESS

DÉFRICHER UN PROGRAMME
DE SOUTIEN À
LA ROBUSTESSE

SOUTENIR
CEUX
QUI ACCOMPAGNENT

OUVRIR DES
ESPACES DE
DIALOGUE
«EN VÉRITÉ»

PERMETTRE AUX ASSOS
D'EN PARLER
DÈS LE DÉPÔT DU DOSSIER

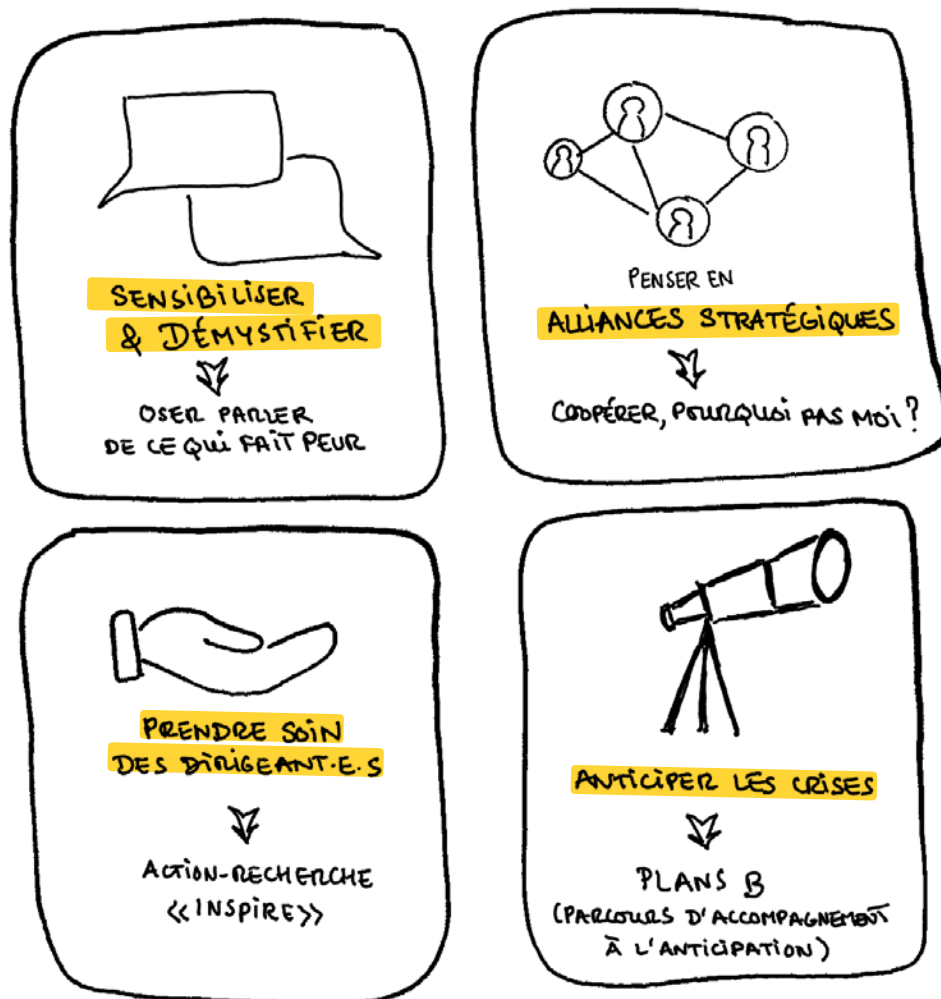
OSONS PARLER DE
CE QUI FAIT PEUR

PROCÉDURES JUDICIAIRES

SANTÉ MENTALE

TRANSMISSION

4 - Premières intuitions et petits pas du kiif



✚ DES **PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUES**
PROPOSÉS PAR 5 MEMBRES DU KIIF À
L'ÉCHELLE TERRITORIALE

✚ UNE **ÉTUDE SUR LES FACTEURS CLÉS D'ÉCHEC** DES
ENTREPRISES DE L'ESS PAR ANTROPİA-ESSEC



Traversées

naviguer dans l'incertain

Cette synthèse illustrée
a été réalisée par
Julie Auffray
julieauffray.pro@protonmail.com

On en parle ?

Envie d'échanger plus longuement sur :

- les résultats de cette enquête,
- les expérimentations du kiif en réponse à ce contexte,
- les enjeux de l'accompagnement et du financement demain ?

Contactez Léna Geitner,
Déléguée générale du kiif / lena.geitner@lekiif.fr